

**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES  
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

**2012/2013**



**TII**

**A RELEVÂNCIA DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO QUADRO  
DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA TOMADA DE DECISÃO  
INFORMADA NAS FORÇAS ARMADAS**

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS E DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.



**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**A RELEVÂNCIA DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO  
QUADRO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA  
TOMADA DE DECISÃO INFORMADA NAS FORÇAS  
ARMADAS**

**MAJ/ADMAER Ferreira Nunes**

Trabalho de Investigação Individual do CEM-C 12/13

Pedrouços 2013



**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**A RELEVÂNCIA DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO  
QUADRO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA  
TOMADA DE DECISÃO INFORMADA NAS FORÇAS  
ARMADAS**

**MAJ/ADMAER Ferreira Nunes**

Trabalho de Investigação Individual do CEM-C 12/13

Orientadores: MAJ/ADMAER Carlos Miguel de Amorim Inácio

Pedrouços 2013



### **Agradecimentos**

Este trabalho de investigação só foi possível com a contribuição de várias pessoas às quais pretendo manifestar o meu agradecimento e reconhecimento:

- Em especial ao Rodrigo pelas brincadeiras que me transmitiam a energia suficiente para avançar mais um pouco e pela companhia nos trabalhos de casa. À Célia pela compreensão, apoio e motivação, que alimentavam permanentemente a inspiração quando esta parecia desvanecer;
- À minha mãe pelo exemplo de vida e pela compreensão da minha maior ausência durante o curso;
- A quem acedeu facilitar as entrevistas que contribuíram para valorizar o trabalho e aproximá-lo à realidade das Forças Armadas, nomeadamente: o Chefe do Estado-Maior Conjunto, Exmo. Sr. Vice-Almirante Pereira da Cunha e o Diretor do Polo de Lisboa do Hospital das Forças Armadas, Exmo. Sr. Major-General Silva Graça;
- Ao Tenente-Coronel Paulo Nunes e ao Capitão Fernandes pela permanente disponibilidade e pelos preciosos contributos que me permitiram compreender com maior facilidade o tema;
- Ao Major Inácio, meu orientador, pela amizade que já perdura desde o ingresso na Academia da Força Aérea e que neste momento foi basilar pelos conselhos, apoio, compreensão e disponibilidade que manifestou ao longo da elaboração deste trabalho;
- A todos os elementos do CEM-C 2012/13 pelo espírito de entreajuda, amizade e camaradagem, que estiveram sempre presentes e, em particular, àqueles que a força das circunstâncias (dos trabalhos de grupo, do Ramo a que pertencemos, entre outras) nos aproximou ao longo desta missão.

A todos, um Muito Obrigado!



## Índice

Introdução.....	1
1. O ambiente das organizações .....	6
a. Ambiente externo .....	7
b. Ambiente interno.....	8
c. Cadeia de valor e vantagem competitiva.....	8
2. Inteligência competitiva .....	11
a. O que é a inteligência competitiva? A origem, conceito e relevância .....	11
b. Necessidade da inteligência competitiva nas organizações .....	13
c. Benefícios da inteligência competitiva para as organizações .....	14
d. O ciclo da intelligence .....	16
3. O processo de tomada de decisão .....	19
a. Decisão e tomada de decisão.....	19
b. Tipologia e níveis de decisão .....	20
c. Processo de Tomada de decisão .....	21
d. Ambiente da tomada de decisão: da certeza à ambiguidade .....	22
e. A inteligência competitiva e a tomada de decisão .....	23
4. Gestão do conhecimento .....	25
a. Articulação entre a inteligência competitiva e a gestão do conhecimento.....	28
5. A inteligência competitiva, a gestão do conhecimento e a tomada de decisão no Hospital das Forças Armadas .....	31
a. O ambiente das organizações de saúde e do Hospital das Forças Armadas.....	32
b. O conhecimento do contexto, a gestão estratégica das informações e a tomada de decisão.....	35
Conclusões.....	41
Bibliografia.....	49

## Índice de Anexos

Anexo A – Corpo de conceitos.....	A-1
Anexo B – Enquadramento legal e população-alvo do Hospital das Forças Armadas .....	B-1
Anexo C – Extrato das entrevistas realizadas.....	C-1



## Índice de Figuras

Figura n.º 1 – Ambiente externo das organizações .....	7
Figura n.º 2 – Análise SWOT .....	8
Figura n.º 3 – Processo de criação de valor .....	9
Figura n.º 4 – Cadeia de valor de Porter .....	9
Figura n.º 5 – Ciclo da <i>intelligence</i> .....	16
Figura n.º 6 – Condições que afetam a possibilidade da decisão falhar .....	23
Figura n.º 7 – Os níveis hierárquicos da informação .....	26
Figura n.º 8 – Espiral do conhecimento segundo Nonaka e Takeuchi .....	27
Figura n.º 9 – A relação entre GC e IC .....	29
Figura n.º 10 – Ambiente competitivo do HFAR .....	34
Figura n.º 11 – Gestão estratégica das informações .....	37
Figura n.º 12 – Fases da gestão estratégica das informações .....	38

## Índice de Tabelas

Tabela n.º 1 – Comparação entre GC e IC .....	30
Tabela n.º 2 - Resumo dos principais espaços assistenciais .....	B-3
Tabela n.º 3 - Distribuição dos beneficiários por Ramos das FFAA e situação .....	B-5
Tabela n.º 4 - A evolução do número de Beneficiários da ADM com direitos no período compreendido entre 2005 e 2011 .....	B-5
Tabela n.º 5 - Distribuição geográfica dos acordos, em dezembro de 2011 .....	B-5



## Resumo

As organizações atuam num ambiente cada vez mais dinâmico, complexo, incerto e competitivo, o que apela à necessidade de efetuarem intensas e rápidas transformações, adotando novos paradigmas de gestão da informação, que promovam um incremento à sua capacidade de resiliência e à criação de vantagens competitivas.

A este fim são igualmente chamadas as Forças Armadas, a quem é requerido, com intensidade crescente, o cumprimento eficaz da sua missão com uma gestão criteriosa e eficiente dos recursos atribuídos, aspetos que são atingidos através da redução da incerteza associada à tomada de decisão. O decisor necessita de manter uma perceção abrangente, constante e atualizada da realidade do ambiente da organização, que poderá ser suportada pela disponibilização contínua do conhecimento organizacional e de *intelligence* oportuna e exata.

Para a consecução do trabalho de investigação sobre a relevância da inteligência competitiva no quadro da gestão do conhecimento e da tomada de decisão informada nas Forças Armadas, recorreu-se à metodologia hipotético-dedutiva, proposta no manual de investigação em ciências sociais de Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt. Procurou-se caracterizar e apreender os conceitos implícitos ao tema e a sua articulação, para de seguida averiguar qual a aplicabilidade da inteligência competitiva na melhoria do conhecimento organizacional e da tomada de decisão estratégica no Estado-Maior-General das Forças Armadas, com o recurso ao estudo de caso do Hospital da Forças Armadas.

Da investigação realizada conclui-se que a inteligência competitiva contribui para melhorar o conhecimento do ambiente competitivo do Estado-Maior-General das Forças Armadas; que as Forças Armadas necessitam de uma filosofia de gestão que integre o ambiente exterior, o desempenho interno e a orientação para o futuro. As sinergias obtidas a partir de um processo de *gestão estratégica das informações* e uma eficaz gestão do conhecimento são condições *sine qua non* nas Forças Armadas, para ajudar os decisores a reduzirem os níveis de incerteza e a tomar decisões mais informadas e racionais, a compreenderem o presente e a perspetivarem o futuro, através da interpretação antecipada dos sinais que alertam para a mudança, atingindo assim, os desejados níveis de excelência.



## Abstract

Organizations operate in an increasingly dynamic, complex, uncertain and competitive environment, which calls for the need to make intense and rapid changes, adopting new paradigms of information management, which promotes an increment to its resilience capacity and the creation of competitive advantages.

For this purpose are also called the Armed Forces, who are required, with increasing intensity, to fulfill effectively its mission with a careful and efficient management of the resources allocated. These aspects are achieved by reducing the uncertainty associated with decision-making. The decision maker needs to maintain a wide, constant and updated understanding of the reality of the organization's environment, which can be supported by the continuous availability of organizational knowledge as well as timely and accurate intelligence.

For the achievement of the research work about the importance of competitive intelligence in the framework of the management of knowledge and informed decision-making in the Armed Forces, we resorted to the hypothetical-deductive methodology proposed in the manual of social science research by Raymond Quivy and Luc Van Campenhoudt. We sought to characterize and understand the implicit concepts to the theme and its articulation, to then find out what is the competitive intelligence applicability in organizational knowledge improvement and strategic decision-making in the General Staff of the Armed Forces, with the use of the case study of the Armed Forces Hospital.

The investigation concluded that the competitive intelligence helps to improve knowledge of the competitive environment of the General Staff of the Armed Forces; the Armed Forces require a management philosophy that integrates the outside environment, internal performance and orientation to the future. Synergies obtained from a process of *strategic management of information* and an effective knowledge management are the *sine qua non* conditions in the Armed Forces to help decision-makers reduce levels of uncertainty and taking more informed and rational decisions, understanding the present and viewing the future through the early interpretation of signs that warn for change, reaching the desired levels of excellence.



## **Palavras-Chave**

Inteligência competitiva, *intelligence*, gestão do conhecimento, gestão estratégica das informações, tomada de decisão, Forças Armadas.



## Lista de abreviaturas

<b>ADM</b>	Assistência na Doença aos Militares das Forças Armadas
<b>ADSE</b>	Direção-Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Públicas
<b>CEMGFA</b>	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
<b>EMC</b>	Estado-Maior Conjunto
<b>EMGFA</b>	Estado-Maior-General das Forças Armadas
<b>GC</b>	Gestão do conhecimento
<b>HFAR</b>	Hospital das Forças Armadas
<b>HFAR/PL</b>	Polo de Lisboa do Hospital das Forças Armadas
<b>IASFA</b>	Instituto de Ação Social das Forças Armadas
<b>IC</b>	Inteligência competitiva
<b>IESM</b>	Instituto de Estudos Superiores Militares
<b>LOBOFA</b>	Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas
<b>LOEMGFA</b>	Lei Orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas
<b>PD</b>	Pergunta derivada
<b>PP</b>	Pergunta de partida
<b>SAD/GNR</b>	Serviços de Assistência na Doença da Guarda Nacional Republicana
<b>SAD/PSP</b>	Serviço de Assistência na Doença da Polícia de Segurança Pública
<b>SCIP</b>	<i>Strategic and Competitive Intelligence Professionals</i>
<b>SWOT</b>	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>



*“The purpose of the work on making the future is not to decide what should be done tomorrow, but what should be done today to have a tomorrow”*

(Drucker, 2008, p. 113)



## Introdução

O advento do mundo global trouxe às organizações um ambiente cada vez mais dinâmico, complexo, incerto e competitivo, que apelou à necessidade de efetuarem intensas e rápidas transformações, adotando novos paradigmas de gestão da informação, para que se possam adaptar e incrementar a sua capacidade de sobrevivência.

O paradoxo existente entre a elevada quantidade de informação disponível e a escassez de informação com qualidade e relevância para o decisor é constante nas organizações. As informações assumem um valor estratégico se utilizadas no tempo certo, o que motiva a celeridade do acesso à informação, a sua análise, sistematização e disseminação do conhecimento atualizado, pertinente e exato sobre o contexto estratégico da organização aos decisores.

As organizações não podem apenas olhar para o futuro, têm de o antecipar. Nesse sentido, são levadas a olhar para além das atividades internas e a integrar os fatores do ambiente externo. O desenvolvimento de competências internas para transformar os seus principais ativos, como são a informação e o conhecimento individual e o organizacional, em ações integradas que promovam a tomada de decisão informada, tem de ser constante para garantir um elevado valor agregado no alcance de vantagem competitiva sustentável.

A integração do processo de gestão do conhecimento (GC) e de inteligência competitiva (IC) incentiva a utilização daqueles recursos na tomada de decisão a todos os níveis, para permitir que a organização responda mais rapidamente às mudanças e obtenha um melhor desempenho. Como refere Amaral (2008, p. 25), *“Ser mais rápido e mais perfeito a decidir a todos os níveis, com as informações relevantes, deverá ser o grande objectivo das empresas de excelência”*.

Com a IC pretende-se diminuir os erros e as incertezas, aprofundando com maior rigor as ameaças e as oportunidades do ambiente externo, nas quais o decisor necessita de focalizar a sua análise, residindo a sua excelência na capacidade de maior precisão prospetiva que conseguir atingir, assumindo o tempo um fator crítico para o sucesso da tomada de decisão.

Por sua vez, com a GC pretende-se a elevação contínua do conhecimento para potenciar novas possibilidades de atuação e competências distintivas, capazes de criar vantagens competitivas e sustentar a estratégia da organização (Nicolau, 2005, p. 28).

Neste sentido, a adoção de novos processos que induzam um melhor desempenho e, por conseguinte, criem valor é um fator de diferenciação e crítico para o sucesso de todos



os tipos de organizações, sejam privadas, públicas, com ou sem fins lucrativos. A este fim são igualmente chamadas as Forças Armadas (FFAA), a quem é requerido, com intensidade crescente, o cumprimento eficaz da sua missão com uma gestão criteriosa e eficiente dos recursos atribuídos, aspetos que são atingidos através da redução da incerteza associada à tomada de decisão, que deverá estar sustentada no conhecimento organizacional e em *intelligence* oportuna sobre o ambiente externo.

Assim, o tema do presente trabalho de investigação é importante para verificar se a introdução das funções de uma unidade de IC, contribuem para a melhoria dos processos de tomada de decisão estratégica nas FFAA. Esta análise revela-se inovadora, pois da pesquisa exploratória realizada, não foi identificada a aplicação da IC, como também não se conhece que tenha sido estudada a sua introdução nas FFAA portuguesas.

Estando a IC associada, na generalidade da bibliografia, ao ambiente empresarial competitivo, procurou-se identificar na estrutura das FFAA, os órgãos mais expostos às condições de mercado concorrencial, para se conseguir uma exploração mais completa das potencialidades da IC no quadro da gestão do conhecimento e da tomada de decisão informada, ao nível estratégico. Foi identificado o Hospital das Forças Armadas (HFAR), que pelas suas particularidades e a natureza assistencial, cumpria com esses requisitos.

O HFAR é um órgão conjunto, constituído por dois polos, um no Porto, outro em Lisboa. Por razões de dimensão e da evolução recente, o estudo incide sobre este último, embora as conclusões sejam extensíveis a todo o HFAR. O Polo de Lisboa do HFAR (HFAR/PL) foi criado em agosto de 2012, resultante da fusão das quatro unidades hospitalares militares, existentes na região de Lisboa (Hospital da Marinha, Hospital Militar Principal, Hospital Militar de Belém e Hospital da Força Aérea). A duração do processo de fusão é de vinte e quatro meses, na dependência direta do membro do Governo responsável pela área da defesa nacional, após o qual passa para a dependência direta do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA)<sup>1</sup>.

Assim, apesar de centrado no HFAR/PL, o estudo faz sentido se abordado em conjunto com o Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA), para que a potencial constituição duma unidade de IC seja baseada nos princípios gerais de organização das FFAA definidos no art.º 6.º da LOBOFA, “*A organização das Forças Armadas rege-se por princípios de eficácia e racionalização, devendo, designadamente,*

---

<sup>1</sup> Al. b) do n.º2 do art.º 9.º da Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho (Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA)) e al. b) do n.º2 do art.º 3.º do Decreto-Lei 234/2009, de 15 de setembro (Lei Orgânica do Estado-Maior -General das Forças Armadas (LOEMGFA)).



*garantir... a articulação e complementaridade entre o Estado-Maior-General das Forças Armadas e os ramos, evitando duplicações desnecessárias e criando órgãos conjuntos, inter-ramos ou de apoio a mais de um ramo sempre que razões objectivas o aconselhem”.*

Deste modo, o âmbito do trabalho incide na caracterização e apreensão das três dimensões implícitas ao tema, a IC, a GC e a tomada de decisão informada, e está delimitado na sua aplicação ao EMGFA, através do recurso ao estudo de caso do HFAR/PL.

Assim sendo, o objetivo central da investigação consiste em verificar se a introdução das funções de uma unidade de IC contribuem para a melhoria do conhecimento organizacional e dos processos de tomada de decisão estratégica no EMGFA. Os objetivos específicos do trabalho centrar-se-ão na análise da articulação da IC com a tomada de decisão e com a GC; identificar os contributos da IC para a GC e para a tomada de decisão informada; caracterizar o ambiente das organizações prestadoras de cuidados de saúde onde se enquadra o HFAR; perspetivar a aplicação da IC no EMGFA através do estudo de caso do HFAR/PL.

O trabalho de investigação foi desenvolvido e estruturado segundo a metodologia hipotético-dedutiva, proposta no manual de investigação em ciências sociais de Raymond Quivy e Luc Van Campenhout (2008), que assenta em três fases: rutura, construção e verificação.

Na primeira fase, fruto da pesquisa bibliográfica e das entrevistas exploratórias realizadas, foi elaborada a seguinte pergunta de partida (PP):

**PP: Qual a aplicabilidade da inteligência competitiva na melhoria do conhecimento organizacional e da tomada de decisão estratégica no Estado-Maior-General das Forças Armadas?**

Desta pergunta, referência para toda a investigação, resultaram as seguintes perguntas derivadas (PD):

**PD1:** De que forma a inteligência competitiva contribui para melhorar a tomada de decisão informada?

**PD2:** De que forma a inteligência competitiva e a gestão do conhecimento são convergentes para o aumento do conhecimento explícito?

**PD3:** Em que medida contribui a inteligência competitiva para conhecer o ambiente externo do Hospital das Forças Armadas?



**PD4:** De que forma o conhecimento do contexto do Hospital das Forças Armadas permite uma tomada de decisão mais racional e informada?

