



ESCOLA NAVAL



ta *san* *de* *bi* *faire*

Pedro Pereira Batista

***Balanced Scorecard* como sistema de apoio à
decisão na Escola Naval: uma proposta de
melhoria em direção à eficiência organizacional**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares
Navais, na especialidade de Marinha



Alfeite

2024



ESCOLA NAVAL



talant de bief faire



Pedro Pereira Batista

*Balanced Scorecard como sistema de apoio à decisão na Escola Naval:
uma proposta de melhoria em direção à eficiência organizacional*

**Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares Navais,
especialidade de Marinha**

Orientação: Professor Doutor Ivo dos Santos Soares

Coorientação: Professor Doutor Pedro Borda de Água

O Aluno

ASPOF M Pedro Batista

O Orientador

Professor Ivo dos Santos Soares

Alfete

2024

"Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende."

Leonardo da Vinci

Dedico à minha avó Maria por ser a minha inspiração.

Sem ti eu não teria chegado aqui.

Agradecimentos

O complexo caminho de elaborar esta dissertação de mestrado é algo que, reconheço, é impossível de percorrer sozinho. É uma jornada árdua e extensa, na qual a trajetória rumo ao porto de destino é incessantemente marcada por mares agitados e ventos adversos.

Portanto, é com um profundo sentimento de gratidão e reconhecimento que expresso os meus sinceros agradecimentos aos que, com as suas valiosas contribuições, contribuíram para que chegasse a bom porto e com o sentimento de missão cumprida.

Ao meu orientador, Professor Doutor Ivo dos Santos Soares, por ter aceitado orientar a minha dissertação, pelo apoio, disponibilidade incansável, compromisso, dedicação e inspiração ao longo desta etapa.

Ao meu coorientador, Professor Doutor Pedro Borda de Água, pela sua constante disponibilidade em ajudar-me e por enriquecer o meu trabalho com as suas perspetivas e diretrizes.

À Escola Naval que, desde o dia 11 de outubro de 2019, data esta que marca o meu compromisso de honra, com 17 anos, desempenhou um papel crucial na minha formação, garantindo desta forma que esteja preparado não apenas academicamente, mas também moral, ética e profissionalmente, para servir na Marinha e servir o meu país.

A todos os oficiais que gentilmente contribuíram através da sua resposta às entrevistas e ao questionário. A sua participação dedicada e partilha de conhecimento foram cruciais para o sucesso desta dissertação.

Aos meus camaradas e amigos, Canelas, Caleira, Gamito, Paulino, Soares, Rasinhas, Saraiva, Almeida, Santana e Dinis que por diversas razões fundamentais contribuíram significativamente para o meu bem-estar emocional, social e psicológico. Sem vocês não conseguiria terminar esta jornada.

Ao meu pai e à minha mãe, por serem sempre o meu porto de abrigo, por me ensinarem a perseguir incansavelmente os meus sonhos e por nunca me permitirem

sucumbir diante dos desafios. Espero que, ao terminar esta jornada, reitere todo o orgulho que sentem por serem meus pais.

Agradeço especialmente à minha avó Maria. Ensinaste-me a ler e a escrever, mas acima de tudo ensinaste-me o que é amar alguém. És a minha fonte de inspiração. Nunca esquecerei que mesmo sem poderes, fizeste sempre tudo por mim, para que não me faltasse nada nos tempos mais difíceis. Ontem, hoje, amanhã, serei sempre orientado por ti, independentemente da tua presença física, pois és o meu exemplo a seguir na vida.

Estar-vos-ei eternamente agradecido!

Resumo

O ambiente organizacional - complexo e em constante mutação - é impulsionado por uma série de fatores, incluindo a globalização, avanços tecnológicos, regulamentações em constante mudança e até mesmo com acontecimentos imprevistos, tais como pandemias, conflitos armados ou crises económico-financeiras.

Manifesta-se assim a necessidade de possuir métodos de gestão estratégica para as organizações que desejam monitorizar efetivamente as suas estratégias, melhorar o seu desempenho e alcançar os objetivos estratégicos a que se propõem.

A Escola Naval (EN) é uma Unidade Orgânica Autónoma do Instituto Universitário Militar (IUM) que desempenha um papel fundamental na formação dos Oficiais dos quadros permanentes da Marinha Portuguesa. A missão desta instituição é abrangente, exigindo não só a oferta de uma educação de alta qualidade, mas também a necessidade de alinhar essa educação com as demandas estratégicas e operacionais da Marinha. Reconhecendo esse desafio, o estudo propõe avaliar a necessidade e viabilidade de implementar o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma ferramenta de gestão estratégica para melhorar a capacidade da EN de integrar as suas estratégias educacionais, operacionais e administrativas com os seus objetivos de longo prazo.

Este estudo adota uma abordagem de métodos mistos para explorar a aplicabilidade e a eficácia do BSC no contexto da EN, combinando a recolha de dados quantitativos por meio de questionários distribuídos a uma ampla gama de partes interessadas e métodos qualitativos, especificamente entrevistas semiestruturadas com os principais envolvidos nos processos de planeamento estratégico e na tomada de decisão. Os questionários foram projetados para recolher perceções sobre as práticas de gestão estratégica e o impacto potencial do BSC, enquanto as entrevistas aprofundam os desafios e oportunidades da sua implementação, oferecendo uma compreensão rica e contextualizada das necessidades da gestão estratégica na instituição.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Escola Naval, Gestão Estratégica, Planeamento Estratégico, Marinha Portuguesa.

Abstract

The organisational environment, which is complex and constantly evolving, is driven by several factors, including globalization, technological advancements, constantly changing regulations, and even unforeseen events such as pandemics, armed conflicts, or economic-financial crises. This context highlights the need for strategic management methods for organisations that wish to effectively monitor their strategies, improve their performance, and achieve their strategic objectives.

The Naval Academy is an Autonomous Organic Unit of the Military University Institute that plays a fundamental role in the training of permanent officers for the Portuguese Navy. The mission of this institution is comprehensive, requiring not only the provision of high-quality education but also the need to align this education with the strategic and operational demands of the Navy. Recognizing this challenge, the study proposes to evaluate the necessity and feasibility of implementing the Balanced Scorecard (BSC) as a strategic management tool to enhance the Naval Academy's ability to integrate its educational, operational, and administrative strategies with its long-term objectives.

This study adopts a mixed methods approach to explore the applicability and effectiveness of the BSC in the context of the Naval Academy, combining the collection of quantitative data through questionnaires distributed to a wide range of stakeholders and qualitative methods, specifically semi-structured interviews with key players involved in the strategic planning and decision-making processes. The questionnaires were designed to gather perceptions about current strategic management practices and the potential impact of the BSC, while the interviews delve into the challenges and opportunities of its implementation, offering a rich and contextualized understanding of strategic management needs within the institution.

Keywords: Balanced Scorecard, Portuguese Naval Academy, Strategic Management, Strategic Planning, Portuguese Navy.

Índice

Agradecimentos	IX
Resumo.....	XI
Abstract.....	XIII
Índice.....	XV
Índice de figuras	XVII
Índice de tabelas	XIX
Índice de gráficos.....	XXI
Índice de equações.....	XXIII
Introdução... ..	1
Contextualização teórica.....	1
Enquadramento do tema	2
Questões de investigação	4
Objetivos de investigação	5
Estrutura da Dissertação.....	6
2. Revisão de Literatura.....	9
2.1. A gestão.....	9
2.2. Estratégia	11
2.3. Gestão Estratégica	13
2.3.1. Gestão Estratégica em organizações sem fins lucrativos	14
2.3.2. Insuficiências dos sistemas de Gestão Estratégica tradicionais	15
2.4. Planeamento Estratégico.....	15
2.5. <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.5.1. A origem do <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.5.2. A ideologia do <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.5.3. Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i>	18
2.6. <i>Relações Causa-Efeito</i>	21
2.7. Mapas Estratégicos.....	22
2.8. <i>Balanced Scorecard</i> aplicado na Administração Pública.....	23
2.9. Alterações ao Modelo Original.....	24
2.10. Processo Estratégico da Marinha	26
2.11. Análise do Plano de Atividades da Escola Naval	32
2.12. Gestão Estratégica no Ensino Superior	35

2.12.1.	Ferramentas de Gestão Estratégica no Ensino Superior	36
2.12.2.	Ensino Superior Militar em Portugal	38
2.12.3.	Escola Naval	40
2.13.	Gestão Estratégica e tomada de decisão	42
3.	Metodologia.....	45
3.1.	Fases de investigação	46
3.2.	Amostra.....	47
3.3.	Procedimento de recolha de dados	48
3.4.	Método de análise de dados	50
4.	Apresentação, tratamento e discussão dos resultados	53
4.1.	Análise dos dados do questionário	53
4.1.1.	Caracterização do perfil dos inquiridos.....	53
4.1.2.	Gestão estratégica	55
4.1.3.	Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	61
4.1.4.	Conclusões da análise do questionário	67
4.2.	Análise dos dados da entrevista	68
4.2.1.	Planeamento	69
4.2.2.	Gestão Estratégica	71
4.2.3.	Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	72
4.2.4.	Conclusões da análise das entrevistas semiestruturadas	74
Conclusões.....		77
Limitações do estudo		82
Sugestões de estudos futuros		82
Bibliografia..		85
Anexos.....		89
Anexo A – Organogramas da Escola Naval		89
Apêndices....		93
Apêndice A – Guião das entrevistas semiestruturadas		93
Apêndice B – Síntese das entrevistas		98
Apêndice C – Questionário.....		107

Índice de figuras

Figura 1 - Ideologia do BSC (fonte: https://www.growunder.com/pt/blog/dicas/334-como-implementar-o-balanced-scorecard-na-sua-empresa , acessado em 10 de junho de 2024).....	18
Figura 2 - BSC adaptado aos serviços públicos (fonte: elaboração própria, adaptado de Pinto (2009))	26
Figura 3 - Modelo de gestão estratégica da Marinha (fonte: Processo Estratégico da Marinha (Marinha,2021), acessado em 18 de julho de 2024)	27
Figura 4 - Objetivos Estratégicos da Diretiva Estratégica de Marinha de 2022 (fonte: (Marinha, 2022), acessado em 25 de julho de 2024)	31
Figura 5 - Mapa da Estratégia da Marinha (fonte: (Marinha, 2022), acessado em 25 de julho de 2024).....	32
Figura 6 - Atividades Estratégicas da Escola Naval (fonte: (Escola Naval, 2023), acessado em 25 de julho de 2024)	34
Figura 7- Fases de investigação (fonte: elaboração própria).....	46
Figura 8 - Organograma Geral da Escola Naval (fonte: Portaria n.º 21/2014, de 31 de janeiro).....	89
Figura 9 - Estrutura orgânica da Direção de Ensino da Escola Naval (fonte: Portaria n.º 21/2014, de 31 de janeiro)	90
Figura 10 - Estrutura orgânica do Corpo de Alunos da Escola Naval (fonte: Portaria n.º 21/2014, de 31 de janeiro)	90
Figura 11 - Estrutura Orgânica dos Departamentos e Serviços de apoio geral da Escola Naval (fonte: Portaria n.º 21/2014, de 31 de janeiro)	91

Índice de tabelas

Tabela 1 -As ferramentas de gestão estratégica mais comuns nas Instituições de Ensino Superior (fonte: adaptado de Voloshina (2014))..... 37

Tabela 2 - Benefícios vs Limitações na implementação do BSC na EN (fonte: elaboração própria)..... 75

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Questão 3 - Indique qual o seu nível de habilitação literária (fonte: elaboração própria)	54
Gráfico 2 - Questão 4 - Indique qual o seu posto/cargo (fonte: elaboração própria)	55
Gráfico 3 - Questão 6 - Existe uma cultura de gestão estratégica na Escola Naval (fonte: elaboração própria)	55
Gráfico 4 - Questão 7 - Estou ciente das diretrizes estratégicas adotadas pela Escola Naval (fonte: elaboração própria)	56
Gráfico 5 - Questão 8 - É importante existirem mecanismos para avaliar e acompanhar a estratégia interna (fonte: elaboração própria)	57
Gráfico 6 - Questão 9 - Considera importante que os órgãos dependentes do Comando da Escola Naval participem na elaboração do planejamento da Gestão Estratégica (fonte: elaboração própria)	57
Gráfico 7 - Questão 10 - São realizadas reuniões suficientes para delinear este planejamento (fonte: elaboração própria).....	58
Gráfico 8 - Questão 11 - São efetuados relatórios de situação (fonte: elaboração própria)	58
Gráfico 9 - Questão 12 - Existem indicadores que permitem acompanhar o funcionamento da Gestão Estratégica na Escola Naval (fonte: elaboração própria)	59
Gráfico 10 - Questão 13 - Participa na definição desses indicadores (fonte: elaboração própria)	59
Gráfico 11 - Questão 14 - As informações disponibilizadas por esses indicadores e pelo sistema de informação são suficientes para a tomada de decisão (fonte: elaboração própria)	60
Gráfico 12 - Questão 16 - As orientações estratégicas da Escola Naval são claras (fonte: elaboração própria)	61
Gráfico 13 - Questão 17 - Estou familiarizado com a metodologia do Balanced Scorecard (fonte: elaboração própria)	62

Gráfico 14 - Questão 18 - A implementação do Balanced Scorecard contribuiria para a divulgação e compreensão da estratégia nos níveis mais baixos da Escola Naval (fonte: elaboração própria)	63
Gráfico 15 - Questão 19 - A sua implementação traria benefícios à Instituição (fonte: elaboração própria)	63
Gráfico 16 - Questão 20 - A informação disponibilizada pelo Balanced Scorecard permite uma melhor tomada de decisão (fonte: elaboração própria)	64
Gráfico 17 - Questão 21 - A implementação do Balanced Scorecard pode melhorar o desempenho da Instituição (fonte: elaboração própria)	65
Gráfico 18 – Questão 22 – A implementação de um relatório periódico auxiliaria as estratégias e o desempenho da instituição (fonte: elaboração própria)	66
Gráfico 19 – Questão 23 – Tendo em conta a pergunta anterior qual na sua opinião deveria ser a periodicidade do relatório (fonte: elaboração própria)	66
Gráfico 20 - Principais obstáculos da EN no processo de planeamento (fonte: elaboração própria)	71

Índice de equações

Equação 1 - Kappa de Cohen (fonte: Weighted Kappa: Nominal Scale agreement with provision for scaled disagreement or partial credit (Cohen, 1968)).....	48
---	----

Índice de abreviaturas, siglas e acrónimos

AFA: Academia da Força Aérea

AM: Academia Militar

BSC: *Balanced Scorecard*

CCEM: Conselho de Chefes de Estado-Maior

CEMA: Chefe do Estado-Maior da Armada

CEME: Chefe do Estado-Maior do Exército

CEMFA: Chefe do Estado-Maior da Força Aérea

CEMGFA: Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas

CESM: Conselho do Ensino Superior Militar

CINAV: Centro de Investigação Naval

DEM: Diretiva Estratégica da Marinha

DS: Diretiva Setorial

EFQM: *European Foudation for Quality Management*

EMA: Estado-Maior da Armada

EN: Escola Naval

EPM: *Enterprise Project Management*

ESM: Ensino Superior Militar

GNR: Guarda Nacional Republicana

IES: Instituições de Ensino Superior

IUM: Instituto Universitário Militar

KCohen: Kappa de Cohen

PA: Plano de Atividades

PEST: *Political, Economic, Social, Technological*

PIMS: *Profit Impact of Market Strategy*

QI: Questões de investigação

SPACE: *Strategic Position and Action Evaluation*

XPP: *Execution Premium Process*

Introdução

Este capítulo tem como objetivo delinear e justificar a pertinência do tema em questão. Inicialmente, é apresentada a contextualização do tema, com o objetivo de esclarecer a sua necessidade e importância. Posteriormente, é realizado o enquadramento específico na Marinha Portuguesa, nomeadamente na EN, e o seu contributo fundamental para as Ciências Militares Navais. Concluída esta contextualização, são apresentadas as questões de investigação, a questão central e os objetivos que guiarão o estudo. Por fim, o capítulo é encerrado com a delimitação da estrutura da presente dissertação.

Como afirmam Sá *et al.* (2021), "A satisfação de cada investigador em saber que o resultado do seu trabalho é considerado credível, objetivo e fiável é o objetivo de todos os investigadores." (p. 10)

Contextualização teórica

A partir dos anos 70, o mercado experimentou mudanças tecnológicas, económicas e socioculturais (Gomes, 2019), introduzindo incertezas nos processos estratégicos e de tomada de decisão. A globalização, a intensificação da concorrência transnacional, o aumento do rendimento e educação, a desregulamentação e a inovação acelerada impõem desafios significativos às organizações, afetando a sua capacidade de atingir objetivos e manter a sobrevivência (Santos, 2008).

Neste cenário de constante mudança, as organizações devem adotar estratégias para enfrentar as adversidades e aproveitar as oportunidades. A capacidade de adaptação exige evolução contínua em estrutura organizacional, recursos humanos e tecnológicos, e interação com os *stakeholders* (Santos, 2008).

Pinto (2009) enfatiza a importância de uma gestão de desempenho integrada, incluindo definição de estratégias claras, comunicação eficaz, alinhamento dos colaboradores com objetivos organizacionais, acompanhamento da execução estratégica, medição de desempenho, integração de soluções tecnológicas e

flexibilidade para rápidas adaptações. Esta abordagem é fundamental para o sucesso das organizações, sejam privadas, públicas ou do setor *nonprofit*.

A gestão moderna observa uma crescente responsabilização dos trabalhadores pelo seu desempenho e contribuição para o sucesso organizacional, e maior inclusão nos processos decisórios (Santos, 2008). Pinto (2009) destaca a mudança nos paradigmas de medição de desempenho, integrando indicadores financeiros e intangíveis, e a necessidade de avaliar o impacto do capital humano. A nova visão sobre desempenho sublinha que as pessoas geram resultados, sendo crucial que todos os níveis organizacionais compreendam a estratégia e o seu papel nos objetivos estratégicos.

Com a globalização e as mudanças do mercado, as organizações necessitam de modelos de gestão estratégica sólidos e simples. Pinto (2009) afirma que este cenário criou a necessidade de um sistema para obter informações claras sobre o desempenho operativa e o alinhamento com as estratégias definidas pela gestão de topo. O BSC tornou-se essencial, sendo um sistema de gestão estratégica capaz de enfrentar essas adversidades.

O *BSC*, amplamente popularizado, tornou-se uma ferramenta útil na gestão estratégica das empresas, ajudando-as a estabelecer, implementar, monitorizar e alcançar estratégias e metas por meio da interpretação e desenvolvimento de objetivos (Van, 2024).

Enquadramento do tema

Conforme refere Sarrico (2010):

“As últimas décadas foram marcadas por pressões crescentes para aumentar a eficiência e a eficácia do setor público em geral, e do ensino superior em particular. Em vários países do mundo ocidental tem havido cortes no financiamento público do ensino superior, senão em termos globais, pelo menos em termos *per capita*. Paralelamente, tem havido pressões para maior

prestação de contas e maior seletividade na distribuição de fundos, cada vez mais dependentes de exercícios de avaliação do desempenho” (p. 4).

As pressões para reformar o ensino superior intensificaram-se nos últimos anos, à medida que o financiamento público se tornou mais restrito, a autonomia institucional mudou e as avaliações de desempenho externas exigiam a demonstração pública da eficiência e eficácia institucional. Estas pressões desafiaram as universidades a alterar os seus modelos tradicionais de gestão e incentivaram a introdução de práticas de medição, comunicação e gestão do desempenho (Melo *et al.*, 2008).

Santos (2015) afirma que o estado complica a vida das instituições de ensino superior (IES) público ao fazer cortes sucessivos nas transferências do orçamento de estado para estas instituições e destaca a feroz competição entre elas. Para superar essas adversidades e competir com as suas concorrentes, as IES precisam de usar ferramentas de gestão estratégica.

Segundo Gomes *et al.* (2007), qualquer organização, pública ou privada, precisa de comunicar a sua estratégia e objetivos, bem como as medidas de desempenho em todos os níveis da organização. Embora o BSC tenha sido inicialmente desenvolvido para o setor privado, Kaplan (2010) refere que pode ser aplicado a qualquer organização, incluindo entidades públicas e sem fins lucrativos.

A implementação do *BSC* em IES pode promover uma gestão estratégica mais eficaz, alinhando a missão e os objetivos institucionais com as atividades operacionais (Van, 2024). Ao integrar indicadores financeiros e não financeiros, o BSC oferece uma visão holística do desempenho, permitindo uma avaliação equilibrada entre metas de curto e longo prazo. Esta abordagem promove excelência em educação, investigação e extensão, alavancando inovação e sustentabilidade institucional.

Além disso, ao incorporar perspetivas como aprendizagem e crescimento, processos internos, clientes (alunos, corpo docente e parceiros) e financeira, o BSC estimula a melhoria contínua e a adaptação às mudanças no ambiente educacional, facilitando a tomada de decisão (Li, Gao e Xu, 2024). A participação e o compromisso de toda a comunidade académica na definição e monitorização de objetivos estratégicos

reforçam a coesão interna e a responsabilidade compartilhada, contribuindo para a competitividade e reputação da instituição no cenário global.

Sendo a EN uma unidade orgânica autónoma do IUM, pertencente à Administração Pública, o seu propósito não é o lucro, mas sim uma gestão eficaz dos recursos disponíveis. A missão da EN, conforme a Portaria n.º 21/2014, é:

“formar os Oficiais destinados aos quadros permanentes da Marinha, habilitando-os ao exercício das funções que estatutariamente lhes são cometidas, conferir as competências adequadas ao cumprimento das missões específicas da Marinha e promover o desenvolvimento individual para o exercício de funções de comando, direção e chefia.” (p. 764).

Para cumprir esta missão, dificultada por fatores externos e internos, é essencial que a EN possua um sistema de gestão estratégica que alinhe a sua estratégia com os seus objetivos e auxilie a tomada de decisão do comando.

Deste modo, o âmbito de aplicação desta investigação incide sobre a EN, considerando a gestão estratégica tanto da Marinha quanto do IUM.

Questões de investigação

Posteriormente à contextualização e enquadramento do tema, surge a necessidade de definir a questão central, que será a pergunta a investigar. “É a partir da pergunta a investigar que se compreende de forma mais clara como se deve conduzir todo o processo de investigação para se poder dar uma solução ao problema a ser investigado.” (Ruas, 2022, p. 82). *Albert Einstein* citado por Ruas (2022), sugere que a formulação da questão central é de extrema importância: “Se eu tivesse uma hora para resolver um problema, e se a minha vida dependesse disso, eu usaria os primeiros 55 minutos para formular a pergunta mais adequada a ser colocada”.

Desta forma, a questão central definida foi a seguinte: **“Tendo em conta os recursos à disposição da Escola Naval, qual seria a viabilidade e o impacto da**

implementação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de apoio na melhoria da tomada de decisão?”.

Posteriormente à definição da questão central torna-se necessário definir as questões de investigação (QI). Estas são colocadas pelo investigador de forma a permitir uma melhor compreensão da questão central e são questões que se colocam no âmbito da problemática em estudo, com o propósito de compreender o contexto da investigação (Ruas, 2022).

Segundo Ruas (2022), nos trabalhos de investigação académica, formulam-se entre cinco e oito questões de investigação, que devem ser respondidas durante o processo de obtenção de dados. Assim, formularam-se as seguintes questões de investigação:

QI 1 – Quais são os obstáculos que dificultam o planeamento e a implementação da estratégia na EN?

QI 2 – Qual é o impacto da falta de autonomia administrativa e financeira na eficácia da gestão estratégica na EN?

QI 3 – É necessário melhorar o sistema de gestão atualmente utilizado pela EN?

QI 4 – O BSC contribui para a eficiência da tomada de decisão na EN?

QI 5 – Qual é o grau de resistência à implementação do BSC?

Objetivos de investigação

Alicerçada à questão central previamente definida, foram formulados os objetivos de investigação. A “clara definição dos objetivos da investigação facilita o investigador na determinação de todo o processo de investigação e na escolha das metodologias de investigação a serem utilizadas para se atingir o objetivo pretendido.” (Ruas, 2022, p. 189).

Neste sentido, o objetivo geral da investigação é: **avaliar a gestão estratégica na EN e a viabilidade de implementar o BSC como ferramenta de apoio para aprimorar a tomada de decisão.**

De acordo com Ruas (2022), os objetivos específicos são definidos como pequenos objetivos a serem cumpridos ao longo do trabalho, que em conjunto vão facilitar que se atinja o objetivo geral.

Por forma a convergir para o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Descrever conceitos de gestão, controlo de gestão, gestão estratégica, planeamento estratégico e o porquê da sua necessidade;
2. Descrever e compreender os conceitos do BSC;
3. Descrever a necessidade de gestão estratégica no Ensino Superior;
4. Caracterizar o Ensino Superior Militar (ESM) em Portugal;
5. Conhecer as alterações para a adoção do modelo do BSC para a Administração Pública;
6. Aferir as atuais práticas de gestão estratégica na EN;
7. Analisar a pertinência e adequação do BSC na EN.

Estrutura da Dissertação

A presente dissertação encontra-se estruturada em sete capítulos, seguidamente resumidos:

- **Introdução:** neste capítulo é feito o enquadramento do tema em estudo, bem como a sua contextualização. Neste capítulo é ainda formulada a pergunta a investigar, são expostos os objetivos da investigação e é apresentada a estrutura da dissertação.
- **Revisão de literatura:** neste capítulo o estado da arte é esclarecido e aprofundado, onde são abordados os diferentes conceitos teóricos tais como, gestão, gestão estratégica, planeamento estratégico, processo estratégico da Marinha, Plano de Atividades (PA) da EN, BSC e ESM em Portugal.
- **Metodologia da investigação:** neste capítulo são elencados todos procedimentos metodológicos e os materiais utilizados no estudo. Aqui, é realizada uma descrição

minuciosa das fases de investigação, a seleção da amostra, os métodos de recolha de dados e os métodos de análise de dados.

- **Apresentação, tratamento e discussão dos resultados:** neste capítulo é feito o tratamento dos dados obtidos por via dos procedimentos do capítulo anterior, bem como a sua caracterização e apresentação. É realizada a discussão de resultados, para que se possam formular as considerações finais.
- **Considerações finais:** neste capítulo são abordadas as considerações finais da investigação em causa, bem como as suas limitações e de forma a promover o conhecimento são apresentadas sugestões para estudos futuros.

2. Revisão de Literatura

A revisão da literatura tem como finalidade ser um fio condutor na elaboração da presente dissertação. Neste capítulo é feito um levantamento da literatura científica da área em estudo – gestão, gestão estratégica, planeamento estratégico, processo estratégico da Marinha, PA da EN, BSC, ESM em Portugal e caracterização da EN - e posteriormente a sua síntese.

Para Ruas (2022), a revisão da literatura deverá ser “extensiva, detalhada e adequada ao contexto do tópico em investigação, de modo a proporcionar o necessário enquadramento e conhecimento para a compreensão da temática em estudo”. Assim, o objetivo central deste capítulo é explorar a fundamentação teórica, delineando os conceitos-chave relacionados com o tema em investigação.

2.1. A gestão

Segundo Robbins e Coulter (2018), a prática da gestão existe há milhares de anos. As pirâmides do Egito e a grande muralha da China constituem exemplos eloquentes que, há milhares de anos, decorriam de grandes projetos geridos por pessoas responsáveis pelo planeamento, organização, liderança e controlo de atividades.

Santos (2008), define gestão como o processo de coordenação e integração das atividades, através do planeamento, organização, direção e controlo, com o objetivo de assegurar a consecução dos objetivos definidos, através das pessoas de forma eficaz¹ e eficiente². Teixeira (1998) aborda o conceito de gestão, “como o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros.” (p. 3). Este autor sustenta que a tarefa de gestão reside na interpretação dos objetivos propostos e transformá-los em ação empresarial, através do planeamento, organização, direção, e controlo dos esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir esses mesmos objetivos. Consequentemente, a gestão engloba, portanto,

¹ Que efetua o que promete ou o que se espera; que causa o resultado inicialmente pretendido.

² Que obtém resultados ou tem o funcionamento esperado com uma maior economia de recursos e /ou tempo.

quatro funções fundamentais: planeamento, organização, direção e controlo (Robbins e Coulter, 2018; Santos, 2008; Teixeira, 1998).

Peter Drucker, na década de 50, apresentou um modelo de gestão caracterizado pela existência de planeamento e a respetiva avaliação de desempenho, suportada em fatores objetivos e quantificáveis, nomeadamente através da utilização de indicadores e metas previamente estabelecidas. Desta forma, o sucesso de uma organização é tanto maior quanto maior for o foco do seu empenho na mesma direção - objetivos (Caldeira, 2014).

Ao implementar as orientações estratégicas na empresa, torna-se imprescindível avaliar em que medida os seus objetivos foram realmente alcançados – controlo de gestão. Otley, Broadbent e Berry (1995), apresentam 3 definições de controlo de gestão:

- I. Para Anthony's (1965), uma clássica definição de controlo de gestão é “o processo pelo qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na realização dos objetivos da organização”;
- II. Para Lowe (1971), define controlo de gestão como sendo um sistema de informação organizacional que procura e recolhe informações, responsabiliza e dá feedback. Este sistema é concebido para garantir que a empresa se adapta às mudanças no seu ambiente e que o comportamento de trabalho dos seus empregados é medido por referência a um conjunto de sub-objetivos operacionais (que estão alinhados com os objetivos globais da empresa), de modo que a discrepância entre os dois possa ser corrigida e anulada;
- III. De acordo com Machin (1983), o controlo de gestão é o processo pelo qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e utilizados eficaz e eficientemente na realização dos objetivos da organização.

De acordo com Freire (2020), o controlo de gestão permite avaliar o desempenho da organização a todos os níveis, determinar as eventuais insuficiências de gestão e identificar vias para melhorar o desempenho futuro. O autor enfatiza que a médio e longo prazo, o controlo de gestão tem uma grande tendência a incidir principalmente sobre indicadores de natureza económico-financeira. Posto isto, Freire (2020) enfatiza

que para complementar a avaliação financeira, é importante possuir um sistema de controlo estratégico assente num conjunto selecionado de indicadores críticos para o desempenho competitivo da organização. O mesmo refere que, dada à sua relevância estratégica deve ser concebido de forma a criar um bom balanceamento entre os vários indicadores a utilizar.

O BSC permite integrar num único modelo quatro perspetivas: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem. Dado as diferenças e complementaridades que cada perspetiva tem entre si, o BSC permite um bom balanceamento entre os indicadores e uma análise eficiente da estratégia (Freire, 2020).

2.2. Estratégia

Ao definirmos os objetivos de uma empresa, emerge a questão sobre qual a melhor estratégia a adotar para alcançá-los.

Ao explorar a etimologia da palavra "estratégia", derivada do grego "strategos", compreendemos que, tanto no contexto militar como no empresarial, a estratégia envolve um conjunto de análises que culminam num plano de ações destinadas a conquistar e controlar territórios ou mercados, respetivamente (Freire, 2020). Esta analogia entre o campo militar e empresarial é enfatizada por Clausewitz (1832), citado por Santos (2008), que compara a guerra ao ambiente competitivo empresarial, ambos vistos como arenas de conflito de interesses. Esta perspetiva enriquece a compreensão do conceito de estratégia empresarial, ressaltando a sua importância fundamental na navegação e no sucesso num ambiente competitivo globalizado.

Nicolau (2001), com o objetivo de definir o conceito de estratégia, fez um levantamento das definições de estratégia na literatura de gestão empresarial, elaboradas ao longo de três décadas:

- I. Chandler (1962) define estratégia como “a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos.”;

- II. Steiner e Miner (1977) definem estratégia como “o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma que os fins e objetivos sejam atingidos.”;
- III. Hax e Majluf (1988) definem estratégia como “o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na afetação de recursos.”.

Freire (2020) redefine estratégia empresarial como o conjunto de decisões e ações que visam a criação de valor superior para os clientes de maneira sustentável, salientando que tal abordagem transcende meros planos teóricos, englobando ações concretas e a sustentabilidade dos benefícios para todos os *stakeholders*. Esta visão sugere que a verdadeira estratégia é dinâmica e incorpora tanto a visão quanto a execução, garantindo uma vantagem competitiva duradoura.

Contrastando, Santos (2008) expande o conceito para além do contexto competitivo, argumentando que a estratégia é aplicável, universalmente, a qualquer tipo de organização, independente da sua natureza ou objetivo. Esta perspectiva inclusiva reconhece a estratégia como fundamental para a eficácia e eficiência organizacional, mesmo em entidades públicas ou sem fins lucrativos, desafiando a noção de que a estratégia é relevante apenas em contextos de concorrência direta.

A integração dessas visões oferece uma compreensão mais ampla de estratégia como uma ferramenta essencial de gestão, capaz de orientar organizações de todos os tipos na sua missão, independentemente da presença de concorrentes. Assim, a estratégia emerge não só como um plano para superar adversários, mas como uma bússola para a excelência operacional e realização de objetivos institucionais, reforçando a importância de uma abordagem estratégica holística e adaptativa que abarca todos os aspectos da gestão organizacional.

2.3. Gestão Estratégica

Lobato *et al.* (2012), definem gestão estratégica como “a arte de escolher os caminhos que levem aos objetivos estratégicos, considerando-se as mudanças ambientais e as capacidades da organização, de forma que possam maximizar a sua competitividade nos mercados em que atua.”. A gestão estratégica visa o estabelecimento de objetivos e de orientações estratégicas para se atingir o estabelecido. Segundo Lobato *et al.* (2012), um dos maiores desafios para um gestor é conduzir estrategicamente a organização, visto que gerir uma empresa num ambiente dinâmico em constante mudança requer análises e planos eficientes.

Para Bryson e George (2020), as abordagens de gestão estratégica tem em vista criar um sistema que permita gerir estrategicamente uma organização. Segundo estes autores, os sistemas de gestão estratégica são tentativas de coordenar os processos da tomada de decisão entre níveis e funções da organização e de se concentrar no facto da organização estar a implementar as suas estratégias e a cumprir a sua missão. Hunger e Wheelen (2003), aprofundam mais este conceito, onde definem gestão estratégica como o conjunto de decisões e ações de gestão que determinam o desempenho a longo prazo de uma empresa. Para estes autores a gestão estratégica inclui a análise do ambiente (externo e interno), a formulação da estratégia, a sua implementação, avaliação e controlo.

Santos (2008) expõe uma conceção ampla e abrangente do conceito de gestão estratégica, como:

“um processo sistemático e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo do sistema de valor de uma organização, tendente a assegurar a contínua adaptação desta às constantes alterações do meio envolvente e às necessidades dos clientes, com vista à criação e manutenção de vantagens competitivas, que garantam o cumprimento da sua missão e objetivos com a máxima eficácia e eficiência.” (p. 328).

Segundo Santos (2008), o conceito de gestão assim definido destaca:

- I. O entendimento que o conceito de gestão estratégica se trata de um processo de gestão e, portanto, é composto pelas funções de planejar, organizar, dirigir e controlar;
- II. A sua importância enquanto processo imprescindível ao cumprimento dos objetivos da organização e da missão;

Por outras palavras, a gestão estratégica é um processo contínuo e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo, que permite às organizações determinar “onde estão”, para “onde querem ir” e “como é que lá irão chegar” (Santos, 2008).

2.3.1. Gestão Estratégica em organizações sem fins lucrativos

De acordo com Brown (2014), existe três entidades organizacionais idealizadas – empresas com fins lucrativos, entidades governamentais e organizações sem fins lucrativos ou do setor social. Para este autor as organizações sem fins lucrativos operam em mercados que, pela sua natureza, não tem potencial para gerar lucro. Estas podem obter rendimentos através da “concorrência” e da “comercialização” dos seus serviços, mas existem para produzir um benefício para o público seja por uma missão social, cultural ou ambiental. Por conseguinte, Brown (2014) defende que as organizações sem fins lucrativos não são empresas no sentido clássico.

Nesse sentido, é importante destacar que as estratégias de gestão adotadas por organizações sem fins lucrativos serão diferentes daquelas que visam o lucro. Assim, a gestão estratégica nestes contextos envolve uma definição clara da missão e dos objetivos, uma vez que para este tipo de organizações, todas as atividades e decisões estratégicas devem estar orientadas para a missão. As partes interessadas nessas organizações incluem doadores, voluntários, beneficiários dos serviços e a comunidade em geral, o que ressalta a necessidade da gestão estratégica neste tipo de organizações, garantir o envolvimento efetivo destes grupos para promover um suporte contínuo e alinhamento com a missão. Embora o lucro não seja o objetivo deste tipo de organizações, a sustentabilidade financeira é crucial. Portanto, a gestão estratégica

destas organizações deve envolver a diversificação de fontes de financiamento, campanhas de angariação de recursos e a gestão eficiente dos recursos disponíveis.

2.3.2. Insuficiências dos sistemas de Gestão Estratégica tradicionais

Os sistemas de gestão estratégica tradicionais não ajudavam os gestores a desenvolver novas orientações estratégicas nem a compreender como criar oportunidades no meio de tanta mudança (Freeman & Mcvea, 2001). Estes sistemas, orientados para metas financeiras e competitivas de curto prazo, não são adequados para enfrentar a mudança e os desafios contemporâneos pelos quais as organizações passam.

Os sistemas de gestão tradicionais, com planeamentos rígidos, falham em adaptar-se a este ambiente de negócios da atualidade, caracterizado por mudanças rápidas e imprevisíveis, limitando a capacidade da organização responder de maneira eficaz e demonstrando falta de flexibilidade. Além disso, estes sistemas apresentam um foco limitado, ou seja, concentram-se excessivamente em indicadores financeiros, negligenciando outras métricas importantes. Adicionalmente, a falta de integração entre vários níveis e funções de uma organização, que estes apresentam, pode resultar em estratégias desarticuladas e uma execução ineficiente.

Para superar as deficiências mencionadas, as organizações estão cada vez mais a utilizar abordagens holísticas e flexíveis à gestão estratégica, que valorizem a adaptabilidade, o alinhamento com a missão e uma visão integrada de sucesso.

2.4. Planeamento Estratégico

Para Ribeiro (1998), em linguagem comum o termo planeamento está associado à indicação das coisas a fazer, enquanto num sentido mais lato está relacionado com a atividade de “definir um plano de ação tendo em conta determinado ambiente, onde se têm de verificar todas as condições necessárias para empreender uma tarefa cujo objetivo previamente se definiu.” (p. 119). Ribeiro (1989) acrescenta que o planeamento

surge quando estamos perante situações que criam adversidades, para as quais não se dispõe de uma resposta clara ou eficaz. Por fim, este autor conclui que o planeamento é um processo contínuo “com a permanente decisão sobre o que deve ser feito, como, onde e quando deve ser feito, por forma a alcançar ou preservar os objetivos que elegemos.” (p. 120).

O planeamento, de forma mais genérica, abrange uma variedade de atividades relacionadas com a definição de planos e objetivos, de forma a decidirmos o que deve ser feito, como, quando e onde.

Cruz (1989) define o conceito de planeamento estratégico como “a designação dada a qualquer processo sistemático de tomada de decisões estratégicas que afetam a empresa como um todo durante períodos largos de tempo.” (p. 15). Para Santos (2008), o planeamento estratégico pode ser entendido como “o fio condutor, ou como o elemento catalisador e estruturante do próprio processo de gestão estratégica, através da ligação que assegura, entre os principais componentes ou atividades que o constituem.” (p. 331).

2.5. *Balanced Scorecard*

2.5.1. *A origem do Balanced Scorecard*

De acordo com Kaplan e Norton (1992), os modelos tradicionais de avaliação de desempenho, adequados na era industrial, estão desatualizados face às competências requeridas na era da informação. Pinto (2009) salienta que a mudança global nos negócios impulsionou a criação do BSC, focando-se na relação entre tangíveis e intangíveis, no valor do capital humano e no valor da informação.

Estudos realizados em 1982 e 2001 mostram que, enquanto em 1982 os valores tangíveis representavam 62% da avaliação de uma empresa, em 2001 essa percentagem caiu para 15%, com os intangíveis a subir para 85% (Pinto, 2009). O valor do capital humano tornou-se crucial, necessitando de uma interação constante entre prioridades estratégicas e atividades operacionais, conhecida como alinhamento. Este conceito é

sintetizado na frase “first, do the right things, and then do the right things well” (Pinto, 2009).

O valor da informação também ganhou destaque, principalmente devido à Internet, que facilita o acesso rápido à informação. Clientes mais informados aumentam a importância da informação nos negócios. Estes fatores – relação tangíveis/intangíveis, valor do capital humano e valor da informação – exigem que as organizações alinhem as prioridades estratégicas com as atividades operacionais, promovendo um desempenho operacional integrado.

Santos (2008) menciona que este cenário preparou o terreno para uma nova metodologia de avaliação do desempenho, equilibrando indicadores financeiros e não financeiros, e de curto, médio e longo prazo. O BSC, introduzido por David Norton e Robert Kaplan em 1992, surgiu como resposta a essas necessidades, apresentando um modelo de medição de desempenho equilibrado entre objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, e perspectivas internas e externas. Kaplan e Norton (1992) comparam a gestão de uma organização à pilotagem de uma aeronave, onde o piloto necessita de múltiplos indicadores para conduzir o voo, tal como o gestor precisa de medir o desempenho em várias áreas simultaneamente. O BSC foi rapidamente implementado em diversas organizações, sendo reconhecido pela Harvard Business Review como uma das setenta e cinco melhores ideias de gestão do século XX (Pinto, 2009).

2.5.2. A ideologia do *Balanced Scorecard*

De acordo com Kaplan e Norton (1992) o BSC inclui medidas financeiras que nos mostram os resultados das ações já tomadas e em complemento a estas temos as medidas operacionais – satisfação dos clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento - que são os indicadores do desempenho financeiro futuro. Estes autores acrescentam ainda que o BSC permite-nos olhar para a organização através de quatro perspectivas. Estas perspectivas permitem-nos responder a quatro questões básicas:

- Como é que os clientes nos veem? (perspetiva dos clientes)
- No que é que nos devemos distinguir? (perspetiva dos processos internos)
- Podemos continuar a melhorar e a criar valor? (perspetiva da aprendizagem e crescimento)
- Como é que olhamos para os acionistas? (perspetiva financeira)

Este modelo tem de funcionar de forma integrada estabelecendo relações de causa e efeito entre todas as perspetivas. Qualquer falha no funcionamento, derivada de objetivos não atingidos numa das perspetivas irá originar quebras de eficiência noutra perspetiva, o que irá desequilibrar o BSC e provocando, consequentemente desvios no percurso estratégico e no cumprimento da missão (Pinto, 2009).

Esquemáticamente:

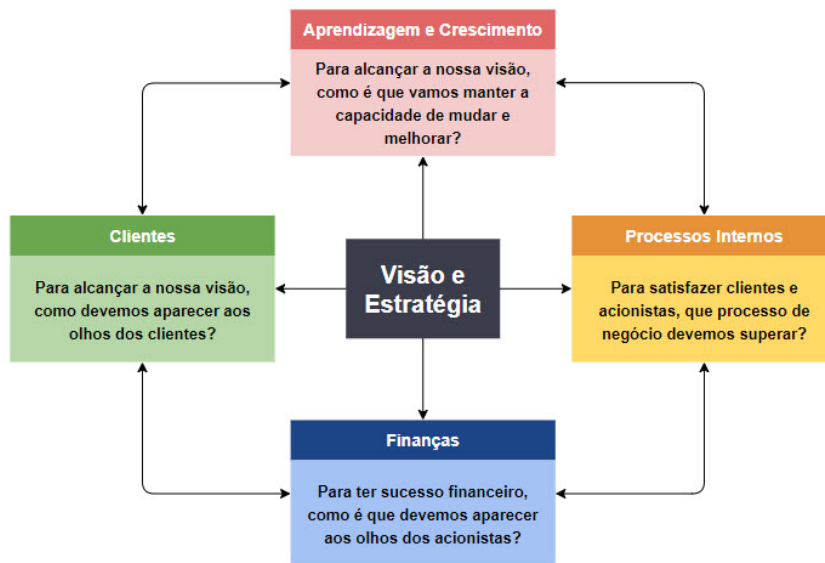


Figura 1 - Ideologia do BSC (fonte: <https://www.growunder.com/pt/blog/dicas/334-como-implementar-o-balanced-scorecard-na-sua-empresa>, acedido em 10 de junho de 2024)

2.5.3. Perspetivas do *Balanced Scorecard*

“As quatro perspetivas do *Balanced Scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados,

as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas.” (Kaplan & Norton, 1997, p. 26).

Conforme apresentado por Kaplan e Norton (1992) o BSC é fundamentado em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento. Contudo, de acordo com Kaplan e Norton (1993), o BSC não pode ser considerado um teorema matemático universal que possa ser aplicado às empresas em geral ou mesmo a todos os setores. Diante disso, diferentes contextos empresariais demandam abordagens distintas, o que será normal acrescentar uma ou mais perspectivas.

Kaplan e Norton deixaram uma margem de flexibilidade em relação ao número de perspectivas. Devido a essa característica, diversos autores fazem considerações sobre este aspeto. Consequentemente, o número de perspectivas é frequentemente questionado, levando algumas organizações e autores a reavaliarem e alterarem o seu número.

Malmi (2001) conduziu um estudo que envolveu 17 empresas, de variadas dimensões, desde a menor, com 360 empregados, até à maior, com 25 000 empregados. O autor conclui que 15 das 17 empresas entrevistadas utiliza apenas as quatro perspectivas sugeridas por Kaplan e Norton, o que é relevante.

Bohm *et al.* (2021) realizaram um estudo abrangente para descrever a aplicação do BSC nos cuidados de saúde. Na sua pesquisa, que abrangeu o período de 1992 (o ano do primeiro artigo de Kaplan e Norton sobre o BSC) até 17 de abril de 2020, identificaram 8129 artigos, dos quais 841 foram objeto de uma revisão integral do texto, resultando na escolha de 87 *scorecards* para o estudo, provenientes de mais de 26 países. Destes 87 *scorecards*, apenas 18 (21%) adotavam as 4 perspectivas de Kaplan e Norton. Outros 18 *scorecards* apresentavam 4 perspectivas que eram similares ao original BSC de Kaplan e Norton, mas uma ou mais perspectivas tinham sido adaptadas ao contexto dos cuidados de saúde. Além disso, 15 (17%) continham pelo menos quatro perspectivas similares ao BSC do Kaplan e Norton, mas uma ou mais perspectivas tinham sido adicionadas para capturar conceitos adicionais. Por fim, 10 (11%) *scorecards* não tinham qualquer

semelhança com o BSC original. Os autores concluíram que dos *scorecards* analisados a média foi de quatro perspectivas.

Numa pesquisa liderada por Fatima e Elbanna (2020) a 106 artigos de revistas sobre o BSC, constatou-se que 68 artigos adotam quatro perspectivas enquanto 13 artigos adotam cinco ou mais e apenas 6 utilizam três ou menos.

Naturalmente que são várias as alterações que podemos fazer nas perspectivas apresentadas por Kaplan e Norton, no entanto, neste estudo são analisadas apenas as perspectivas propostas por esses autores, visto que são a base do modelo.

Perspetiva Financeira

As medidas de desempenho financeiro indicam se a estratégia e a execução da empresa estão a melhorar os resultados. Kaplan e Norton (1992) associam os objetivos financeiros à rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas. Santos (2008) considera estes objetivos fundamentais para organizações empresariais. Pinto (2009) destaca que, em empresas privadas, os objetivos financeiros devem responder à pergunta: "como devemos ser vistos pelos nossos investidores?". Kaplan e Norton (1992), afirmam que o desempenho financeiro é consequência das ações operacionais e colocam a perspectiva financeira no topo do BSC, refletindo os resultados das outras três perspectivas. Em serviços públicos ou organizações sem fins lucrativos, a abordagem é diferente.

Perspetiva dos Clientes

Esta perspectiva visa responder à pergunta: "como devemos ser vistos pelos nossos clientes?" (Pinto, 2009). As preocupações dos clientes incluem tempo, qualidade, o desempenho do serviço e custo. Santos (2008) aborda a quota de mercado, retenção e fidelização de clientes, captação de novos clientes, satisfação e rentabilidade. Pinto (2009), destaca que as preferências dos clientes mudam, obrigando as organizações a atualizar continuamente a pergunta: "o que é que os nossos clientes valorizam?". Treacy e Wiersema (1993) identificam três abordagens: excelência operacional, intimidade com o cliente e liderança de produto. Empresas líderes dominam uma abordagem e cumprem normas nas outras duas.

Perspetiva dos Processos Internos

Kaplan e Norton (1992) afirmam que as medidas baseadas no cliente devem ser traduzidas em medidas internas que satisfaçam as expectativas dos clientes. Os gestores devem focar-se nas operações internas. Pinto (2009) sugere definir objetivos, metas e indicadores para responder à pergunta: "em que processos teremos que ser excelentes?". As medidas internas devem derivar dos processos que impactam a satisfação do cliente, incluindo tempo de ciclo do produto, qualidade, competências dos trabalhadores e produtividade (Kaplan & Norton, 1992). Pinto (2009) salienta que os indicadores dos processos internos estão diretamente relacionados com os objetivos dos clientes.

Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

Kaplan e Norton (1992) indicam que as medidas baseadas nos clientes e processos internos são fundamentais, mas os objetivos são mutáveis. A perspetiva da aprendizagem e crescimento trata das competências organizacionais, especialmente capital humano e sistemas de informação. Santos (2008) destaca a importância das capacidades dos trabalhadores e o alinhamento dos seus objetivos com os da organização. Pinto (2009) afirma que esta perspetiva responde à pergunta: "como podemos desenvolver capacidades de mudança e crescimento?". Santos (2008) e Pinto (2009) concordam que esta perspetiva é a base do BSC, estabelecendo relações de causa-efeito com as restantes perspetivas e influenciando o sucesso final.

2.6. *Relações Causa-Efeito*

Segundo Kaplan (2010), desde cedo tornou-se natural descrever as relações causais entre os objetivos estratégicos. Este autor dá o exemplo de uma cadeia causal simples de objetivos estratégicos: funcionários com melhor formação em ferramentas de gestão de qualidade reduzem os tempos de ciclo e os defeitos dos processos; os processos melhorados conduzem a tempos de espera mais curtos para os clientes, a experiência melhorada dos clientes conduz a uma maior satisfação, retenção e despesas, o que conduz, em última análise, a receitas e margens mais elevadas.

Consequentemente, é viável afirmar que todos os objetivos estão ligados por relações de causa-efeito, começando pelos trabalhadores, passando pelos processos e pelos clientes culminando num melhor desempenho financeiro.

De acordo com Mio *et al.* (2022), o princípio de que deve haver relações de causa-e-efeito entre as medidas incluídas nas diferentes perspetivas é essencial, uma vez que as medidas nas perspetivas não financeiras devem ser adaptadas para prever o desempenho financeiro futuro da empresa. Estes autores acrescentam ainda que as relações de causa-e-efeito que devem ser consideradas para desenvolver o BSC podem ajudar os gestores a clarificar as ligações entre os recursos e as capacidades a longo prazo.

Para Pinto (2009), as relações causa-e-efeito são como um teste para avaliar se o BSC está a mostrar efetivamente a estratégia da organização. Os objetivos estabelecidos na base do BSC deverão funcionar como indutores dos objetivos de nível superior, os quais, em última análise, permitem atingir o objetivo final. “Esta articulação entre objetivos realiza-se através de relações causa-efeito, que constituem uma das características distintivas mais importantes do *Balanced Scorecard*” (Pinto, 2009, p. 41).

2.7. Mapas Estratégicos

Com a evolução do BSC, surge uma ferramenta essencial – os mapas estratégicos – que impactam significativamente a implementação, comunicação e tradução da estratégia em termos operacionais. O BSC baseia-se em objetivos e indicadores definidos para as quatro perspetivas e nas suas interações de causa-e-efeito. Inicialmente, a visualização dessas relações era difícil, levando ao uso de gráficos, que evoluíram para os mapas estratégicos com a intervenção dos criadores do BSC (Pinto, 2009).

Para Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico é um quadro visual das relações de causa-e-efeito entre os elementos da estratégia, integrando as quatro perspetivas do BSC. Estes mapas fornecem um método padronizado para descrever a estratégia, facilitando a gestão dos objetivos e medidas do BSC e ilustrando a dinâmica temporal da

estratégia e as relações que ligam os resultados desejados nas perspetivas financeiras e do cliente a um desempenho excecional em processos internos críticos.

Pinto (2009) destaca que os mapas estratégicos assumiram um papel crucial na comunicação e envolvimento organizacional, representando um novo passo na evolução do BSC – de um sistema de medição de desempenho para um sistema de gestão e comunicação da estratégia.

Kaplan e Norton (2004) definem os seguintes princípios dos mapas estratégicos:

- Equilíbrio entre objetivos financeiros de curto prazo e crescimento rentável a longo prazo;
- Criação de valor através de processos internos;
- Estratégia baseada em temas simultâneos e complementares;
- Alinhamento estratégico determinando o valor dos ativos intangíveis (capital humano, de informação e da organização).

Lueg (2015) defende que os mapas estratégicos são a base do BSC, facilitando a comunicação das visões e expectativas dos gestores de topo para os gestores intermédios e trabalhadores. Estes mapas expõem lacunas entre formulação e execução da estratégia, destacam falhas do BSC e permitem ajustes estratégicos.

O envolvimento da gestão, o alinhamento estratégico e a comunicação interna são essenciais para transformar a estratégia em ação.

2.8. *Balanced Scorecard* aplicado na Administração Pública

O BSC inicialmente foi desenvolvido para empresas do sector privado, não obstante rapidamente foi expandido para empresas sem fins lucrativos e do setor público. Kaplan (1999) afirma que “Embora o *Balanced Scorecard* tenha sido inicialmente aplicado ao setor privado, o seu potencial para melhorar a gestão das organizações do setor público é ainda maior.” (p. 3). Para Kaplan (2010), é evidente que o desempenho das empresas sem fins lucrativos e do setor público não pode ser medido apenas por indicadores financeiros, mas sim pela sua eficácia na prestação de benefícios

aos constituintes. Este autor acrescenta que não sendo o sucesso financeiro o objetivo principal destas empresas, não podem utilizar a arquitetura padrão do mapa estratégico do BSC, em que os objetivos financeiros são os resultados a alcançar. Em conformidade com Robert Kaplan, Gomes *et al.* (2007) defende que o modelo original do BSC, deve ser adaptado a cada organização, em função da sua realidade e atividade. Segundo Kaplan (2010), as empresas sem fins lucrativos e do setor público, colocam geralmente um objetivo relacionado com o seu impacto social e a sua missão. Segundo Kaplan (1999), uma organização do setor público tem três objetivos que deve satisfazer se quiser cumprir a sua missão: criar valor, a um custo mínimo, e desenvolver o apoio e o compromisso de forma contínua à sua autoridade de financiamento.

São inúmeras as organizações por todo o mundo que implementaram com sucesso o BSC, o que revela a flexibilidade, dinâmica e adequação deste modelo de gestão a qualquer tipo de organização seja ela do setor privado ou do setor público. Conforme mencionado anteriormente, em 2009, a Marinha deparava-se com um grande desafio: ligar a formulação e a operacionalização da estratégia. Confrontada com esta dificuldade, a implementação do BSC viria a consolidar o seu processo estratégico, veio permitir clarificar a estratégia naval existente, traduzir esta estratégia em aspetos mensuráveis, contribuir para o alinhamento das iniciativas estratégicas e aperfeiçoar o controlo.

Merece destaque a atribuição do prémio internacional “*Balanced Scorecard Hall of Fame for Executing Strategy*”, pelos criadores do modelo de gestão estratégica BSC, David Norton e Robert Kaplan, à Marinha Portuguesa durante a 15ª Cimeira Anual Global da Palldium, realizada em Boston em novembro de 2015.

2.9. Alterações ao Modelo Original

Como visto anteriormente, a aplicabilidade do BSC nas organizações públicas é defendida por vários autores, desde que a implementação seja adaptada à realidade e missão de cada instituição. Para Gomes *et al.* (2007), as relações de causa-e-efeito no

BSC devem basear-se nos objetivos centrais da organização, que variam conforme o tipo de organização, implicando mudanças no modelo original.

Kaplan e Norton (2001) destacam que as organizações públicas e sem fins lucrativos enfrentam dificuldades em definir uma estratégia clara. Segundo estes autores, a estratégia deve seguir a ideologia de Michael Porter, onde não é apenas sobre o que a organização pretende fazer, mas também sobre o que decide não fazer. A arquitetura do BSC, com a perspectiva financeira no topo, pode ser inadequada para estas organizações, pois o sucesso financeiro não é o principal objetivo.

Assim, a adaptação do BSC aos serviços públicos exigiu alterações, incluindo uma quinta perspectiva: a missão organizacional, que se coloca no topo do modelo. A missão define a razão de existência da organização e quem ela serve (Gomes *et al.*, 2007; Ivo & Barbosa, 2020; Pinto, 2009; Santos 2008).

Estes autores defendem que a perspectiva dos clientes assume maior importância neste contexto, substituindo a perspectiva financeira, pois o foco está na satisfação das necessidades da sociedade. Contudo, a perspectiva financeira permanece no BSC aplicado ao setor público como um recurso e um constrangimento, determinando o sucesso ou limitações da atividade pública e a concretização da missão. "O desempenho financeiro, no setor público, não é um objetivo em si mesmo, mas sim um meio através do qual se concretizam os fins" (Gomes *et al.*, 2007, p. 128).

A perspectiva dos processos internos é crucial para identificar os processos críticos que criam valor para os clientes, alinhando-se com os objetivos da perspectiva dos clientes para melhorar resultados e satisfação (Gomes *et al.*, 2007). Santos (2008) acrescenta que devemos considerar as restrições orçamentais e executar os processos internos de forma excelente para agregar valor aos clientes.

Finalmente, a perspectiva da aprendizagem e do crescimento é integrada no BSC adaptado ao setor público, pois as organizações precisam de pessoas qualificadas e orientadas para a missão organizacional. Esta perspectiva deve estar na base do BSC, dado que a melhoria dos processos internos, a posição financeira e a satisfação dos

clientes dependem das capacidades dos trabalhadores e dos recursos fornecidos pela organização (Gomes *et al.*, 2007).

Ivo e Barbosa (2020) concluem que a estratégia é central e crucial para qualquer organização, pública ou privada, sendo a base do BSC, assegurando a sua consistência e continuidade como ferramenta estratégica. A figura 2, ilustra o modelo com as devidas alterações para a administração pública:



Figura 2 - BSC adaptado aos serviços públicos (fonte: elaboração própria, adaptado de Pinto (2009))

2.10. Processo Estratégico da Marinha

O capítulo referente em estudo tem como objetivo a análise do processo estratégico da Marinha, que se encontra descrito no PAA 34. Pretende-se avaliar as suas fases e a relação das mesmas, para o objeto de estudo da dissertação.