Na fase de construção foi definida a problemática através da formulação dos principais pontos de referência teóricos do trabalho de investigação, definido o corpo de conceitos, que consta do anexo A, e formuladas as hipóteses, cujo processo de validação permitirá responder à pergunta de partida:

**H1:** A inteligência competitiva contribui para melhorar o processo de tomada de decisão informada.

**H2:** A inteligência competitiva contribui para aumentar o nível de conhecimento explícito da organização relativamente ao ambiente externo.

**H3:** O recurso à inteligência competitiva permite um melhor conhecimento do ambiente externo do Hospital das Forças Armadas.

**H4:** O conhecimento do contexto do Hospital das Forças Armadas associado a uma correta gestão estratégica da informação reduz os níveis de incerteza e possibilita uma tomada de decisão mais informada e racional.

A fase de verificação foi constituída por três etapas: observação, análise das informações e as conclusões. Para a referenciação bibliográfica foi utilizada a ferramenta de referenciação incorporada no *Microsoft Word*® 2010, estilo “*Harvard-Anglia*”.

O trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos, seguidos das conclusões, encontrando-se ordenados da seguinte forma:

No primeiro capítulo é descrita a relevância do meio ambiente como fonte de informações e sinais que as organizações necessitam interpretar, numa base contínua e sistemática, para garantir que os decisores estão bem informados. É apresentada uma possível sistematização das forças do ambiente e das estratégias gerais para gerar vantagens competitivas.

O segundo capítulo apresenta o conceito de IC, a sua importância, as principais razões que justificam a necessidade ao seu recurso e os benefícios que pode proporcionar às organizações que a adotem. Por fim é apresentado o ciclo do processo da *intelligence*.

O terceiro capítulo versa o processo de tomada de decisão, apresentando uma breve caracterização das tipologias e níveis de decisão, o ambiente em que são tomadas as decisões, desde a certeza à ambiguidade. Por fim é realizada a ligação da IC à tomada de decisão.



No quarto capítulo é relevada a importância do conhecimento, individual e organizacional, e a necessidade de o gerir para melhorar o desempenho das organizações. Por fim é apresentada a articulação e a complementaridade existente entre a GC e a IC.

O quinto capítulo apresenta, no seu primeiro subcapítulo, o ambiente geral das organizações prestadoras de cuidados de saúde, onde se inclui o HFAR, para avaliar em que medida pode beneficiar da aplicação da IC. O segundo subcapítulo avalia de que forma o conhecimento do contexto do HFAR permite uma tomada de decisão mais racional e informada, tendo em consideração a necessidade de uma correta gestão estratégica da informação. Após a resposta a todas as perguntas derivadas é apresentada a resposta à pergunta de partida.

Por fim, o trabalho de investigação termina com a apresentação das conclusões gerais da investigação, apresentando as grandes linhas do procedimento metodológico seguido, os contributos para o conhecimento e as recomendações julgadas pertinentes.



## 1. O ambiente das organizações

A relação entre as organizações, vistas como “sistemas abertos”, e o meio ambiente, “*a última fonte de materiais, energia e informação, todos eles vitais para a continuação do sistema*”, é uma importante área de estudo (Scott, 1987, cit. por Choo, 2003, p. 34).

As organizações são sociedades de mentes onde as ações e as decisões emergem de uma ecologia de processos de informação. Atualmente, as organizações já não se veem como fortalezas, onde as muralhas marcavam os seus domínios de atividade e de influência, já reconheceram que a sua sobrevivência e o crescimento estão condicionados pela capacidade de aprenderem e se adaptarem a um ambiente constantemente em mudança. Assim, “*a aprendizagem é a chave para o comportamento organizacional inteligente num meio que muda rapidamente*” (Choo, 2003, pp. 29-31).

Mas precisamente porque o futuro será sempre diferente da atualidade e não pode ser previsto, é possível fazer o inesperado e o imprevisível acontecer. Tentar moldar o futuro parece arriscado, mas é uma atividade racional e é menos arriscado do que estar à deriva na assunção confortável de que nada vai mudar. Os gestores têm de trabalhar sistematicamente na produção do futuro, o que não significa que consigam eliminar o risco e a incerteza. A única coisa que poderão tentar fazer é procurar, e eventualmente criar, o risco correto e explorar a incerteza (Drucker, 2008, p. 113).

A saudável dinâmica competitiva entre as organizações motiva a inovação dos seus processos e a criação, na sua estrutura, de serviços de informações. A obtenção de melhor informação permite produzir riscos calculados em áreas de contínua incerteza, para que as organizações possam responder e adaptar-se rapidamente a essas circunstâncias. (Montana & Charnov, 2008, p. 97).

O meio ambiente cria continuamente sinais e mensagens sobre mudanças, acontecimentos e tendências que as organizações devem detetar para poder usar essa informação em prol da sua contínua adaptação às novas condições (Choo, 2003, p. 31).

Este ambiente em profunda mudança, imprevisibilidade e turbulência, pautado pela globalização, exige que a tomada de decisão seja sustentada no “*conhecimento inter e pluridisciplinar conducente a uma visão holística e a uma consciência de que pequenas alterações podem despoletar acontecimentos sequenciais e integrados dificilmente controláveis ou mesmo com desfechos totalmente imprevisíveis*” (Zorrinho, et al., 2003, p. 16).



Assim, o sucesso das organizações está dependente da capacidade dos decisores estarem bem informados, sobre aspetos críticos do ambiente, numa base contínua e sistemática, para que atuem atempadamente evitando as surpresas. De seguida apresenta-se uma breve referência à possível sistematização das forças do ambiente, ao nível externo e interno, que condicionam a atuação da organização.

#### a. Ambiente externo

O ambiente externo corresponde à soma de todos os fatores que afetam, positiva ou negativamente, uma organização com origem no exterior. Os fatores externos podem dividir-se, consoante a forma ou a intensidade da sua influência na organização, em dois grandes grupos: o ambiente geral, ou macro ambiente, e o ambiente competitivo, ou micro ambiente (Figura n.º 1) (Teixeira, 2011, pp. 55-56).

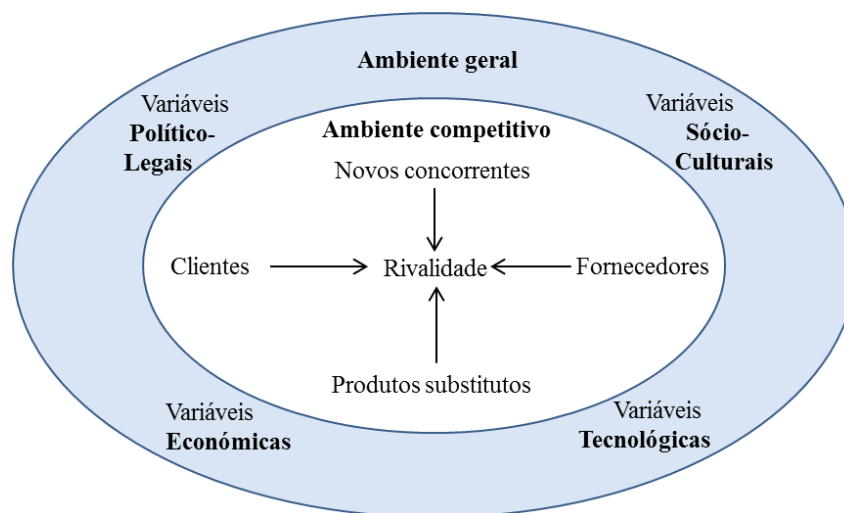


Figura n.º 1 – Ambiente externo das organizações

Fonte: Adaptado de Teixeira (2011, p. 56)

O ambiente geral é constituído pelas variáveis que influenciam a estratégia de todas as organizações de uma forma difusa, sem que estas tenham, por regra, capacidade de as controlar ou influenciar. Uma das formas mais conhecidas para agrupar essas variáveis é designada por PEST, o que se traduz na seguinte arrumação: variáveis político-legais (P), económicas, (E), socioculturais (S) e tecnológicas (T) (Teixeira, 2011, pp. 57-59).

Por outro lado, o ambiente competitivo sendo o mais próximo da organização, abrange as variáveis que afetam, de uma forma mais intensa e específica, uma organização em particular, podendo esta também ter a capacidade de exercer alguma influência sobre a evolução dessas forças. Uma das ferramentas mais conhecidas para realizar a análise do ambiente a este nível é o *modelo das cinco forças de Porter*. Segundo este modelo a variável central é a rivalidade no grupo de organizações que produzem produtos ou



serviços que satisfazem as necessidades dos mesmos clientes, que é influenciada pelo comportamento de outras quatro, a saber: a ameaça de novos concorrentes (barreiras à entrada), o poder negocial dos clientes, o poder negocial dos fornecedores, e a ameaça de produtos substitutos (Porter, 1989, pp. 3-8).

### b. Ambiente interno

Na análise do ambiente interno pretende-se identificar as capacidades que existem no interior da organização e que se traduzem nos pontos fortes e nos pontos fracos, para se retirar o melhor proveito dos primeiros e evitar ou minimizar os prejuízos dos segundos. Apesar de ser uma análise dos ativos internos, tangíveis ou intangíveis, é efetuada tendo por referência os concorrentes (Teixeira, 2011, p. 83; Amaral, 2008, p. 218).

A análise sistematizada e relacionada entre estes fatores internos (pontos fortes e pontos fracos) e as oportunidades e as ameaças do ambiente externo é vulgarmente designada de análise SWOT<sup>2</sup> (Figura n.º2) (Teixeira, 2011, p. 83).

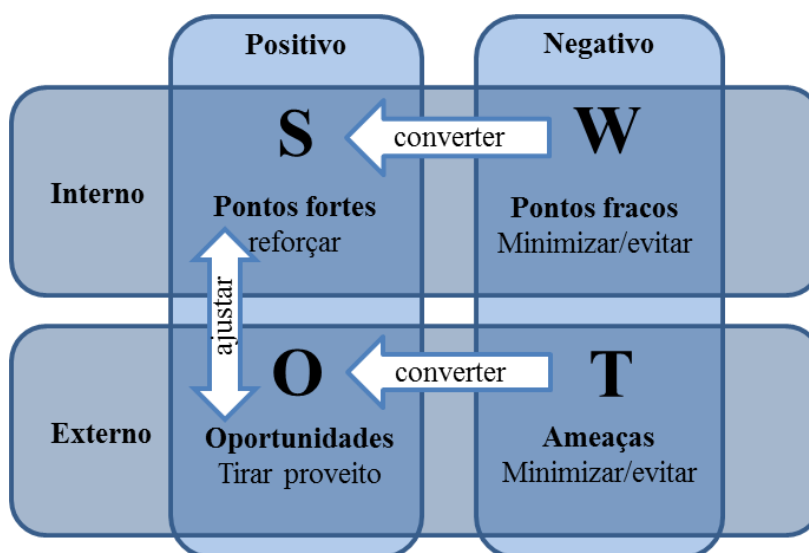


Figura n.º 2 – Análise SWOT

Fonte: Adaptado de Teixeira (2011, p. 84)

### c. Cadeia de valor e vantagem competitiva

Segundo Porter (1989, pp. 3-23) a “base fundamental para o desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável”. Apesar de a organização ter inúmeros pontos fortes ou pontos fracos, comparativamente à concorrência, pode conquistar vantagem competitiva a partir de duas estratégias gerais: de liderança nos custos, através da racionalização do seu processo produtivo, ou liderança na diferenciação, conseguida através do aumento do valor para o consumidor.

<sup>2</sup> Acrónimo que resulta das seguintes palavras em inglês: *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*.



Para diagnosticar a vantagem competitiva, é necessário perceber como se gera valor na organização ao longo do processo de fabrico ou de desenvolvimento (Figura n.º 3) (Teixeira, 2011, pp. 87-88).



Figura n.º 3 – Processo de criação de valor

Fonte: Adaptado de Teixeira (2011, p. 88)

A organização não pode ser vista como um todo. Importa ter presente a sua desagregação, refletida na cadeia de valor, em que cada atividade distinta que executa contribui para a posição dos custos, para além de criar uma base para a diferenciação. Com esta análise pretende-se criar valor para o consumidor que exceda o custo suportado para o fazer, sabendo que são os consumidores que definem o valor através do preço que estão dispostos a pagar.

A diferença entre o valor atribuído pelo consumidor e o custo coletivo das atividades, primárias e de apoio, designa-se por margem (Figura n.º 4) (Porter, 1989, pp. 31-36).

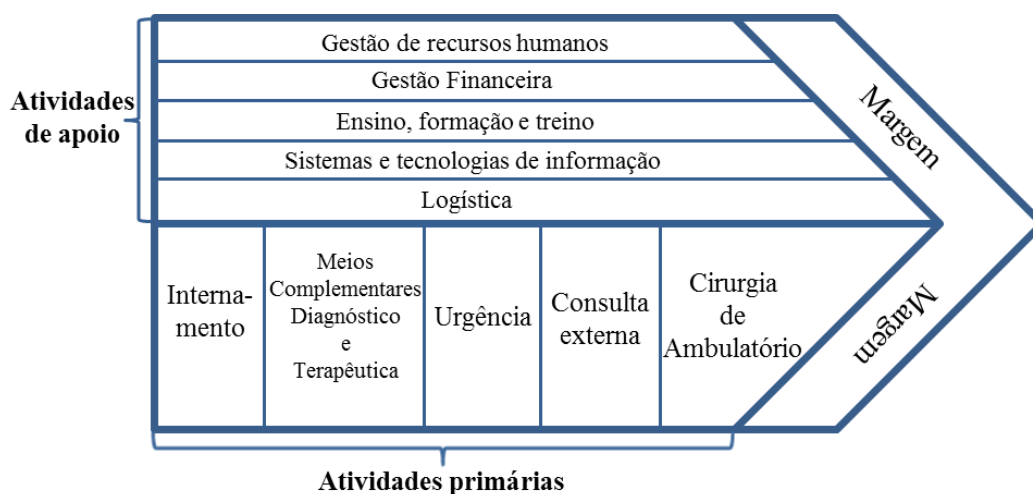


Figura n.º 4 – Cadeia de valor de Porter

Fonte: Adaptado de Porter (1989, p. 35)



Em suma, a análise do ambiente externo é um aspecto crítico para o desenvolvimento das organizações. A informação fornecida a partir dessa análise, juntamente com uma compreensão dos fatores de ordem interna é uma das principais plataformas para o gestor desenvolver a sua ação de condução da organização, manifestada através das suas decisões.



## 2. Inteligência competitiva

O processo de IC não está usualmente associado às organizações sem fins lucrativos, em geral, e aos serviços públicos e às Forças Armadas<sup>3</sup>, em particular, o que implica enquadrar este conceito no respetivo contexto. Assim, o presente capítulo pretende apresentar o conceito de IC, a sua importância, as principais razões que justificam a necessidade ao seu recurso e os benefícios que pode proporcionar às organizações que a adotem. Por fim é apresentado o ciclo do processo da *intelligence*.

### a. O que é a inteligência competitiva? A origem, conceito e relevância

A importância das informações é milenar. A atratividade por este recurso, intangível e muitas vezes subjetivo, num ambiente de competitividade, detém um valor relevante para o processo ou conjuntura estratégica. Cardoso (2004, pp. 16-144) refere que a necessidade da *intelligence*<sup>4</sup> prende-se com a necessidade de prestar, ao decisor estratégico, um “*apoio isento e esclarecido... o mais completo possível e oportuno, das atividades hostis e das ameaças, por mais inocentes que pareçam, para orientar a preparação, o dispositivo e a prontidão dos meios de defesa...*”. Faz, também, uma resenha histórica da importância do processo de recolha de informação valiosa e sensível, sua análise e disponibilização aos decisores ao nível estratégico, desde o século VI a.C. até à história recente.

A *intelligence* tem as suas raízes na área militar, sendo uma das primeiras referências mais sofisticadas a que consta na obra de Sun Tzu, “A arte da guerra”, escrita aproximadamente 500 a.C., e que constitui a base da *intelligence* militar (Griffith, 1967 cit. por Prescott, 1999, p.38).

Mas foi durante o século XX, com as 1ª e 2ª grandes guerras mundiais e durante a guerra fria, que a *intelligence* aparece associada a um órgão estruturado e organizado com o objetivo de recolha e fusão de informação relacionada com preocupações de natureza política e de segurança nacional (Goodman, 1989 cit. por Prescott, 1999, p.38).

A partir da década de 1980 e até à atualidade, a atividade de *intelligence* tem vindo a assumir-se como uma parte integrante do processo de decisão, transversal a todos os tipos de organização e em particular às envolvidas no mundo dos negócios. Mesmo as pequenas organizações sabem que para se manterem competitivas têm de ser capazes de se

---

<sup>3</sup> Nas Forças Armadas existem os Serviços de Informações que visam a produção de informações necessárias ao cumprimento das suas missões específicas e à garantia da segurança militar.

<sup>4</sup> Para não usar o termo “inteligência”, que em português não adquire o sentido pretendido, e evitar a mistura involuntária do conceito de informação por contextualizar com as informações enquanto produto, atividade e área, será utilizada neste trabalho a palavra, na língua inglesa, “*intelligence*”.



antecipar e reagir às mudanças internas e às que são motivadas pelo seu meio envolvente. Sabendo disto, será necessário que tenham presente um plano ou metodologia para converter os dados em *intelligence* acionável que suporte as decisões desde o nível tático ao estratégico. O uso desse conhecimento designa-se por IC e tem vindo a crescer como uma prática nuclear nas organizações (Hasanali, et al., 2004, pp. 8-12).

Classicamente, o objetivo da produção de *intelligence* é a diminuição dos erros e das incertezas, esclarecendo factos ou situações, residindo a sua excelência na capacidade de maior precisão prospetiva que conseguir atingir, contribuindo para a base de uma melhor tomada de decisão. A IC é uma disciplina transversal aos diferentes setores de atividade, constituindo uma ferramenta de apoio à estratégia, à gestão do conhecimento, ao marketing, à gestão da informação ou até à gestão do risco. Nesta última, Benjamim Gilad posiciona a IC como uma ferramenta de gestão que permite aos decisores calcular riscos e apresentar orientações enquadradas em cenários com níveis de risco acautelados (Taborda & Ferreira, 2002, p. 13).