É fundamental implementar uma transformação contínua para que a Marinha consiga adaptar-se ao ambiente externo, aproveitando as oportunidades e enfrentando as ameaças que ele apresenta e ao mesmo tempo promover a melhoria do desempenho interno (Marinha, 2021). A existência de um processo estratégico é

indispensável para qualquer organização que aspire a um futuro sustentável e que queira adotar um posicionamento capaz de gerar valor contínuo para os seus públicos de interesse.

De acordo com a Marinha (2021), o processo estratégico da Marinha é composto por três fases, como podemos observar de seguida na figura 3:

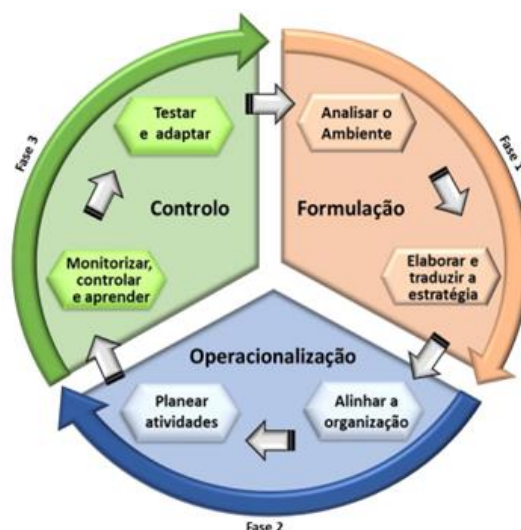


Figura 3 - Modelo de gestão estratégica da Marinha (fonte: Processo Estratégico da Marinha (Marinha,2021), acedido em 18 de julho de 2024)

Conforme podemos observar da figura 3, o processo estratégico da Marinha agrega um conjunto de seis etapas sequenciais, realizadas ciclicamente, distribuídas nas fases de formulação, de operacionalização e de controlo.

A fase de formulação, onde são tomadas decisões sobre o futuro a promover, compreende duas etapas: analisar o ambiente; e elaborar e traduzir a estratégia. A Marinha está inserida num meio envolvente que influencia o seu modo de atuação e com o qual mantém uma constante interação. Desta forma é essencial analisar o ambiente externo, para se compreender as oportunidades e as ameaças que podem influenciar o seu desempenho. Não menos importante é necessário analisar o ambiente interno, para se compreender as potencialidades e vulnerabilidades da organização. Posto isto, em conformidade com a Marinha (2021) é elaborada uma matriz SWOT, usada para traduzir as Potencialidades (Strengths), Vulnerabilidades (Weaknesses),

Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). A observação analítica desta matriz é a base para a formulação da estratégia da Marinha, onde se irá deduzir as linhas de ação. Após esta análise, dá-se início ao processo de elaborar e traduzir a estratégia, ou seja, formula-se a estratégia naval.

A estratégia naval engloba os elementos da política naval conjugados com a doutrina naval. Segundo a Marinha (2021), a doutrina naval estabelece a direção a ser seguida a longo prazo, com o objetivo de servir de referência para o cumprimento eficaz da missão da Marinha, considerando a postura estratégica da instituição.

A política naval é mais suscetível a alterações, uma vez que os seus ciclos estão alinhados com o mandato de cada Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA). Conforme a Marinha (2021), a política naval possui dois níveis fundamentais: um nível superior, onde é concebida pelo Estado-Maior da Armada (EMA) e determinada pelo CEMA, sendo formalizada publicamente na Diretiva Estratégica da Marinha (DEM); e um nível setorial, direcionada para o planeamento das atividades dos organismos que integram os setores da Marinha. Ao nível setorial, a política naval assume forma pública nas Diretivas Setoriais (DS), aprovadas pelos titulares dos setores e homologadas pelo CEMA. Estas DS, detalham para cada setor, os objetivos de nível setorial, deduzidos dos objetivos estratégicos e as linhas de ação definidos na DEM (Marinha, 2021). Atualmente o CEMA definiu que não há diretivas setoriais, ou seja, nenhum setor faz diretivas setoriais.

Conforme a Marinha (2021) para traduzir a estratégia da organização é utilizado um mapa estratégico, sendo este constituído por um conjunto de objetivos interligados entre si por relações de causa-efeito, distribuídos de forma equilibrada pelas diferentes perspetivas do BSC.

A Marinha, ao deparar-se com aquele que constitui um dos maiores desafios para qualquer organização: ligar a formulação e a operacionalização da estratégia, recorreu, em 2009, ao Execution Premium Process (XPP). Segundo a Marinha (2021), o modelo XPP, que representa uma evolução do BSC, promove uma ligação entre o

desenvolvimento de uma estratégia equilibrada e a sua execução no âmbito das atividades da organização, num processo contínuo.

A fase da operacionalização, transforma as decisões estratégicas definidas na fase anterior em ações a serem implementadas, com o objetivo de alcançar os resultados desejados (Marinha, 2021). Desta forma, esta fase compreende a etapa de alinhar a organização e a etapa de planejar atividades.

O alinhamento da organização tem o propósito de fazer a ligação da estratégia de nível superior com as estratégias de níveis inferiores e motivar as pessoas para que estas compreendam claramente o seu papel dentro da organização. Segundo a Marinha (2021) este alinhamento é conseguido através do desdobramento em cascata do mapa estratégico de nível superior da Marinha (DEM), em mapas estratégicos de níveis inferiores (setores).

No que toca à etapa de planejar atividades, de acordo com a Marinha (2021), o processo de planeamento desenvolve-se nos diferentes níveis da Marinha através da DEM, das DS, dos PA e do respetivo planeamento orçamental. Este processo deve assegurar a integração das atividades estratégicas de longo, médio e curto prazo, com as atividades anuais, considerando os recursos necessários para a sua execução.

A fase do controlo, como o próprio nome sugere, tem o propósito de verificar se o desempenho real da organização está em conformidade com o planeamento estabelecido. Esta fase contempla duas etapas: monitorizar, controlar e aprender; e testar e adaptar.

De acordo com a Marinha (2021) a etapa de monitorizar, controlar e aprender procura corrigir os erros para que a organização alcance os objetivos estabelecidos sem alterar a estratégia em vigor. O controlo é efetuado a partir do acompanhamento e da monitorização dos indicadores de desempenho, que alertam quando aparecem eventuais problemas. A Marinha utiliza o *Enterprise Project Management* (EPM) em combinação com o *Microsoft Project* para efetuar a gestão e monitorização da implementação da DEM, através de entregáveis a concretizar pelos vários setores. Estes dados são extraídos e, após processamento, são analisados através de *dashboards* em

Microsoft Power BI. Paralelamente, através do *sharepoint* a Marinha monitoriza e controla os indicadores estratégicos, que concorrem também para a DEM e são preenchidos pelos setores. A diferença principal entre estes indicadores estratégicos e os entregáveis, é que os indicadores estratégicos são tarefas mais rotineiras, que se repetem mensalmente; e os entregáveis são tarefas para serem feitas durante o período da DEM que corresponde à visão estratégica do CEMA para o seu mandato. Estes indicadores estratégicos também são convertidos em *dashboards* no *Microsoft Power BI*, onde são analisados. É de salientar que ambos os grupos de *dashboards* são apresentados no ponto de situação mensal ao CEMA.

Já a etapa de testar e adaptar conduz à correção dos erros, questionando e eventualmente alterando a estratégia em vigor. Conforme com a Marinha (2021), esta etapa, visa fazer uma revisão da estratégia da Marinha, incluindo a revisão da estratégia institucional e das estratégias setoriais. Existem dois tipos de revisão utilizados pela Marinha: a revisão executiva que tem como objetivo avaliar o progresso da execução da estratégia e proceder ao seu aperfeiçoamento; e a revisão estratégica que tem como objetivo avaliar se a estratégia que está a ser seguida é adequada para os efeitos pretendidos e se é necessário melhorar ou transformar incrementalmente a estratégia (Marinha, 2021).

Materializando o processo estratégico anteriormente detalhado, a visão do CEMA traduz-se na expressão: “**Uma Marinha holística, pronta, útil, focada, significativa e tecnologicamente avançada**”. Por conseguinte é uma visão que congrega seis finalidades: o carácter holístico da atuação; a prontidão da atividade operacional; a utilidade para utilização e afirmação do valor do mar; o foco em servir Portugal; a natureza significativa das capacidades; e o avanço tecnológico rumo à robotização da guerra e de outros domínios, nomeadamente no quadro da transição digital (Escola Naval, 2023).

Segundo a Marinha (2022), após ser efetuada uma análise do ambiente estratégico, que relaciona as Potencialidades e Vulnerabilidades internas com as Oportunidades e Ameaças provenientes do ambiente externo, resultam os objetivos estratégicos que decorrem desta análise, da visão e das finalidades do CEMA. Segue-se

a apresentação dos objetivos estratégicos definidos na DEM de 2022, como podemos observar na figura 4:

Objetivos Estratégicos	
HOLÍSTICA	H1 - Potenciar a atuação militar e não militar, de forma complementar
	H2 - Reforçar a cooperação interagências, com parceiros nacionais e internacionais
	H3 - Potenciar as funções de guarda costeira
PRONTA	P1 - Garantir uma gestão magra, integrada, flexível, controlada e baseada na evidência
	P2 - Elevar a disponibilidade material e humana
	P3 - Criar condições para uma maior independência dos fatores externos
ÚTIL	U1 - Reforçar a posição de Portugal enquanto nação marítima e aliada
	U2 - Contribuir para a afirmação do valor do mar para a economia
	U3 - Implementar estratégias operativas que suportem os interesses nacionais e as Forças Nacionais Destacadas (FND)
FOCADA	F1 - Criar um novo <i>ethos</i> centrado nas operações
	F2 - Potenciar o Capital Humano
	F3 - Racionalizar os recursos de modo a potenciar o produto operacional
SIGNIFICATIVA	S1 - Edificar uma Marinha numérica e qualitativamente suficiente para cumprir as missões e as tarefas atribuídas
	S2 - Estruturar programas de reequipamento, envolvendo a academia e a indústria nacional
TECNOLOGICAMENTE AVANÇADA	TA1 - Potenciar a inovação tecnológica
	TA2 - Acelerar a digitalização e a informatização
	TA3 - Promover a independência tecnológica

Figura 4 - Objetivos Estratégicos da Diretiva Estratégica de Marinha de 2022 (fonte: (Marinha, 2022), acedido em 25 de julho de 2024)

De seguida, após a definição da missão, dos valores, da visão, dos recursos e dos objetivos estratégicos procede-se à elaboração do mapa estratégico da Marinha.

O mapa estratégico, conceito este que será abordado no capítulo 2.9, é uma ferramenta visual e estruturada que tem como finalidade representar de forma clara e concisa a estratégia de uma organização. Conforme a Escola Naval (2023), para facilitar a concretização da Visão que reúne as seis finalidades, o mapa da estratégia da DEM 2022, enquadra, como podemos observar de seguida na figura 5, a missão da

Marinha e os caminhos a ser seguidos (Objetivos Estratégicos) com os recursos e valores também presentes na DEM 2022.

VISÃO	“Uma Marinha holística, pronta, útil, focada, significativa e tecnologicamente avançada”					
MISSÃO	Proteger e promover os interesses de Portugal no e através do mar					
FINS	Holística	Pronta	Útil	Focada	Significativa	Tecnologicamente avançada
OBJETIVOS (Caminhos)	Potenciar a atuação militar e não militar da Marinha, reforçando a cooperação interagências, e fomentando a utilização comum dos núcleos logístico, C3RI e doutrinário	Garantir uma gestão magra, integrada, flexível e controlada, elevar a disponibilidade humana e material e criar condições para uma maior independência dos fatores externos	Reforçar a posição de Portugal enquanto nação marítima e aliada, potenciando o contributo do mar para a economia nacional e adotando estratégias que suportem os interesses nacionais e as FND	Intensificar a presença no mar, que promova um ethos operacional que melhor sirva Portugal, no e através do mar	Estruturar programas de reequipamento, envolvendo a academia e a indústria nacional, assegurando a independência tecnológica, com vista a edificar uma Marinha com capacidades para cumprir as missões e as tarefas atribuídas	Potenciar a inovação tecnológica, intensificando a digitalização e informatização, investindo na robotização da guerra e na disputa nas redes e espetro eletromagnético
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> Convergir o orçamento para: 25% Operação e Manutenção; 25% Investimento, agregando fontes supletivas; e, 50% Pessoal Convergir os recursos humanos para: 30% Operações; 50% Logística; 15% Administração; e, 5% Reserva 					
VALORES	Disponibilidade	Lealdade	Integridade	Coragem	Camardagem	Justiça

Figura 5 - Mapa da Estratégia da Marinha (fonte: (Marinha, 2022), acedido em 25 de julho de 2024)

2.11. Análise do Plano de Atividades da Escola Naval

O subcapítulo em questão tem como finalidade analisar o plano de atividades da EN, conforme detalhado no Plano Anual de Atividades para o Ensino Universitário Militar Naval. Pretende-se avaliar a sua visão, o mapa estratégico, as suas atividades estratégicas e os objetivos estratégicos que pertencem à EN.

Como visto anteriormente, a fase de operacionalização da estratégia, compreende duas etapas: a etapa de alinhar a organização e a etapa de planear atividades. No que toca à etapa de planear atividades o processo de planeamento desenvolve-se nos diversos níveis da Marinha, neste caso na EN através da DEM, das DS, dos PA e do respetivo planeamento orçamental. O PA sendo parte integrante do processo de planeamento da EN, revela importância para ser analisado.

Segundo a Escola Naval (2023), o PA da EN para o ano de 2024 foi desenvolvido mantendo um alinhamento com a DEM 2022 e considera as prioridades do Comando

em linha com as estratégias definidas atendendo ao contexto dinâmico em que a EN opera.

O PA da EN contém a missão da Marinha: “**Promover e proteger os interesses de Portugal no e através do mar**” e o quadro de valores pelo qual se deve pautar a atuação de todos os militares, militarizados e civis da Marinha, onde se destaca: **Disponibilidade, a Lealdade, a Integridade, a Coragem, a Camaradagem e a Justiça**. O PA da EN contém também as atribuições e competências da EN, enquanto estabelecimento de ensino superior público universitário militar. De seguida, consta no PA da EN a visão do CEMA e o Mapa da Estratégia referidos no subcapítulo 2.5.

De acordo com a Escola Naval (2023), as atividades da EN encontram-se associadas às iniciativas e objetivos estratégicos definidos na Diretiva Estratégica da Marinha de 2022. As atividades da Escola Naval encontram-se agrupadas nas seguintes áreas:

- Atividades Estratégicas;
- Atividades Formação Militar;
- Ensino Bolsas Plops;
- Atividades Certas e Permanentes da Área do Ensino (Docentes);
- Outras Atividades – Atividade do Ensino e Formação Militar;
- Outras Atividades – Funcionamento da Escola;
- Outras Atividades – Funcionamento da Escola – Receitas Próprias Planeadas;
- Outras Atividades – Atividades de Apoio à Investigação;
- Projetos de Investimentos.

Segundo a Escola Naval (2023), as atividades estratégicas, são o caso particular em que a respetiva valorização resulta dos montantes inscritos nas restantes atividades. Na figura 6, estão apresentadas as atividades estratégicas da EN para 2024 que resultam da DEM de 2022.

ATIVIDADES ESTRATÉGICAS	ATIVIDADE	PRIORIDADE	MARINHA HOLÍSTICA	MARINHA PRONTA	MARINHA ÚTIL	MARINHA FOCADA	MARINHA SIGNIFICATIVA	MARINHA TECNOLÓGICAMENTE AVANÇADA	Objetivo Estratégico	Iniciativa Estratégica	
	Incrementar nas áreas de ensino novas matérias a creditando as Novas Estruturas Curriculares – Licenciatura M e FZ e Mestrado AN (já submetidas à A3ES). Após acreditação das licenciaturas serão submetidos os Mestrados M e FZ	1 - Imperativo		X						P2 - Elevar a disponibilidade material e humana	IE21 – Adequar a formação profissional
	Promover os padrões éticos, morais e militares fortalecendo o ethos na missão	1 - Imperativo				X			F1 - Criar um ethos centrado nas operações	IE42 – Promover o contributo da ciência para o desenvolvimento da Létia, das operações e das ciências do mar	
	Rever as estruturas curriculares das licenciaturas/mestrados na Escola Naval	2 - Desejável				X			F2 - Potenciar o Capital Humano	IE 44 – Fomentar a criação de oportunidades para o desenvolvimento pessoal e profissional do capital humano da Marinha	
	Promover parcerias visando novas fontes de financiamento	2 - Desejável				X			F3 - Racionalizar os recursos de modo a potenciar o produto operacional	IE 46 – Identificar e obter financiamento supletivo	
	Contribuir para novas soluções tecnológicas intersectoriais	2 - Desejável				X			TA1 - Potenciar a inovação tecnológica	IE 57 – Implementar soluções inovadoras e disruptivas ao nível da tecnologia, de forma transversal a organização	
	Edificar o CINAVLab e desenvolver os laboratórios do DCT	1 - Imperativo				X			TA1 - Potenciar a inovação tecnológica	IE 59 – Robustecer os centros facilitadores de inovação para o desenvolvimento e a experimentação operacional de novas capacidades e tecnologias, designadamente o CEOM, o CEOV, o CINAV e o IH-Sensortech	
	Incorporar Sistemas abertos e não proprietários (ex: LINUX e linguagem PHITON)	1 - Imperativo				X			TA3 - Promover a independência tecnológica	IE 64 – Potenciar a incorporação e apropriação do conhecimento envolvendo a academia, adotando arquiteturas e sistemas operativos abertos e não proprietários, garantindo eficiência e eficácia na edificação e na sustentação de capacidades	
	Incrementar a Arquitetura Naval	2 - Desejável				X			TA3 - Promover a independência tecnológica	IE 65 – Incrementar a capacidade oficial introduzindo novas tecnologias e valências na área de reparação naval	

Figura 6 - Atividades Estratégicas da Escola Naval (fonte: (Escola Naval, 2023), acedido em 25 de julho de 2024)

Como podemos observar da figura 6, para cada atividade estratégica existe: um nível de prioridade; a finalidade para a qual está a concorrer e o objetivo estratégico com a sua respetiva iniciativa estratégica, ambos definidos na DEM 2022. A EN ao concretizar estas atividades estratégicas está a contribuir para a consecução da missão da Marinha.

O PA contém ainda os recursos financeiros, humanos, materiais e informacionais dos quais a EN dispõe para o ano de 2024.

Por fim são apresentados em anexo os mapas de atividades dos objetivos “Pessoal”, “Operação e Manutenção” e “Investimento”.

Consequentemente da análise do PA da EN, podemos identificar a presença do BSC, através de alguns elementos-chave que estão alinhados com a sua metodologia: (1) o mapa da estratégia, que ilustra como cada uma das finalidades, provenientes da visão, tem o seu caminho principal a seguir (objetivo estratégico), com os recursos e valores disponíveis para o cumprimento da missão da Marinha; (2) os objetivos estratégicos, onde podemos observar que no mapa estratégico estão definidos em diferentes finalidades (perspetivas) e encontram-se categorizados e priorizados na

tabela das atividades estratégicas da EN, o que é uma prática comum no BSC; (3) a tabela das atividades estratégicas da EN reflete a necessidade de alinhar as atividades da Escola Naval com a estratégia mais ampla da Marinha; (4) embora no documento não estejam os indicadores de desempenho, estes existem, estão definidos para cada objetivo estratégico e existe um responsável que responde por cada indicador, desde o Diretor de Ensino, ao Comandante do Corpo de Alunos, ao Diretor do Centro de Investigação Naval (CINAV), bem como outros responsáveis pertinentes. Desta forma é visível que a EN procura ter uma monitorização e controlo do sucesso das suas atividades revelando assim um aspeto central do BSC. Assim sendo, com estes elementos-chave destacados é evidente a forma como eles ajudam a traduzir a estratégia em ações concretas e quantificáveis, refletindo assim a essência do BSC.

2.12. Gestão Estratégica no Ensino Superior

Atualmente, as IES operam num ambiente internacional altamente competitivo, enfrentando desafios significativos em gestão, áreas académicas, tecnologia e economia. A concorrência entre as IES, a instabilidade financeira, a diminuição de financiamento, as restrições de emprego e a crescente afluência de estudantes obrigam os gestores a reconsiderar as suas estratégias para identificar os elementos e os indicadores que lhes proporcionem vantagem competitiva (Stukalina, 2014; Voloshina, 2014).

Camilleri (2021) destaca que se espera que as IES estabeleçam relações fortes com as partes interessadas do mercado, incluindo empresas. Muitas universidades estão a adaptar-se ao ambiente em mudança, reestruturando-se e focando-se na melhoria do desempenho organizacional.

Stukalina (2014) argumenta que a gestão do ambiente educativo das IES deve ser abordada como um sistema integrado a vários níveis, permitindo autonomia nas áreas funcionais para desenvolver e implementar estratégias específicas.

Consequentemente, os gestores das IES estão a utilizar ferramentas de gestão estratégica adequadas à sua situação. Essas ferramentas permitem uma gestão estratégica eficiente, mantendo uma vantagem competitiva clara e aumentando a

probabilidade de atingir objetivos organizacionais a longo prazo, em consonância com a missão da instituição (Voloshina, 2014).

2.12.1. Ferramentas de Gestão Estratégica no Ensino Superior

Atualmente, nas condições turbulentas e de globalização do mercado, que o planeta ultrapassa, surge a necessidade de os gestores das IES centrarem cada vez mais a sua atenção na utilização de diferentes ferramentas de gestão estratégica.

Segundo Voloshina (2014), as ferramentas de gestão estratégica são várias técnicas, abordagens, ferramentas e conceitos que apoiam a tomada de decisões estratégicas e simplificam e conseguem representar uma situação complexa e apoiam diferentes fases do processo de gestão estratégica. Este autor acrescenta que com as características acima mencionadas, podemos consolidar a seguinte definição:

“as ferramentas de gestão estratégica são os meios de organização que servem para alcançar a tarefa definida de acordo com a situação real existente, recursos e outras limitações, e apoiar os gestores em todas as fases da análise estratégica (a partir da análise da missão e objetivos, tomada de decisão estratégica e até à implementação).” (p. 57).

Voloshina (2014) no seu artigo “The Strategic Management Tools For Higher Education Institutions”, reúne na sua ótica, as ferramentas estratégicas mais comuns utilizadas pelas IES, como podemos observar de seguida:

Ferramentas de gestão estratégica	Descrição
<i>Balanced Scorecard</i>	O BSC é um sistema de gestão estratégica que permite traduzir a visão de uma organização num conjunto de indicadores de desempenho distribuídos por quatro perspetivas: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento (Voloshina, 2014).
Análise PEST	A análise PEST que significa <i>Political (P), Economic (E), Social (S) e Technological (T)</i> , é uma análise do ambiente empresarial externo que fornece informações para a tomada de decisões de gestão e para a formulação de objetivos estratégicos (Ho, 2014).
Porter's 5 forces	O modelo das cinco forças de Michael Porter foi desenvolvido para ajudar as empresas a ter um melhor desempenho, resolver problemas, avaliar a concorrência, conceber estratégias empresariais e permite estudar os fatores essenciais que afetam a rentabilidade da empresa (Budiharso <i>et al.</i> 2022).
Shell / DPM matrix	A ideia do modelo Shell/ DPM é que a estratégia global da empresa deve assegurar a manutenção do equilíbrio entre o excelente e o défice através do desenvolvimento de novos negócios promissores baseados nos mais recentes desenvolvimentos científicos e tecnológicos (Rudnicki & Vagner, 2014).
PIMS matrix	PIMS (<i>Profit Impact of Market Strategy</i>) é uma base de dados, onde as empresas podem contribuir com a informação das suas estratégias de gestão e os seus resultados financeiros. Isto permite a qualquer gestor estudar a experiência passada, criar planos de negócio e avaliar possíveis aquisições. Este modelo permite determinar padrões quantitativos dos fatores que influenciam os resultados das empresas (Buzzell & Gale, 1987; Rudnicki & Vagner, 2014).
SPACE matrix	SPACE significa (<i>Strategic Position and Action Evaluation</i>), e é um método global de análise da posição no mercado e de escolha da estratégia eficiente para as médias e pequenas empresas (Rudnicki & Vagner, 2014).
EFQM	O modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) é um sistema de gestão organizacional, promovida pela fundação europeia para a gestão de qualidade. Este modelo, parte do pressuposto que a excelência organizacional é alcançada através de uma política e estratégia orientadas pela liderança, que se concretiza através de pessoas, parcerias, recursos e processos. A orientação para os resultados, a focalização no cliente, liderança, aprendizagem contínua, inovação e responsabilidade social das empresas são alguns dos conceitos fundamentais que sustentam este modelo (Voloshina, 2014).

Tabela 1 -As ferramentas de gestão estratégica mais comuns nas Instituições de Ensino Superior (fonte: adaptado de Voloshina (2014))

É importante destacar que cada uma das ferramentas de gestão estratégica tem as suas vantagens e desvantagens. Portanto, a sua escolha deve considerar as necessidades específicas, os recursos disponíveis e as características únicas de cada instituição de ensino superior.

2.12.2. Ensino Superior Militar em Portugal

Em conformidade com o ponto 1 do artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 249/2015 de 28 de outubro, o ESM encontra-se inserido no sistema de ensino superior, com as adaptações necessárias à satisfação das necessidades das Forças Armadas e da Guarda Nacional Republicana (GNR). O ESM tem como objetivo a preparação de quadros altamente qualificados no âmbito das ciências militares, que reúnam competências e capacidades para comandar, dirigir e chefiar em situações de risco e incerteza próprias das missões das Forças Armadas e da GNR, atendendo às demandas da segurança e da defesa nacional através de:

- “formação científica de base de índole técnica e tecnológica, destinada a proporcionar as qualificações profissionais indispensáveis ao exercício de funções no âmbito de cada uma das especialidades das Forças Armadas e da GNR;”;
- “formação comportamental consubstanciada numa sólida educação militar, moral e cívica, tendo em vista desenvolver nos alunos qualidades de comando, direção ou chefia e estado-maior inerentes à condução militar;”;
- “formação e treino militar e uma adequada preparação física, visando conferir aos alunos a aptidão física e psíquica imprescindível ao exercício das suas funções.”.

Conforme o ponto 3 do artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 249/2015 de 28 de outubro, o ESM português contempla, fundamentalmente, toda a formação inicial de natureza universitária e politécnica, que habilita ao ingresso nos quadros permanentes e a

formação ao longo da carreira dos militares dos quadros permanentes, para os preparar para as funções previstas para cada posto.

O ESM português, de acordo com o artigo 16.º do Decreto-Lei n.º 249/2015, compreende na sua organização: o membro do Governo responsável pela área da defesa nacional; o Conselho de Chefes de Estado-Maior (CCEM), a quem é responsável sobre deliberar sobre os critérios para o funcionamento do ESM integrado; o Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas (CEMGFA), que dirige o ESM, em coordenação com os chefes de Estado-Maior dos ramos das Forças Armadas e o Comandante-Geral da GNR; os chefes de Estado-Maior dos ramos das Forças Armadas, que são responsáveis por promover a doutrina e a formação militar dos militares das Forças Armadas e da GNR; o Conselho do Ensino Superior Militar (CESM) e por último o IUM.

Visto que o CESM, é parte integrante da organização do ESM é importante caracterizar o mesmo. De acordo com o artigo 18.º do Decreto-Lei n.º 249/2015 de 28 de outubro, o CESM é um órgão colegial, na dependência direta do membro do Governo responsável pela área da defesa nacional. O CESM em conformidade com este artigo tem por missão pronunciar-se sobre todas as questões que por este lhe sejam colocadas e contribuir para a conceção, definição, planeamento e desenvolvimento dos projetos educativos e das políticas relacionadas com o ESM e para uma harmoniosa integração deste no sistema nacional de educação e formação.

Consequentemente, é fundamental caracterizarmos o IUM, não só por ser parte integrante do ESM, mas também por integrar a EN. O IUM, em conformidade com o ponto 1 do artigo 20.º do Decreto-Lei n.º 249/2015 de 28 de outubro, é uma instituição de ensino superior universitário militar, na dependência direta do CEMGFA, que integra as seguintes unidades orgânicas universitárias:

- A EN, que depende hierarquicamente do CEMA;
- A Academia Militar (AM), que depende hierarquicamente do Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME);

- A Academia da Força Aérea (AFA), que depende hierarquicamente do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA).

2.12.3. Escola Naval

A EN é um Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar que de acordo com o artigo 3.º da Portaria n.º 21/2014 de 31 de janeiro, funciona na direta dependência do CEMA. O artigo 6.º da Portaria mencionada anteriormente, define que o ESM, ministrado pela EN está inserido no sistema de ensino superior público, ainda que adaptado à satisfação das necessidades da Marinha.

No que concerne à organização da EN, o artigo 9.º define que a EN compreende os seguintes órgãos: o Comando; Órgãos do Conselho; Direção de Ensino; Corpo de Alunos; CINAV; Órgãos de Apoio e Gabinetes de apoio do Comandante. Os órgãos de comando, segundo o artigo 10.º são: o Comandante, o 2.º Comandante e o Apoio ao comando que compreende um Ajudante de ordens, que segundo o artigo 15.º é um Oficial subalterno nomeado pelo Comandante, e um Adjunto do comando que de acordo com o artigo 16.º é um Sargento-mor de qualquer especialidade nomeado pelo CEMA. O Organograma Geral da EN mencionado anteriormente é representado no anexo A, figura 8.

Em conformidade com o Organograma Geral da EN e com o ponto 1 do artigo 18.º da Portaria n.º 21/2014 de 31 de janeiro, a EN compreende os seguintes Órgãos de Conselho: Conselho Científico; Conselho Técnico-Científico; Conselho Pedagógico; Conselho Disciplinar. O Conselho Científico, segundo o ponto 1 do artigo 21.º da Portaria n.º 21/2014 de 31 de janeiro, é o órgão competente para dar parecer sobre os assuntos relacionados com a orientação científica e técnica do ensino da EN. O Conselho Técnico-Científico, segundo o ponto 1 do artigo 23.º da Portaria n.º 21/2014 de 31 de janeiro, é o órgão competente para dar parecer sobre assuntos relacionados com a orientação técnica do Ensino Superior Politécnico na EN. O Conselho Pedagógico, de acordo com o ponto 1 do artigo 25.º da Portaria n.º 21/2014 de 31 de janeiro, é o órgão competente para dar parecer sobre assuntos relacionados com a

orientação pedagógica, a avaliação dos cursos e o rendimento escolar dos alunos. O Conselho Disciplinar, em conformidade com o ponto 1 do artigo 27.º da Portaria n.º 21/2014 de 31 de janeiro, é o órgão competente para dar parecer sobre assuntos de natureza disciplinar dos alunos.

A Direção de Ensino, de acordo com o artigo 28.º da Portaria n.º 21/2014 de 31 de janeiro, tem como atribuições o planeamento, programação, execução e controlo da educação científica, técnica e cultural. A estrutura da Direção de Ensino da EN está representada no anexo A, figura 9.

O Corpo de Alunos, de acordo com o artigo 52.º da Portaria n.º 21/2014 de 31 de janeiro, tem por missão o enquadramento militar e administrativo dos alunos, o planeamento, a programação, a execução e o controlo da formação militar, comportamental e física e das atividades militares, em coordenação com a formação académica, científica e técnica. A sua estrutura é representada no anexo A, figura 10.

O CINAV, segundo o ponto 1 do artigo da Portaria n.º 21/2014 de 31 de janeiro, é o órgão da EN que tem por missão coordenar e supervisionar as atividades de investigação, desenvolvimento e inovação da Marinha, sem prejuízo das competências do Instituto Hidrográfico.

Os Órgãos de apoio, que de acordo com o artigo 70.º da Portaria n.º 21/2014 de 31 de janeiro, são os seguintes: os Departamentos e Serviços de Apoio que segundo o artigo 71.º tem por principal missão contribuir, no âmbito das suas atividades, para o esforço de formação dos alunos e para a execução do ensino e das atividades de investigação, desenvolvimento e inovação; a Companhia de Equipagem, que em conformidade com o ponto 1 e 2 do artigo 74.º da Portaria n.º 21/2014 de 31 de janeiro, compreende os Sargentos e Praças que prestam serviço na EN e que incumbe as funções e encargos constantes nos detalhes gerais da guarnição e dos órgãos e serviços a que estão atribuídos; a Secretaria Central que de acordo com o artigo 76.º da Portaria n.º 21/2014 de 31 de janeiro, tem como atribuição assegurar o apoio administrativo do comando no que se refere à receção, registo, encaminhamento, controlo, expedição e arquivo de toda a correspondência relativa à EN.

Posteriormente, é possível observar o esquema da estrutura dos órgãos de apoio da EN, incluindo os departamentos e os seus respetivos serviços no anexo A, figura 11.

Por fim, como podemos observar no anexo A, figura 8, temos os Gabinetes de Apoio do Comandante que estão na dependência direta do Comandante e são: o Gabinete de Qualidade e Avaliação (GQA), o Gabinete de Relações Públicas e Divulgação (GRPD) e o Gabinete de Relações Internacionais (GRI). Segundo o artigo 78.º da Portaria n.º 21/2014 de 31 de janeiro, estes gabinetes têm por missão garantir o apoio nas áreas da avaliação interna, da qualidade, das relações-públicas e divulgação e das relações internacionais.

2.13. Gestão Estratégica e tomada de decisão

Como vimos, anteriormente, a gestão estratégica é um procedimento de constante evolução e dinamismo, abrangendo atividades de planeamento, organização, liderança e controlo. A gestão estratégica permite às organizações determinar “onde estão”, para “onde querem ir” e “como é que lá irão chegar”.

O BSC, como ferramenta de gestão estratégica, é uma parte fundamental para a identificação da missão, da formulação da estratégia e da sua implementação. Desempenha um papel importante na comunicação da estratégia organizacional por todos os membros e promove o processo de feedback, ou seja, tanto faz a comunicação descendente como ascendente numa organização. Se utilizarmos esta ferramenta de forma correta, esta pode funcionar como uma fonte rica de informação e conhecimento, e pode evitar potenciais conflitos entre diferentes objetivos e indicadores (Quesado *et al.*, 2018).

Segundo Angeloni (2003), os dados, a informação e o conhecimento são elementos fulcrais no que toca à tomada de decisão nas organizações. No processo de tomada de decisão, é importante ter estes elementos disponíveis, mas normalmente estão dispersos e armazenados na cabeça de cada indivíduo e sofrem interferências dos seus modelos mentais. Posto isto, o processo de uma comunicação eficaz e o

trabalho de equipa desempenham papéis fulcrais para resolver algumas das dificuldades essenciais no processo de tomada de decisão (Angeloni, 2003).

Consequentemente, o BSC como ferramenta de gestão estratégica, ao assegurar uma comunicação eficaz entre todos os membros de uma organização e ao funcionar como uma fonte de informação e conhecimento, reúne as características fulcrais para auxiliar na tomada de decisão das organizações. Quesado *et al.* (2018) descreve como aspeto mais inovador do BSC a sua capacidade de promover aprendizagem estratégica, proporcionando uma visão global do desempenho organizacional e favorecendo a compreensão dos objetivos organizacionais, minimizando a sobrecarga de informação. Estas características que o BSC, se bem utilizado, consegue oferecer às organizações, pode-se constatar como uma peça importante no que toca ao auxílio das organizações nas tomadas de decisão.

3. Metodologia

A presente investigação situa-se na área de Gestão, com ênfase na Gestão Estratégica, e abrange também a Análise Operacional e a Estatística, essenciais para a análise e interpretação de dados recolhidos através de inquéritos. A parte teórica baseia-se em pesquisa bibliográfica e análise documental sobre Gestão, Gestão Estratégica, Planeamento Estratégico, processo estratégico da Marinha, PA da EN, BSC e ESM em Portugal.

Na parte prática, a recolha de dados é crucial, conforme destacado por Ruas (2022), que salienta a importância da qualidade dos dados para a credibilidade da investigação. Para garantir uma compreensão aprofundada das perceções e práticas relacionadas com a implementação do BSC na EN, foram realizados questionários e entrevistas. As entrevistas visam obter a opinião e visão dos líderes estratégicos e gestores da EN. As entrevistas serão semiestruturadas, permitindo flexibilidade ao entrevistador para adaptar perguntas e explorar novas direções conforme as respostas dos entrevistados. "As entrevistas estruturadas ou formais seguem uma sequência específica de questões para cumprir um determinado objetivo" (Ruas, 2022, p. 161). Os questionários utilizarão o método "Survey", que, segundo Ruas (2022), visa contabilizar respostas a perguntas padronizadas. A população alvo incluirá a comunidade académica e militar da EN, assegurando uma diversidade de perspetivas. Procedimentos éticos serão seguidos, informando os participantes sobre os objetivos e uso dos dados.

O presente capítulo descreve as fases da investigação, metodologia utilizada, amostra, métodos de recolha de dados (questionários e entrevistas), tipos de dados obtidos e métodos de análise de dados.

3.1. Fases de investigação

Com o intuito de desenvolver esta investigação, a mesma foi estruturada em cinco fases, conforme ilustrado na figura 4.

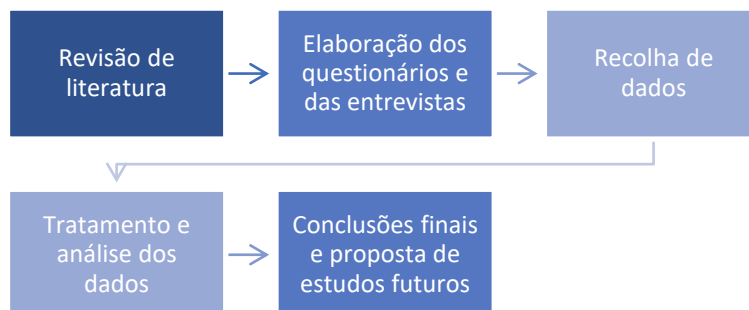


Figura 7- Fases de investigação (fonte: elaboração própria)

Na **primeira fase**, a revisão de literatura teve como objetivo compreender como diversos autores resolveram problemas semelhantes, cruzando informações de diferentes fontes e selecionando as mais relevantes para o trabalho (Ruas, 2022). Analisaram-se artigos científicos, livros e legislação sobre gestão, estratégia, processo estratégico da Marinha, PA da EN, planeamento estratégico, BSC, ESM em Portugal e a EN.

A **segunda fase** envolveu a elaboração de entrevistas e questionários. As entrevistas semiestruturadas, com 10 perguntas abertas, facilitaram a comparação das respostas dos entrevistados. O questionário, com 23 perguntas (22 fechadas e 1 aberta), visou obter informações da população alvo e validar características específicas do estudo (Ruas, 2022).

Na **terceira fase**, a recolha de dados, essencial em qualquer pesquisa (Bryman, 2012), foi realizada através de questionários a oficiais e docentes da EN e de entrevistas semiestruturadas à estrutura de comando.

A **quarta fase** focou-se no tratamento e análise de dados, visando a redução e compreensão dos mesmos (Bryman, 2012). Utilizaram-se softwares para uma avaliação qualitativa e quantitativa minuciosa dos dados.

A **quinta fase** avaliou a abordagem de gestão estratégica da EN e a possível implementação de um BSC como sistema de apoio à decisão na EN.

3.2. Amostra

Segundo Coutinho (2014), a amostragem é o processo de seleção dos sujeitos que vão participar no estudo e sujeito é o indivíduo de quem se recolhe os dados. Este autor acrescenta ainda que uma amostra está bem definida se o investigador consegue descrever com exatidão o procedimento de amostragem que utilizou para selecionar a amostra.

Na esteira do que antecede, para a realização das entrevistas a amostra centrou-se nos sujeitos que chefiam ou fornecem informações para a tomada de decisão dos órgãos superiores da EN. Como responsáveis pelas decisões estratégicas, pelas implementações de políticas e estratégias e pelo seu conhecimento aprofundado das operações e desafios enfrentados pela EN, foram planeadas 7 entrevistas, respetivamente, ao Comandante da EN, ao 2º Comandante, ao Diretor de Ensino, ao Diretor do CINA, ao Chefe do Departamento Administrativo e Financeiro, ao Comandante do Corpo de Alunos e a um docente da EN.

No que toca aos questionários, a seleção dos coordenadores de ciclo de estudos, coordenadores dos departamentos, diretores de curso e docentes da EN, foi baseada no facto dos sujeitos desta amostra serem relevantes no contexto da gestão estratégica da instituição. Estes sujeitos possuem um conhecimento aprofundado das políticas educacionais e do funcionamento interno, sendo envolvidos na implementação e execução das estratégias institucionais. Além destes fatores, as suas perspetivas são essenciais para compreender melhor a gestão estratégica ao nível da EN e perceber qual seria o impacto da implementação do BSC na EN. O questionário foi disponibilizado a 69 participantes, onde incluía uma breve contextualização da pesquisa em questão e as razões que levaram à aplicação dessas questões.

3.3. Procedimento de recolha de dados

A obtenção de dados foi realizada por meio de um questionário de pesquisa e uma entrevista semiestruturada. Ao utilizarmos estes dois métodos de recolha de dados, estamos perante métodos mistos. Métodos mistos são definidos como um procedimento de recolha, análise e combinação de técnicas quantitativas e qualitativas na mesma investigação (Bryman, 2012; Ranulfo *et al.*, 2016). A vantagem de integrar os dois métodos está na maximização da quantidade de informações reunidas na pesquisa, o que melhora a qualidade das conclusões do trabalho e permite oferecer uma resposta mais robusta à questão central desta investigação (Ranulfo *et al.*, 2016).

No que diz respeito ao questionário, primeiro submeteu-se o instrumento a procedimentos de validação. Desta forma, testou-se a sua adequação aos objetivos de estudo através da aplicação, em pequena escala, a um pequeno grupo com características semelhantes aos que integrarão a amostra. Segundo Sá *et al.* (2021) o processo de validação é determinante para garantir a validade e fiabilidade da qualidade informativa dos dados obtidos através do questionário. Este processo possibilitou também a obtenção de contributos pessoais por parte dos elementos envolvidos.

De forma a validar o questionário, recorreu-se à metodologia definida por Soares (2018), que se baseia no coeficiente de validação e de confiabilidade proposto por Cohen (1968), sendo obtido pela seguinte expressão:

$$K \text{ Cohen} = \frac{Pa - Pe}{1 - Pe}$$

Equação 1 - Kappa de Cohen (fonte: Weighted Kappa: Nominal Scale agreement with provision for scaled disagreement or partial credit (Cohen, 1968))

No qual:

- *Pa* representa a proporção de concordância observada;
- *Pe* representa a proporção esperada de acordo que ocorreria ao acaso, ou seja, a percepção obtida pelos avaliadores por mera coincidência.

O *kappa* de Cohen (KCohen) é uma medida do grau de concordância sobre a percepção de itens por duas ou mais pessoas. É mais robusta que o cálculo percentual de concordância, pois considera a possibilidade de a concordância ocorrer por acaso. Os valores de *kappa* variam entre 0 e 1; quanto mais próximo de 1, maior a concordância e melhor a consistência entre o grupo de controlo. Um coeficiente de 0,75 ou mais é considerado muito bom; entre 0,6 e 0,75, é considerado bom; e entre 0,4 e 0,6, é considerado regular.

Na validação do questionário foi aplicado a um grupo de controlo de 30 elementos, tendo sido obtidas 27 respostas válidas. Obteve-se um KCohen= 0,61 (0,608), pelo que se decidiu não efetuar alterações à versão preliminar do questionário.

O questionário, composto por 23 perguntas (22 fechadas e 1 aberta), foi aplicado a 69 elementos, incluindo coordenadores de departamento, gabinete de estudos, coordenadores de ciclos de estudo, diretores de curso e docentes da EN, referentes ao ano letivo 2023/2024. O link do questionário foi enviado por *email*, com explicações sobre o objetivo e o carácter voluntário e confidencial da participação, dentro do contexto da dissertação de mestrado sobre "*Balanced Scorecard* como sistema de apoio à decisão na Escola Naval".

O questionário visou avaliar a gestão estratégica da EN e o impacto potencial do BSC na tomada de decisão. O preenchimento estimado foi de 7 minutos. As perguntas fechadas facilitaram o processamento das respostas e a obtenção de informação quantitativa (Bryman, 2012), enquanto a pergunta aberta permitiu explorar áreas novas ou menos conhecidas (Bryman, 2012). O questionário misto buscava complementar a informação quantitativa com dados qualitativos (Sá *et al.*, 2021).

As perguntas 1 a 5 focaram na caracterização do perfil do inquirido, ajudando na segmentação e interpretação dos dados. As perguntas 6 a 16 trataram da gestão estratégica da EN e as perguntas 17 a 23 abordaram a implementação do BSC e de um relatório periódico. Da questão 6 à questão 10, na questão 14 e da questão 16 à questão 22, utilizou-se uma escala de *likert* de 6 níveis, onde nos permitiu perceber o grau de concordância de cada inquirido em relação a cada afirmação. Tendo em vista diminuir o

erro de tendência central, optou-se por utilizar um número par de opções na escala de *likert*.

A entrevista semiestruturada foi conduzida com 6 oficiais, incluindo o Comandante da EN e outros decisores. Realizadas presencialmente, as entrevistas seguiram um guião com 10 perguntas organizadas em 4 blocos temáticos: apresentação do entrevistado, planeamento da EN, gestão estratégica e implementação do BSC. As entrevistas permitiram obter informações detalhadas sobre as perceções e opiniões dos entrevistados, sendo especialmente úteis para este estudo interpretativo (Sá *et al.*, 2021).

3.4. Método de análise de dados

Holsti (1969), citado por Bryman (2012), define a análise de conteúdo como “qualquer técnica para fazer inferências, identificando objetiva e sistematicamente características específicas das mensagens” (p. 289). Seguindo o método de Bardin (1977), a análise do conteúdo das entrevistas foi organizada em três etapas: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos dados e interpretação.

Na primeira etapa de pré-análise, as entrevistas foram transcritas, organizadas e agrupadas para permitir uma leitura flutuante. Bardin (1977) destaca que esta fase envolve o primeiro contacto do investigador com os documentos a serem analisados, permitindo-se ser guiado por orientações e impressões iniciais.

Na segunda etapa de exploração do material, os dados brutos do texto foram transformados para atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão, esclarecendo assim o investigador sobre as características do texto (Bardin, 1977).

Na terceira etapa de tratamento dos dados e interpretação, os resultados foram organizados em quadros e gráficos, destacando as informações fornecidas pela análise. Utilizou-se o software *MAXQDA 2020* para uma análise mais estruturada e eficaz, permitindo organizar, identificar e categorizar temas recorrentes, além de facilitar a análise comparativa.

Quanto ao questionário, foi elaborado e os dados obtidos via *Google Forms*. Os dados foram organizados e analisados através do *Microsoft Excel*, permitindo a quantificação dos dados e a realização de análises estatísticas. O *Microsoft Excel* também facilitou a criação de gráficos representativos, possibilitando o estabelecimento de relações entre variáveis e a obtenção de conclusões.

4. Apresentação, tratamento e discussão dos resultados

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados obtidos, explicar a análise dos dados e tirar conclusões relativas aos questionários e entrevistas realizadas. Desta forma, a primeira parte do capítulo é dedicada à apresentação e análise dos dados provenientes do questionário, seguida das conclusões que se podem aferir a partir dessa análise. A segunda parte é dedicada à apresentação, análise e conclusões dos dados obtidos através das entrevistas.

4.1. Análise dos dados do questionário

Um dos desafios proporcionados pelo inquérito por questionário é a possibilidade de obter elevadas taxas de não resposta, o que poderá não garantir a representatividade da amostra e a generalização de conclusões (Sá *et al.*, 2021). De acordo com Wu *et al.* (2022), em pesquisas em que o tamanho da amostra seja menos que 500 participantes, são necessárias taxas de resposta de 20% a 25% para fornecer estimativas razoavelmente confiáveis. Este autor também menciona que ter um número razoável de respondentes representativos pode ser mais importante do que alcançar uma alta taxa de resposta.

O questionário elaborado com recurso ao Google *Forms*, foi distribuído, por mensagem de correio eletrónico, a 69 participantes, que à data de 16 de maio de 2023, eram coordenadores de ciclo de estudos, coordenadores dos departamentos, gabinete de estudos, diretores de curso e docentes da EN.

Obteve-se uma taxa de resposta de 22% e uma taxa de 100% de representatividade dos respondentes ao questionário, o que de acordo com Wu *et al.* (2022) nos permite fornecer uma estimativa razoavelmente confiável.

4.1.1. Caracterização do perfil dos inquiridos

No que respeita ao perfil dos inquiridos, 3 são do sexo feminino (20%) e 12 são do sexo masculino (80%), com idades compreendidas entre os 30 e os 66 anos. De acordo

com o gráfico 1, na sua maioria 7 tem um mestrado (46,7%), 4 tem um doutoramento (26,7%) e 4 tem uma licenciatura (26,7%).

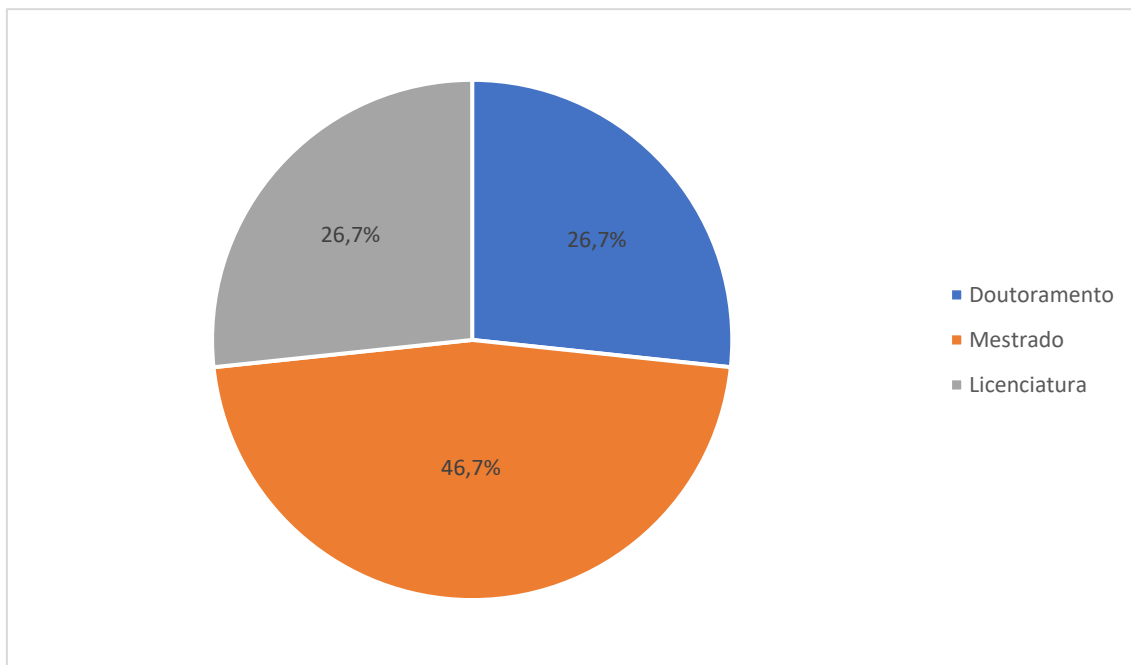


Gráfico 1 - Questão 3 - Indique qual o seu nível de habilitação literária (fonte: elaboração própria)

No panorama geral, e como representado no gráfico 2, verificou-se uma taxa de 100% de representatividade dos respondentes; na sua maioria 10 são oficiais superiores (67%), 2 são oficiais subalternos (13%), 2 são docentes civis (13%) e 1 é um oficial general (7%).

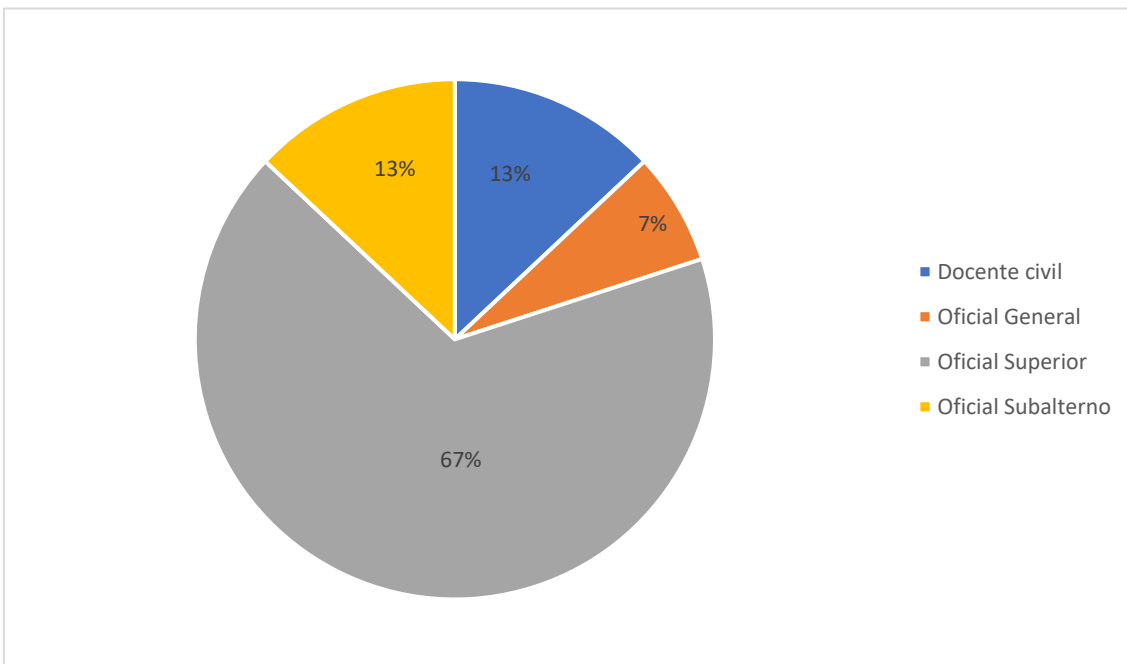


Gráfico 2 - Questão 4 - Indique qual o seu posto/cargo (fonte: elaboração própria)

4.1.2. Gestão estratégica

No que diz respeito à existência de uma cultura de gestão estratégica na EN, a média das respostas foi de 3,86, como podemos observar no gráfico 3. Desta forma, ao se situar entre os níveis 3 e 4, os dados viabilizam afirmar que os participantes tendem a concordar que existe uma cultura de gestão estratégica na EN.

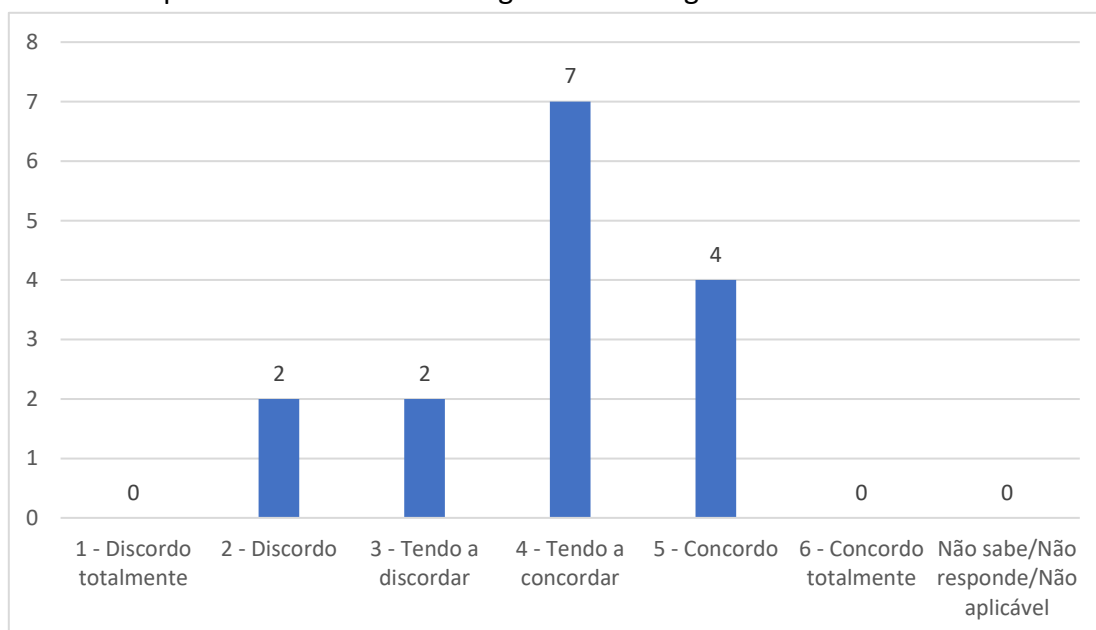


Gráfico 3 - Questão 6 - Existe uma cultura de gestão estratégica na Escola Naval (fonte: elaboração própria)

No que concerne ao nível de entendimento dos inquiridos das diretrizes estratégicas adotadas pela EN, como podemos observar no gráfico 4, a média foi de 3,57, o que nos permite aferir que os participantes tendem a concordar que estão cientes das diretrizes adotadas pela instituição.