Existem inúmeras definições de IC, tanto na prática contemporânea como no mundo académico. Das inúmeras definições de IC que se poderiam identificar<sup>5</sup>, destaca-se aquela que melhor se enquadrará no âmbito deste trabalho, como sendo: “*um processo de recolha, análise, tratamento e disseminação da informação e do conhecimento organizacional, respeitando o ambiente interno e externo da organização e dos próprios concorrentes, de forma a gerar vantagem competitiva... e competências que viabilizem o desenvolvimento da cognição e acção organizacional, que sustenta a actuação dos decisores, num processo contínuo e cíclico de aprendizagem organizacional*” (Brody, 2008, cit. por Pereira, 2009, p. 44).

Fleisher e Bensoussan (2007, cit. por Brody, 2008, pp. 4-7) concluindo que não existia uma única definição suscetível de ser precisa e universalmente aceite, referem que geralmente a IC é vista como um processo pelo qual as organizações reúnem informações acionáveis sobre os concorrentes e sobre o ambiente competitivo e, idealmente, as aplicam aos seus processos de planeamento e de tomada de decisão, a fim de melhorar o desempenho da empresa.

---

<sup>5</sup> Jorge (2009, p. 17) identificou, na sua tese de mestrado, dezoito definições dos principais autores para ilustrar o conceito de IC, onde não inclui as agora apresentadas. No anexo A consta aquela que tem sido comumente considerada a definição de IC, pela sua proveniência ser a *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP) (Brody, 2008, pp. 4-5).



A definição apresentada contém todos os elementos relevantes para perceber o conceito da IC, bem como faz a ligação à tomada de decisão e à gestão do conhecimento organizacional. Todas as definições referem-se, de certa forma, à IC como um processo, numa base ética e legal<sup>6</sup>, que proporciona melhores decisões e, assim, permite às organizações obterem vantagens competitivas, para que se diferenciem e proporcionem maior valor aos seus clientes comparativamente à sua concorrência.

A IC pode ser definida como um produto, um processo, ou atividade. O produto corresponde à informação transformada em ação. Enquanto processo refere-se à recolha sistemática e intencional de informações internas e externas de várias fontes, a sua síntese, integração e análise com vista à produção de resultados acionáveis (Rothberg & Erickson, 2005, p. 5). Como atividade visa apoiar a tomada de decisão estratégica e assessorar os executivos na identificação da competitividade da organização (Gilad, 1994, cit. por (Rothberg & Erickson, 2005, p. 5).

#### **b. Necessidade da inteligência competitiva nas organizações**

Kahaner (1996, pp. 28-31) refere que a existência da IC nas organizações é absolutamente imperativa face às rápidas mudanças que ocorreram a partir da década de 80 e que não dão sinal de se esbater, constatando-se o seguinte:

- **O ritmo dos negócios está a aumentar rapidamente**, logo as decisões têm de ser tomadas mais rapidamente e com menos recursos, para que as organizações mantenham o ritmo desta nova velocidade através duma gestão eficiente e com o recurso à IC;
- **A sobrecarga de informação** com que os gestores são confrontados, pois a informação é tradicionalmente considerada como poder. Contudo, a informação tão tem valor se não for relevante, oportuna, precisa e confiável. A IC tem a capacidade de analisar e avaliar a informação recolhida para proporcionar aos gestores a mais relevante, de elevada qualidade e precisão, para desta forma poupar-lhes o esforço e o tempo de triar as grandes quantidades de informação;
- **Aumento da concorrência ao nível global**. Com a entrada de novos concorrentes, as organizações integram-se numa economia global, logo a

---

<sup>6</sup> O recurso apenas a fontes abertas (não propriedade privada), legal e eticamente inquiridas é um princípio amplamente defendido pela *Society of Competitive Intelligence Professionals*, atualmente designada por *Strategic and Competitive Intelligence Professionals* (SCIP) (2008, cit. por Jorge, 2009, p.19).



sua competição pode emergir de qualquer parte do mundo. A IC pode ajudar as organizações a identificar estes concorrentes emergentes;

- **A concorrência existente está a tornar-se mais agressiva**, o que faz com que apenas sobrevivam as organizações mais fortes quando competem pelos mesmos clientes. A IC pode ajudar a organização a prever as ações dos concorrentes, logo poderá tomar as decisões de forma proativa e agir antes que a situação se agrave;
- **As mudanças políticas** afetam fortemente (positiva ou negativamente) as organizações e de forma rápida. As organizações precisam garantir que continuam a funcionar no âmbito dessas alterações e a IC poderá ter a capacidade de as manter informadas;
- **A rápida evolução tecnológica** pode significar novas oportunidades para as organizações. Manter o controlo destas mudanças no próprio setor de atividade, bem como nos outros, é essencial para a sobrevivência da organização.

Esta lista, embora não seja exaustiva, apresenta razões significativas que poderão motivar as organizações a recorrer e a utilizar a IC.

### **c. Benefícios da inteligência competitiva para as organizações**

Os decisores procuram estar bem informados sobre aspetos críticos numa base contínua e sistemática, o que exige um conhecimento aprofundado do meio ambiente da organização. A velocidade a que se move este meio cria dificuldades aos gestores que dificilmente se conseguem manter atualizados, de modo a conhecer o potencial de oportunidades e ameaças de forma efetiva e precisa. É neste cenário que a IC pode atuar, para minimizar a margem de erro. Assim como um radar é essencial para um avião, as organizações não conseguem operar de forma efetiva e eficaz sem a *intelligence* proporcionada pela IC (Taborda & Ferreira, 2002, pp. 32-33).

Nesse sentido, são vários os benefícios que podem ser identificados a partir das necessidades apresentadas no subcapítulo anterior. Embora a principal função da IC seja proporcionar uma tomada de decisão informada, poderá ter um contributo mais alargado, como por exemplo no processo de planeamento estratégico, bem como na identificação da intenção e capacidades dos seus concorrentes, para que a exposição ao risco possa ser identificada e tomadas ações para o reduzir (Kahaner, 1996, pp. 22-23).



Apresentam-se de seguida os benefícios da IC para as organizações, identificados por Kahaner (1996, pp. 23-28) e Bernhardt (2003, pp. 12-13):

- **Antecipar mudanças do mercado.** As organizações que implementam a IC raramente são surpreendidas por eventos que afetem os seus negócios e desempenho, já que são capazes de antecipar essas mudanças muito antes de ocorrerem e poder-se-ão preparar para estas “surpresas previsíveis”;
- **Antecipar ações dos concorrentes.** As organizações poderão ajustar as suas próprias atividades em conformidade e em tempo útil para superar a concorrência;
- **Identificar novos ou potenciais concorrentes** e as suas atividades no mercado;
- **Aprender com o sucesso e as falhas dos outros.** Assim, as organizações poderão poupar recursos e tempo precioso;
- **Aumentar a variedade e a qualidade dos objetivos** a atingir. As organizações poderão melhorar o alcance e a qualidade das suas metas, parcerias e fusões futuras;
- **Conhecer novas tecnologias, produtos e processos** que afetem a organização e, assim, determinar quais poderão ser os mais adequados para o seu sucesso;
- **Conhecer as mudanças políticas, legislativas ou regulamentares** que possam afetar a organização e nem sempre estão conscientes do seu impacto nas suas operações e negócios;
- **Entrar em novos negócios** pode ser proporcionado pela IC, não só na tomada de decisão, mas também fornecendo o conhecimento antecipado sobre o potencial sucesso (ou não) desses novos empreendimentos;
- **Olhar para as suas próprias práticas de negócio com uma mente aberta,** a IC expõe a organização a novas ideias e conceitos, forçando, assim, a organização a estar mais focada no exterior e não só no interior;
- **Ajudar a implementar as metodologias ou ferramentas de gestão mais recentes.** As organizações que no passado tinham dificuldades a implementar e sustentar as ferramentas de gestão mais recentes devido a alguma falta de informação, agora, com as informações da IC, poderão ser capazes de fazê-lo com sucesso, de forma oportuna, precisa e imparcial;



- **Ajudar a focar os “pontos cegos” dos negócios**, que de outro modo eram incontestados, e, assim, corrigir as suposições incorretas sobre o meio competitivo, normalmente sobre concorrentes, consumidores, fornecedores ou tecnologia;
- **Ajudar a garantir que as decisões e as ações se baseiam na previsão e perspicácia** em vez de apenas na experiência;
- **Reforçar a cultura competitiva** da organização;
- **Reforçar a consciência das ameaças ao capital intelectual da organização**, da necessidade de *counterintelligence* e de garantir a segurança da informação.
- **Minimizar a incerteza**. Apesar das elevadas quantidades de informação, a IC proporciona graus de incerteza residual à maioria dos decisores.

#### d. O ciclo da intelligence

O ciclo de *intelligence* que se apresenta, de seguida, foi o proposto por Kahaner (1996, p. 44), que é semelhante ao usado na generalidade das unidades de *intelligence* mundiais. O ciclo pelo qual a informação é convertida em *intelligence* para apoiar a tomada de decisão passa por um ciclo de apenas quatro fases interdependentes, todas elas essenciais em que cada uma acrescenta valor à anterior, o qual se passa a descrever muito brevemente:



Figura n.º 5 – Ciclo da *intelligence*

Fonte: (adaptado de Kahaner, 1996, p.44)



### **Planeamento e direção:**

O ciclo de *intelligence* começa quando os gestores manifestam as suas necessidades de informação crucial (*intelligence*), em particular da informação e análise não disponível noutras fontes convencionais. Esta fase pode ser considerada como a primeira ou a última, pois no fim de cada ciclo a situação da organização muda e gera-se a necessidade de iniciar um novo ciclo. Um possível ponto de partida para definir as necessidades de *intelligence* é pensar nas seguintes questões básicas: Quem? O quê? Onde? Quando? Porquê? e Como?

É, também, nesta fase que os analistas da IC decidem qual o caminho que devem seguir para cumprirem essa tarefa.

### **Recolha:**

É a segunda fase do ciclo de *intelligence* que visa a obtenção, de forma ética e legal, de dados ou de informação do domínio público ou do interior da organização, com base na qual será produzida a *intelligence*. As fontes podem-se dividir em duas categorias: as primárias e as secundárias. As primárias são as que são capturadas pela primeira vez diretamente da fonte, não são adulteradas, são mais íntegras, mas de mais difícil obtenção. São exemplos os discursos dos presidentes onde dão sinais ou apresentam os planos das empresas, os relatórios das empresas, entre outros. As secundárias são seletivamente preparadas, não passando toda a informação ou são alteradas pela opinião. Correspondem a dados ou a informação recolhida por terceiros para um fim diferente da análise em curso. São exemplos destas fontes os jornais, livros, relatórios de analistas, entre outras.

### **Análise:**

Esta é a fase mais difícil do ciclo e vista algumas vezes como a “*black box*” da atividade de *intelligence*. A análise requer excelentes capacidades do analista, pois será confrontado com muita informação, a qual terá de analisar, procurar padrões, relações causais e depois traçar diferentes cenários, para produzir a *intelligence*. A análise é, assim, o processo de transformar informação, muitas vezes aparentando não ter qualquer correlação, em *intelligence*.

A análise de *intelligence* serve melhor os seus utilizadores quando o foco é dirigido para um, ou mais, dos seguintes valores:

- Oportunidades e ameaças, especialmente os progressos inesperados que podem exigir ação ou reação da gestão;
- Motivos, planos, intenções, pontos fortes e vulnerabilidades dos rivais e de outros atores chave;



- Táticas alternativas ou opções disponíveis, para atingir os objetivos da organização.

Nesta fase, o analista pode socorrer-se de diversas ferramentas de ajuda ou instrumentos de gestão, como por exemplo a análise SWOT, jogos de guerra, desenvolvimento de cenários, entre outros.

**Disseminação:**

Esta fase envolve a distribuição da *intelligence* aos seus utilizadores, ou seja, são apresentadas as respostas às perguntas formuladas pelos gestores ou decisores, na primeira fase do ciclo. Nesta fase, o analista pode sugerir diversas linhas de ação com base no seu trabalho, pois é capaz de articular as suas recomendações e defendê-las com argumentos lógicos. Esta *intelligence* poderá ser distribuída por todos na organização que dela necessitem (Kahaner, 1996, pp. 43-137; Bernhardt, 2003, pp. 47-56).



### 3. O processo de tomada de decisão

Adam Smith teorizou sobre o conceito de mercado, em 1776, ao afirmar que se todos os compradores e vendedores tivessem informação completa uns dos outros, então, todos os intervenientes poderiam tomar decisões bem fundamentadas e, assim, os recursos das sociedades poderiam ser distribuídos de forma eficaz. Mais recentemente, Paul Samuelson, relevou o papel da informação no processo de tomada de decisão, mas afirmou que raramente esse ideal de Smith poderia ser concretizado. Contudo, é consensual afirmar que “*decidir significa atuar sobre informação*”, independentemente da forma, em que momento e por quem é obtida (Zorrinho, et al., 2003, pp. 28-30).

As decisões não são o simples resultado de uma atividade isolada, elas emergem de uma ecologia de processos de informação, o que levou Choo (2003, p. 29) a referir que “*as organizações são sociedades de mentes*”.

#### a. Decisão e tomada de decisão

Não há dúvida de que a tomada de decisão é a atividade mais significativa dos gestores, a qualquer nível e em todos os tipos de organização (Harrison, 1995, p. 6).

Herbert Simon, fundador da teoria comportamental da administração, foi o primeiro autor que iniciou o estudo do processo de tomada de decisão para explicar o comportamento humano nas organizações. Para este autor a organização era vista como um complexo sistema de decisões, onde cada indivíduo, em todas as áreas de atividade e todos os níveis hierárquicos, participa racional e conscientemente, na escolha e tomada de decisões individuais sobre alternativas de comportamento e como solucionadores de problemas (Chiavenato, 2004, pp. 328-348).

A decisão é uma escolha, entre várias alternativas, que todas as pessoas realizam quotidianamente, por vezes de forma inconsciente, sem darem conta da sua importância, tanto ao nível pessoal como profissional. O sentido que Mintzberg, et al. (1976, cit. por Inácio, 2003, p.13), atribui à decisão, referindo que é um “*empenhamento específico em agir*”, é suficientemente abrangente e exprime um forte sentido para a ação.

Já Harrison (1995, p. 4) definiu decisão como “*um momento, num processo continuado de avaliação de alternativas para atingir um objetivo, em que as expectativas sobre um particular rumo de ação impelem o decisor para a escolha do rumo de ação que melhor permitirá atingir o objetivo*”. Fica claro que a decisão constitui uma ação momentânea de escolha da melhor alternativa para atingir um determinado objetivo.



Ao estudo de identificação e escolha das alternativas, com base nos valores e preferências do decisor é designado por tomada de decisão. Assim, tomar uma decisão implica que há escolhas alternativas a considerar e pretende-se identificar não só quantas dessas alternativas são possíveis, mas, também, escolher aquela que tiver a maior probabilidade de sucesso ou eficácia e que melhor servir os objetivos, desejos, valores, entre outros (Harris, 1998a).

As duas ideias importantes a reter são que em primeiro lugar, deve haver alternativas genuínas para se escolher e em segundo, qualquer decisão deve ser feita à luz de um padrão de julgamento. Esse padrão geralmente é expresso sob a forma de critérios, que refletem os valores e preferências do decisor, que por sua vez são influenciados pelas regras corporativas, pela cultura da organização, pela legislação, pelas melhores práticas, entre outros fatores (Harris, 1998a).

#### **b. Tipologia e níveis de decisão**

As decisões são motivadas por uma infinidade de situações o que leva alguns autores a agrupá-las em categorias segundo diversos critérios que as aproximem.

Uma das mais conhecidas classificações é a apresentada por Simon (1960, cit. por Harrison, 1995, pp. 17-18) ao distinguir as decisões entre:

- **Programadas:** são decisões repetitivas e rotineiras. Se um problema ocorre com frequência será identificado e implementado um procedimento de rotina para o resolver.
- **Não programadas:** na medida em que são novidade e pouco estruturadas. Não há uma solução rotineira para resolver um problema que nunca tenha ocorrido antes, devido à sua natureza única ou à sua estrutura complexa ou importância.

Uma outra classificação está relacionada com o nível de decisão, que tem por base o tempo e os recursos envolvidos e pode apresentar três níveis:

- **Estratégicas:** são as que estão ao mais alto nível, definem a orientação, os objetivos e os valores de longo prazo. Estas decisões são as menos estruturadas e mais imaginativas, pois são as que têm associado um maior risco e um retorno mais incerto. Estão preocupadas, principalmente, com problemas externos ou com problemas que envolvem toda a empresa e o seu meio ambiente.



- **Táticas:** apoiam as decisões estratégicas, tendem a ser de médio prazo e de significância e consequências moderadas. Estão preocupadas com a estruturação dos recursos da empresa, para criar alternativas de execução, ao nível departamental, visando atingir os melhores resultados.
- **Operacionais:** são as decisões tomadas todos os dias, utilizadas para apoiar as decisões táticas. São as mais estruturadas e são, normalmente, tomadas sem qualquer deliberação. O seu impacto é imediato, de curto prazo e reduzido alcance. Visam maximizar a eficiência do processo de conversão dos recursos, ou maximizar o retorno de operações diárias (Harris, 1998b; Montana & Charnov, 2008, pp. 94-95).

Embora distintas, todas estas decisões interagem entre si, são interdependentes e complementares.

### **c. Processo de Tomada de decisão**

Ao designar a tomada de decisão como um processo significa que lhe está subjacente uma natureza dinâmica. A tomada de decisão é descrita como uma atividade que ocorre ao longo do tempo, que é um processo contínuo e, assim, é uma realidade sempre presente na vida das organizações. Sugere que, em certa medida, a tomada de decisão dos gestores pode dirigir e controlar a natureza, grau e ritmo de mudança da organização (Harrison, 1995, p. 36).