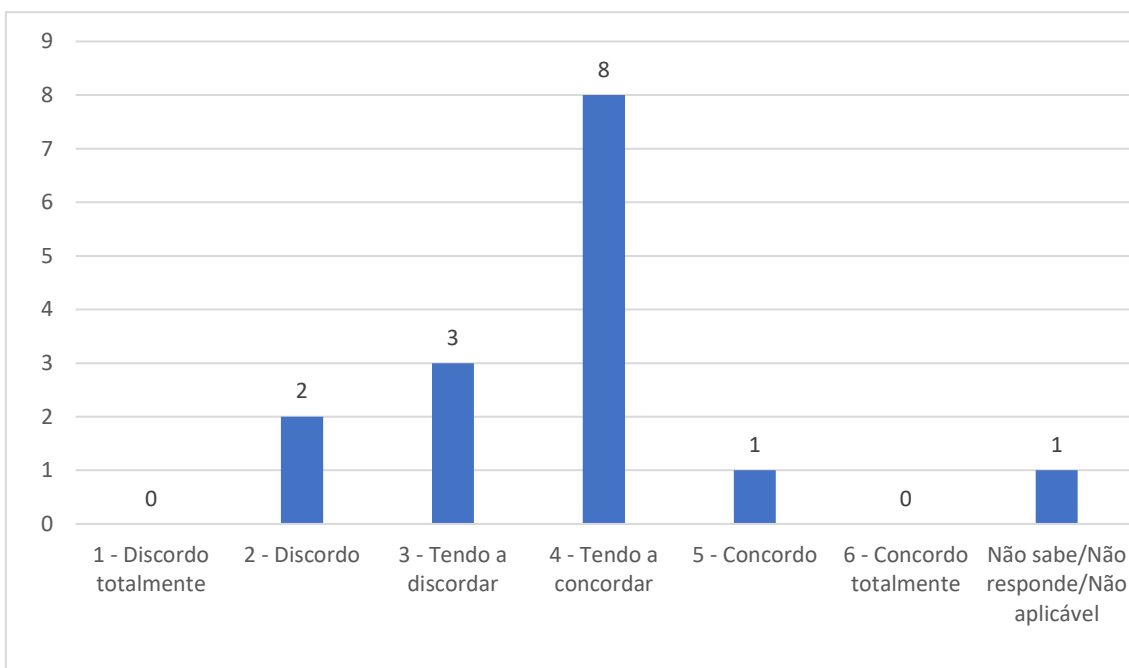


Gráfico 4 - Questão 7 - Estou ciente das diretrizes estratégicas adotadas pela Escola Naval (fonte: elaboração própria)

Relativamente à importância de existirem mecanismos para avaliar e acompanhar a estratégia interna, a média foi de 5,64, como podemos observar no gráfico 5, o que revela que os participantes concordam totalmente que deva existir mecanismos que nos permitam avaliar e acompanhar a estratégia interna.

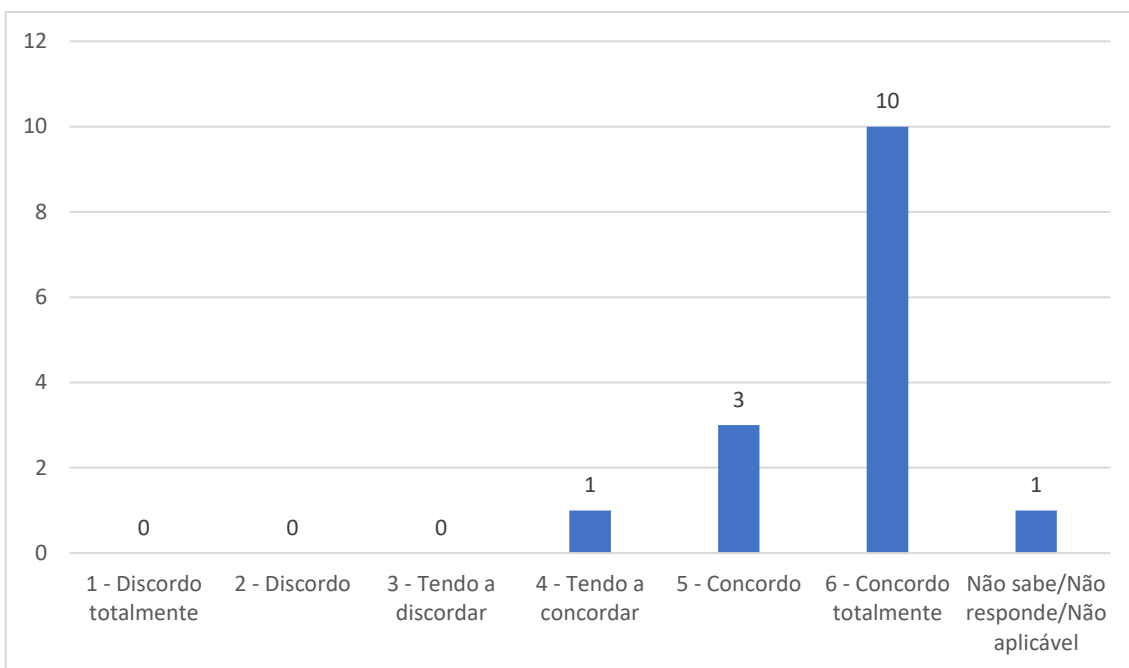


Gráfico 5 - Questão 8 - É importante existirem mecanismos para avaliar e acompanhar a estratégia interna
(fonte: elaboração própria)

No que concerne à participação dos órgãos dependentes do comando da EN na elaboração do planeamento da gestão estratégica, a média foi de 4,07, o que sugere que os participantes tendem a concordar que na elaboração do planeamento os órgãos dependentes deveriam participar.

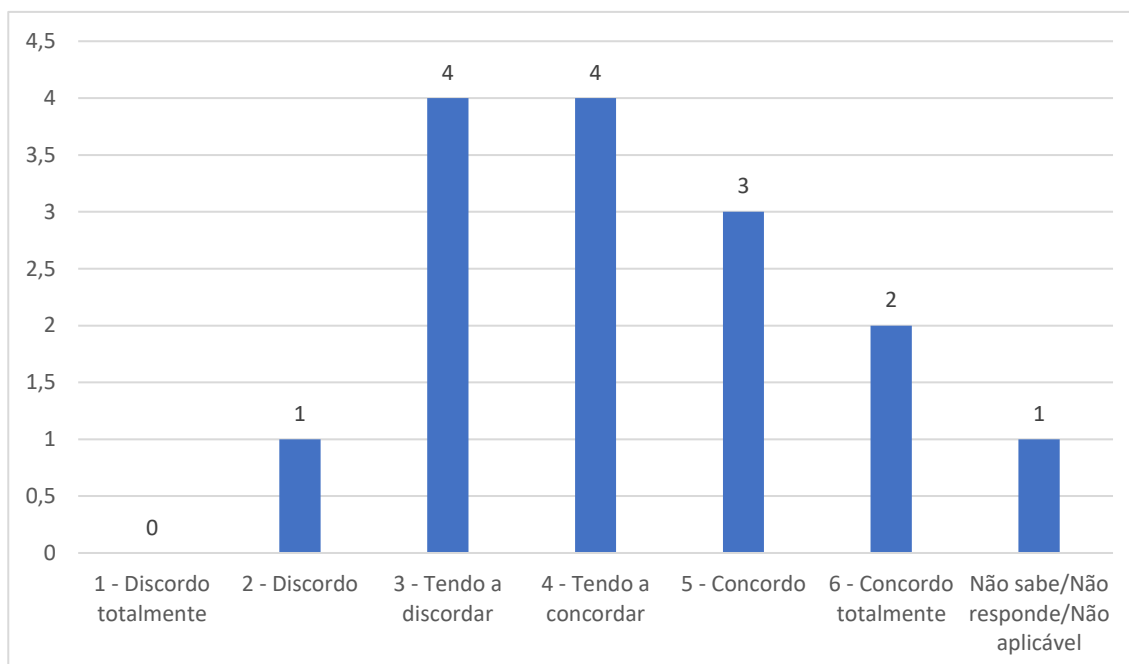


Gráfico 6 - Questão 9 - Considera importante que os órgãos dependentes do Comando da Escola Naval participem na elaboração do planeamento da Gestão Estratégica (fonte: elaboração própria)

Por outro lado, os participantes, tendem a discordar com o facto de que são realizadas reuniões suficientes para elaborar este planeamento (gráfico 7).

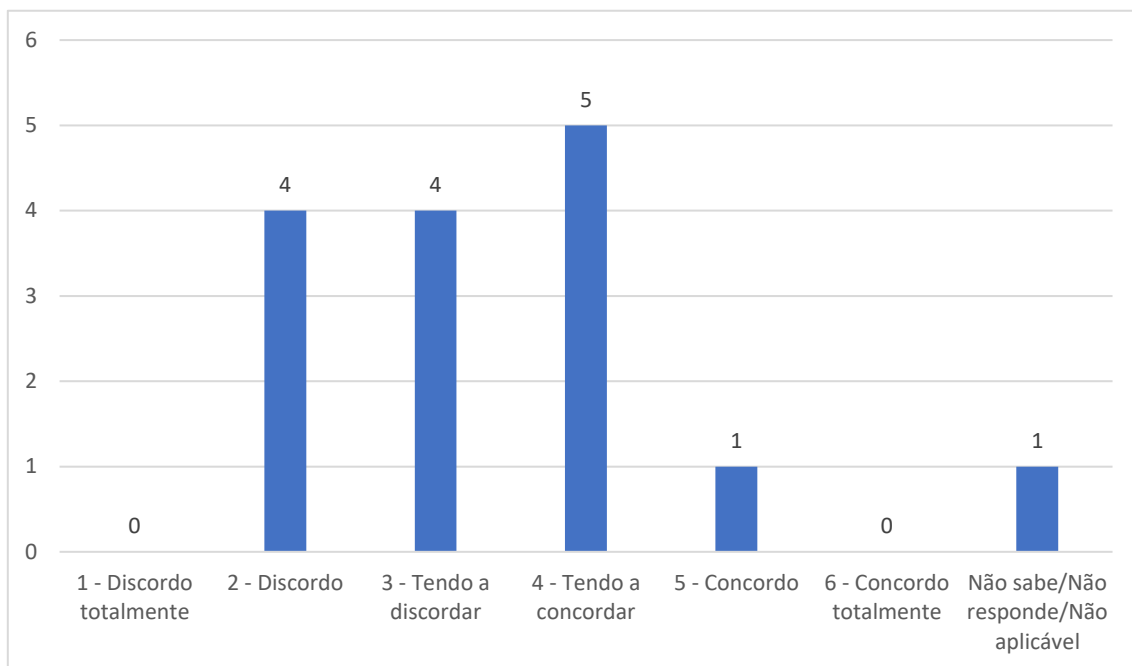


Gráfico 7 - Questão 10 - São realizadas reuniões suficientes para delinear este planeamento (fonte: elaboração própria)

Relativamente à questão 11, as respostas não são consensuais, onde 33,3% dos inquiridos considera que não são feitos relatórios de situação, 33,3% considera que são feitos, mas com uma periodicidade inadequada e 33,3% considera que são feitos com uma periodicidade adequada.

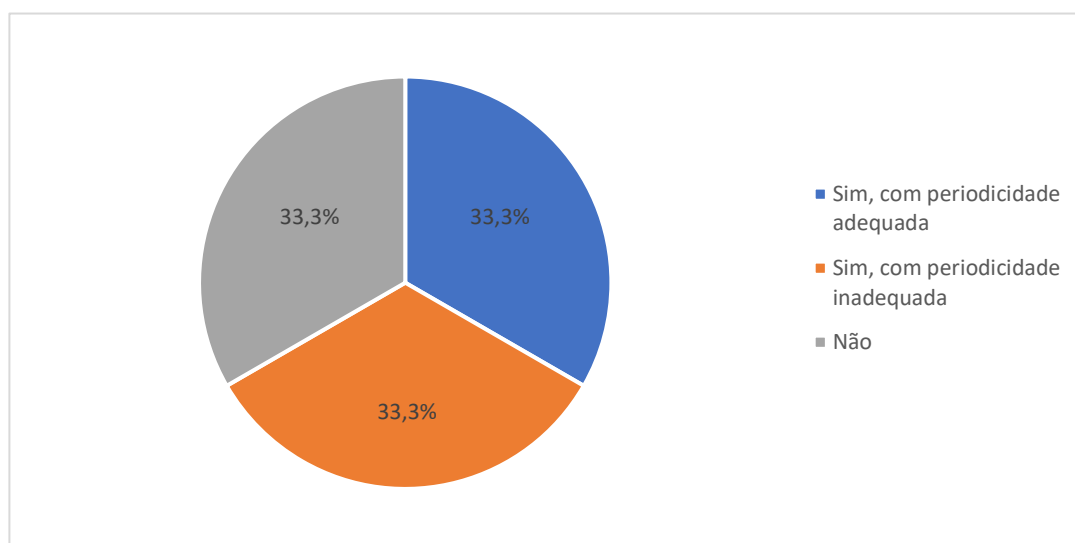


Gráfico 8 - Questão 11 - São efetuados relatórios de situação (fonte: elaboração própria)

No que toca à existência de indicadores que permitam acompanhar o funcionamento da gestão estratégica na EN, como mostrado no gráfico 9, 47% respondem que não existem, 40% respondem que existem e 13% não sabe ou não responde a esta questão.

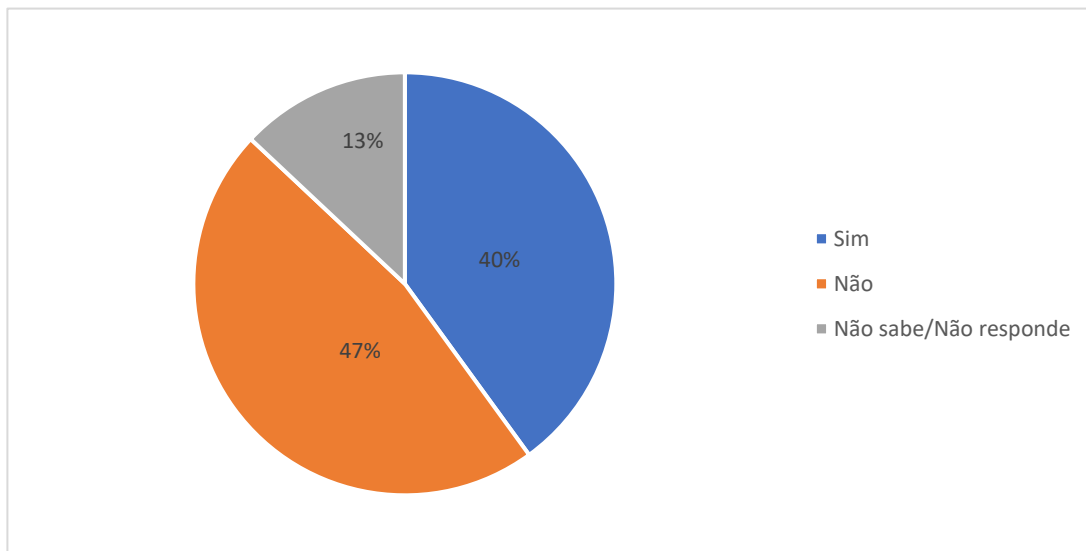


Gráfico 9 - Questão 12 - Existem indicadores que permitem acompanhar o funcionamento da Gestão Estratégica na Escola Naval (fonte: elaboração própria)

No gráfico 10, podemos constatar que 93% não participa na definição desses indicadores e que apenas 1 inquirido (7%) participa na definição dos indicadores que permitam acompanhar o funcionamento da gestão estratégica na EN.

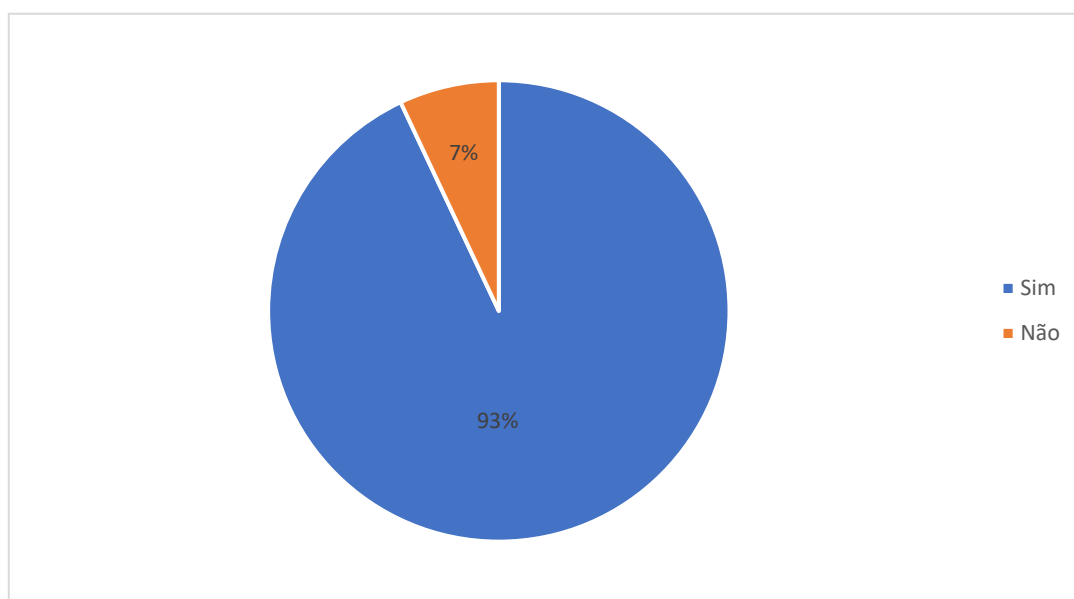


Gráfico 10 - Questão 13 - Participa na definição desses indicadores (fonte: elaboração própria)

No que concerne às informações disponibilizadas por estes indicadores e pelo sistema de informação, é de notar que, como representado no gráfico 11, e com uma média de 3,57, os inquiridos tendem a concordar que as informações disponibilizadas são suficientes para a tomada de decisão.

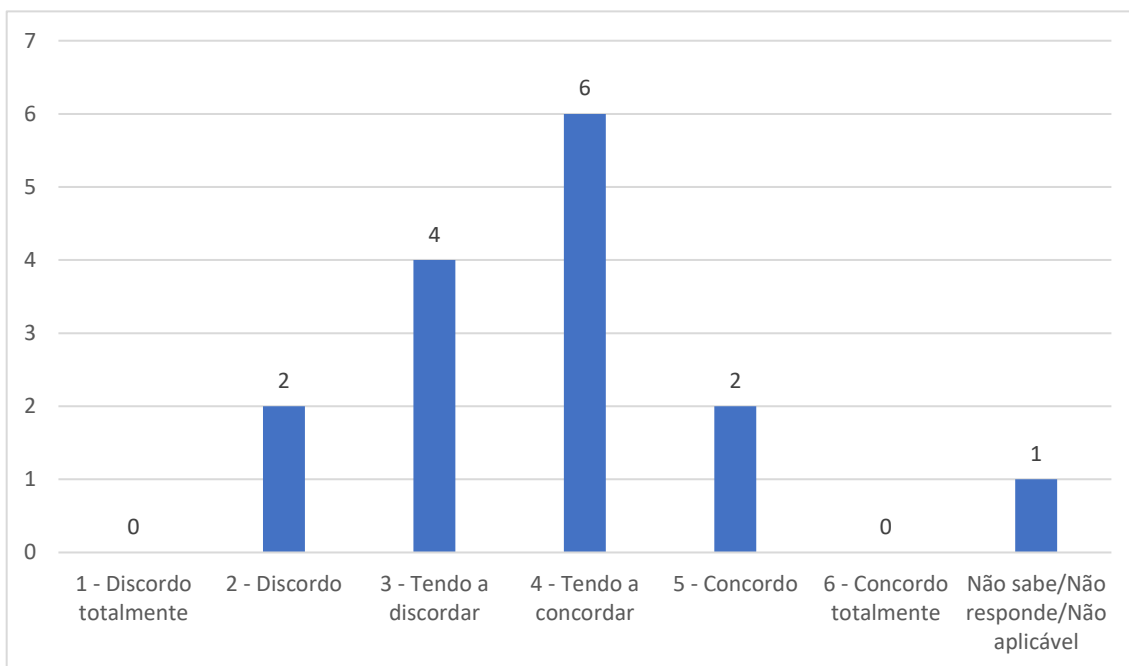


Gráfico 11 - Questão 14 - As informações disponibilizadas por esses indicadores e pelo sistema de informação são suficientes para a tomada de decisão (fonte: elaboração própria)

Quando questionados sobre de que forma a gestão estratégica na EN pode ser melhorada, obtiveram-se diversas opiniões. Considera-se adequado e relevante apresentar as respostas mais significativas:

- *“Seria muito útil o uso de ferramentas como o EPM, integradas com a estratégia macro da Marinha, onde seria feito o desdobramento da Estratégia (método lean como o Hoshin Kanri) desde o nível de topo (CEMA), até ao nível das unidades, evitando a duplicação de trabalho. Assim teríamos a garantia que a estratégia da organização seria transversal a todos os setores (desde o “chão de fábrica”, a alimentar a estratégia até ao topo)”;*
- *“Mais envolvimento de todos”;*
- *“Por exemplo com um BSC”;*
- *“Garantir um bom alinhamento estratégico”;*

- “Clarificando melhor os indicadores correspondentes ao setor da EN”.

No que concerne à clareza das orientações estratégicas da EN, como podemos observar no gráfico 12, a média foi de 3,50 o que revela que os inquiridos tendem a concordar que as orientações estratégicas da EN são claras.

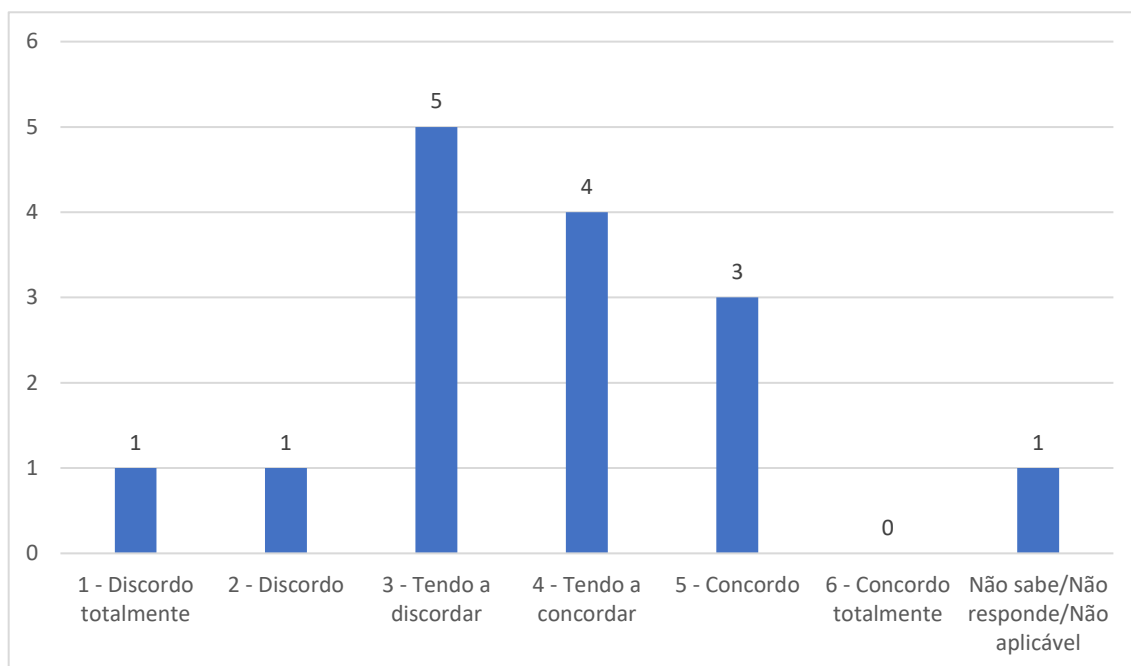


Gráfico 12 - Questão 16 - As orientações estratégicas da Escola Naval são claras (fonte: elaboração própria)

4.1.3. Implementação do *Balanced Scorecard*

No que diz respeito à familiarização com a metodologia do BSC na instituição, (gráfico 13), podemos constatar que a média é de 3,92, o que sugere que os inquiridos tendem a concordar que estão familiarizados. É importante salientar que 2 dos inquiridos (13,3%) tendem a discordar, 3 (20%) discordam e 1 discorda totalmente com o facto de estarem familiarizados com a metodologia. Não obstante, 1 (6,7%) dos inquiridos tende a concordar, 4 (26,7%) concordam e 3 (20%) concordam totalmente que estão de acordo com esta metodologia, o que para a análise e credibilidade dos dados será relevante.

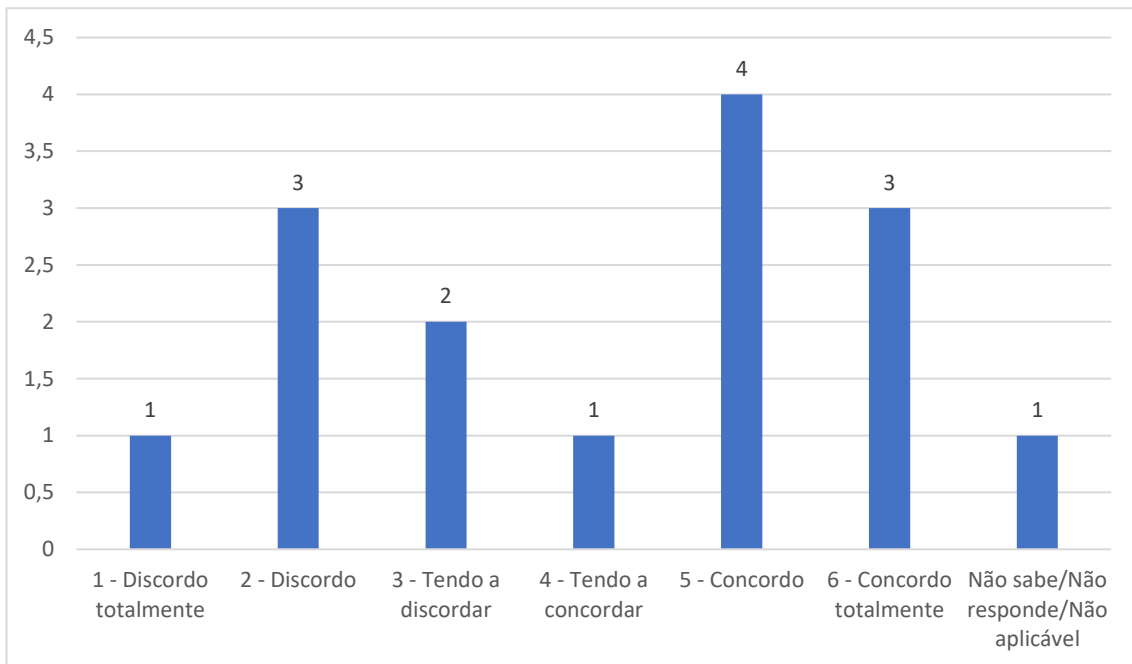


Gráfico 13 - Questão 17 - Estou familiarizado com a metodologia do Balanced Scorecard (fonte: elaboração própria)

Relativamente à implementação do BSC na instituição, a média é de 4,23, o que nos permite afirmar que os inquiridos concordam que a implementação desta ferramenta ajudaria os níveis mais baixos na compreensão da estratégia da instituição (gráfico 14). É de salientar que apenas 1 inquirido (6,7%) tende a discordar e 1 discorda (6,7%) desta afirmação. Contudo, 6 tendem a concordar (40%), 4 concordam (26,7%) e 1 concorda totalmente (6,7%) que o BSC auxiliaria na divulgação e compreensão da estratégia pelos níveis mais baixos. É de referir ainda que 2 dos inquiridos (13,3%), não sabem ou não respondem a esta afirmação.

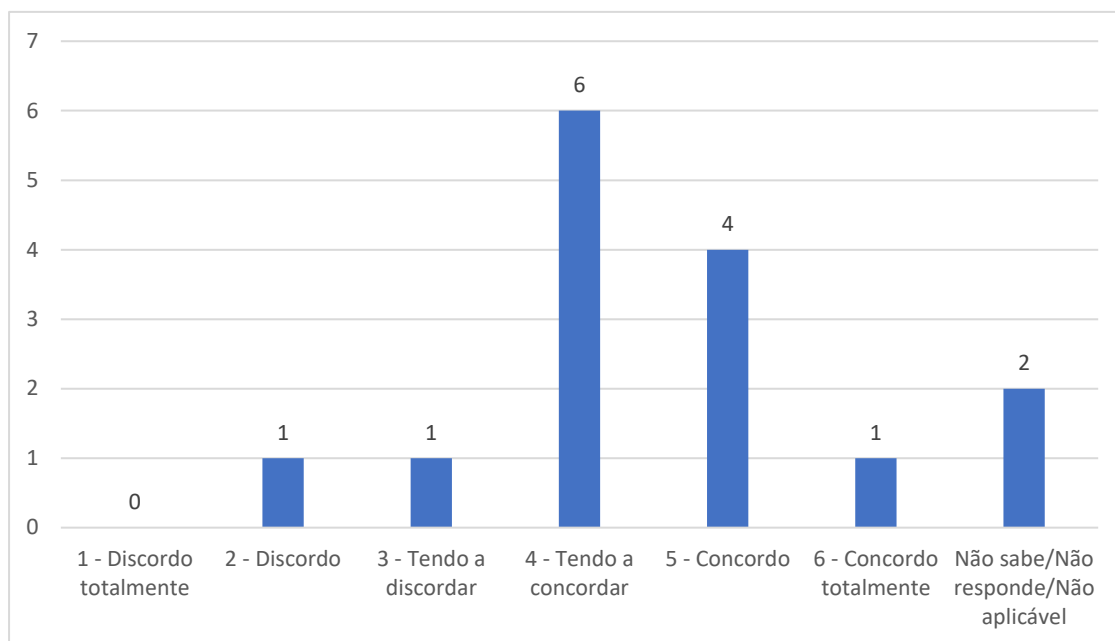


Gráfico 14 - Questão 18 - A implementação do Balanced Scorecard contribuiria para a divulgação e compreensão da estratégia nos níveis mais baixos da Escola Naval (fonte: elaboração própria)

Considerando o gráfico 15, em que a média é de 4,23, pode-se afirmar que os inquiridos concordam que a implementação do BSC traria benefícios para a instituição. É de notar que apenas 2 dos inquiridos (13,3%) tendem a discordar com esta afirmação, contrastando com os 8 inquiridos (53,3%) que tendem a concordar, 1 inquirido (6,7%) concorda e 2 inquiridos (13,3%) concordam totalmente que a implementação desta

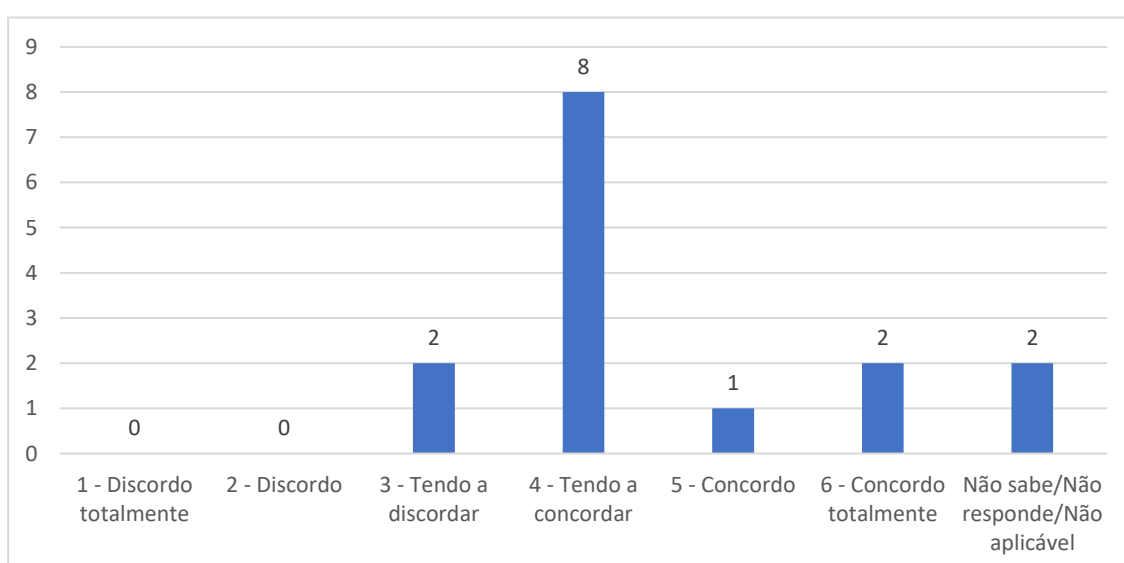


Gráfico 15 - Questão 19 - A sua implementação traria benefícios à Instituição (fonte: elaboração própria)

ferramenta traria benefícios para a instituição. Adicionalmente, 2 inquiridos (13,3%) não sabem/não respondem a esta afirmação.

Como ilustrado no gráfico 16, em que a média é de 4,00, os inquiridos concordam que a informação disponibilizada pelo BSC permite uma tomada de decisão melhor. É de salientar que 7 inquiridos (46,7%) tendem a concordar e 3 inquiridos (20%) concordam com esta afirmação. Apenas 3 inquiridos (20%) tendem a discordar e 2 inquiridos (13,3%) não sabem/não respondem a esta afirmação.

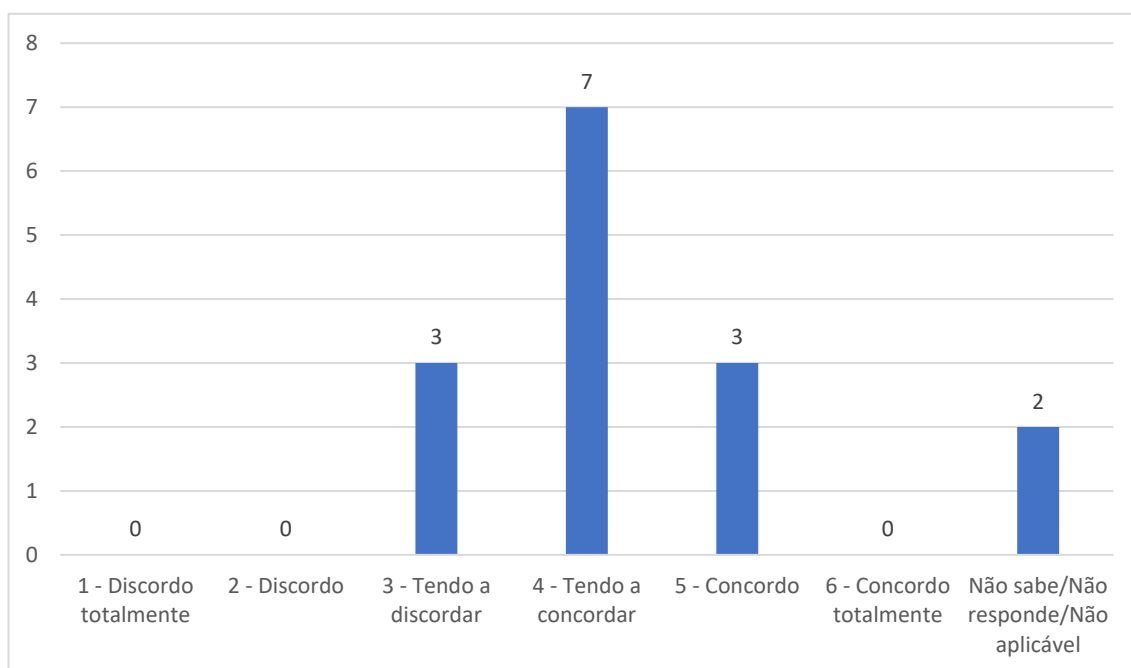


Gráfico 16 - Questão 20 - A informação disponibilizada pelo Balanced Scorecard permite uma melhor tomada de decisão (fonte: elaboração própria)

Quanto à implementação do BSC poder melhorar o desempenho da EN, segundo o gráfico 17, em que a média é de 4,23, é possível afirmar que os inquiridos concordam com esta afirmação. Apenas 2 inquiridos (13,3%) tendem a discordar, 6 inquiridos (40%) tendem a concordar e 5 inquiridos (33,3%) concordam com esta afirmação. Não obstante 2 inquiridos (13,3%) não sabem/não respondem a esta afirmação.

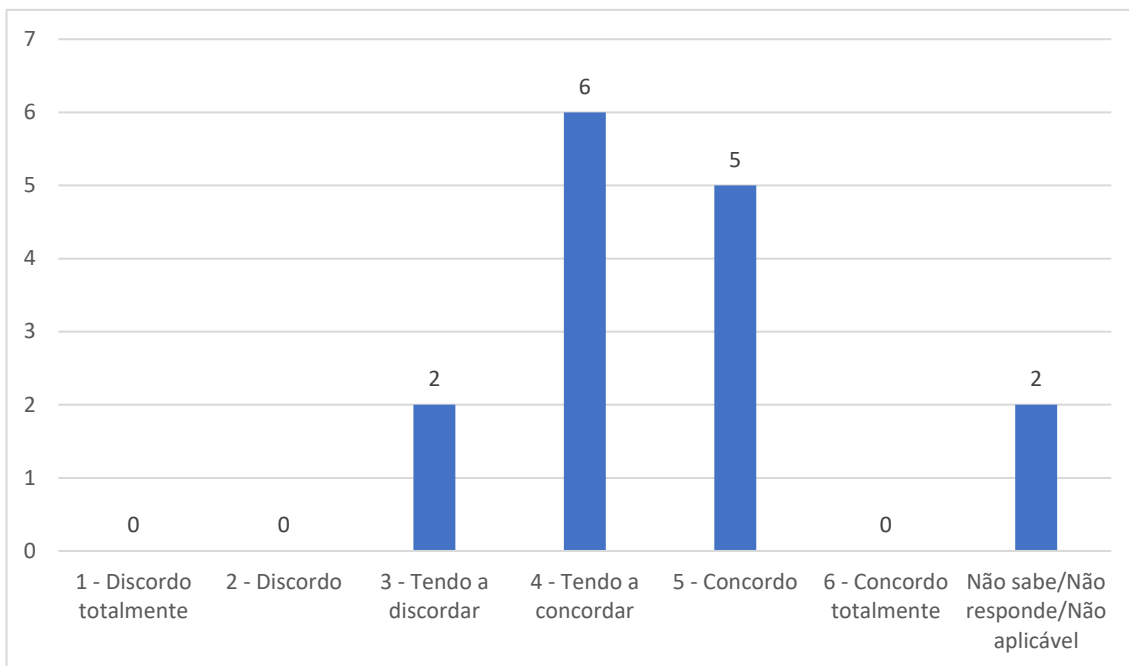


Gráfico 17 - Questão 21 - A implementação do Balanced Scorecard pode melhorar o desempenho da Instituição
(fonte: elaboração própria)

No que se refere à implementação de um relatório periódico para auxiliar as estratégias e o desempenho da EN, de acordo com o gráfico 18, a média é de 4,8, o que permite aferir que os inquiridos concordam com esta afirmação. É de realçar que apenas 1 inquirido (6,7%) tende a discordar. Porém 4 inquiridos (26,7%) tendem a concordar, 7 inquiridos (46,7%) concordam e 3 inquiridos (20%) concordam totalmente que a implementação de um relatório periódico auxiliaria na consecução das estratégias e na melhoria do desempenho da instituição.

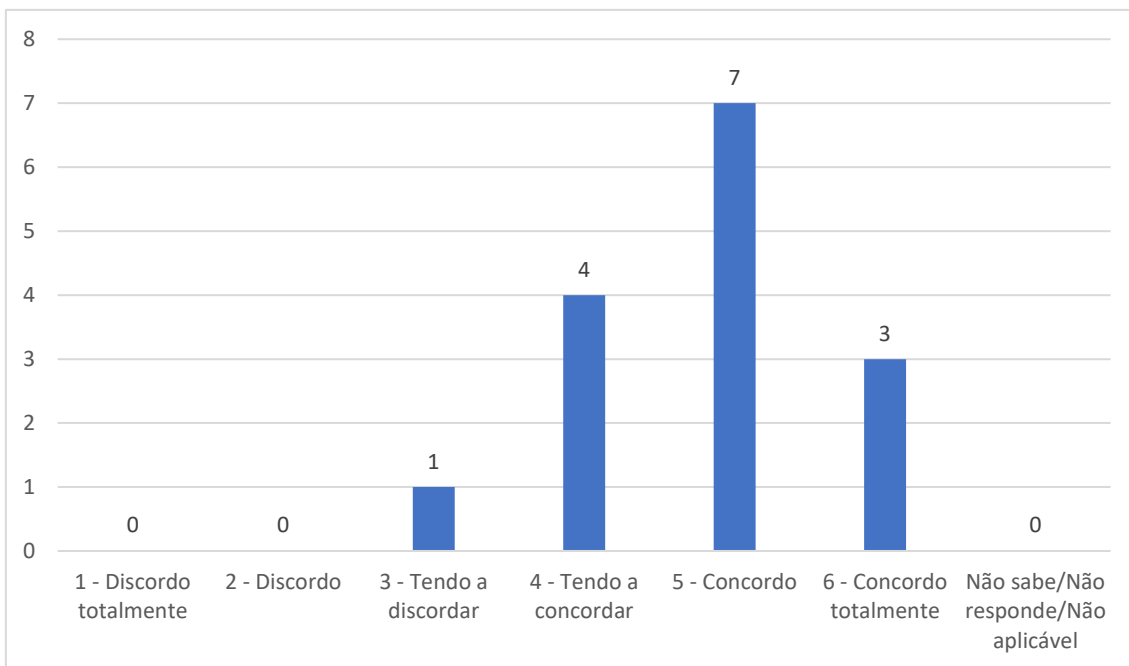


Gráfico 18 – Questão 22 – A implementação de um relatório periódico auxiliaria as estratégias e o desempenho da instituição (fonte: elaboração própria)

Quando interrogados quanto à periodicidade deste relatório, 1 inquirido (6,7%) defende que deveria ser mensalmente, 7 inquiridos (46,7%) defendem que deveria ser trimestralmente e 7 inquiridos (46,7%) defendem que deveria ser semestralmente.

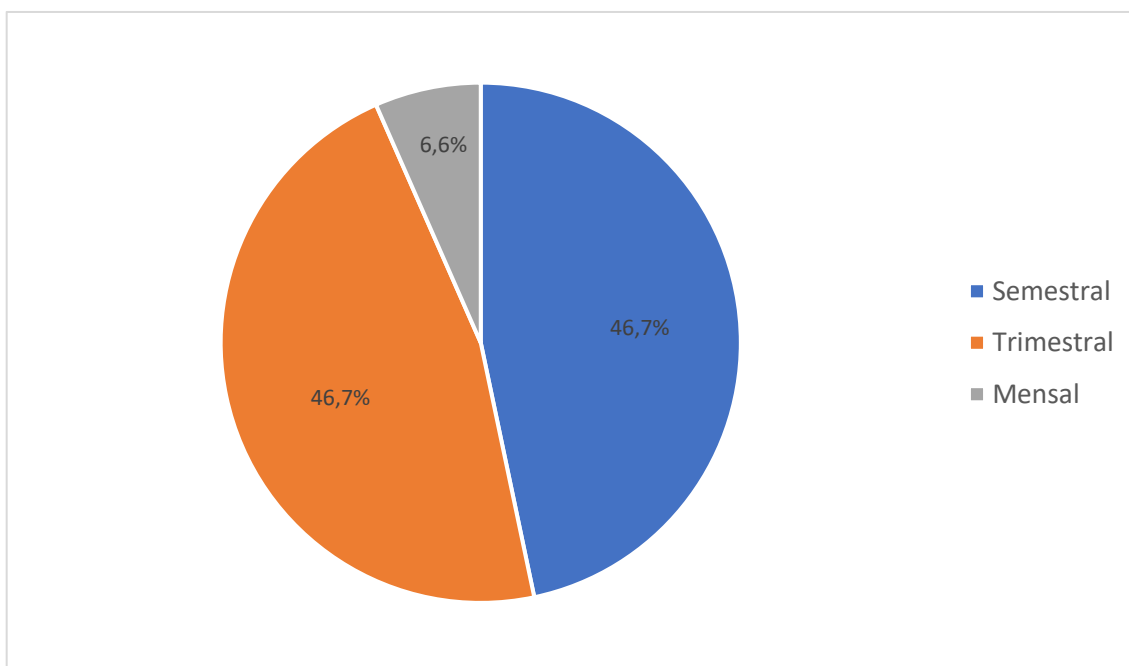


Gráfico 19 – Questão 23 – Tendo em conta a pergunta anterior qual na sua opinião deveria ser a periodicidade do relatório (fonte: elaboração própria)

4.1.4. Conclusões da análise do questionário

Com base na análise das respostas do questionário pode-se concluir que de facto existe uma cultura de gestão estratégica na EN, mas com algumas condicionantes. Os inquiridos apesar de concordarem que existe uma cultura de gestão estratégica na escola, nem todos estão cientes das diretrizes adotadas pela instituição o que revela que a própria estratégia da instituição não é do conhecimento de todos. Esta adversidade pode revelar que a comunicação das diretrizes estratégicas não está a ser efetiva, o que indica falta de clareza e transparência. Desta forma a estratégia da instituição não é totalmente compreendida por todos, o que pode impactar no envolvimento e na motivação de quem serve a instituição.

Perante os dados recolhidos, pode-se constatar que devem existir mecanismos que permitam acompanhar e avaliar a estratégia interna. Os órgãos dependentes da EN devem participar na elaboração do planeamento, para que haja um alinhamento entre as estratégias estabelecidas pelo comando da EN e a implementação prática destas estratégias na instituição. Com base na análise das respostas do questionário não são efetuadas reuniões suficientes para elaborar este planeamento. Isto pode levar a que o planeamento estratégico possa ser inadequado ou incompleto. É importante que se realizem reuniões regulares e os órgãos dependentes tenham uma participação ativa para evitar que a tomada de decisão seja fragmentada e baseada em informações incompletas, levando a decisões menos informadas e potencialmente ineficazes.

No que concerne aos relatórios de situação, os dados sugerem que, relativamente à sua divulgação, a mesma não é efetuada de forma eficiente (nem todos os inquiridos têm conhecimento destes relatórios). Relativamente à periodicidade, 67% dos inquiridos afirmam que os mesmos não são feitos de forma periódica ou a periodicidade não é a adequada.

No que toca aos indicadores que permitam acompanhar o funcionamento da gestão estratégica na EN, pode-se aferir que estes não são do conhecimento de todos os inquiridos, o que pode indicar alguns problemas subjacentes, tais como: uma comunicação ineficaz, o que revela que os gestores principais podem não estar a

comunicar adequadamente os indicadores a todos os envolvidos; e um envolvimento insuficiente na definição destes indicadores, que é suportado pela questão 13 do questionário onde 93,3% dos inquiridos não participa na definição destes.

No que diz respeito à implementação do BSC na EN, segundo os dados, podemos aferir que a implementação desta ferramenta ajudaria os níveis mais baixos na compreensão da estratégia e permitiria uma tomada de decisão melhor através da informação que disponibiliza. Posto isto é possível concluir que o BSC pode melhorar o desempenho da EN e que a sua implementação traria benefícios para a instituição.

Adicionalmente pode-se concluir que um relatório periódico seria benéfico para auxiliar as estratégias e o desempenho da EN. Quanto à sua periodicidade ideal há uma preferência clara entre os inquiridos por relatórios que sejam emitidos trimestralmente ou semestralmente. Isto sugere que para atender às expectativas, a periodicidade adequada para a emissão dos relatórios poderá ser com um equilíbrio entre estas duas opções.

4.2. Análise dos dados da entrevista

Com a finalidade de entender como é elaborado o planeamento na EN, obter informações sobre o sistema de gestão estratégica atualmente utilizado e perceber na medida do possível de que forma seria viável uma implementação do BSC na EN, foram realizadas 6 entrevistas. As entrevistas foram realizadas ao Comandante da EN, ao 2º Comandante, ao Diretor de Ensino, ao Chefe do Departamento Administrativo e Financeiro, ao Comandante do Corpo de Alunos e a um docente da EN. Posto isto, obteve-se uma taxa de resposta de 86%.

As entrevistas semiestruturadas, organizadas em quatro blocos temático – Apresentação, Planeamento, Gestão Estratégica e Implementação do BSC – foram analisadas com recurso ao software MAXQDA. Após o agrupamento do conteúdo em categorias, foi concebida pelo investigador uma síntese das entrevistas com os conteúdos relevantes para o estudo, como apresentado no Apêndice B. Neste capítulo

é feita uma análise qualitativa detalhada das entrevistas, identificando conteúdos, padrões e ideias comuns.

4.2.1. Planeamento

Na questão 2 **“Relativamente ao Processo de Planeamento Estratégico da Escola Naval, sabe quem são os principais responsáveis e como é que esse processo é conduzido?”**, as respostas são muito consensuais, onde 67% dos entrevistados referem que o planeamento é feito de acordo com a Diretiva Estratégica da Marinha, em que o entrevistado 5 refere que *“... concorremos para determinados objetivos estratégicos da Diretiva Estratégica de Marinha”*, e com a Diretiva do Ensino Superior Militar. Como refere o entrevistado 4 *“O comandante da Escola Naval depende diretamente do Almirante Chefe Estado Maior da Armada, mas por outro lado é um estabelecimento de ensino superior e enquanto estabelecimento de ensino superior militar tem uma ligação funcional ao Instituto Universitário Militar que por sua vez depende do General CEMGFA.”*. Os principais responsáveis pelo planeamento, como refere o entrevistado 5 são *“... o Comandante da Escola Naval, é o Diretor de Ensino, é o Diretor do CINAV, é o 2º Comandante, o Comandante do Corpo de Alunos.”*, onde o mesmo acrescenta que este é o *“... vértice estratégico da Escola Naval.”*

Na questão 3 **“De que forma a Escola Naval avalia o seu sucesso e o progresso, em relação às suas metas e objetivos estratégicos?”**, as respostas foram unânimes, onde todos os entrevistados reconhecem que a EN avalia o seu sucesso e o progresso através de indicadores estratégicos. A nível interno, o entrevistado 6 refere que *“Nas várias vertentes, desde financeiro, do apoio e serviços, na direção de ensino, no planeamento de atividades de ensino, tudo é articulado para alimentar os indicadores...”*, sendo que existe um responsável por cada indicador, como refere o entrevistado 5 *“... há um responsável para diferentes objetivos estratégicos... e eles é que respondem pelos próprios indicadores.”* e estes indicadores são pedidos numa base mensal, como afirma o entrevistado 1 *“... é pedida numa base regular, uma vez por mês, aos responsáveis das várias áreas...”*.

Relativamente à questão 4 **“Na sua opinião, qual ou quais são os principais desafios ou obstáculos que a Escola Naval enfrenta no processo de planeamento e implementação das suas estratégias?”**, podemos observar uma compilação das 14 respostas obtidas através dos 6 entrevistados como mostra o gráfico 20. De acordo com o gráfico 20, 29% das respostas incidiram como um obstáculo a falta de recursos humanos, segundo o entrevistado 2 *“... nomeadamente na área de apoio há uma escassez enorme de recursos humanos...”*. A falta de recursos financeiros é apontada em 21% das respostas, de acordo com o entrevistado 2 a *“... falta de recursos financeiros, que são muito escassos na Escola Naval...”*. Outro obstáculo apontado é a falta de autonomia administrativa e financeira, com 14% das respostas, como refere o entrevistado 1 *“... há uma limitação em que, primeiro, a Escola Naval não tem autonomia administrativa ou financeira...”*. A instabilidade na área do pessoal é apontada como um desafio que a EN enfrenta no processo de planeamento, em 7% das respostas, como refere o entrevistado 1 *“... um dos outros obstáculos tem a ver com a rotatividade e estabilidade na área do pessoal.”*. Os 29% das respostas restantes, referem-se a outros desafios que a EN enfrenta no processo de planeamento tais como: o entrevistado 3 considera que *“O principal contratempo é mesmo os inputs e as pressões externa, ou seja, a quantidade de cerimónias e de eventos que o Corpo de Alunos é chamado a participar...”*; o entrevistado 1 salienta *“Novas orientações do Governo, uma legislação cada vez mais complexa e abrangente...”*; e o entrevistado 4 menciona *“... o principal desafio é esta gestão dual... dentro da própria escola há aquela facção purista militar e portanto acha que isto é uma unidade militar.. depois há outra facção purista do ensino superior...”*. É de salientar que o entrevistado 6 não aponta nenhum desafio ou obstáculo no processo de planeamento da EN, afirmando que o processo de planeamento *“... é um processo colaborativo com as chefias e passa por articular os objetivos que decorrem.”*

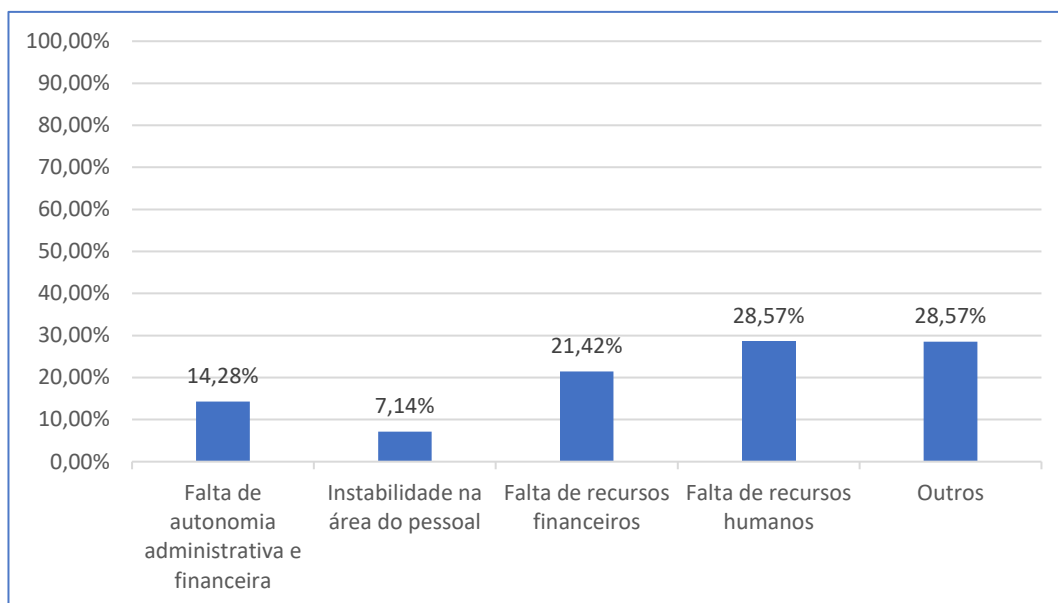


Gráfico 20 - Principais obstáculos da EN no processo de planejamento (fonte: elaboração própria)

4.2.2. Gestão Estratégica

Na questão 5 **“Tem a noção se existe algum sistema, metodologia ou processo utilizado para estabelecer e acompanhar os objetivos estratégicos na Escola Naval, que forneça informação compilada ao Comando da Escola Naval?”**, as respostas não são consensuais. O entrevistado 2 refere que *“não existe um sistema onde todos os players vão introduzindo a informação ao nível da Escola Naval...”*, tendo 50% dos entrevistados concordado que não existe um sistema. Por outro lado, 50% dos entrevistados afirmam haver a existência de um ou mais sistemas, mas as respostas não são claras nem consensuais. O entrevistado 1 afirma que *“... temos aqui vários sistemas a alimentar”*, enquanto o entrevistado 5 saliente que *“Sim existe. Existe e depois são colocados naquele EPM...”* e o entrevistado 6 considera que existe *“... o dashboard da Escola Naval e temos também as que decorrem da diretiva estratégica que estão no power bi...”*. Como podemos verificar apesar de metade dos entrevistados reconhecer a existência de um sistema fica evidente que a questão da existência e funcionamento de um sistema na EN carece de uma definição clara e consensual.

De acordo com a questão 6 **“De que forma avalia o grau de consecução dos objetivos para a Escola Naval?”**, 50% dos entrevistados afirma que os objetivos estão a

ser cumpridos. Como podemos observar o entrevistado 6 salienta que *“As metas são alinhadas com a capacidade, não há nenhuma meta que esteja comprometida.”* e em concordância o entrevistado 5 afirma que *“Os objetivos estão a ser cumpridos.”*. O entrevistado 1 refere que *“... avalio de forma positiva, pese embora todos os condicionalismos existentes.”*. Contudo, o entrevistado 4 refere que existem objetivos que não estão a ser cumpridos, como podemos observar, *“... há aqui uns objetivos que não estão a ser cumpridos”*. Em relação ao entrevistado 2, quando questionado, afirmou que não conhecia os indicadores que estão a ser medidos, porque não estava envolvido. Desta forma, enquanto metade expressam confiança de que os objetivos estão a ser alcançados, a outra metade apresenta perspectivas variadas. A falta de conhecimentos dos indicadores por parte de um entrevistado impossibilitou a resposta a esta questão.

4.2.3. Implementação do *Balanced Scorecard*

Relativamente à questão 8 **“Na sua opinião, a implementação do *Balanced Scorecard* pode beneficiar a gestão estratégica na Escola Naval?”**, todos os entrevistados concordam que pode beneficiar. O entrevistado 2 afirma que *“... todos os sistemas de avaliação, sejam eles qual forem, que permitam alinhar a estratégia com a atividade operacional, melhoram sempre a gestão.”*, o entrevistado 3 acrescenta que *“Se o *Balanced Scorecard* consegue apoiar o comando da Escola Naval, eu julgo que sim, contudo, tem é que ser alimentado.”*. Na mesma linha de raciocínio o entrevistado 6 salienta que *“Sim, o *Balanced Scorecard* ou qualquer outro modelo, quando integrado, facilita.”*. O entrevistado 2 salienta ainda que *“... um dos grandes problemas é fornecer à gestão informação que seja relevante para o nível de topo decidir, neste caso o Comandante da Escola Naval decidir e os sistemas como o *Balanced Scorecard*, obviamente, pelo seu historial, são altamente relevantes.”*. Contudo os entrevistados referiram algumas preocupações quanto à sua implementação. Como podemos observar o entrevistado 4 refere que *“O *Balanced Scorecard* pode ser extraordinário, mas se nós não tivermos capacidade de o implementar, de o gerir, de o alimentar e o interpretar, não serve para nada.”*. O entrevistado 5 apesar de concordar que a

implementação desta ferramenta pode beneficiar a gestão estratégica da EN, afirma que *“... acho que era demais neste momento para a Escola Naval, porque não tem recursos suficientes para isto acontecer e acho que já estão a ser alimentados de outra forma.”*. O entrevistado 1 acrescenta que *“Os princípios do Balanced Scorecard, de alguma forma, estão já, muitos deles, presentes noutros sistemas.”*. Posto isto, é claro que todos os entrevistados concordam que a implementação de um sistema como o BSC pode beneficiar a gestão estratégica, alinhando a estratégia com a atividade operacional. No entanto, há preocupações quanto à capacidade de implementação, gestão e manutenção deste sistema, dadas as limitações de recursos e a complexidade envolvida.