A decisão resulta de um processo de análise e escolha entre as alternativas disponíveis das modalidades de ação que se poderão seguir. Segundo Tersine (1973, cit. por Chiavenato, 2004, p. 348) o processo envolve seis elementos: o decisor (que faz a escolha ou a opção entre as várias alternativas de ação futura), os objetivos (o que o decisor pretende alcançar com a sua ação), as preferências (critérios utilizados pelo decisor para realizar a escolha), a estratégia (curso de ação que o decisor escolhe para atingir os objetivos), a situação (aspectos do ambiente que envolve o decisor, alguns fora do seu controlo, conhecimento ou compreensão e que afetam a sua escolha) e o resultado (consequência resultante da estratégia adotada). Numa só frase pode-se referir que o decisor está inserido numa situação, na qual pretende alcançar objetivos, segundo as suas preferências e estratégias (modalidades de ação), para alcançar determinados resultados.

Com o processo de tomada de decisão pretende-se reduzir a incerteza e a dúvida sobre as diversas alternativas, para que se efetue a melhor escolha, pelo que a generalidade



dos autores divide-o em várias fases. No âmbito deste trabalho é adotado o processo de tomada de decisão proposto por Simon (1977, p. 34), composto por três fases<sup>7</sup>:

- **Intelligence:** envolve a identificação dum problema ou oportunidade para a tomada de decisões, com base na análise do meio ambiente e da avaliação da situação atual da organização face ao estado ou objetivos que pretende atingir;
- **Design:** desenvolvimento de alternativas possíveis para solucionar o problema ou aproveitar as oportunidades;
- **Choice:** escolha do plano de ação mais adequado, que poderá ser a combinação de várias alternativas.

#### **d. Ambiente da tomada de decisão: da certeza à ambiguidade**

A decisão é tomada num determinado ambiente e num momento, que é definido por um conjunto de informações, alternativas, valores e preferências. O ambiente ideal para a decisão seria o que incluísse todas as informações possíveis, no entanto, são limitadas bem como as alternativas disponíveis, porque o tempo e o esforço para as obter é limitado. Uma decisão tem de ser tomada num determinado período de tempo, enquanto o esforço reflete os limites de recursos humanos, financeiros e as prioridades definidas. Assim, tendo as decisões de ser tomadas com as condicionantes identificadas, o grande desafio do processo de tomada de decisão é a redução da incerteza, não havendo todo o conhecimento sobre os assuntos a decidir, a maioria das decisões envolve um inegável grau de risco (Harris, 1998a).

Sob condições de certeza todas as variáveis da decisão e os resultados de cada potencial modalidade de ação ou solução são conhecidos antecipadamente. Um gestor pode estar mais seguro de que a tomada de decisão não irá ter resultados imprevistos. Neste sentido, as decisões tomadas sob condições de certeza estão associadas a decisões programadas. (Montana & Charnov, 2008, pp. 98-101; Daft, et al., 2010, pp. 315-316).

As decisões tomadas sob condições de risco ocorrem quando os resultados ou as modalidades de ação não são totalmente conhecidos, mas está identificada a probabilidade de cair dentro de um intervalo. Em linguagem estatística poder-se-á afirmar que a probabilidade de um determinado resultado é uma fração compreendida entre dois extremos, zero (totalmente desconhecido) e um (totalmente conhecido).

---

<sup>7</sup> Mantém-se as designações em inglês para evitar deturpar o sentido.



Está-se sob uma condição de incerteza quando não é possível prever o resultado de uma decisão, ou se o resultado pode ser previsto mas no presente momento essa probabilidade não pode ser calculada. A incapacidade para prever o resultado ou atribuir uma probabilidade pode dever-se aos seguintes fatores: (1) situação com demasiadas variáveis; (2) situação com poucas variáveis, mas sem o suficiente conhecimento dessas variáveis; ou ambas (3) muitas variáveis e pouco conhecimento sobre elas.

No limite, pode-se acrescentar a tomada de decisão sob condições de ambiguidade, o que significa que os objetivos a alcançar ou os problemas a resolver não são claros, as alternativas são de difícil definição e a informação sobre os resultados ou consequências não estão disponíveis (Daft, et al., 2010, p. 316).

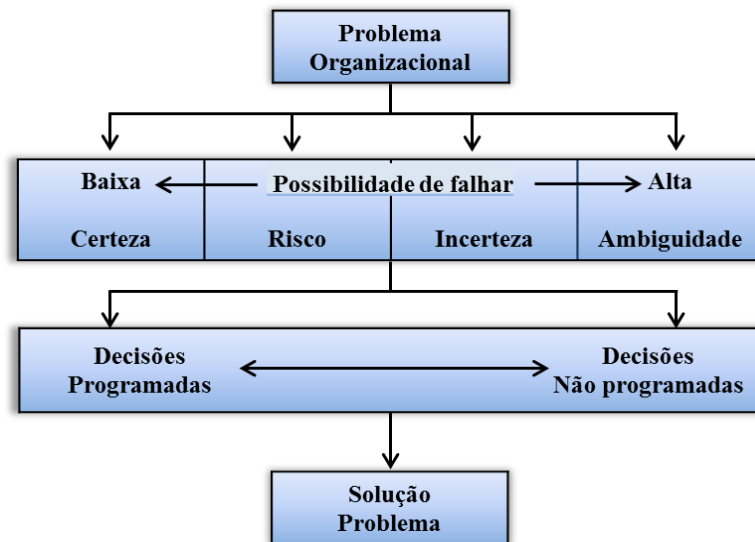


Figura n.º 6 – Condições que afetam a possibilidade da decisão falhar

Fonte: Adaptado de Daft, et al. (2010, p. 315)

É de salientar que as decisões estratégicas envolvem frequentemente a incerteza, pois os gestores raramente conseguem enumerar todas as ações possíveis a tomar perante um determinado problema, bem como, não é possível enumerar todos os resultados possíveis ou avaliar a sua probabilidade de forma séria (Bromiley & Rau, 2010, p. 308).

#### e. A inteligência competitiva e a tomada de decisão

Ao longo dos capítulos anteriores concluiu-se que a IC e a tomada de decisão estão intrinsecamente interligadas, o que já contribuiu para a resposta à PD1: “*De que forma a inteligência competitiva contribui para melhorar a tomada de decisão informada?*” O momento chave do processo de IC é a análise que transforma os dados ou a informação em *intelligence*, de forma a ser aplicada numa tomada de decisão mais informada, que constitui a base para a gestão estratégica da organização (Miller, 2001, p. 2).



Em qualquer definição de IC pode-se encontrar a ligação estreita entre este processo e a tomada de decisão. O decisor estratégico necessita de ter um conhecimento (*intelligence*) abrangente, exato e permanente sobre o contexto ou meio, por este ser cada vez mais volátil e incerto, para analisar em que medida aceita os riscos aí existentes (Ribeiro, 2009, pp. 106-111).

Recuperando o processo de tomada de decisão proposto por Simon, poder-se-ia integrar o ciclo da IC, o que resulta do seguinte modo:

- **Intelligence**
  - Planeamento e direção
  - Recolha
  - Análise
  - Disseminação
- **Design:** desenvolvimento de alternativas possíveis
- **Choice:** escolha das ações a tomar.

Taborda, et. al (2002, p. 12) faz a ligação da tomada de decisão à IC referindo que esta “*é a atitude da organização que a leva a estar atenta, numa base contínua, a todos estes aspectos, procurando compreender e responder a sinais provenientes da envolvente. E responder significa decidir*”. Quando referem “*...todos estes aspectos...*”, referem-se e em geral ao modelo das cinco forças de Michael Porter, no qual a organização para ser competitiva deve avaliar e estar atenta ao poder negocial que detém sobre os seus fornecedores e sobre os clientes, aos produtos substitutos, ambiente competitivo no setor e o papel do Estado.

Assim, o propósito de um programa de IC é o de desenvolver uma linha de ação que oriente a tomada de decisão dos gestores em ambiente competitivo. Para Sandman (s.d., cit. por Taborda & Ferreira, 2002, p. 12) a IC trata a informação a um nível que permite apresentar recomendações ao decisor para que este tome decisões num cenário de risco calculado. Para este autor, IC “*é dizer ao gestor o que é que ele deve fazer*”.

Face ao exposto no capítulo 2 e 3, ficou demonstrado que o objetivo da IC é melhorar o processo de tomada de decisão, pois é através da *intelligence* correta no momento correto, que os decisores reduzem a incerteza e tomam as suas decisões mais ajustadas à realidade, tornando a ação das suas organizações mais eficientes e eficazes, sendo de validar, assim, a H1: “*A inteligência competitiva contribui para melhorar o processo de tomada de decisão informada*”.



#### 4. Gestão do conhecimento

O conhecimento é um recurso estratégico das organizações que permite a combinação e a utilização de todos os fatores de produção em prol dum melhor desempenho. Num ambiente cada vez mais complexo e saturado de informação, pautado por mudanças súbitas, rápidas e imprevisíveis, a performance da organização está intrinsecamente associada à capacidade de produzir e utilizar coletivamente o conhecimento, em que o grande desafio da gestão do conhecimento é a reconstrução permanente da competência coletiva e organizacional, potenciadoras de acréscimo de valor da organização (Zorrinho, et al., 2003, p. 47).

Nonaka (2007, pp. 162-163) refere que numa economia onde a única certeza é a incerteza, uma fonte segura para garantir vantagem competitiva sustentável é o conhecimento, acrescentando que as organizações de sucesso são aquelas que consistentemente criam novo conhecimento, o disseminam amplamente por toda a organização, e rapidamente o incorporam em novos produtos e tecnologias. Estas atividades definem as *organizações geradoras de conhecimento*, cuja única atividade é a evolução.

O conhecimento é simultaneamente um recurso básico<sup>8</sup> e um recurso estratégico<sup>9</sup>, que tem de ser gerido adequadamente para a sua elevação contínua e, assim, potenciar novas possibilidades de atuação e competências distintivas, capazes de criar vantagens competitivas e sustentar a estratégia da organização (Nicolau, 2005, p. 28).

Sendo um recurso estratégico, é necessário que seja gerido adequadamente, isto é, a gestão do conhecimento tem de estar em concordância com a estratégia da organização, para garantir a sustentação das vantagens competitivas. A gestão do conhecimento está relacionada com a identificação e localização do conhecimento individual existente, a estimulação e a criação de condições para a sua partilha, de forma a elevar o nível de conhecimento coletivo, assim como, outras tarefas facilitadoras da transferência do conhecimento para o processo produtivo, como a gestão das infraestruturas tecnológicas necessárias à sua codificação, armazenagem e difusão (Nicolau, 2005, pp. 29-42).

Assim, a gestão do conhecimento visa melhorar o desempenho organizacional através da disponibilização imediata dos ativos de conhecimento ao processo de tomada de

---

<sup>8</sup> Todos os outros recursos dependem da aplicação do conhecimento para se tornarem úteis no processo produtivo.

<sup>9</sup> É um “*ingrediente essencial na criação de capacidades organizacionais dinâmicas que geram aptidão para competir e criar vantagens sobre a concorrência.*” (Nicolau, 2005, p. 28).



decisão (Prior, 2009). Um dos grandes desafios que se coloca aos gestores é a abundância de informação, que associada à utilização intensiva de tecnologias de informação e comunicação e ao processo de aprendizagem permanente motivou uma rápida passagem duma “sociedade da informação” para uma “sociedade do conhecimento”. Existem três estágios progressivos no processo de aprendizagem: os dados, a informação e o conhecimento (Rascão, 2008, p.66). Ackoff (1989, pp. 3-9) foi mais longe na sua pirâmide cognitiva ao acrescentar um outro nível, a sabedoria<sup>10</sup>, como sendo um estado ideal, o pináculo do processo. Na figura n.º 7, que representa os três estágios, pela ordem hierárquica, observa-se que a complexidade da gestão aumenta gradualmente à medida que se sobe do nível dos dados até ao conhecimento.

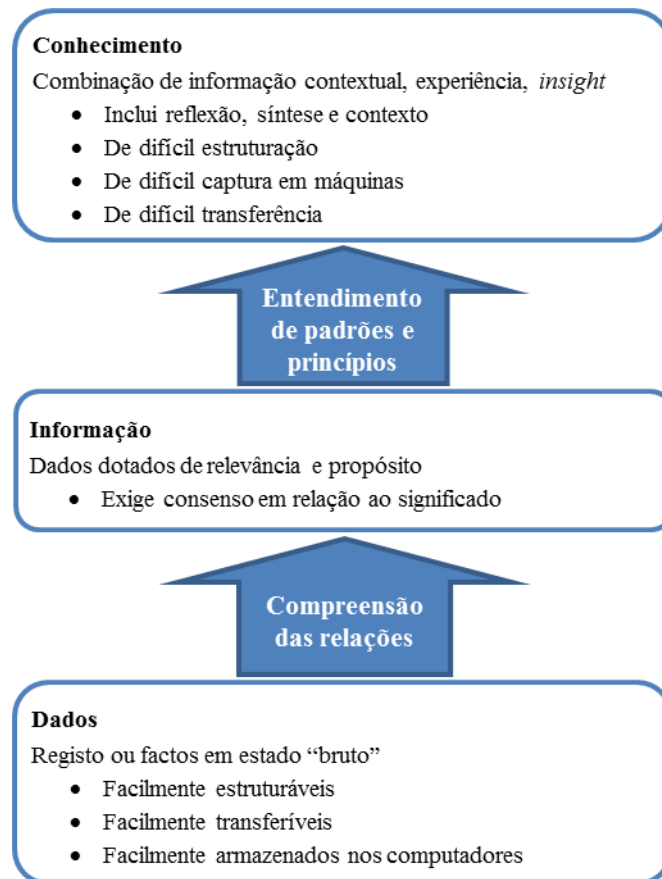


Figura n.º 7 – Os níveis hierárquicos da informação

Fonte: Adaptado de Beal (2004, cit. por Rascão, 2008, p.71)

Regressando às *organizações geradoras de conhecimento*, importa apresentar um dos modelos mais conhecidos para a explicar a dinâmica da construção interna do

<sup>10</sup> A pirâmide do conhecimento no original, em inglês, é construída desta forma: *data, information, knowledge and wisdom*. Embora dificilmente atingível, a sabedoria corresponde à capacidade de satisfazer qualquer pretensão e de ver as consequências, a longo prazo, das ações e avaliá-las em relação a um ideal de controlo total (Ackoff, 1989, p. 8).



conhecimento organizacional: a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 79; Nonaka, 2007, pp. 162-171).

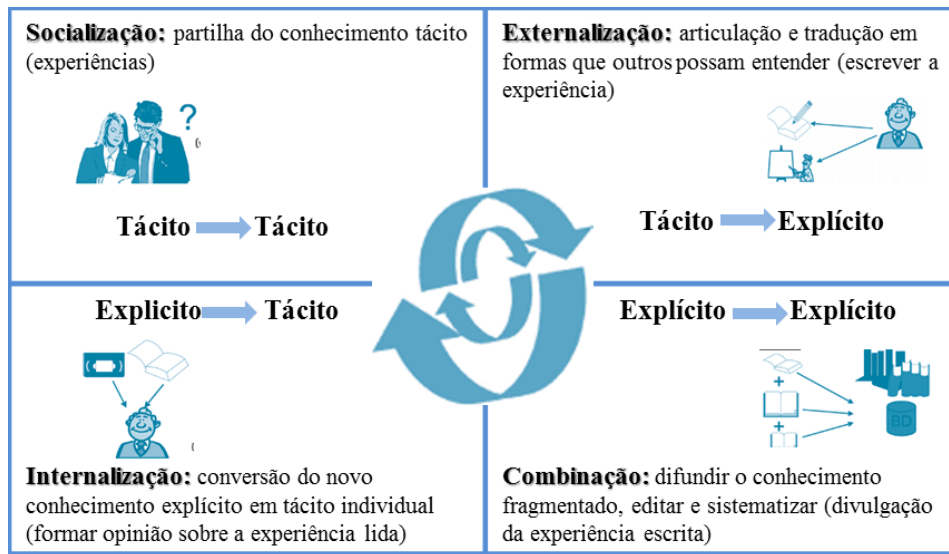


Figura n.º 8 – Espiral do conhecimento segundo Nonaka e Takeuchi

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

Neste modelo, resumido na figura n.º 8, o processo decorre numa espiral evolutiva ou crescente, que começa na socialização, onde ocorre a partilha de conhecimento tácito<sup>11</sup>, no diálogo e reflexão entre as pessoas com diversas experiências, o que corresponde à primeira fase de acumulação de conhecimento.

A segunda fase, considerada um momento chave na criação do conhecimento, corresponde à externalização do conhecimento acumulado na primeira fase através da sua conversão em conhecimento explícito<sup>12</sup>, é normalmente gerado pelo diálogo e reflexão coletiva entre as pessoas e origina novos conceitos ou modelos.

A fase seguinte é a combinação dos conhecimentos explícitos, na qual o conhecimento deve ser tornado mais acessível através da sistematização e organização dos conhecimentos dispersos num sistema de conhecimento, por exemplo em documentos formais.

Por fim, a internalização do conhecimento ocorre quando as pessoas tendo acessível o conhecimento explícito já sistematizado e organizado na fase anterior, podem estudá-lo e experimentá-lo, acrescentando-o ao que já detinham, na sua atividade.

Após esta experiência será criado um novo conhecimento tácito, que será partilhado com outras pessoas, reiniciando, assim, um novo ciclo. A repetição sucessiva deste ciclo

<sup>11</sup> Aquele que é extremamente pessoal, que está relacionado com a experiência das pessoas, difícil de formalizar e, assim, difícil de o comunicar aos outros.

<sup>12</sup> Aquele que está à disposição das pessoas em geral, está documentado.



levará a uma elevação do nível da discussão e da partilha, o que significa que ao longo do tempo cria-se um círculo virtuoso de criação e acumulação do conhecimento. O ideal é que este processo ocorra transversalmente a toda a organização e sem entraves para não se perder ou abrandar essa acumulação.

Como se depreende, quanto maior for o nível de conhecimento organizacional acumulado, maior será a capacidade de sucesso da unidade de IC, como será abordado mais à frente.