De acordo com a questão 9 **“Em que medida a informação fornecida pelo *Balanced Scorecard* seria benéfica para as tomadas de decisão e o desempenho organizacional na Escola Naval?”**, existe um consenso entre os entrevistados que se bem aplicado à instituição a informação disponibilizada por este será benéfica. O entrevistado 3 afirma que *“Se for feito com base na experiência e das necessidades da instituição, é máximo, isso é excelente”*. Na mesma linha de raciocínio o entrevistado 4 afirma que *“Se realmente a informação que extraímos for confiável, se o sistema estiver alimentado e a informação for confiável, com certeza que é importante, dá-nos indicadores valiosíssimos.”*. O entrevistado 5 realça a importância de o sistema ser bem concebido e adaptado à realidade da instituição, como podemos observar *“... se for mal configurado, não suporta bem.”*. Todavia, o entrevistado 1 salienta que a informação fornecida pelo BSC só seria benéfica se *“... o Balanced Scorecard fosse um sistema que pudesse gerir todas estas ferramentas, aí sim, porque aí a pessoa alimentava o Balanced Scorecard e alimentava todos os outros, a to do list, os indicadores operacionais, a Diretiva Estratégica da Marinha e o do Ensino Superior Militar.”*. Por conseguinte enquanto alguns entrevistados ressaltam a necessidade de uma configuração adequada outros destacam a importância de uma integração eficaz do BSC com outros sistemas e ferramentas. Apesar das diferentes perspetivas sobre os detalhes da implementação, os entrevistados concordam que esta ferramenta pode ser valiosa, se fornecer informações estratégicas e operacionais importantes para a gestão da instituição.

Na questão 10 **“Do conhecimento que tem da organização militar em geral e da Escola Naval em particular, qual ou quais seriam os principais desafios ou obstáculos que antecipa em relação à implementação do *Balanced Scorecard* na Escola Naval?”**, as respostas dos entrevistados não foram consensuais, o que indica uma diversidade de opiniões sobre a implementação do BSC na EN. No entanto, estes destacaram vários desafios que poderiam surgir durante o processo, dos quais: o entrevistado 1 salientou que *“... tínhamos que adaptar o *Balanced Scorecard* de forma a que não representasse uma maior sobrecarga de informação...”*; o entrevistado 2 referiu que *“... o maior obstáculo são as pessoas e a resistência à mudança.”*; o entrevistado 4 afirmou que *“É preciso que se domine, conheça o que é o *Balanced Scorecard*.”*; o entrevistado 5 referiu *“... a falta de recursos...”*; o entrevistado 6 salientou que a EN ao ser uma organização militar mas também académica e *“... o facto de estarem integrados, uma alteração no contexto externo, digamos académico, vai afetar o militar e o inverso também acontece.”*. O entrevistado 1 salientou a importância da autonomia das organizações às quais se poderá aplicar este sistema, como podemos observar *“Estes sistemas, muitas vezes, funcionam bem quanto maior for a autonomia e a decisão do plano da Escola Naval.”*. Assim sendo, as respostas dos entrevistados sugerem que a implementação bem-sucedida deste sistema na EN exigirá uma abordagem cuidadosa e holística, que leve em conta estes desafios e promova uma cultura de adaptação e aprendizagem contínua.

4.2.4. Conclusões da análise das entrevistas semiestruturadas

Com o propósito de concluir a análise das entrevistas, mostra-se crucial efetuar uma compilação das ideias principais dos entrevistados, ao refletirem sobre as questões do sistema de gestão estratégica utilizado na EN e a viabilidade da implementação do BSC na instituição. Consequentemente, realizou-se uma compilação dos benefícios identificados pelos entrevistados e as limitações e obstáculos que estes eventualmente antecipam, como representado na tabela 1:

Benefícios identificados	Limitações e obstáculos
<ul style="list-style-type: none"> - "... todos os sistemas de avaliação, sejam eles qual forem, que permitam alinhar a estratégia com a atividade operacional, melhoram sempre a gestão." - "... a aplicação de qualquer ferramenta, de qualquer sistema, vem sempre favorecer a estratégia da Escola Naval ou de qualquer unidade." - "... um dos grandes problemas é fornecer à gestão informação que seja relevante para o nível de topo decidir, neste caso o Comandante da Escola Naval decidir, e os sistemas como o <i>Balanced Scorecard</i>, obviamente, pelo seu historial, são altamente relevantes." - "... um sistema <i>Balanced Scorecard</i>... desenhado com o objetivo de contribuir para a melhoria contínua do processo de formação da Escola Naval, obviamente é extremamente importante porque permite focar o desempenho da organização naquilo que é o objetivo estratégico e não dispersar..." - "Se realmente a informação que extraímos for confiável, se o sistema estiver alimentado e a informação for confiável, com certeza que é importante, dá-nos indicadores valiosíssimos." 	<ul style="list-style-type: none"> - "... nós não podemos ter muitas ferramentas ao mesmo tempo, porque senão vamos ter muita dificuldade de as gerir." - "Se vamos pôr um outro sistema paralelamente a estes todos, torna-se bastante confuso e os resultados não seriam os mais esperados." - "O <i>Balanced Scorecard</i> pode ser extraordinário, mas se nós não tivermos capacidade de o implementar, de o gerir, de o alimentar e o interpretar, não serve para nada." - "Pode ser usado, mas acho que vai fazer perder, da maneira que a Marinha está neste momento, acho que vai fazer perder mais tempo, são mais coisas para fazer, para alimentar, que já estão a ser alimentadas de outra forma." - "... acho que era demais neste momento para a Escola Naval, porque não tem recursos suficientes para isto acontecer e acho que já estão a ser alimentados de outra forma."

Tabela 2 - Benefícios vs Limitações na implementação do BSC na EN (fonte: elaboração própria)

Após uma análise cuidadosa das entrevistas pode-se concluir que os entrevistados defendem que os sistemas de gestão que alinham a estratégia com a atividade operacional são sempre benéficos para a gestão da EN. Consequentemente, todos os entrevistados consideram favorável a implementação do BSC na instituição, o que poderá fornecer indicadores valiosos para a gestão.

Por outro lado, os entrevistados identificam que a presença de muitas ferramentas simultaneamente pode dificultar a gestão e que a introdução de um novo sistema paralelo aos existentes pode causar confusão. Estes mencionam ainda que a falta de recursos é um obstáculo à implementação deste sistema visto que exige mais tempo e recursos que já estão a ser utilizados de outras formas. Os entrevistados ressaltam que um obstáculo à implementação deste sistema é a falta de autonomia administrativa e financeira por parte da instituição. Estes acrescentam ainda que a eficácia deste sistema está dependente da capacidade de implementá-lo, geri-lo e alimentá-lo adequadamente.

Conclusões

O presente estudo visa uma compreensão mais aprofundada da atual abordagem de gestão estratégica da Escola Naval, bem como avaliar a viabilidade da implementação do BSC como ferramenta de apoio na melhoria da tomada de decisão.

Preliminarmente, foi realizada uma revisão bibliográfica de conceitos considerados críticos para uma melhor compreensão do tema em questão e para fundamentar a presente dissertação. Subsequentemente, por intermédio da aplicação de entrevistas semiestruturadas e de questionários foi possível: (1) aferir sobre como é feito o planeamento da EN, (2) compreender a atual gestão estratégica da instituição e (3) analisar a viabilidade da implementação do BSC.

Posteriormente, foram identificados os principais obstáculos que a EN enfrenta no processo de planeamento e implementação das suas estratégias. Além disso, foi analisado o sistema utilizado para estabelecer e acompanhar os objetivos estratégicos na instituição, seguido pela avaliação do potencial benefício do BSC para a gestão estratégica na EN, bem como a identificação dos principais desafios ou obstáculos inerentes à sua implementação.

No que concerne aos objetivos de investigação delineados no início da presente dissertação, consideramos que foram todos alcançados com êxito. A parte teórica permitiu cumprir a descrição de conceitos de gestão, controlo de gestão, gestão estratégica, planeamento estratégico e o porquê da sua necessidade, bem como a descrição dos conceitos associados ao BSC, a descrição da necessidade de gestão estratégica no Ensino Superior, a caracterização do ESM em Portugal e conhecer as alterações para a adoção do modelo do BSC para a Administração Pública. A parte prática permitiu aferir as atuais práticas de gestão estratégica na EN e analisar a pertinência e a adequação do BSC num estabelecimento de ensino superior.

Visto que os objetivos de investigação estão fundamentados na questão central e nas questões de investigação, e que estes foram alcançados com sucesso, mostra-nos que é possível responder a cada uma das questões de investigação e, conseqüentemente, à questão central.

No que se refere à QI 1, **“Quais são os obstáculos que dificultam o planeamento e a implementação da estratégia na Escola Naval?”**, analisou-se, através da aplicação da entrevista semiestruturada, quais são os principais obstáculos que dificultam o planeamento e a implementação da estratégia na EN. Transversalmente à Marinha, dois dos obstáculos apontados são a falta de recursos humanos e financeiros, o que pode constituir uma barreira crítica para a execução eficaz de qualquer estratégia organizacional. Além disso, mais aplicado à realidade da instituição, são apontados como obstáculos: (1) a falta de autonomia administrativa e financeira; (2) a instabilidade na área do pessoal; (3) os inputs e pressões externas que a instituição sofre; (4) as novas orientações do Governo e uma legislação cada vez mais complexa e abrangente; (5) a gestão dual dentro da própria escola, tendo em conta a vertente militar e a vertente do ensino superior.

No que concerne à QI 2, **“Qual é o impacto da falta de autonomia administrativa e financeira na eficácia da gestão estratégica na Escola Naval?”**, analisou-se por meio da aplicação da entrevista semiestruturada qual é o impacto da falta de autonomia administrativa e financeira na eficácia da gestão estratégica na Escola Naval. Desta forma, é importante reconhecer que a EN atua dentro de um contexto organizacional complexo. Primeiramente, a EN depende diretamente do Almirante CEMA. Além disso, como estabelecimento de ESM, mantém uma ligação funcional com o IUM, que por sua vez depende do General CEMGFA. Esta dualidade de dependências, limita a flexibilidade da EN. Desta forma, a falta de autonomia administrativa e financeira impossibilita a EN de tomar decisões estratégicas independentes e dificulta a mobilização de recursos conforme seja necessário para atingir os seus objetivos estratégicos.

No que diz respeito à QI 3, **“É necessário melhorar o sistema de gestão atualmente utilizado pela Escola Naval?”**, através da aplicação do questionário identificaram-se diversas áreas de preocupação, o que evidencia a necessidade de melhorar o sistema de gestão atualmente utilizado pela Escola Naval. Os dados do questionário sugerem que nem todos os membros da instituição estão cientes das diretrizes adotadas pela EN, o que indica uma deficiência na comunicação das

estratégias institucionais, o que pode resultar numa compreensão parcial ou incompleta das diretrizes.

Adicionalmente, 33,3% dos inquiridos não tem conhecimento dos relatórios de situação, o que revela que a divulgação destes não é eficiente. Além disto, 33,3% dos inquiridos afirma que os relatórios são feitos, mas com uma periodicidade inadequada o que pode dificultar uma avaliação contínua e transparente da execução das estratégias.

No que toca aos indicadores que permitem acompanhar o desempenho da EN, 60% dos inquiridos não tem conhecimento destes indicadores, o que indica problemas de comunicação e de envolvimento dos membros da instituição.

Diante das evidências apresentadas, o sistema de gestão da Escola Naval precisa de algumas melhorias. Estas passam pela implementação de mecanismos mais robustos de comunicação, divulgação dos relatórios de situação e dos indicadores de desempenho.

Relativamente à QI 4, **“O BSC contribui para a eficiência da tomada de decisão na Escola Naval?”**, analisou-se, por meio da aplicação do questionário e da entrevista semiestruturada que o BSC pode contribuir para a eficiência da tomada de decisão na EN. O BSC permite uma visão holística da organização ao englobar múltiplas perspetivas o que possibilita que os gestores tenham uma compreensão aprofundada do desempenho organizacional. Este sistema permite o alinhamento estratégico, visto que a organização alinha as suas atividades e iniciativas com os objetivos estratégicos, o que assegura que todos os setores da organização trabalhem para alcançar as mesmas metas. Este sistema promove a transparência na organização, ao definir os objetivos estratégicos e os indicadores o que faz com que todos na organização saibam o que é importante. Este sistema promove ainda um controlo contínuo do desempenho da organização através dos indicadores, o que facilita a identificação de setores que precisem de melhorias e a avaliação do grau de consecução dos objetivos estratégicos. Posto isto, com esta informação disponibilizada por este sistema os gestores podem tomar decisões precisas e atualizadas.

No que respeita à QI 5, **“Qual é o grau de resistência à implementação do BSC?”**, analisou-se, por meio da aplicação da entrevista semiestruturada, os principais obstáculos em relação à implementação do BSC na EN. O grau de resistência à implementação desta ferramenta é elevado, visto que a instituição é militar, o que faz com que tenha uma grande resistência à mudança por parte da própria instituição e das pessoas que nela se inserem. No contexto atual a principal resistência seria a falta de recursos. Os recursos humanos de momento são escassos, o que representa um obstáculo à implementação deste sistema e por outro lado os recursos financeiros também são limitados o que faz com que não haja possibilidade para tal investimento.

Após responder às perguntas investigativas, possuímos informações suficientes para responder à questão central. Sendo assim, **Tendo em conta os recursos à disposição da Escola Naval, qual seria a viabilidade e o impacto da implementação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de apoio na melhoria da tomada de decisão?**

Com base no estudo realizado é evidente que a implementação do BSC pode ter um impacto significativo na melhoria da tomada de decisão da EN.

Em primeiro lugar, o BSC permitiria ter uma visão integrada e holística da EN e da Marinha, ao considerar as várias perspetivas. Desta forma, os gestores da EN iriam ter uma compreensão mais aprofundada do desempenho organizacional, alinhando as atividades diárias com os objetivos estratégicos definidos. O BSC iria facilitar a tradução da estratégia em objetivos mensuráveis e indicadores-chave de desempenho. Através da definição clara dos objetivos e dos seus indicadores, garantíamos que todos os níveis da EN estivessem alinhados e cientes das prioridades estratégicas, o que iria alinhar as operações diárias com as visões estratégicas globais.

Adicionalmente, o BSC implementado na EN facilitaria o controlo contínuo do desempenho organizacional da instituição, através dos indicadores estratégicos definidos para avaliar o progresso em direção aos objetivos estratégicos. Desta forma, não só auxiliaria na identificação de áreas que precisem de melhorias, mas garantia uma avaliação contínua do sucesso da instituição na implementação das suas estratégias.

Por outro lado, quanto à viabilidade de implementar o BSC na EN, esta enfrentaria obstáculos significativos, tais como a tradicional resistência à mudança devido à natureza militar da instituição e a escassez de recursos humanos e financeiro. Para além disso, a presença de muitas ferramentas simultaneamente pode dificultar a gestão e a introdução de um novo sistema paralelo aos existentes pode causar confusão.

É imperativo considerar que a metodologia do BSC, já está profundamente enraizada na Marinha desde 2009, e o próprio PA da EN têm por base a metodologia do BSC. Além disso, na DEM estão definidos, de forma clara e objetiva, os objetivos e iniciativas estratégicas com que cada setor deverá contribuir para a consecução da visão e da missão da Marinha. Reconhecendo que a EN é um estabelecimento de ensino superior militar, o comandante da EN depende diretamente do Almirante CEMA, e, adicionalmente, devido ao seu *status* como estabelecimento de ensino superior, mantém uma ligação funcional ao Instituto Universitário Militar, que por sua vez depende do General CEMGFA.

Desta forma é perceptível que a EN não tem autonomia administrativa ou financeira, o que faz com que a implementação de um sistema como o BSC seja muito limitada visto que estes sistemas são mais adequados a organizações que têm autonomia administrativa e financeira. Posto isto, é necessário reconhecer que a EN já tem muito bem delineadas as suas orientações estratégicas, com a Diretiva Estratégica da Marinha e com a Diretiva estratégica do Instituto Universitário Militar.

Não obstante, um BSC feito com base numa análise SWOT que considere o ambiente externo da EN e não o da Marinha, ou seja, as Potencialidades e Vulnerabilidades internas com as Oportunidades e Ameaças provenientes do ambiente externo à EN, resultaria em objetivos mais específicos para a Instituição. Tal abordagem permitiria: (1) otimização de processos; (2) melhor gestão de recursos; (3) maior relevância e impacto; (4) foco em competências que a EN domina.

Desta forma ao trabalhar com objetivos mais específicos para a EN permitiria uma abordagem mais personalizada e eficiente para o crescimento da instituição e sucesso

no cumprimento da missão. É importante salientar que este BSC específico para a EN, teria obrigatoriamente de ir ao encontro da visão e missão da Marinha.

Limitações do estudo

No decorrer do processo de investigação e elaboração da presente dissertação foram identificadas algumas limitações e dificuldades no que toca na obtenção dos dados.

Os questionários tinham o objetivo de inquirir os coordenadores de departamento, gabinete de estudos, coordenadores de ciclos de estudo, diretores de curso e docentes da EN, referentes ao ano letivo 2023/2024. Porém, não foi possível atingir uma taxa de resposta de 100%, o que iria contribuir para a robustez e a precisão das conclusões baseadas nesses dados.

Outra lacuna identificada prende-se com o facto de não ter sido possível realizar a entrevista ao diretor do CINAV, o que contribuiria para uma compreensão mais abrangente e garantia que as análises fossem mais precisas e completas.

Sugestões de estudos futuros

Com o desenvolvimento da presente dissertação de mestrado, foi possível criar bases para a prossecução para estudos futuros, baseados nas conclusões alcançadas.

Uma possível sugestão será a implementação de um modelo do BSC com o seu respetivo mapa estratégico, durante um período na EN e a sua posterior análise por forma a obter dados reais e permitir analisar a recetividade e viabilidade da organização para com o modelo.

Outra sugestão para estudos futuros seria a avaliação da qualidade da informação fornecida pelo modelo do BSC, no contexto da tomada de decisão dos órgãos de comando da EN. Esse estudo poderia explorar a precisão e relevância dos dados disponibilizados, verificando se estes oferecem conhecimentos estratégicos suficientes para sustentar decisões eficazes e alinhadas com os objetivos organizacionais.

Bibliografia

- Angeloni, M. (2003). Elementos intervinientes na tomada de decisão.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*.
- Bohm, V., Lacaille, D., Spencer, N., & Barber, C. E. H. (2021). Scoping review of balanced scorecards for use in healthcare settings: Development and implementation. *BMJ Open Quality*, 10(3). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-001293>
- Brown, W. (2014). *Strategic Management in Nonprofit Organizations*.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*.
- Bryson, J., & George, B. (2020). *Strategic Management in Public Administration*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.139>
- Budiharso, T., Makruf, I., & Mujahid, I. (2022). Porter's Five Forces: Evaluating Education Management Practices for the Postgraduate Program of UIN RM Said Surakarta, Indonesia. In *www.jsser.org Journal of Social Studies Education Research Sosial Bilgiler Eğitimi Araştırmaları Dergisi* (Vol. 2022, Issue 13). www.jsser.org
- Buzzell, R., & Gale, B. (1987). *The PIMS Principles; Linking Strategy to Performance*.
- Cabana, A. R., Cipriano, D., Feliciano, M. J., & Lopes, V. (2008). Balanced Scorecard (BSC) e Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) para o Instituto Superior Técnico (IST).
- Caldeira, J. (2014). *Monitorização da Performance Organizacional*.
- Camilleri, M. A. (2021). Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education. *Management in Education*, 35(1), 10–21. <https://doi.org/10.1177/0892020620921412>
- Cohen, J. (1968). WEIGHTED KAPPA: NOMINAL SCALE AGREEMENT WITH PROVISION FOR SCALED DISAGREEMENT OR PARTIAL CREDIT (Vol. 70, Issue 4).
- Coutinho, C. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*.
- Cruz, E. (1989). *Planeamento Estratégico*.
- Decreto-Lei n. o 249/2015, de 28 de outubro, (2015). Decreto-Lei n.º 249/2015. *Diário da República*, 1.ª série, n.ª 208, 1-5.
- Escola Naval. (2023). *Plano de Atividades – Ensino Universitário Militar*. Ministério da Defesa Nacional.

- Fatima, T., & Elbanna, S. (2020). Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future. *International Journal of Hospitality Management*.
- Freeman, E., & McVea, J. (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*.
http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=263511
- Freire, A. (2020). *Estratégia- Criação de valor sustentável em negócios tradicionais e digitais*.
- Gomes, A., Ribeiro, N., Carvalho, J., & Nogueira, S. (2007). *O Balanced Scorecard - Aplicado à Administração Pública*.
- Gomes, J. (2019). *O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica: uma proposta de aplicação*.
- Ho, J. (2014). *Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis*.
www.euacademic.org
- Hunger, J., & Wheelen, T. (2003). *ESSENTIALS OF STRATEGIC MANAGEMENT*.
- Ivo, A., & Barbosa, F. (2020). *BALANCED SCORECARD: UMA ADAPTAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance* Harvard Business Review.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1993). *Putting the Balanced Scorecard to Work*. www.hbr.org
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *A Estratégia Em Ação*.
- Kaplan, R. S. (1999). *The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations*.
www.bscreport.com
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Strategy- Focused Organization*.
- Kaplan, R. S. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps STRATEGY MAPS Soundview Executive Book Summaries, 2 A Strategy Map Represents How the Organization Creates Value*. <http://my.summary.com>
- Li, Y., Gao, Z., & Xu, X. (2024). *Higher Education Management Based on Intelligent Decision Support System*. <https://doi.org/10.4108/eai.24-11-2023.2343592>
- Lobato, D., Filho, J., Torres, M., & Rodrigues, M. (2012). *Gestão estratégica*.

- Lueg, R. (2015). Strategy maps: The essential link between the balanced scorecard and action. In *Journal of Business Strategy* (Vol. 36, Issue 2, pp. 34–40). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2013-0101>
- Malmi, T. (2001). Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. *Management Accounting Research*, 12(2), 207–220. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0154>
- Marinha Portuguesa. (2021). PAA 34 - Processo estratégico da Marinha. Ministério da Defesa Nacional, Estado-Maior da Armada
- Marinha Portuguesa. (2022). Diretiva Estratégica da Marinha 2022. Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada.
- Melo, A., Sarrico, C., & Radnor, Z. (2008). Research design for analysing the relationship between governance structures and performance management systems in universities. 4(2), 68–81. <http://reflectingeducation.net>
- Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 367–384. <https://doi.org/10.1002/csr.2206>
- Nicolau, I. (2001). O CONCEITO DE ESTRATÉGIA.
- Otley, D., Broadbent, J., & Berry, A. (1995). Research in Management Control: An Overview of its Development. *British Journal of Management*.
- Paranhos, R., Filho, D., Rocha, E., Júnior, J., & Freitas, D. (2016). Uma introdução aos métodos mistos. *Sociologias*, 18(42), 384–411. <https://doi.org/10.1590/15174522-018004221>
- Pinto, F. (2009). Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos.
- Portaria n.º 21/2014, de 17 de janeiro. (2014). Portaria n.º 21/2014. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 14, 153-156.
- Quesado, P., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186–201. <https://doi.org/10.3926/ic.1110>
- Ribeiro, A. (1998). Planeamento da Acção Estratégica - Aplicado ao Estado.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Management*.
- Ruas, J. (2022). *Manual de Metodologias de Investigação* (E. Editora, Ed.; 2nd ed.).

- Rudnicki, W., & Vagner, I. (2014). Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company. In The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection (Vol. 25, Issue 2).
- Sá, P., Pedro Costa, A., & Moreira, A. (2021). Reflexões em torno de recolha de dados Metodologias de Investigação.
- Santos, A. (2008). Gestão Estratégica (E. Editora, Ed.).
- Santos, Ó. (2015). A CONCEPÇÃO DE UM BALANCED SCORECARD NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICO.
- Sarrico, C. (2010). Indicadores de Desempenho para Apoiar os Processos de Avaliação e Acreditação de Cursos.
- Schultz, G. (2016). Introdução à gestão de organizações.
- Soares, I. (2018). LEARNING OUTCOMES NO ENSINO SUPERIOR PORTUGUÊS: PERFIS DE COMPETÊNCIAS DA ÁREA DAS CIÊNCIAS EMPRESARIAIS.
- Speth, C. (2023). A análise SWOT - Uma ferramenta para o desenvolvimento de estratégias empresariais.
- Stukalina, Y. (2014). Strategic management of higher education institutions. Management of Organizations: Systematic Research, 70(70), 79–90. <https://doi.org/10.7220/mosr.1392.1142.2014.70.6>
- Teixeira, S. (1998). GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines.
- Van, H. (2024). Applying the Balanced Scorecard in Universities: A Systematic Review. In Int. j. adv. multidisc. res. stud (Vol. 4, Issue 1). www.multiresearchjournal.com
- Voloshina, V. (2014). THE STRATEGIC MANAGEMENT TOOLS FOR HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS.

Anexos

Anexo A – Organogramas da Escola Naval

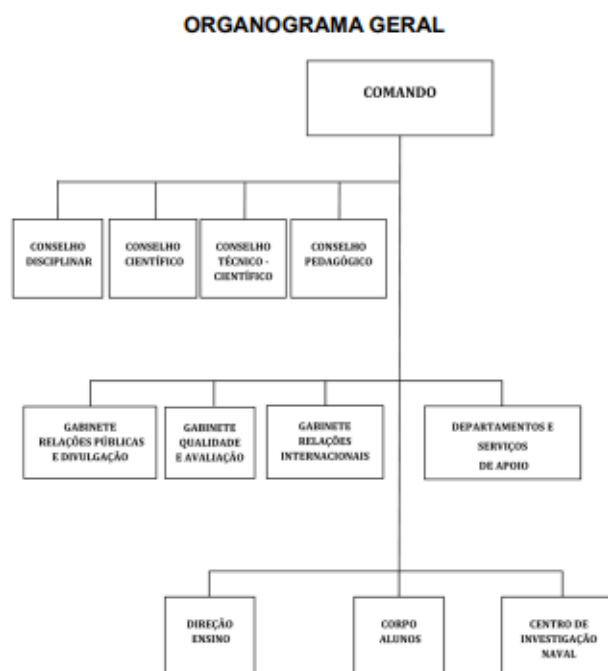


Figura 8 - Organograma Geral da Escola Naval (fonte: Portaria n.º 21/2014, de 31 de janeiro)



Figura 9 - Estrutura orgânica da Direção de Ensino da Escola Naval (fonte: Portaria n.º 21/2014, de 31 de janeiro)



Figura 10 - Estrutura orgânica do Corpo de Alunos da Escola Naval (fonte: Portaria n.º 21/2014, de 31 de janeiro)

DEPARTAMENTOS E SERVIÇOS DE APOIO GERAL

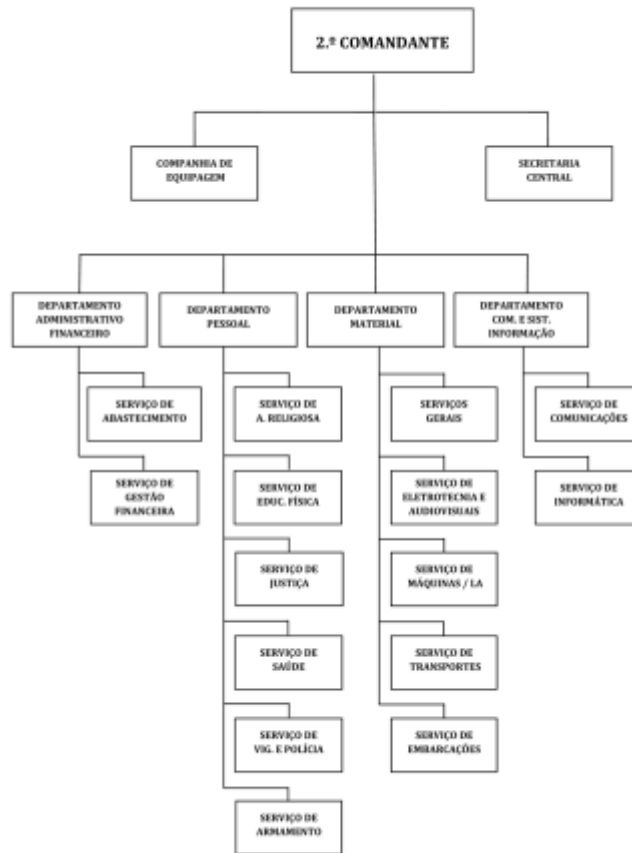


Figura 11 - Estrutura Orgânica dos Departamentos e Serviços de apoio geral da Escola Naval (fonte: Portaria n.º 21/2014, de 31 de janeiro)

Apêndices

Apêndice A – Guião das entrevistas semiestruturadas

Termo de consentimento informado

A presente entrevista enquadra-se na investigação de Mestrado realizada pelo Aspirante da classe de Marinha Pedro Pereira Batista, subordinada ao tema *Balanced Scorecard* como sistema de apoio à decisão na Escola Naval: uma proposta de melhoria em direção à excelência organizacional, sob orientação técnica e científica do Professor Doutor Ivo dos Santos Soares e do Professor Doutor Pedro Borda de Água.

A participação na presente entrevista é totalmente voluntária, podendo desistir da mesma a qualquer momento. As opiniões recolhidas na presente entrevista representam apenas a perceção dos participantes perante as questões que serão colocadas, e serão apenas utilizadas para a produção do relatório final da investigação e para a elaboração de eventuais publicações de carácter técnico-científico.

A informação obtida na presente entrevista será estritamente reservada e a identidade dos inquiridos nunca será revelada em qualquer relatório ou publicação, ou a qualquer pessoa não relacionada diretamente com este estudo, a menos que o autorize por escrito. Para efeitos de processamento da informação, a presente entrevista será gravada e o ficheiro de áudio (ou vídeo, se aplicável) será mantido apenas pelo tempo necessário à sua transcrição.