#### **a. Articulação entre a inteligência competitiva e a gestão do conhecimento**

“O conhecimento tem valor, a *intelligence* tem poder”. Possuir conhecimento é importante mas para ser verdadeiramente útil tem de ser utilizado. O conhecimento tem de se tornar *intelligence*, sendo esta o conhecimento em ação (Rothberg & Erickson, 2005, pp. 3-15). A *intelligence* “*é poder tomar boas decisões no tempo certo*” (Amaral, 2008, p. 23).

“*Knowledge management has things to learn from competitive intelligence (and vice versa)*” (Rothberg & Erickson, 2005, pp. 14-15). Na GC, o conhecimento tácito torna-se explícito e é distribuído ou preparado para distribuição àqueles que poderão vir a usá-lo. Na IC, o conhecimento é procurado e reunido para responder a questões específicas e para criar *dossiers* com orientações em torno de questões específicas. Assim, ambos os processos procuram ativamente informação e conhecimento para, descobrindo o que é conhecido, utilizá-lo para algo em prol do desempenho organizacional.

A GC e a IC fazem parte do mesmo todo, existindo potencial para uma contribuição mútua. A sua articulação tem por objetivo proporcionar conhecimento explícito integrado, do ambiente interno e externo, aos decisores. Não se pretende com estes sistemas aumentar a amplitude e profundidade da informação e, assim, dificultar e adicionar complexidade ao processo de tomada de decisão “cegando” o decisor, pretende-se, sim, disponibilizar as informações certas, às pessoas certas, na hora certa e acrescentando valor através da atribuição de um significado, para a organização obter vantagens competitivas a longo prazo (Momeni, et al., 2012, p. 4).

Como se pode observar na figura n.º 9, a GC e a IC apoiam-se mutuamente. A informação obtida através do processo de IC é integrada no processo de GC e a organização identifica as suas prioridades de IC através das capacidades da GC. Há um considerável acréscimo de valor no desenvolvimento dum abordagem integrada, pois apenas uma combinação da GC e da IC pode proporcionar toda a informação que os



decisores necessitam, e, assim, a GC e a IC não operam no vácuo (Shelfer, 2000, pp. 419-420).

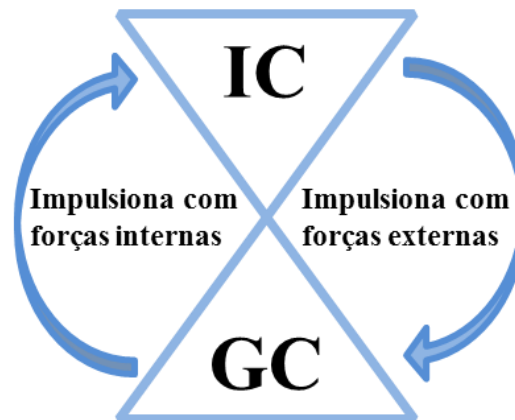


Figura n.º 9 – A relação entre GC e IC

Fonte: Adaptado de Shelfer (2000, p. 420)

Tanto a GC como a IC visam melhorar os recursos de informação da organização, mas muitas vezes direcionadas para informação de diferentes tipos e fontes. Enquanto a GC concentra-se em captar o conhecimento existente na mente das pessoas e partilhá-lo internamente, a IC está focada na recolha de informação do meio ambiente transformando-a em *intelligence* necessária para as decisões táticas ou estratégicas. Enquanto a GC é um processo que está focado no conhecimento existente na organização com o fim de que esta obtenha um melhor desempenho, a IC está preocupada com a obtenção de informações do ambiente externo para habilitar a organização a obter vantagens competitivas. Estes dois processos estão fortemente ligados porque a criação de IC tem maior valor a longo prazo, se for integrada num processo de GC eficaz. Embora a maioria das informações reunidas no processo de IC seja para usar na tomada de decisão imediata, elas devem ser integradas nos sistemas de conhecimento interno para fornecer um recurso a longo prazo (Aware, 2004, cit. por Parker & Nitse, 2011, p. 103).

Já Bensoussan (1998, cit. por Shelfer, 2000, p. 420) refere que a chave para o futuro duma organização não é encontrada em previsões ou predições, mas através duma paciente, cuidadosa e estratégica transformação do conhecimento da organização em *intelligence*. Por outro lado, o resultado da IC, a *intelligence* orientada para o futuro, precisa, objetiva, relevante, útil e oportuna, potencia a GC, ou seja, cada um dos processos impulsiona o outro.

Pode observar-se na tabela n.º 1, um breve resumo das diferenças no foco e nas atividades da GC e IC, embora os resultados de ambos os processos devam ter um mesmo



sentido: chegar às secretárias dos gestores para suporte da tomada de decisão, em particular a de nível estratégico (Shelfer, 2000, p. 421).

**Tabela n.º 1** – Comparação entre GC e IC

Fonte: Adaptado de Shelfer (2000, p. 421)

<b>Gestão do conhecimento</b>	<b>Inteligência competitiva</b>
- Foco interno - Reativa - Baseada na tecnologia - Dependente da vontade do “empregado” em contribuir	- Foco externo - Proativa - Baseada nas fontes - Impulsionada pelo ambiente

Face ao exposto e em resposta à PD2: “*De que forma a inteligência competitiva e a gestão do conhecimento são convergentes para o aumento do conhecimento explícito?*” considera-se que apesar de terem focos diferentes, a IC no ambiente externo e a GC na captação e utilização do conhecimento interno, estes processos complementam-se e convergem para o aumento do nível de conhecimento explícito da organização, sendo de validar a H2: “*A inteligência competitiva contribui para aumentar o nível de conhecimento explícito da organização relativamente ao ambiente externo*”.



## 5. A inteligência competitiva, a gestão do conhecimento e a tomada de decisão no Hospital das Forças Armadas

Como foi identificado nos capítulos anteriores, a exploração das potencialidades da IC pode ser mais bem conseguida em organizações a operar em ambiente competitivo. Na estrutura organizacional das FFAA é possível identificar unidades, entidades ou órgãos que operam num ambiente mais exposto às características do mercado concorrencial, como é o caso do HFAR (anexo B).

O artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 187/2012, de 16 de agosto, define que o HFAR/PL “*tem por missão prestar cuidados de saúde diferenciados aos militares das Forças Armadas e à família militar, bem como aos deficientes militares, podendo, na sequência de acordos que venha a celebrar, prestar cuidados de saúde a outros utentes*”. Mas, os beneficiários da Assistência na Doença aos Militares das Forças Armadas (ADM) beneficiam do acesso a diversos tipos de prestadores de cuidados de saúde, a saber: os estabelecimentos do Serviço de Saúde Militar, os do Serviço Nacional de Saúde (serviço público), os prestadores do regime convencionado e o acesso no regime de livre escolha (ponto 2. do anexo B).

Pode-se inferir que o HFAR exerce a sua atividade numa perspetiva de duplo uso, por um lado garante o suporte direto às operações militares, por outro lado, tem um carácter assistencial de prestação de cuidados de saúde aos militares e a toda a família militar ou outros utentes, em que, nesta vertente, está em “concorrência” com a generalidade das organizações prestadoras de cuidados de saúde. Ainda poderá reforçar esta posição com a prestação de cuidados de saúde aos beneficiários de outros subsistemas de saúde (e.g. Serviços de Assistência na Doença da Guarda Nacional Republicana (SAD/GNR), Serviço de Assistência na Doença da Polícia de Segurança Pública (SAD/PSP) e Direção-Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Públicas (ADSE)) (Graça, 2013).

Desta forma procurar-se-á enquadrar o HFAR no ambiente das organizações prestadoras de cuidados de saúde em geral, recorrendo à análise de bibliografia, às entrevistas realizadas<sup>13</sup> e aos documentos oficiais obtidos<sup>14</sup>, para caracterizar o seu ambiente externo e, assim, poder responder às perguntas derivadas PD3: “*Em que medida contribui a inteligência competitiva para conhecer o ambiente externo do Hospital das Forças*

---

<sup>13</sup> Entrevistas realizadas ao Chefe do Estado-Maior Conjunto, Exmo. Sr. Vice-Almirante José Domingos Pereira da Cunha e ao Diretor do Polo de Lisboa do Hospital das Forças Armadas, Exmo. Sr. Major-General António Silva Graça (anexo C).

<sup>14</sup> De salientar o Relatório do Grupo de Trabalho para a Elaboração do Programa Funcional do Hospital das Forças Armadas e o Relatório de atividades da DSADM relativo ao ano de 2011.



*Armadas?” e PD4: “De que forma o conhecimento do contexto do Hospital das Forças Armadas permite uma tomada de decisão mais racional e informada?”.*

**a. O ambiente das organizações de saúde e do Hospital das Forças Armadas**

As organizações prestadoras de cuidados de saúde são frequentemente consideradas como únicas ou pelo menos muito diferentes dos outros tipos de organizações, o que determina a caracterização das suas especificidades. Elas não se eximem à influência dos fatores de contingência que afetam a generalidade das organizações, mas podem-se encontrar amplas diferenças no que concerne ao seu sistema de valores, aos aspetos muito singulares sobre o mercado onde se movem, o tipo de recursos que utilizam e, por fim, os relacionados com a sua estrutura, o seu processo produtivo ou a sua produção (Reis, 2007, pp. 59-63).

As organizações de saúde têm de ser consideradas no seu próprio ambiente, que *per si* é um importante foco de estudo. O modo como respondem às políticas e incentivos depende do seu papel e função, bem como das opiniões e experiências de todos aqueles que interagem com elas. Estas organizações atuam continuamente sob muitas influências do ambiente externo e estão sujeitas a uma série de pressões para a mudança (McKee & Healy, 2002a, p. 10).

A saúde das populações, a evolução das suas expectativas e dos padrões de doença, os profissionais de saúde que adquirem novo conhecimento e se tornam cada vez mais especializados, a tecnologia atual com capacidades que não se sonhava há uma década atrás, são alguns dos exemplos que revelam a importância que deve revestir a análise do meio ambiente, para o processo de tomada de decisão estratégica nas organizações prestadoras de cuidados de saúde.

Os fatores externos de pressão que afetam o futuro das organizações prestadoras de cuidados de saúde e, por conseguinte, carecem de análise sistemática para prever as suas implicações no processo de tomada de decisão, poderão ser divididos em três grandes áreas: alterações do lado da oferta, do lado da procura e mudanças políticas e sociais (Pew Health Professions Commission, 1998, pp. 11-24; McKee, et al., 2002b, pp. 36-54).

O lado da procura pode-se subdividir na análise da demografia (por exemplo, a análise das tendências migratórias, dos nascimentos, da mortalidade, etc.), da fertilidade (importante, por exemplo, para o planeamento da procura de serviços de obstetria e pediatria), do envelhecimento da população (o seu aumento implica um aumento dos custos e certo tipo de cuidados de saúde associados à geriatria), das migrações, das



alterações nos padrões de doença, das alterações dos fatores de risco (por exemplo, a avaliação do consumo de álcool ou de tabaco aos quais estão associadas probabilidades de contrair determinadas doenças) e das expectativas do público-alvo.

Do lado da oferta identificam-se a crescente importância das tecnologias de informação que tem mitigado a assimetria de informação que era tradicional entre os profissionais e os utentes, o que deve ser aproveitado para reforçar os níveis de conhecimento; a continuação da evolução tecnológica e do conhecimento clínico (por exemplo, os novos produtos farmacêuticos, dispositivos médicos, novos equipamentos e técnicas, a investigação na área da genética, etc.); o reforço das preocupações e esforços com a melhoria da qualidade (por exemplo, os esforços na redução de erros e de cuidados inapropriados ou desnecessários); o mercado de trabalho que afeta a disponibilidade de especialistas em determinadas áreas mais carenciadas; as disparidades no acesso às prestações onde a oferta pode não ser equitativa para toda a população-alvo que a organização deve servir e, por fim, o alargamento do conceito de saúde, através duma maior promoção e valorização de estilos de vida saudáveis, em contraponto com a dimensão curativa do sistema.

Nas mudanças políticas e sociais podem-se apontar a pressão financeira e a tensão contínua sobre os custos, exercida sobre as organizações prestadoras de cuidados de saúde, em especial os hospitais, devido ao elevado peso que têm nos orçamentos globais do Estado. Outros fatores a referir são a crescente internacionalização do sistema de saúde, pela mobilidade dos doentes e dos prestadores (por exemplo, o crescimento do turismo de saúde), as alterações globais na investigação e desenvolvimento médico e, por fim, a exigência de minimizar a incerteza sobre as reais necessidades da população-alvo, para que os cuidados de saúde oferecidos sejam os mais adequados às reais necessidades.

A estes três focos de pressão a que o HFAR também está sujeito, há a acrescentar as complementaridades e sinergias que pode criar com outras instituições e serviços, nomeadamente com os ramos das FFAA, outros órgãos das FFAA relacionados com a saúde, com o Instituto de Ação Social das Forças Armadas (IASFA), os protocolos e acordos com outras instituições públicas (e.g. Serviço Nacional de Saúde) ou privadas (e.g. hospitais e clínicas) (Graça, 2013). Todos estes fatores condicionam a posição do HFAR no ambiente competitivo (Figura n.º 10).

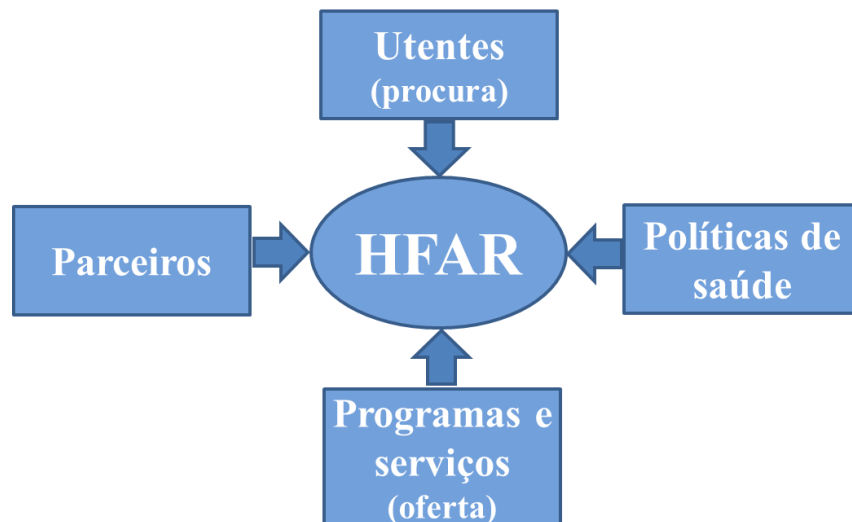


Figura n.º 10 – Ambiente competitivo do HFAR

Segundo Reis (2007, pp. 64-65), neste mercado não se identificam apenas dois tipos de agentes (produtores/vendedores e compradores/consumidores). As transações são multilaterais com graus de independência variáveis, podendo-se identificar as seguintes posições: consumidores/utentes; prestadores de primeira linha que são contactados diretamente pelos consumidores; prestadores de segunda linha cuja procura decorre daquele primeiro contacto (meios complementares de diagnóstico e terapêutica, hospitais, clínicas, farmácias, etc.); proprietários; terceiros responsáveis/pagadores que por razões contratuais, legais, ou outras terão de suportar, na totalidade ou em parte, o custo das prestações (por exemplo, o subsistema de saúde ADM ou os seguros de saúde); e o Estado, que por força de reconhecer a saúde como “um direito”, assume por diversas formas a sua garantia.

Verifica-se, também, a ausência de soberania do consumidor, que poderá ter uma procura induzida pelo prestador dos cuidados, pois quando estabelece a procura tem subjacente, não a vontade de consumir, mas uma necessidade, originando uma escassa relevância do elemento preço. É um mercado onde cada novo segmento de oferta origina manifestações de procura acrescidas, e há a dificuldade de instalação de mecanismos de garantia e de avaliação da qualidade. Em suma, é um mercado que tem particularidades relevantes, onde há um desajustamento entre o que se procura e o que se oferece, designado por “procura derivada”, ou seja, procura-se saúde e oferecem-se cuidados de saúde, cujo resultado tem uma notória e reconhecida natureza aleatória.

Foram apresentadas algumas das características intrínsecas ao ambiente das organizações prestadoras de cuidados de saúde, que também afetam, direta ou indiretamente, o HFAR. Segundo Graça (2013), um melhor conhecimento deste ambiente



será determinante na melhoria qualitativa da prestação de serviços e, portanto, na melhoria da capacidade de oferta do HFAR, referindo, também, que a IC poderia desempenhar um papel importante nessa ação.

Portanto, em resposta à PD3: “*Em que medida contribui a inteligência competitiva para conhecer o ambiente externo do Hospital das Forças Armadas?*” pode-se afirmar que a IC tem potencialidades, apresentadas no segundo capítulo, que permitem melhorar o conhecimento deste ambiente competitivo, complexo e incerto, onde se observam a generalidade dos fatores justificativos da necessidade de implementação da IC nas organizações, aos quais o HFAR não será alheio. Valida-se, assim, a H3: “*O recurso à inteligência competitiva permite um melhor conhecimento do ambiente externo do Hospital das Forças Armadas*”.

#### **b. O conhecimento do contexto, a gestão estratégica das informações e a tomada de decisão**

Neste subcapítulo pretende-se responder à PD4, ao avaliar de que forma o conhecimento do contexto do HFAR, identificado no subcapítulo anterior, permite uma tomada de decisão mais racional e informada, tendo em consideração a necessidade de uma correta gestão estratégica da informação.

O ambiente ideal para a decisão seria o que incluísse todas as informações possíveis, o que não é exequível, mas quanto mais se conhecer do ambiente, maiores são as condições para o sucesso da tomada de decisão, pois será mais informada. A decisão informada será aquela que num ambiente volátil e incerto, for tomada com um nível de risco calculado e aceite pelo decisor.

No subcapítulo anterior verificou-se que o HFAR está sujeito a uma série de fatores externos de pressão. Para Graça (2013), a tomada de decisão (no HFAR) tem de considerar necessariamente todas as variáveis do ambiente, “*daí a necessidade de as conhecer e analisar*”, tendo o HFAR de “*se comportar como uma organização que está no mercado, porque se não tiver esse posicionamento provavelmente cria uma imagem redutora que pode levar em termos de capacidade a uma redução que pode não ser benéfica*”.

Portanto, o HFAR tem de procurar um desempenho a longo prazo superior à média do mercado, cuja base é a geração de vantagem competitiva sustentável, obtida através de liderança nos custos ou de liderança na diferenciação, que poderá ser diagnosticada refletindo a desagregação do HFAR numa cadeia de valor e apurando o potencial contributo de cada uma das áreas ou atividades para conquistar as lideranças mencionadas.



Pelo facto de ser um hospital militar, poderão ser explorados nichos de mercado inerentes à condição militar e que tenham elevadas potencialidades de diferenciação, como são exemplo a medicina aeronáutica ou a medicina hiperbárica.

Para se criar e manter vantagens competitivas a longo prazo tem de se proporcionar um conhecimento integrado do ambiente externo e interno aos decisores, o que é potenciado pela articulação entre a IC e a GC, como fazendo parte do mesmo todo. A adequada gestão destes recursos, da *intelligence* e do conhecimento organizacional, permite uma elevação contínua das competências diferenciadoras, da estratégia da organização, em geral, e uma tomada de decisão mais informada, em particular.

Através das capacidades da GC são identificadas as necessidades de IC para complementar toda a informação de que o decisor necessite. Há um contributo mútuo para a correta identificação dos problemas ou oportunidades e do desenvolvimento abrangente de alternativas profícuas, para melhor atingir os objetivos organizacionais pretendidos. Se o decisor tiver conhecimento das diversas modalidades de ação disponíveis e dos seus impactos futuros, então está em condições de agir racionalmente ao tomar a decisão de maior utilidade esperada e com baixa possibilidade de falhar, mais próximas da certeza.

Segundo Graça (2013) a existência de uma unidade de IC para apoio da tomada de decisão no HFAR traria benefícios, sabendo que neste período de fusão o volume de solicitações de análise justifica, em certa medida, a sua exclusividade para o HFAR, facto que garantia o *know-how* sobre os assuntos da saúde. Contudo, num momento posterior, com o hospital “*em velocidade cruzeiro*”, essa unidade poderia ser mais bem explorada na dependência do CEMGFA, continuando o seu apoio ao HFAR.

Quanto à gestão do conhecimento no HFAR, sendo uma unidade hospitalar jovem, ainda não consolidou os processos de geração de conhecimento organizacional. Nesta fase, a partilha de conhecimento é feita essencialmente ao nível da direção do HFAR, em que ocorre de forma intensa. No futuro, pretende-se criar as condições para que o conhecimento chegue aos níveis em que poderá ser útil em termos de tomada de decisão, proporcionando uma maior fluidez (Graça, 2013).

Assim, o sucesso das organizações está dependente da capacidade dos decisores estarem bem informados, sobre aspetos críticos do ambiente, numa base contínua e sistemática para que atuem atempadamente, evitando as surpresas. Contudo, as FFAA têm uma série de características que poderão limitar os benefícios da implementação duma unidade de IC, de salientar:



- A rigidez do processo de tomada de decisão, que mitiga as vantagens da celeridade da obtenção da *intelligence*;
- O enquadramento legal a que estão sujeitas, por exemplo no domínio orçamental, financeiro ou das aquisições. “A *organização militar está completamente espartilhada em termos de gestão competitiva... há um conjunto de procedimentos que são absolutamente limitativos... não há nenhum gestor de topo numa organização competitiva que tenha o espartilho financeiro da forma como temos nas FFAA*” (Cunha, 2013);
- A existência de serviços ou áreas organicamente constituídas para apoio à decisão, por exemplo o Estado-Maior Conjunto (EMC) “...*tem como missão assegurar o planeamento e o apoio necessários à decisão do CEMGFA*”, salientando-se a atribuição de “*acompanhar a assistência hospitalar prestada pelo Hospital das Forças Armadas*”<sup>15</sup>.

Face a estes constrangimentos, a redução dos níveis de incerteza e a tomada de decisão mais racional será intensificada, não apenas com a IC, mas com uma gestão estratégica das informações. Para cumprir com tal desiderato é necessário envolver o decisor desde o início e recorrer a um conjunto de técnicas que Amaral (2008, pp. 26-27) integrou numa metodologia designada por “*gestão estratégica das informações*”, que abrange o tratamento integrado das informações no contexto da gestão e governação estratégica das organizações (Figura n.º 11).



**Figura n.º 11 – Gestão estratégica das informações**

Fonte: Adaptado de Amaral (2008, p. 27)

As informações são um fator nuclear de análise e de apoio à decisão em todos os níveis da organização, mas em particular ao mais alto nível, pelo que a sua gestão tem de estar integrada na gestão estratégica, quer do EMGFA como do HFAR.

O modelo de *gestão estratégica das informações*, sendo simples, permite identificar e preparar o seguimento dos acontecimentos mais críticos da organização, “*criando uma visão central para o que necessita de atenção imediata, e uma visão periférica para o que*

<sup>15</sup>N.º 1 e alínea m) do n.º 2 do Artigo 8.º do Decreto-Lei n.º 234/2009, de 15 de setembro (LOEMGFA).



possa gerar alertas”. A *gestão estratégica das informações* dá “a resposta em tempo real a acontecimentos com impacte estratégico, como forma de aprendizagem constante e actualização de conhecimento sobre os competidores e ambiente competitivo em todas as suas vertentes” (Amaral, 2008, pp. 188-191).

A integração da *gestão estratégica das informações* na estratégia organizacional é assegurada pelas seguintes três fases (Figura n.º12):

- **Percepção:** interpretação da realidade competitiva envolvente, através do recurso a uma série de metodologias de avaliação do ambiente externo e interno. Esta fase irá condicionar todo o restante processo ao identificar as questões estratégicas mais importantes para a organização, pelo que os decisores devem estar envolvidos no processo desde o seu início;
- **Seleção:** após a identificação do conhecimento crítico a adquirir, são selecionadas as fontes e definida a instalação de mecanismos de aprendizagem e de alerta estratégicos e a sua monitorização;
- **Ação:** é nesta fase que a IC aparece como um processo de pesquisa, análise e produção de informações que são traduzidas em ação, através da sua utilização na tomada de decisão estratégica e informada. Para que todo o processo seja eficaz é necessário compreender a cultura de decisão, para que as informações sejam comunicadas com capacidade de influência (Amaral, 2008, pp. 193-197).



Figura n.º 12 – Fases da gestão estratégica das informações

Fonte: Adaptado de Amaral (2008, p. 194)



O suporte e a orquestração de todo este processo caberia a um serviço de informações a criar no âmbito do EMGFA, o qual teria as competências e ferramentas necessárias para o tratamento das informações, a execução de forma eficaz e, assim, melhorar a qualidade da decisão estratégica.

Face ao exposto, está-se em condições de responder à PD4: “*De que forma o conhecimento do contexto do HFAR permite uma tomada de decisão mais racional e informada?*”, considerando-se validada a H4: “*O conhecimento do contexto do Hospital das Forças Armadas associado a uma correta gestão estratégica da informação reduz os níveis de incerteza e possibilita uma tomada de decisão mais informada e racional*”. A aplicação das metodologias associadas à *gestão estratégica das informações*, ao nível do EMGFA, têm por finalidade melhorar o desempenho da organização como um todo, apesar de cada um dos órgãos das FFAA ter as suas especificidades. Ao nível do HFAR, essa exploração poderia ser imediatamente a seguir ao período de fusão, quando for realizada a sua transferência para a dependência direta do CEMGFA, pois é o órgão onde poderão ser mais bem exploradas as potencialidades do processo.

Tendo em consideração que foram respondidas todas as perguntas derivadas, assim como foi concluído o processo de validação das hipóteses, é o momento de responder à pergunta de partida: “*Qual a aplicabilidade da inteligência competitiva na melhoria do conhecimento organizacional e da tomada de decisão estratégica no Estado-Maior-General das Forças Armadas?*”.

Verificou-se que o objetivo da IC é melhorar o processo de tomada de decisão em todos os níveis, com particular relevância no nível estratégico. É através da *intelligence* correta no momento certo, que os decisores reduzem a incerteza e tomam as suas decisões mais ajustadas à realidade, tornando as suas organizações mais eficientes e eficazes.

Por outro lado a *intelligence* terá maior valor se for integrada num processo de GC eficaz, para que constitua um recurso a longo prazo e, assim, potencie a elevação contínua do conhecimento organizacional. Os processos de GC e de IC complementam-se e convergem para o aumento da capacidade da organização criar novo conhecimento e difundi-lo para toda a organização, fomentando, assim, uma elevação do seu desempenho.

Com o estudo de caso do HFAR/PL concluiu-se que a IC tem potencialidades que permitem melhorar o conhecimento do ambiente complexo e incerto inerente às organizações prestadoras de cuidados de saúde. Desta forma, dependendo do HFAR do CEMGFA, a decisão ao nível estratégico, neste âmbito, poderá ser melhorada se estiver



sustentada no conhecimento organizacional e em *intelligence* oportuna sobre o ambiente externo.

Contudo, foram identificadas algumas limitações à implementação duma unidade de IC, perspetivando-se que a redução dos níveis de incerteza e a tomada de decisão mais racional, no âmbito do EMGFA, será potenciada com a implementação dum processo mais abrangente de *gestão estratégica das informações*, no qual as metodologias da IC teriam aplicabilidade e estariam integradas duma forma consistente na terceira fase, identificada como ação. Esta implementação da *gestão estratégica das informações* a ocorrer a partir do EMGFA permitiria cumprir com os princípios da eficácia e da racionalização que regem a organização das FFAA, com vista a melhorar o desempenho da organização como um todo, apesar de ter de se considerar as especificidades de cada um dos órgãos das FFAA.



## Conclusões

“*Ser mais rápido e mais perfeito a decidir a todos os níveis, com as informações relevantes, deverá ser o grande objectivo das empresas de excelência*” (Amaral, 2008, p. 25). Este desígnio também deverá estar permanentemente presente na mente de todos os decisores no seio das FFAA.

Do trabalho de investigação conclui-se que a IC contribui para melhorar o conhecimento do ambiente competitivo das FFAA, em particular do HFAR, que por sua vez, quando associada a uma correta gestão estratégica da informação, reduz os níveis de incerteza e possibilita uma tomada de decisão mais informada e racional, contribuindo para atingir os desejados níveis de excelência.

As organizações não podem apenas olhar para o futuro, têm de o antecipar. Têm de olhar para além das atividades internas e integrar os fatores do ambiente externo. Só com um pleno aproveitamento do conhecimento individual e organizacional e com a disponibilização constante de *intelligence* oportuna, que promova a tomada de decisão informada, é que a organização pode alcançar vantagem competitiva sustentável.

Neste sentido, a exploração de processos como a IC e a GC podem induzir um melhor desempenho e, por conseguinte, constituir um fator de diferenciação conducente ao cumprimento da missão das FFAA de forma eficaz e assegurando uma gestão criteriosa e eficiente dos recursos atribuídos.

Assim, o objetivo central da investigação consistiu em verificar se a introdução das funções de uma unidade de IC contribuíam para a melhoria do conhecimento organizacional e dos processos de tomada de decisão estratégica no EMGFA.

Pela vastidão temática associada ao trabalho de investigação, considerou-se necessário proceder a um breve, mas suficientemente abrangente, enquadramento concetual da problemática em estudo e delimitar o âmbito de aplicação ao EMGFA, através do recurso ao estudo de caso do HFAR/PL, que pelas suas particularidades e a natureza assistencial está exposto às condições de mercado concorrencial, considerando-se que seria o órgão onde as potencialidades da IC poderiam ser exploradas numa forma mais completa. Também contribuiu para esta escolha o facto de o HFAR ser um órgão conjunto, na dependência direta do CEMGFA, e a potencial constituição numa unidade de IC neste órgão ir, assim, de encontro aos princípios de eficácia e racionalização que regem a organização das FFAA.



Deste modo, o trabalho foi estruturado utilizando a metodologia hipotético-dedutiva conforme preconizado por Raymond Quivy e Luc Van Campenhout, no manual de investigação em ciências sociais. Na primeira fase, de rutura, foi elaborada a pergunta de partida de forma a orientar toda a investigação:

**Qual a aplicabilidade da inteligência competitiva na melhoria do conhecimento organizacional e da tomada de decisão estratégica no Estado-Maior-General das Forças Armadas?**

Desta pergunta de partida resultaram mais quatro perguntas derivadas:

**PD1:** De que forma a inteligência competitiva contribui para melhorar a tomada de decisão informada?

**PD2:** De que forma a inteligência competitiva e a gestão do conhecimento são convergentes para o aumento do conhecimento explícito?

**PD3:** Em que medida contribui a inteligência competitiva para conhecer o ambiente externo do Hospital das Forças Armadas?

**PD4:** De que forma o conhecimento do contexto do Hospital das Forças Armadas permite uma tomada de decisão mais racional e informada?

Na fase de construção foi definido o corpo de conceitos e formuladas as hipóteses e por fim, na fase de verificação, realizou-se a recolha, seleção e análise da informação, para testar as hipóteses e responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida. Por fim apresentam-se os contributos para o conhecimento e sugerem-se recomendações.

Para dar resposta às perguntas referidas, o trabalho foi estruturado em cinco capítulos, em que se procurou inicialmente enquadrar as organizações no atual ambiente para de seguida abordar as três principais linhas temáticas da investigação, a IC, a tomada de decisão e a GC. O quinto capítulo faz a ligação às FFAA, através da observação e análise de informação no âmbito do EMGFA e do HFAR.

O primeiro capítulo enquadrou o atual ambiente, que se afigura cada vez mais dinâmico, complexo, volátil e competitivo, motivador nas organizações da necessidade de inovarem os seus processos e criarem, na sua estrutura, serviços de informações para a obtenção de melhor informação, que permita produzir riscos calculados em áreas de contínua incerteza.

O sucesso das organizações está, assim, dependente da capacidade dos decisores estarem bem informados, sobre aspetos críticos do ambiente, numa base contínua e sistemática, para que atuem atempadamente evitando as surpresas. O ambiente cria



continuamente sinais que as organizações devem detetar para poder usar essa informação em prol da sua contínua adaptação às novas condições.

Foi apresentada uma possível estratificação do ambiente externo, dividindo-o em dois grandes grupos. Por um lado, o ambiente geral que influencia transversalmente todas as organizações de uma forma difusa e, por outro lado, o ambiente competitivo como sendo o mais próximo da organização e que a afeta de uma forma mais incisiva e intensa. A avaliação do ambiente só fica completa quando se inclui às ameaças e oportunidades, com origem no exterior da organização, os seus pontos fortes e pontos fracos internos, podendo ser refletida na matriz vulgarmente conhecida por análise SWOT.

Ainda no primeiro capítulo ficaram refletidas as duas estratégias gerais que, segundo Porter, capacitam as organizações a obterem vantagens competitivas, através da liderança nos custos ou através da liderança na diferenciação. Para diagnosticar a vantagens competitivas será necessário compreender o processo produtivo da organização e a sua cadeia de valor.

O segundo capítulo foi dedicado à contextualização da IC, com a apresentação do conceito, a sua importância, as principais razões que justificam a necessidade ao seu recurso e os benefícios que pode proporcionar às organizações que a adotem e, por fim, foi apresentado o ciclo do processo da *intelligence*.

A IC tem as suas raízes na *intelligence* militar e surgiu associada às organizações em ambiente competitivo, durante a década de 1980, pela necessidade sentida de procurarem através dum processo ético e sistemático, a obtenção de informações acionáveis sobre os concorrentes e do ambiente competitivo e as aplicar ao processo de tomada de decisão, a fim de melhorar o desempenho da organização.

No terceiro capítulo foi realizada uma breve incursão na temática associada à decisão, focando os pontos mais relevantes de forma a capacitar a resposta à primeira pergunta derivada.

A infinidade de situações em que ocorrem as decisões leva a que sejam agrupadas em categorias, segundo diversos critérios que as aproximem. As classificações mais conhecidas estratificam-nas em programadas e não-programadas e, segundo o nível, em estratégicas, táticas e operacionais. Ao longo do trabalho foi dada relevância à tomada de decisão estratégica, pois é a que está ao mais alto nível da organização, define a orientação, os objetivos e os valores de longo prazo. Está preocupada, principalmente, com problemas externos ou que envolvem toda a organização e o seu meio ambiente. Assim, pese embora



a IC contribua para a tomada de decisão a todos os níveis, é neste nível que concentra a sua maior utilidade, no contributo para a organização atingir os seus objetivos estratégicos.

Concluiu-se, em resposta à PD1, que as decisões estratégicas raramente são tomadas num ambiente ideal que inclua todas as informações possíveis, sendo o grande desafio do processo de tomada de decisão a redução da incerteza, para que se efetue a melhor escolha. É com este objetivo que a IC procura orientar a tomada de decisão ao proporcionar a *intelligence* correta no momento certo e possibilitar níveis de risco aceitáveis sobre o ambiente volátil e incerto.

Do quarto capítulo conclui-se que o conhecimento constitui um dos principais recursos estratégicos da organização, o que exige que seja gerido em concordância com a estratégia da organização, para garantir vantagem competitiva sustentável. O sucesso da organização está intrinsecamente associado à capacidade de criar consistentemente novo conhecimento e o utilizar coletivamente. Uma das formas de representar a dinâmica da construção interna do conhecimento organizacional é a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi. A repetição sucessiva desta espiral levará a uma elevação do nível da discussão e da partilha, o que significa que ao longo do tempo cria-se um círculo virtuoso de criação e acumulação do conhecimento explícito, que potenciará a organização para patamares de desempenho superiores.

Há autores que defendem que o conhecimento para ser verdadeiramente útil tem de ser utilizado, tem de se tornar *intelligence*, isto significa que na IC, para além das fontes externas, também é de grande importância considerar as fontes internas, motivo acrescido para que se envolvam todos os níveis hierárquicos da organização no processo de IC.