Poderá, a qualquer momento, entrar em contacto com a equipa de investigação (através do contacto pedro.pereira.batista@marinha.pt) caso deseje que as suas respostas não sejam incluídas no estudo. Poderá ainda usar o mesmo contacto se desejar ter acesso aos elementos produzidos pela investigação no final da mesma.

O presente termo de consentimento informado foi lido ao entrevistado que, ao prosseguir com a entrevista declara aceitar os respetivos termos.

_____, ____ de _____ de 2024

Pedro Pereira Batista

ASPOF M

Tema:

“Balanced Scorecard como sistema de apoio à decisão na Escola Naval: uma proposta de melhoria em direção à excelência organizacional”

Objetivos Gerais:

- Conhecer como é elaborado o planeamento na Escola Naval;
- Saber qual é o sistema de Gestão Estratégica na Escola Naval;
- Avaliar se o sistema atual atende às exigências da Escola Naval;
- Perceber na medida do possível de que forma seria viável uma implementação do *Balanced Scorecard* na Escola Naval.

Organização da entrevista:

A entrevista está estruturada em 4 áreas/ temas de interesse fundamentais para alcançar os objetivos gerais e específicos. As 4 áreas de interesse são:

- Apresentação;
- Planeamento;
- Gestão Estratégica;
- Implementação do *Balanced Scorecard*;

Guião da entrevista semiestruturada:

Áreas de interesse	Objetivos específicos	Questões	Observações
Apresentação	- Gravar a entrevista; -Apresentação do entrevistador; -Explicar os objetivos da entrevista e de que forma irá contribuir para o estudo; -Caracterização do entrevistado;	1. Qual a função que desempenha?	-Agradecer a disponibilidade e presença do entrevistado; -Apresentação breve do entrevistador; -Referir os objetivos da entrevista
Planeamento	-Adquirir conhecimento sobre os responsáveis	2. Relativamente ao Processo de	-Na pergunta 2 tentar perceber

	<p>pelo planeamento na Escola Naval e como é conduzido todo esse processo;</p> <p>-Perceber se a Escola Naval elabora o planeamento com base nalguma restrição, ou se é autónoma;</p> <p>-Perceber se a Escola Naval tem medidas de controlo quanto ao cumprimento do planeamento;</p> <p>-Saber se existem obstáculos na Escola naval que dificultem o planeamento e implementação da estratégia;</p>	<p>Planeamento Estratégico da Escola Naval, sabe quem são os principais responsáveis e como é que esse processo é conduzido?</p> <p>3. De que forma a Escola Naval avalia o seu sucesso e o progresso, em relação às suas metas e objetivos estratégicos?</p> <p>4. Na sua opinião, qual ou quais são os principais desafios ou obstáculos que a Escola Naval enfrenta no processo de planeamento e implementação das suas estratégias?</p>	<p>de que forma é que o planeamento é feito e com base no que;</p> <p>-Na pergunta 3 tentar perceber se são definidos indicadores e metas para controlar a execução desse planeamento;</p>
<p>Gestão estratégica</p>	<p>-Adquirir conhecimento sobre a gestão estratégica na Escola Naval</p> <p>-Perceber se existe algum sistema de gestão estratégica na Escola Naval</p> <p>-Saber se o sistema utilizado é eficiente e se consegue garantir o apoio da tomada de decisão da Escola Naval</p>	<p>5. Tem a noção se existe algum sistema, metodologia ou processo utilizado para estabelecer e acompanhar os objetivos estratégicos na Escola Naval, que forneça informação compilada ao Comando da Escola Naval?</p>	

		<p>6. De que forma avalia o grau de consecução dos objetivos para a Escola Naval?</p> <p>7. O sistema de gestão estratégica atual fornece todo o tipo de informação necessária para a tomada de decisão? Se não, que informação adicional poderia ser disponibilizada?</p>	
<p>Implementação do <i>Balanced Scorecard</i></p>	<p>-Verificar a necessidade da implementação do <i>Balanced Scorecard</i> na Escola Naval</p> <p>-Perceber se o <i>Balanced Scorecard</i> é benéfico para auxiliar a tomada de decisão</p> <p>-Verificar a resistência que teria a implementação do <i>Balanced Scorecard</i> à Escola Naval</p>	<p>8. Na sua opinião, a implementação do <i>Balanced Scorecard</i> pode beneficiar a gestão estratégica na Escola Naval?</p> <p>9. Em que medida a informação fornecida pelo <i>Balanced Scorecard</i> seria benéfica para as tomadas de decisão e o desempenho organizacional na Escola Naval?</p> <p>10. Do conhecimento que tem da organização militar em geral e da Escola Naval em particular, qual ou</p>	<p>-Na pergunta 8, referir que pode ser um sistema complementar;</p> <p>- Após todas as perguntas agradecer o facto de ter despendido tempo em prol da minha investigação;</p>

		quais seriam os principais desafios ou obstáculos que antecipa em relação à implementação do Balanced Scorecard na Escola Naval?	
--	--	--	--

Apêndice B – Síntese das entrevistas

Síntese das entrevistas

Questão 2: Relativamente ao Processo de Planeamento Estratégico da Escola Naval, sabe quem são os principais responsáveis e como é que esse processo é conduzido?

Entrevistados	Respostas
Entrevistado 1	<p>- “Dentro do setor chamado Escola Naval, são os objetivos estratégicos que, no âmbito da Diretiva Estratégica da Marinha, que decorre do Almirante CEMA, que a Escola Naval tem em vista.”</p> <p>- “... um sistema introduzido pelo Sr. Almirante CEMA, que se designa <i>To do List</i>.”</p> <p>- “... a Diretiva do Ensino Superior Militar, que tem à cabeça o IUM, o Instituto Universitário Militar.”</p>
Entrevistado 2	<p>- “... é necessário integrar a Escola Naval naquilo que é a Marinha, a Escola Naval não é um organismo autónomo.”</p> <p>- “Existe o planeamento estratégico feito ao nível da Marinha e depois, obviamente, existe o alinhamento dos vários setores, no caso do Ensino Superior Militar com os objetivos estratégicos...”</p> <p>- “... ao nosso nível, existem os responsáveis da Escola Naval que definem esse alinhamento estratégico...”</p>
Entrevistado 3	<p>- “Cada área na Escola Naval tem o seu planeamento.”</p> <p>- “... o planeamento anual das atividades do Corpo de Alunos...”</p> <p>- “... o DAF tem o planeamento dele, porque depois, para além disso, tem que fazer o balanço das atividades financeiras...”</p> <p>- “... a Direção de Ensino também tem outras atividades. O conselho científico, o conselho pedagógico, as aulas, a administração das aulas...”</p>
Entrevistado 4	<p>- “O comandante da Escola Naval depende diretamente do almirante Chefe Estado Maior da Armada, mas por outro lado, é um estabelecimento de ensino superior e enquanto estabelecimento de ensino superior militar tem uma ligação funcional ao Instituto Universitário Militar que por sua vez depende do General CEMGFA.”</p> <p>- “Há que ter em consideração o que é, em termos estratégicos, o caminho da escola enquanto instituição de ensino superior e o posicionamento da escola enquanto unidade militar e manter um relacionamento e uma gestão equilibrada entre estas duas nuances.”</p> <p>- “... a definição das estratégias e o planeamento estratégico têm que ter em consideração estas duas vertentes.”</p>
Entrevistado 5	<p>- “... concorremos para determinados objetivos estratégicos da Diretiva Estratégica de Marinha, temos determinadas iniciativas estratégicas às quais temos que concorrer por determinação do Senhor Almirante CEMA, que há de definir e temos indicadores definidos que vamos ter que cumprir.”</p>

	<p>- "... o Comandante da Escola Naval, é o Diretor de Ensino, é o Diretor do CINAV, é o 2º Comandante, o Comandante do Corpo de Alunos."</p> <p>- "... isto é aquilo que é o chamado vértice estratégico da Escola Naval."</p> <p>- "São as pessoas mais importantes da Escola Naval, a nível organizativo."</p>
Entrevistado 6	- "... é conduzido de uma forma <i>top-down</i> que decorrem da chefia da Marinha, do EMGFA e do IUM. São as três lideranças estratégicas de onde decorrem as orientações estratégicas para o ensino da Escola Naval."

Questão 3: De que forma a Escola Naval avalia o seu sucesso e o progresso, em relação às suas metas e objetivos estratégicos?

Entrevistados	Respostas
Entrevistado 1	<p>- "... é pedida numa base regular, uma vez por mês, aos responsáveis das várias áreas, no sentido de darem a informação..."</p> <p>- "... há uma apresentação da Diretiva Estratégica da Marinha e, a certa altura, perante os senhores Almirantes, os responsáveis das áreas funcionais e o Estado-Maior, aparece na apresentação a situação da Diretiva Estratégica da Marinha."</p> <p>- "... quem constrói tudo isto é a divisão de planeamento do Estado-Maior da Armada, é digamos, quem conduz este processo."</p> <p>- "Nós alimentamos, temos datas, numa base mensal alimentamos o sistema com as plataformas que existem para o efeito..."</p>
Entrevistado 2	<p>- "... existe o controle das metas e dos objetivos e julgo que seja o Comandante Duarte Ramos que depois faz um acompanhamento"</p> <p>- "não existe um software que seja utilizado na Escola Naval... existe o da Marinha, que é alimentado pela Escola Naval"</p>
Entrevistado 3	<p>- "... as minhas metas é cada uma destas coisas, destas vertentes, sempre que és chamado a fazer, se eu não cumprir, estou em falha."</p> <p>- "Há uma métrica, mas é uma métrica determinada por nós, no início do ano letivo..."</p>
Entrevistado 4	<p>- "temos indicadores e metas que estão definidas nos indicadores estratégicos, e nos indicadores operacionais que são os da Marinha que já existem há muito tempo e que são seguidos e, portanto, permitem-nos ter indicadores e se estamos a atingir as metas que estão definidas por esses indicadores ou não."</p> <p>- "Por outro lado, temos a diretiva estratégica do Ensino Superior Militar e a diretiva estratégica do IUM, associadas e que também tem indicadores e metas..."</p>
Entrevistado 5	- "... mensalmente nós temos que colocar no EPM como é que está a evolução dos indicadores estratégicos da Escola Naval."

	<p>- "... para cada indicador existe os objetivos... há um responsável para diferentes objetivos estratégicos... e eles é que respondem pelos próprios indicadores."</p> <p>- "... depois temos a nível operacional indicadores operacionais, que são indicadores correntes."</p>
Entrevistado 6	<p>- "Nas várias vertentes, desde financeiro, do apoio e serviços, na direção de ensino, no planeamento de atividades de ensino, tudo é articulado para alimentar os indicadores e não só para a monitorização e gestão, como também na própria revisão periódica dos indicadores e respetivas metas em processo negocial com as chefias superiores."</p>

Questão 4: Na sua opinião, qual ou quais são os principais desafios ou obstáculos que a Escola Naval enfrenta no processo de planeamento e implementação das suas estratégias?

Entrevistados	Respostas
Entrevistado 1	<p>- "... há uma limitação em que, primeiro, a Escola Naval não tem autonomia administrativa ou financeira..."</p> <p>- "... um dos outros obstáculos tem a ver com a rotatividade e estabilidade na área do pessoal."</p> <p>- "... para alimentarmos estes sistemas, temos de dedicar pessoal e tempo. E isso é outro obstáculo."</p> <p>- "Novas orientações do Governo, uma legislação cada vez mais complexa e abrangente, todo o ciclo de planeamento orçamental e todo esse ambiente externo também constitui, pode ser um fator de instabilidade..."</p>
Entrevistado 2	<p>- "... a Escola Naval, não sendo um organismo autónomo, está logo condicionado pela definição da sua estratégia."</p> <p>- "A falta de autonomia condiciona esse processo de planeamento, porque nós estamos num nível inferior em termos de planeamento estratégico, não somos autónomos."</p> <p>- "... falta de recursos financeiros, que são muito escassos na Escola Naval..."</p> <p>- "... nomeadamente na área de apoio há uma escassez enorme de recursos humanos..."</p>
Entrevistado 3	<p>- "O principal contratempo é mesmo os inputs e as pressões externa, ou seja, a quantidade de cerimónias e de eventos que o Corpo de Alunos é chamado a participar e que é externa à Escola Naval."</p> <p>- "... os orçamentos cada vez são mais escassos, cada vez são menores."</p> <p>- "... é um constrangimento haver falta de pessoal."</p>
Entrevistado 4	<p>- "... o principal desafio é esta gestão dual... dentro da própria escola há aquela fação purista militar e, portanto, acha que isto é uma unidade militar... depois há outra fação purista do ensino superior que é, isto o militar aqui é secundário o que interessa é que nós somos uma faculdade e temos que dar formação..."</p>

	- "... outros desafios também existem, mas são desafios que nós vivemos sempre na Marinha que é a falta de pessoal." - "... os recursos não são aqueles que nós gostaríamos de ter..."
Entrevistado 5	- "... é a maior parte dos meios que nós utilizamos não pertencerem à Escola Naval."
Entrevistado 6	- "... é um processo colaborativo com as chefias e passa por articular os objetivos que decorrem."

Questão 5: Tem a noção se existe algum sistema, metodologia ou processo utilizado para estabelecer e acompanhar os objetivos estratégicos na Escola Naval, que forneça informação compilada ao Comando da Escola Naval?

Entrevistados	Respostas
Entrevistado 1	- "... temos aqui vários sistemas a alimentar."
Entrevistado 2	- "... existe um sistema da Marinha, ao nível da Escola Naval essa informação é compilada, não sei se por e-mail e depois compilada eventualmente num quadro Excel e depois introduzida nesse sistema." - "Não existe um sistema onde todos os <i>players</i> vão introduzindo a informação ao nível da Escola Naval..."
Entrevistado 3	- "Acho que isso não existe."
Entrevistado 4	- "Bem, se existe, não me chega." - "Em várias áreas até existe, por exemplo na área da qualidade existem ferramentas que por circunstâncias muito particulares não estão a ser aplicadas."
Entrevistado 5	- "Sim, existe. Existe e depois são colocados naquele EPM..."
Entrevistado 6	- "... o dashboard da Escola Naval e temos também as que decorrem da diretiva estratégica que estão no power bi que é através do nosso serviço coordenador de gestão estratégica que alimenta essa plataforma."

Questão 6: De que forma avalia o grau de consecução dos objetivos para a Escola Naval?

Entrevistados	Respostas
Entrevistado 1	- "... avalio de forma positiva, pese embora todos os condicionalismos existentes." - "... tem havido aqui uma evolução positiva..."
Entrevistado 2	- "Eu não conheço, sou muito sincero, não conheço os indicadores que estão a ser medidos na Escola Naval, porque não estou envolvido nisso."
Entrevistado 3	- "Eu acho que estão." - "... eu diria sempre que estou a cumprir com a minha missão, com a minha taxa, ou seja, com os meus objetivos."
Entrevistado 4	- "... um indicador é o sucesso escolar. O indicador do ano passado foi mau. No ano passado tivemos uma taxa de sucesso inferior a 80%." - "... digamos que há aqui uns objetivos que não estão a ser atingidos."

Entrevistado 5	- “Os objetivos estão a ser cumpridos.” - “Neste momento, aquilo que a Escola Naval se propôs, os objetivos estão a ser cumpridos.”
Entrevistado 6	- “... sim. As metas são alinhadas com a capacidade, não há nenhuma meta que esteja comprometida.”

Questão 7: O sistema de gestão estratégica atual fornece todo o tipo de informação necessária para a tomada de decisão? Se não, que informação adicional poderia ser disponibilizada?

Entrevistados	Respostas
Entrevistado 1	- “... até certo ponto fornece...” - “... o melhor sistema era ter um sistema único que agregasse todas essas preocupações.” - “... há aqui áreas que não estão cobertas.”
Entrevistado 2	- “Eu não conheço o que está definido no sistema da Escola Naval e acho que aqui não te consigo ajudar.”
Entrevistado 3	- “A informação que o sistema pode dar, lá está, é sempre a gestão do espaço, com as necessidades e com o que eu tenho realmente.”
Entrevistado 4	- “... essa ferramenta dá-nos indicadores que nos permitem, nos auxiliam a fazer esse planeamento de estratégia.”
Entrevistado 5	- “Esta pergunta eu não vou responder, porque não sou eu que faço a tomada de decisão. O senhor Almirante, é aí que ele pode dizer, se considera confortável, com os dados que a Escola Naval está a dar.”
Entrevistado 6	- “O sistema de gestão estratégica, como eu disse, isto recorre a uma génese top-down... o comandante da escola tem uma dependência hierárquica do almirante CEMA e tem uma dependência funcional que vai buscar ao general CEMGFA.” - “... há duas organizações estratégicas que têm que ser geridas.” - “... quando estabelecem os objetivos e os indicadores estão orientados para o cumprimento da estratégia que foi implementada. Nós depois também temos de transformar isso em indicadores de gestão nossos, ao nosso nível, que traduzem, que permitem alimentar esses indicadores.”

Questão 8: Na sua opinião, a implementação do *Balanced Scorecard* pode beneficiar a gestão estratégica na Escola Naval?

Entrevistados	Respostas
Entrevistado 1	- “Os princípios do <i>Balanced Scorecard</i> , de alguma forma, estão já, muitos deles, presentes noutros sistemas.” - “Agora beneficia sim, agora já que temos tantas áreas, teria que haver um sistema único, e não mais um, para que as pessoas não fiquem confusas...”

	<p>- "... um dos problemas maiores é que a quantidade de tempo que se tem a alimentar estes sistemas para que a informação que se lê devidamente credível..."</p> <p>- "... uma implementação do <i>Balanced Scorecard</i> para além desta área toda, não me parece que, sinceramente viesse a ter grandes benefícios."</p> <p>- "Se vamos pôr um outro sistema paralelamente a estes todos, torna-se bastante confuso e os resultados não seriam os mais esperados."</p>
Entrevistado 2	<p>- "... todos os sistemas de avaliação, sejam eles qual forem, que permitam alinhar a estratégia com a atividade operacional, melhoram sempre a gestão."</p> <p>- "... um dos grandes problemas é fornecer à gestão informação que seja relevante para o nível de topo decidir, neste caso o Comandante da Escola Naval decidir, e os sistemas como o <i>Balanced Scorecard</i>, obviamente, pelo seu historial, são altamente relevantes."</p> <p>- "... a questão é na sua implementação é necessário definir bem os nossos objetivos estratégicos, a forma de os medir, para ser uma ferramenta útil, no sentido de nos permitir melhorar, isso é o que queremos medir."</p>
Entrevistado 3	<p>- "Qualquer ferramenta estratégica ajuda ao comando. Se o <i>Balanced Scorecard</i> consegue apoiar o comando da Escola Naval, eu julgo que sim, contudo, tem é que ser alimentado."</p>
Entrevistado 4	<p>- "... a aplicação de qualquer ferramenta, de qualquer sistema, vem sempre favorecer a estratégia da Escola Naval ou de qualquer unidade."</p> <p>- "... nós não podemos ter muitas ferramentas ao mesmo tempo, porque senão vamos ter muita dificuldade de as gerir."</p> <p>- "O <i>Balanced Scorecard</i> pode ser extraordinário, mas se nós não tivermos capacidade de o implementar, de o gerir, de o alimentar e o interpretar, não serve para nada."</p> <p>- "Se nós tivermos como alimentar, como gerir, tivermos quem saiba usá-lo e quem saiba interpretar, é extraordinário."</p>
Entrevistado 5	<p>- "Eu acho que pode."</p> <p>- "Pode ser usado, mas acho que vai fazer perder, da maneira que a Marinha está neste momento, acho que vai fazer perder mais tempo, são mais coisas para fazer, para alimentar, que já estão a ser alimentadas de outra forma."</p> <p>- "... acho que era demais neste momento para a escola naval, porque não tem recursos suficientes para isto acontecer e acho que já estão a ser alimentados de outra forma."</p>
Entrevistado 6	<p>- "Sim, o <i>Balanced Scorecard</i> ou qualquer outro modelo, quando integrado, facilita."</p>

Questão 9: Em que medida a informação fornecida pelo *Balanced Scorecard* seria benéfica para as tomadas de decisão e o desempenho organizacional na Escola Naval?

Entrevistados	Respostas
Entrevistado 1	- “A não ser que se conseguisse... que o <i>Balanced Scorecard</i> fosse um sistema que pudesse gerir todas estas ferramentas, aí sim, porque aí a pessoa alimentava o <i>Balanced Scorecard</i> e alimentava todos os outros, a <i>to do list</i> , os indicadores operacionais, a Diretiva Estratégica da Marinha e o do Ensino Superior Militar.”
Entrevistado 2	- “... um sistema <i>Balanced Scorecard</i> ... desenhado com o objetivo de contribuir para a melhoria contínua do processo de formação da Escola Naval, obviamente é extremamente importante porque permite focar o desempenho da organização naquilo que é o objetivo estratégico e não dispersar...” - “O sistema por si só, só funciona se for bem pensado em termos do seu alinhamento estratégico que depois acaba nos indicadores e com o envolvimento, que também muitas vezes falha, organizacional na definição dos indicadores.”
Entrevistado 3	- “Se for feito com base na experiência e das necessidades da instituição, é máximo, isso é o excelente.”
Entrevistado 4	- “Se realmente a informação que extraímos for confiável, se o sistema estiver alimentado e a informação for confiável, com certeza que é importante, dá-nos indicadores valiosíssimos.”
Entrevistado 5	- “Aquilo tem quatro áreas, mas as áreas estão todas muito comprometidas com aquilo que vem de cima, ou seja, a área financeira, portanto os orçamentos já estão previamente definidos.”
Entrevistado 6	- “... um modelo, se for mal configurado, não suporta bem. Claro que quando se implementa, uma plataforma como o <i>Balanced Scorecard</i> espera-se que contribua, ele também pode não contribuir se for mal concebido.”

Questão 10: Do conhecimento que tem da organização militar em geral e da Escola Naval em particular, qual ou quais seriam os principais desafios ou obstáculos que antecipa em relação à implementação do *Balanced Scorecard* na Escola Naval?

Entrevistados	Respostas
Entrevistado 1	- “... tínhamos que adaptar o <i>Balanced Scorecard</i> de forma que não representasse uma maior sobrecarga de informação...” - “Estes sistemas, muitas vezes funcionam bem quanto maior for a autonomia e a decisão do plano da Escola Naval.” - “... a rotatividade e a instabilidade de recursos humanos e o facto de não haver nenhum recurso humano alocada ao sistema...” - “A questão aqui do ensino superior <i>versus</i> Marinha.” - “A questão aqui dos recursos humanos, não só a escassez, mas a escassez e a instabilidade.” - “Alguma suborçamentação da parte aqui da escola.”
Entrevistado 2	- “... há sempre um tradicional que é a resistência à mudança.”

	<p>- "... há sempre resistência à mudança por parte dos colaboradores..."</p> <p>- "... o maior obstáculo são as pessoas e a resistência à mudança."</p> <p>- "... os principais desafios é saber o que é que queremos medir."</p>
Entrevistado 3	- "... conseguir articular todas as necessidades e os produtos que o <i>Balanced Scorecard</i> é preciso fazer."
Entrevistado 4	<p>- "É preciso que se domine, conheça o que é o <i>Balanced Scorecard</i>."</p> <p>- "... capacidade de o alimentar e extrair informação."</p>
Entrevistado 5	- "... falta de recursos e a quantidade de informação que já é disseminada na Marinha."
Entrevistado 6	<p>- "... isto tem dois paradigmas, é uma organização militar, mas também é uma organização académica."</p> <p>- "... o facto de estarem integrados, uma alteração no contexto externo, digamos académico, vai afetar o militar e o inverso também acontece."</p> <p>- "... o modelo vai sempre sofrer enquanto a instituição militar, tem que lidar com os fatores da instabilidade inerentes a uma instituição militar."</p>

Apêndice C – Questionário

Balanced Scorecard como sistema de apoio à decisão na Escola Naval: uma proposta de melhoria em direção à excelência organizacional

O presente questionário enquadra-se na investigação de Mestrado realizada pelo Aspirante da classe de Marinha Pedro Pereira Batista, subordinada ao tema *Balanced Scorecard* como sistema de apoio à decisão na Escola Naval: uma proposta de melhoria em direção à excelência organizacional, sob orientação técnica e científica do Professor Doutor Ivo dos Santos Soares e do Professor Doutor Pedro Borda d'Água.

A participação no presente questionário é totalmente voluntária e anónima, podendo desistir da mesma a qualquer momento. As opiniões recolhidas no presente questionário representam apenas a perceção dos participantes perante as questões que serão colocadas, e serão apenas utilizadas para a produção do relatório final da investigação e para a elaboração de eventuais publicações de carácter técnico científico.

A informação obtida no presente questionário será estritamente reservada e a identidade dos inquiridos nunca será revelada em qualquer relatório ou publicação, ou a qualquer pessoa não relacionada diretamente com este estudo, a menos que o autorize por escrito.

Poderá, a qualquer momento, entrar em contacto com a equipa de investigação (através do contacto pedro.pereira.batista@marinha.pt) caso deseje que as suas respostas não sejam incluídas no estudo. Poderá ainda usar o mesmo contacto se desejar ter acesso aos elementos produzidos pela investigação no final da mesma.

Agradeço imensamente pela sua colaboração.

* Indica uma pergunta obrigatória

Caracterização do perfil do inquirido

Nesta primeira secção do questionário é feita a caracterização do perfil do inquirido, para permitir contextualizar e interpretar as respostas obtidas, ajudar na segmentação dos dados e na identificação de padrões ou tendências entre diferentes grupos de inquiridos e relacionar as respostas obtidas com o perfil dos inquiridos.

1. 1 - Indique o seu sexo: *

Marcar apenas uma oval.

Masculino

Feminino

2. 2 - Indique a sua idade: (apenas é permitido colocar números inteiros Ex: 35) *

3. 3 - Indique qual o seu nível de habilitação literária: *

Marcar apenas uma oval.

Doutoramento

Mestrado

Licenciatura

4. 4 - Indique qual o seu posto/cargo: *

Marcar apenas uma oval.

- Docente Civil
- Oficial General
- Oficial Superior
- Oficial Subalterno

5. 5 - Indique qual a sua classe: *

Marcar apenas uma oval.

- Administração Naval
- Engenheiro Naval ramo de Armas e Eletrónica
- Engenheiro Naval ramo de Mecânica
- Fuzileiro
- Marinha
- Médico Naval
- Serviço Técnico
- Técnico Naval
- Técnico Superior Naval
- Outro

Gestão Estratégica

Esta secção do questionário tem como objetivo obter informações valiosas sobre a gestão estratégica na Escola Naval, para auxiliar a avaliar a eficácia das estratégias atualmente implementadas e identificar áreas de melhoria.

Nesta secção, pretende-se aferir o seu grau de concordância tendo por base a escala de *likert*:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Tendo a discordar
4. Tendo a concordar
5. Concordo
6. Concordo totalmente
7. Não sabe/Não responde/Não aplicável

6. 6 - Existe uma cultura de gestão estratégica na Escola Naval: *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ns/Nr

7. 7 - Estou ciente das diretrizes estratégicas adotadas pela Escola Naval: *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ns/Nr

8. 8 - É importante existirem mecanismos para avaliar e acompanhar a estratégia interna: *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Ns /Nr

9. 9 - Considera importante que os órgãos dependentes do Comando da Escola Naval participem na elaboração do planeamento da Gestão Estratégica: *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Ns/Nr

10. 10 - São realizadas reuniões suficientes para delinear este planeamento: *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ns/Nr

11. 11 - São efetuados relatórios de situação? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, com periodicidade adequada
- Sim, com periodicidade inadequada
- Não

12. 12 - Existem indicadores que permitem acompanhar o funcionamento da Gestão Estratégica na Escola Naval?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Não sabe/Não responde

13. 13 - Participa na definição desses indicadores? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

14. 14 - As informações disponibilizadas por esses indicadores e pelo sistema de informação são suficientes para a tomada de decisão? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Ns/Nr

15. 15 - Na sua opinião, de que forma a gestão estratégica na Escola Naval pode ser melhorada? *

16. 16 - As orientações estratégicas da Escola Naval são claras: *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Ns/Nr

Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de gestão estratégica que auxilia as organizações a traduzirem a sua visão e estratégia em ações tangíveis. Esta ferramenta oferece uma abordagem equilibrada para avaliar o desempenho da organização, considerando indicadores financeiros e indicadores operacionais.

Nesta secção, pretende-se aferir o seu grau de concordância tendo por base a escala de *likert*:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Tendo a discordar
4. Tendo a concordar
5. Concordo
6. Concordo totalmente
7. Não sabe/Não responde/Não aplicável

17. 17 - Estou familiarizado com a metodologia do *Balanced Scorecard*: *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ns/Nr

18. 18 - A implementação do *Balanced Scorecard* contribuiria para a divulgação e compreensão da estratégia nos níveis mais baixos da Escola Naval: *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ns/Nr

19. 19 - A sua implementação traria benefícios à Instituição: *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Ns/Nr

20. 20 - A informação disponibilizada pelo *Balanced Scorecard* permite uma melhor tomada de decisão:

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Ns/Nr

21. 21 - A implementação do *Balanced Scorecard* pode melhorar o desempenho da Instituição: *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Ns/Nr

22. 22 - A implementação de um relatório periódico auxiliaria as estratégias e o desempenho da instituição: *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Ns/Nr

23. 23 - Tendo em conta a pergunta anterior qual, na sua opinião deveria ser a ^{*} periodicidade do relatório:

Marcar apenas uma oval.

Semestral

Trimestral

Mensal