Em resposta à PD2, conclui-se que a IC e a GC complementam-se e apoiam-se mutuamente. A informação obtida através da IC é integrada no processo de GC, na forma de conhecimento explícito, e a organização identifica as suas prioridades de IC através das capacidades da GC. Há um considerável acréscimo de valor no desenvolvimento duma abordagem integrada para proporcionar toda a informação, do ambiente interno e externo, que os decisores necessitam para conduzir a organização a obter vantagem competitiva sustentável.

No quinto capítulo materializou-se o intento do trabalho ao fazer a ponte entre as três linhas temáticas, a IC, GC e a tomada de decisão, às FFAA. Como já foi referido anteriormente, o âmbito do trabalho de investigação foi delimitado ao EMGFA, através do



recurso ao estudo de caso do HFAR/PL, que pelas suas particularidades e a natureza assistencial está exposto às condições de mercado concorrencial.

O HFAR é afetado pelas condições transversais ao ambiente geral de todas as organizações e, em particular, pelos aspetos muito singulares do ambiente das organizações de saúde, onde os fatores de pressão são múltiplos e podem ser agrupados em quatro grandes áreas, a saber: alterações do lado da oferta, do lado da procura, as mudanças políticas e sociais e as parcerias que pode criar com outras instituições e serviços.

Um melhor conhecimento deste ambiente será determinante na melhoria qualitativa da prestação de serviços e, portanto, na melhoria da capacidade de oferta do HFAR. Neste sentido, a introdução da IC, pelos benefícios que lhe estão associados, tem potencialidades que contribuem para melhorar o conhecimento deste ambiente competitivo, complexo e incerto, que caracteriza o ambiente das organizações prestadoras de cuidados de saúde onde se inclui o HFAR.

Esse melhor conhecimento do ambiente externo só tem utilidade se for analisado e disseminado na forma de *intelligence* aos decisores, ou seja, se for usado no processo de tomada de decisão de forma a contribuir para um desempenho superior à média do mercado. Porém, para alcançar e manter uma vantagem competitiva sustentável, que perdure ao longo do tempo, será necessário considerar e estimular a construção interna do conhecimento organizacional, para proporcionar ao decisor um conhecimento explícito integrado, do ambiente interno e externo. O sucesso do HFAR está dependente da capacidade dos decisores, ao nível estratégico (e.g. tomada de decisão do CEMGFA e do diretor do HFAR), estarem bem informados, sobre aspetos críticos do ambiente, numa base contínua e sistemática para que atuem atempadamente, evitando as surpresas, o que poderá estar sustentado numa eficaz unidade de IC e sólidos processos de GC.

A integração da IC e da GC cria as condições para o decisor ter o conhecimento das diversas modalidades de ação disponíveis e dos seus impactos futuros, de forma a agir racionalmente ao tomar a decisão de maior utilidade esperada e mais próxima da certeza ou com um nível de risco identificado.

Contudo, as FFAA têm uma série de características que poderão limitar os benefícios da implementação duma unidade de IC, das quais se destacam o enquadramento legal a que estão sujeitas, por exemplo no domínio orçamental, financeiro ou das aquisições e a rigidez no processo de tomada de decisão.



Perante estes constrangimentos considerou-se que a redução dos níveis de incerteza e a tomada de decisão racional seria mais estimulada, não apenas com a IC, mas com uma *gestão estratégica das informações*, que abrange o tratamento integrado das informações no contexto da gestão e governação estratégica das organizações. A *gestão estratégica das informações* compreende três fases: a percepção, a seleção e a ação, sendo nesta que está compreendida a IC.

Por sua vez, o HFAR sendo uma unidade hospitalar jovem, ainda não consolidou os seus processos de geração e disseminação de conhecimento organizacional, para que este chegue aos níveis em que poderá ser útil em termos de tomada de decisão.

Face ao exposto, e como síntese da resposta à pergunta de partida, salienta-se que a IC contribui para melhorar o conhecimento do ambiente competitivo do EMGFA, e em particular do HFAR, que por sua vez, quando integrada com uma GC eficaz e uma correta *gestão estratégica das informações*, reduz os níveis de incerteza e possibilita uma tomada de decisão mais informada e racional, contribuindo para atingir vantagem competitiva sustentável. A aplicação das metodologias associadas à *gestão estratégica das informações* deverá ocorrer a partir do EMGFA, para cumprir com os princípios da eficácia e da racionalização que regem a organização das FFAA, com vista a melhorar o desempenho da organização como um todo, apesar de ter de se considerar as especificidades de cada um dos Ramos das FFAA.

#### **a. Contributos para o conhecimento:**

Como foi referido na introdução, o tema do trabalho de investigação revelou-se inovador, pois na pesquisa exploratória realizada não foi identificada a aplicação da IC, como também não se conhece que tenha sido estudada a sua introdução nas FFAA<sup>16</sup>.

Considera-se que, no âmbito do trabalho de investigação, os contributos para o conhecimento na temática da IC, GC e tomada de decisão, se fizeram segundo dois vetores.

O primeiro contribuiu, ao nível concetual, para uma abordagem integrada das três linhas temáticas procurando expor a necessidade nas organizações de uma filosofia de gestão que integre o ambiente exterior, o desempenho interno e a orientação para o futuro.

O segundo vetor validou, através do caso de estudo do HFAR, a necessidade que existe no seio das FFAA de integrar a filosofia de gestão exposta no vetor anterior, o que

---

<sup>16</sup> Apesar de existir na Academia Militar um mestrado em Guerra da Informação, cujo plano de estudos inclui unidades curriculares dedicadas ao ensino da IC e da gestão de informação e do conhecimento (Portaria n.º 1394/2009, D.R. n.º 234, Série I, de 03 de dezembro).



poderá ocorrer a partir do EMGFA. A sua concretização passa pela introdução de mecanismos de interpretação da envolvente estratégica, de seleção e monitorização de alertas e, por fim, a produção de *intelligence* que conduza a uma melhor decisão, mais informada e racional, o que poderá ser alcançado através da sinergia obtida entre um processo de *gestão estratégica das informações* e uma eficaz GC.

Este poderá ser o caminho certo a percorrer nas FFAA, para ajudar os decisores a compreenderem o presente e a perspetivarem o futuro, através da interpretação antecipada dos sinais que alertam para a mudança.

#### **b. Considerações de ordem prática e recomendações:**

A temática associada a este trabalho é bastante extensa e importante para o desempenho das FFAA em geral, mas tem particular relevância no atual momento da sua reestruturação, em que devem ser considerados todos os fatores do ambiente externo e interno, assim como o seu processo produtivo, para procurar um desempenho superior no futuro, o que poderá ser alcançado através da sinergia obtida entre um processo de *gestão estratégica das informações* e uma eficaz GC.

Considera-se que a avaliação da edificação de uma capacidade de *gestão estratégica de informações*, que já integra a IC, com uma eficaz GC, no apoio à tomada de decisão informada, não se esgota neste trabalho, pelo que se considera oportuno tecer as seguintes recomendações:

- **IESM**
  - Facultar o presente trabalho de investigação ao EMGFA, de forma a contribuir como introito para eventuais estudos futuros relacionados com a temática em apreço;
  - Propor temas de trabalho de investigação individual, no âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior e do Curso de Estado-Maior Conjunto, direcionados para o estudo do processo de tomada de decisão nas FFAA e da aplicação da IC a outros tipos de ambiente competitivo, para além das organizações prestadoras de cuidados de saúde;
- **HFAR:**
  - Levantamento e revisão dos processos internos associados à criação, aquisição, sistematização, arquivo, promoção da partilha e utilização do conhecimento organizacional;



- Fomentar a gestão do conhecimento organizacional, em coordenação com o EMGFA, na vertente específica ao ambiente das organizações prestadoras de cuidados de saúde;
- Colaborar com o EMGFA no estudo da edificação de soluções conjuntas de *gestão estratégica de informações* e de GC.
- **EMGFA:**
  - Constituição de um grupo de trabalho, na dependência direta do CEMGFA, que envolva os Ramos e os docentes especializados nesta temática da Academia Militar, a fim de aprofundar o estudo da relevância e da aplicabilidade da *gestão estratégica de informações*, da IC e da GC, como uma solução holística transversal às FFAA;
- **MDN:**
  - Avaliar as potencialidades e os benefícios de elevar a criação de uma unidade de IC para a esfera do MDN, com a atribuição de disseminar *intelligence* sobre o ambiente competitivo, para todos os órgãos na sua dependência.



## Bibliografia

ABRAIC, 2012. *Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva*. [Em linha]

Disponível em:  
[http://www.abraic.org.br/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=57](http://www.abraic.org.br/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=57)

[Consult. 13 nov. 2012].

Ackoff, R., 1989. From Data to Wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*, Volume N.º 16, pp. 3-9.

Alkhafaji, A. F., 2003. *Strategic management: formulation, implementation and control in a dynamic environment*. New York: The Haworth Press.

Amaral, P. C. d., 2008. *Top Secret*. Cruz Quebrada: Academia do Livro.

Assembleia da República, 2009. *Aprova a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas* (Lei Orgânica n.º 1-A/2009, D.R. n.º 129, Suplemento, Série I, de 07 de julho). Lisboa: Diário da República.

Bergeron, B., 2003. *Essentials of Knowledge Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc..

Bernhardt, D., 2003. *Competitive Intelligence: How to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence*. London: Pearson Education.

Brody, R., 2008. *Issues in Defining Competitive Intelligence: An Exploration*. [Em linha]

Disponível em:  
[http://www.scip.org/files/JCIM/02.%20JCIM%204.3%20Brody%20\(WEB\).pdf](http://www.scip.org/files/JCIM/02.%20JCIM%204.3%20Brody%20(WEB).pdf)

[Consult. 7 fev. 2013].

Bromiley, P. & Rau, D., 2010. Risk Taking and Strategic Decision Making. In: P. C. Nutt & D. C. Wilson, edits. *Handbook of decision making*. West Sussex: Wiley, pp. 307-326.

Cardoso, P., 2004. *As informações em Portugal*. 2ª ed. Lisboa: Gradiva.

Carvalho, L. F. C. d. A., 2009. *A Gestão da Informação e do Conhecimento nas Forças Armadas. Desafios Futuros*, s.l.: s.n.

Chiavenato, I., 2004. *Introdução à teoria geral da administração*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, Ltda.

Choo, C. W., 2003. *Gestão de Informação para a Organização Inteligente - A arte de explorar o meio ambiente*. Lisboa: Caminho.

Cunha, J. D. P. d. (VALM), 2013. *A inteligência competitiva, a gestão do conhecimento e a tomada de decisão no Estado-Maior-General das Forças Armadas*. Entrevistado por MAJ/ADMAER Jorge Nunes. Lisboa, 26 fev. 2013.

Daft, R., Kendrik, M. & Vershinina, N., 2010. *Management*. Singapore: Cengage Learning EMEA.

Domingues, A. P. M., 2009. *Gestão do Conhecimento organizacional enquanto mudança de paradigma na Gestão. Sua aplicação às Forças Armadas Portuguesas*, Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.

Drew, C. H., Duivenboden, J. v. & Bonnefoy, X., 2000. *Environmental health services in Europe 5: guidelines for evaluation of environmental health services*. Copenhagen: World



Health Organization Regional Office for Europe (WHO Regional Publications, European Series, No. 90).

Drucker, P. F., 2008. *Management, Revised Edition*, New York: HarperCollins ebooks.

Graça, A. S., 2013. *A inteligência competitiva, a gestão do conhecimento e a tomada de decisão no Polo de Lisboa do Hospital das Forças Armadas*. Entrevistado por MAJ/ADMAER Jorge Nunes. Lisboa, 1 mar. 2013.

Harrison, E. F., 1995. *The Managerial Decision-Making Process*. Fourth edition ed. Boston: Houghton Mifflin.

Harris, R., 1998a. *Introduction to Decision Making, Part 1*. [Em linha] Disponível em: <http://www.virtualsalt.com/crebook5.htm> [Consult. 1 dez. 2012].

Harris, R., 1998b. *Decision Making Techniques*. [Em linha] Disponível em: <http://virtualsalt.com/crebook6.htm> [Consult. 2 fev. 2013].

Hasanali, F., Leavitt, P., Lemons, D. & Prescott, J. E., 2004. *Competitive Intelligence: A Guide for Your Journey to Best-practice Processes*. Texas: APQC Publications.

Inácio, C. M. d. A., 2003. *Diferenças e Semelhanças nos Processos de Tomada de Decisão do Sector Público e Privado: O Papel da Cultura Organizacional e da Cultura Nacional*, s.l.: s.n.

Instituto de Ação Social das Forças Armadas, 2012. *Relatório de atividades da DSADM relativo ao ano de 2011*, Lisboa: IASFA.

Jorge, J. P. G. A., 2009. *A importância da competitive intelligence no processo de tomada de decisão*, Lisboa: s.n.

Kahaner, L., 1996. *Competitive Intelligence - how to gather, analyze, and use information to move your business to the top*. New York: Simon & Schuster Inc..

Kovner, A. R., McAlearney, A. S. & Neuhauser, D., 2009. *Health Services Management: readings, cases, and commentary*. 9ª ed. Chicago: Foundation of the American College of Healthcare Executives.

McKee, M. & Healy, J., 2002a. The significance of hospitals: an introduction. In: M. McKee & J. Healy, edits. *Hospitals in a changing Europe*. Buckingham: European Observatory on Health Care Systems Series, pp. 3-13.

McKee, M., Healy, J., Edwards, N. & Harrison, A., 2002b. Pressures for change. In: M. McKee & J. Healy, edits. *Hospitals in a changing Europe*. Buckingham: European Observatory on Health Care Systems Series, pp. 36-58.

Miller, S. H., 2001. *Competitive Intelligence - an overview*. [Em linha] Disponível em: <http://www.ventes-marketing.com/References/Intelligence%20concurrentielle/Articles/CI%20Overview.pdf> [Consult. 15 fev. 2013].

Ministério da Defesa Nacional - Gabinete do Ministro, 2007. *Regulamenta a Assistência na Doença aos Militares das Forças Armadas* (Portaria n.º 284/2007, D.R. n.º 50, Série II, de 12 de março). Lisboa: Diário da República.



Ministério da Defesa Nacional - Gabinete do Ministro, 2010. *Hospital das Forças Armadas - Grupo de Trabalho* (Despacho n.º 10825/2010, D.R. n.º 126, Série II de 01 de julho). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional - Gabinete do Ministro, 2011. *Localização do Hospital das Forças Armadas* (Despacho n.º 16437/2011, D.R. n.º 232, Série II de 05 de novembro). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2005. *Estabelece o regime jurídico da assistência na doença aos militares das Forças Armadas* (Decreto-Lei n.º 167/2005, D.R. n.º 184, Série I-A, de 23 de setembro). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2009. *Aprova a Lei Orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas* (Decreto-Lei n.º 234/2009, D.R. n.º 179, Série I, de 15 de setembro). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2011. *Relatório do Grupo de Trabalho para a Elaboração do Programa Funcional do Hospital das Forças Armadas*, Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Ministério da Defesa Nacional, 2012a. *Cria o Polo de Lisboa do Hospital das Forças Armadas* (Decreto-Lei n.º 187/2012, D.R. n.º 158, Série I, de 16 de agosto). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2012b. *Estabelece a estrutura orgânica e a estrutura funcional do Polo de Lisboa do Hospital das Forças Armadas, bem como os princípios de gestão que lhe são aplicáveis* (Decreto Regulamentar n.º 51/2012, D.R. n.º 238, Série I, de 10 de dezembro). Lisboa: Diário da República.

Ministérios da Defesa Nacional e da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, 2009. *Autoriza a Academia Militar a conferir o grau de mestre, na especialidade de Guerra de Informação* (Portaria n.º 1394/2009, D.R. n.º 234, Série I, de 03 de dezembro). Lisboa: Diário da República.

Momeni, A., Fathian, M. & Akhavan, P., 2012. Competitive Intelligence and Knowledge Management's Affinities and Relations: Developing a Model. *Invertis Journal of Science & Technology*, Volume 5, N.º 5, pp. 1-7.

Montana, P. J. & Charnov, B. H., 2008. *Management*. 4 th ed. New York: Barron's Educational Series.

Nicolau, I., 2005. A gestão do conhecimento como instrumento para a estratégia competitiva. *Economia Global e Gestão*, pp. 21-44.

Nonaka, I., 2007. The Knowledge-Creating Company. *Managing for the long term*, July–August.

Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1997. *Criação do conhecimento na empresa*. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus.

Nutt, P. C. & Wilson, D. C., 2010. Crucial Trends and Issues in Strategic Decision Making. In: P. C. Nutt & D. C. Wilson, edits. *Handbook of decision making*. West Sussex: Wiley, pp. 3-30.

Parker, K. R. & Nitse, P. S., 2011. Competitive intelligence gathering. In: D. G. Schwartz & D. Te'eni, edits. *Encyclopedia of knowledge management*. 2nd ed. ed. Hershey: IGI Global, pp. 103-111.



- Pereira, A. M., 2009. *A Medição da Competitive Intelligence - CI: Desafio para as Organizações*, Guimarães: s.n.
- Pew Health Professions Commission, 1998. *Recreating Health Professional Practice for a New Century*. [Em linha] Disponível em: [http://futurehealth.ucsf.edu/Content/29/1998-12\\_Recreating\\_Health\\_Professional\\_Practice\\_for\\_a\\_New\\_Century\\_The\\_Fourth\\_Report\\_of\\_the\\_Pew\\_Health\\_Professions\\_Commission.pdf](http://futurehealth.ucsf.edu/Content/29/1998-12_Recreating_Health_Professional_Practice_for_a_New_Century_The_Fourth_Report_of_the_Pew_Health_Professions_Commission.pdf) [Consult. 31 jan. 2013].
- Porter, M., 1989. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Prescott, J. E., 1999. The evolution of competitive intelligence: designing a process for action. *Proposal Management*, pp. 37-52.
- Prior, V., 2009. *Glossary of Terms Used in Competitive Intelligence and Knowledge Management*. [Em linha] Disponível em: <http://www.scip.org/files/resources/prior%20intelligence%20glossary%2009oct.pdf> [Consult. 11 fev. 2013].
- Quivy, R. & Campenhout, L., 2008. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rascão, J., 2008. *Novos Desafios da Gestão da Informação*. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Reis, V. P., 2007. *Gestão em saúde: um espaço de diferença*. 1ª ed. Lisboa: Gráfica Europam.
- Ribeiro, A. S., 2009. *Teoria geral da estratégia: o essencial ao processo estratégico*. Coimbra: Almedina.
- Rothberg, H. N. & Erickson, G. S., 2005. *From knowledge to intelligence: creating competitive advantage in the next economy*. Amsterdam: Elsevier Inc..
- Shelfer, K., 2000. The Intersection of Knowledge Management and Competitive Intelligence: Smartcards and Electronic Commerce. In: T. K. Srikantaiah & M. E. D. Koenig, eds. *Knowledge management for the information professional*. New Jersey: ASIS monograph series, pp. 419-442.
- Shimizu, T., Carvalho, M. M. d. & Laurindo, F. J. B., 2006. *Strategic alignment process and decision support systems: theory and case studies*. Hershey: IRM Press.
- Simon, H., 1977. *The New Science of Management Decision*. Revised ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Simon, H. A. & Associates, 1986. *Decision Making and Problem Solving*. [Em linha] Disponível em: <http://www.dieoff.com/page163.htm> [Consult. em 1 dez. 2012].
- Taborda, J. P. & Ferreira, M. D., 2002. *Competitive Intelligence, Conceitos, Práticas e Benefícios*. 1ª ed. Cascais: Pregaminho.
- Teixeira, S., 2011. *Gestão estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Zorrinho, C., Serrano, A. & Lacerda, P., 2003. *Gerir em Complexidade - Um Novo Paradigma da Gestão*. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.



## Anexo A – Corpo de conceitos

Ambiente externo	São os fatores fora da organização com os quais ela interage, influenciando-se mutuamente.
Ambiente interno	São os fatores dentro da organização que constituem os seus recursos.
Competitividade	Intensidade com que as organizações competem entre si num determinado mercado ou setor de atividade.
Conhecimento	É uma mistura fluida de experiência enquadrada, valores, informação contextual, e visão especializada que oferece um esquema para avaliar e incorporar novas experiências e informação; tem origem e é aplicado na mente humana; nas organizações, aparece frequentemente embebido não só em documentos ou repositórios mas também nas rotinas organizacionais, nos processos, práticas e normas (Davenport & Prusak, 1998, cit. por Domingues, 2009, pp. 1-1).
Conhecimento Organizacional	É a capacidade da organização criar um novo conhecimento e difundi-lo na organização como um todo, incorporando-o assim nas suas atividades, desempenho, produtos e sistemas (Nonaka & Takeuchi, 1997).
Dados	Representação de factos, conceitos ou instruções, de um modo formal, adequado à comunicação, interpretação ou tratamento por seres humanos ou meios automáticos. (PEMGFA/CSI/004, cit. por Carvalho, 2009, pp.I-1)
Decisão	Um momento, num processo continuado de avaliação de alternativas para atingir um objetivo, em que as expectativas sobre um particular rumo de ação impelem o decisor para a escolha que melhor permitirá atingir o objetivo (Harrison, 1995, p. 4).
Gestão da Informação	Disciplina que dirige e apoia o manuseamento da informação ao longo do seu ciclo de vida garantindo que se torna a informação certa no formato certo e com a qualidade adequada para satisfazer as necessidades de uma organização. (NIMP, cit. por Carvalho, 2009, pp.I-1).
Gestão do conhecimento	Conjunto de iniciativas coordenadas, interligadas, alinhadas com a estratégia organizacional, e que visam promover a aquisição, criação, arquivo, recuperação, partilha, avaliação e utilização de conhecimento (Neves, 2003, cit. por Domingues, 2009, 1-2).
Incerteza	Falta de conhecimento do potencial resultado de uma decisão.
Informação	Quaisquer comunicações ou representação de conhecimento tais como factos, dados, ou opiniões em qualquer meio ou formato, incluindo os formatos textual, numérico, gráfico, cartográfico, narrativo, ou audiovisual. (NIMP cit. por Carvalho, 2009, pp.I-1).



Inteligência Competitiva	<p>“O processo de monitorização do ambiente competitivo e análise das “descobertas” associadas às questões internas, com o propósito de apoiar o processo de tomada de decisão. A IC capacita os gestores seniores em empresas de qualquer dimensão a tomar decisões mais informadas sobre tudo, desde marketing, I&amp;D (investigação e desenvolvimento) e táticas de investimento, até às estratégias de negócios de longo prazo. A IC efetiva é um processo contínuo que envolve a recolha feita respeitando os aspetos legais e éticos de informação, análise que não evita conclusões indesejadas, e disseminação controlada de <i>intelligence</i> que conduz à ação dos decisores.”</p> <p>(Society of Competitive Intelligence Professionals, 2001 cit. por Brody, 2008).</p> <p>ou,</p> <p>Processo sistemático, legal e ético, de recolha e análise de informação relativa à atividade da concorrência e às tendências do mercado global, com o objetivo de levar a organização a atingir os seus objetivos. (Kahaner, 1996, p. 16).</p>
<i>Intelligence</i> (Informações)	<p>O termo <i>Intelligence</i> (Informações) encerra um triplo sentido: como atividade, como produto dessa atividade e como área habilitada a realizar essa atividade.</p> <p><u>Atividade</u> especializada, permanentemente exercida com o objetivo de produzir informação acionável (<i>intelligence</i>) de interesse de uma determinada organização e a salvaguarda desta informação contra ações adversas de qualquer natureza (ABRAIC, 2012).</p> <p><u>Produto</u>: Informação de alto nível, processada e explorável. “<i>Intelligence is high-level, processed, exploitable Information.</i>” (Prior, 2009).</p>
Processo de tomada de decisão	<p>Conjunto de ações e fatores dinâmicos que começam com a identificação de um estímulo para a ação e culmina com um comprometimento específico em agir (Mintzberg, et al., 1976, cit. por Inácio, 2003, p.13).</p>
Risco	<p>É uma incerteza mensurada.</p>
Tomada de decisão	<p>Estudo de identificação e escolha das alternativas, com base nos valores e preferências do decisor (Harris, 1998a)</p>
Vantagem competitiva	<p>Quando a organização apresenta um desempenho superior à média de mercado, auferindo conseqüentemente duma eficiência e eficácia também acima da média.</p>



## **Anexo B – Enquadramento legal e população-alvo do Hospital das Forças Armadas**

### **1. Enquadramento legal**

A LOBOFA<sup>17</sup> e a LOEMGFA<sup>18</sup> consagraram a criação do HFAR enquanto hospital militar único, devendo o mesmo ficar organizado em dois polos hospitalares, um no Porto e outro em Lisboa, como corolário do processo de reestruturação hospitalar nas Forças Armadas, preconizado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2008, de 28 de fevereiro.

Pretendendo-se a substituição dos quatro estabelecimentos hospitalares militares existentes na região sul do país (Hospital da Marinha, Hospital Militar Principal, Hospital Militar de Belém e Hospital da Força Aérea), concentrados em Lisboa, pelo Polo de Lisboa do HFAR (HFAR/PL), foi criado, pelo Despacho n.º 10825/2010, de 16 de junho, do Ministro da Defesa Nacional, um grupo de trabalho que apresentou superiormente uma proposta de programa funcional, identificando a população a servir pelo HFAR/PL, os serviços a prestar e os recursos materiais imprescindíveis ao seu pleno funcionamento.

Através do Despacho n.º 16437/2011, de 4 de novembro, do Ministro da Defesa Nacional, foi decidido implementar o HFAR/PL no espaço físico ocupado pelo Hospital da Força Aérea. Posteriormente, o HFAR/PL foi criado juridicamente através do artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 187/2012, de 16 de agosto, absorvendo todas as atribuições e competências das quatro unidades hospitalares extintas. O processo de fusão daquelas unidades hospitalares, a decorrer num prazo máximo de 24 meses, contados a partir de 17 de agosto de 2012, será da responsabilidade e coordenação duma direção criada para o efeito, na dependência direta do membro do Governo responsável pela área da defesa nacional<sup>19</sup>. Findo este período o HFAR passará para a dependência direta do CEMGFA<sup>20</sup>.

Compete ao CEMGFA “*dirigir a assistência hospitalar prestada pelo Hospital das Forças Armadas, em articulação com os Chefes do Estado-Maior dos ramos, em observância das políticas de saúde no âmbito militar aprovadas pelo Ministro da Defesa Nacional*”<sup>21</sup>

Por sua vez o Estado-Maior Conjunto (EMC) tem por missão assegurar o planeamento e o apoio necessários à decisão do CEMGFA<sup>22</sup>, sendo de salientar as seguintes atribuições definidas no n.º 2 do art.º 8.º da LOEMGFA:

“*h) Assegurar o planeamento, a estratégia e a avaliação organizacionais ao nível*

---

<sup>17</sup> Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho.

<sup>18</sup> Decreto-Lei n.º 234/2009, de 15 de setembro.

<sup>19</sup> Artigos 5.º e 13.º do Decreto-Lei n.º 187/2012, de 16 de agosto.

<sup>20</sup> Al. b) do n.º 2 do art.º 9.º da Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho (LOBOFA) e al. b) do n.º 2 do art.º 3.º do Decreto-Lei 234/2009, de 15 de setembro (LOEMGFA).

<sup>21</sup> Al. p) do artigo 11.º da Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho (LOBOFA).

<sup>22</sup> N.º 1, do artigo 8.º do Decreto-Lei 234/2009, de 15 de setembro (LOEMGFA).



do EMGFA;

m) Acompanhar a assistência hospitalar prestada pelo Hospital das Forças Armadas;

n) Elaborar estudos e promover a aplicação de medidas nas áreas do pessoal, logística e finanças;

o) Planear e coordenar a execução da avaliação aos órgãos na directa dependência do CEMGFA;”

Na dependência do EMC, a Divisão de Recursos tem como uma das suas atribuições “acompanhar o funcionamento do Sistema de Saúde Militar e a assistência hospitalar militar, assim como analisar os projectos e propostas do Hospital das Forças Armadas, no âmbito da execução das políticas de saúde de âmbito militar aprovadas”<sup>23</sup>.

O artigo 3.º, do Decreto-Lei n.º 187/2012, de 16 de agosto, define que o HFAR/PL “tem por missão prestar cuidados de saúde diferenciados aos militares das Forças Armadas e à família militar, bem como aos deficientes militares, podendo, na sequência de acordos que venha a celebrar, prestar cuidados de saúde a outros utentes.” E tem por atribuições:

“a) Prestar cuidados de saúde aos beneficiários da Assistência na Doença aos Militares das Forças Armadas (ADM);

b) Colaborar no aprontamento sanitário dos militares que integram as Forças Nacionais Destacadas;

c) Colaborar nos processos de seleção, inspeção e revisão dos militares das Forças Armadas;

d) Promover a cooperação e articulação com o Serviço Nacional de Saúde (SNS);

e) Assegurar as condições necessárias ao treino e ensino pós -graduado dos profissionais de saúde;

f) Apoiar ações de formação e de investigação e cooperar com instituições de ensino nestes domínios;

g) Articular com as estruturas do SNS e com as autoridades de protecção civil as modalidades de resposta às situações de acidente grave ou catástrofe”

A estrutura orgânica e a estrutura funcional do HFA/PL, bem como os princípios de gestão que lhe são aplicáveis estão definidos no Decreto Regulamentar n.º 51/2012, de 10 de dezembro. Salienta-se, deste diploma, os níveis de gestão definidos no artigo 17.º:

“1 — O Polo de Lisboa do HFAR adota um modelo de gestão participada, que compreende os níveis de gestão estratégica, intermédia e operacional e que assenta na contratualização interna de objetivos e meios.

---

<sup>23</sup> Al. f) do n.º 3, do artigo 13.º da do Decreto-Lei 234/2009, de 15 de setembro (LOEMGFA).



2 — Ao diretor do Polo de Lisboa do HFAR compete, ouvidos os restantes membros da direção, definir a estratégia, estabelecer os objetivos, consolidar os projetos e assegurar a sua execução, monitorização e controlo.

3 — Às áreas de atividade previstas no capítulo III do presente decreto regulamentar cabem, enquanto nível intermédio de gestão, a transposição da estratégia, objetivos e metas do Polo para planos de atividade e orçamentos contratualizados com a direção e coordenar a sua execução pelos serviços que as constituem.

4 — A gestão operacional cabe aos serviços, de acordo com os objetivos e metas estabelecidos pelo diretor para a respetiva área.”

O HFAR/PL tem como principais espaços assistenciais os identificados na tabela n.º 2.

**Tabela n.º 2** - Resumo dos principais espaços assistenciais  
Fonte: Adaptado de Ministério da Defesa Nacional (2011, p. 24)

Área assistencial	Tipo de recursos	2015
Internamento de agudos	<b>Camas totais</b>	<b>215</b>
	Camas polivalentes	184
	Camas psiquiatria	19
	Camas Unidade Cuidados Intensivos	6
	Camas Unidade Cuidados Intermédios	6
Internamento de Cuidados Continuados	<b>Camas Convalescença</b>	<b>30</b>
Atividade Cirúrgica	<b>Salas cirurgia totais</b>	<b>8</b>
	Salas cirurgia convencional	6
	Salas cirurgia ambulatório	2
Consulta Externa	<b>Gabinetes de consulta</b>	<b>58</b>
Hospital de dia	<b>Postos de hemodiálise <sup>(1)</sup></b>	<b>7</b>
	<b>Postos Quimioterapia</b>	<b>4</b>
	<b>Postos Polivalentes</b>	<b>4</b>
	<b>Postos Psiquiatria</b>	<b>7</b>
Urgência	<b>Camas Serviço Observações</b>	<b>6</b>
Meios Complementares de Diagnóstico e Terapêutica (MCDT) (principais equipamentos)	<b>Medicina Nuclear</b>	<b>1</b>
	<b>Ecógrafos <sup>(2)</sup></b>	<b>4</b>
	<b>RX Convencional</b>	<b>4</b>
	<b>Mamógrafos</b>	<b>1</b>
	<b>Osteodensitómetros</b>	<b>1</b>
	<b>TAC</b>	<b>2</b>

(1) Não inclui um posto móvel

(2) Este número refere-se apenas aos equipamentos do serviço de imagiologia

## 2. População-alvo do HFAR/PL

O grupo de trabalho criado pelo Despacho n.º 10825/2010, de 16 de junho, do Ministro da Defesa Nacional, apresentou superiormente na proposta de programa



funcional, a população a servir pelo HFAR/PL. Apesar da missão atribuída ao HFAR definir como universo a totalidade dos beneficiários titulares e familiares da ADM, foi definido como população-alvo do HFAR/PL um total de 75.000 beneficiários, tendo em consideração o seguinte:

- *“A proximidade dos beneficiários em relação ao pólo hospitalar;*
- *As acessibilidades e o tempo de deslocação;*
- *A existência de unidades hospitalares alternativas, quer no âmbito das Forças Armadas (pólo hospitalar do Porto do HFAR), quer do Serviço Nacional de Saúde (SNS), quer de outras entidades privadas e/ou convencionadas;*
- *O perfil e a carteira de serviços do HFAR.”* (Ministério da Defesa Nacional, 2011, pp. 14-15).

**a. Assistência na Doença aos Militares das Forças Armadas, enquadramento legal, beneficiários e acordos**

O Decreto-Lei n.º 167/2005, de 23 de setembro, veio estabelecer o regime jurídico da ADM, resultante da fusão dos três subsistemas de saúde específicos de cada um dos Ramos das FFAA (Assistência na Doença aos Militares da Marinha - ADMA, Assistência na Doença aos Militares do Exército - ADME e Assistência na Doença aos Militares da Força Aérea - ADMFA) num único subsistema sujeito a um regime paralelo ao da ADSE.

O artigo 15.º daquele diploma atribui a gestão do subsistema de saúde ADM ao Instituto de Ação Social das Forças Armadas, IP.

Os beneficiários da ADM estão divididos em duas grandes categorias, os beneficiários titulares e os beneficiários familiares ou equiparados. Os artigos 4.º e 5.º do Decreto-Lei n.º 167/2005, de 23 de setembro, definem o âmbito de aplicação de cada uma destas categorias. A distribuição dos beneficiários por tipo de situação, a evolução nos últimos anos e a distribuição etária em 31 de dezembro de 2011, estão presentes nas tabelas n.º 3, 4 e 5, respetivamente.

Importa, para o âmbito deste trabalho, salientar que os beneficiários da ADM podem recorrer às prestações de cuidados de saúde efetuadas pelas seguintes entidades<sup>24</sup>:

- Estabelecimentos do Serviço de Saúde Militar;
- Estabelecimentos do Serviço Nacional de Saúde;
- Pessoas singulares ou coletivas com as quais tenham sido celebrados acordos (regime convencionado);
- Pessoas singulares ou coletivas da livre escolha dos beneficiários (regime livre escolha).

---

<sup>24</sup> Artigo 9.º do Decreto-Lei n.º 167/2005, de 23 de setembro.



**Tabela n.º 3** - Distribuição dos beneficiários por Ramos das FFAA e situação

Fonte: (Instituto de Ação Social das Forças Armadas, 2012, p. 5)

SITUAÇÃO	MARINHA	EXÉRCITO	FORÇA AÉREA	TOTAL
Activo QP	7.224	7.574	3.761	18.559
Reserva QP	1.282	1.146	801	3.229
Reforma QP	6.918	7.415	3.666	17.999
Deficientes das FA (DFA's)	590	9.150	698	10.438
Regime de Voluntariado (RV)	-	1.167	-	1.167
Regime de Contrato (RC)	2.022	6.891	2.411	11.324
Alunos das Academias Mil.	182	558	212	952
Pessoal Militarizado	1.732	361	-	2.093
Beneficiários Familiares	21.964	34.446	13.085	69.495
Outros	102	154	3	259
<b>TOTAL</b>	<b>42.016</b>	<b>68.862</b>	<b>24.637</b>	<b>135.515</b>

**Tabela n.º 4** - A evolução do número de Beneficiários da ADM com direitos no período compreendido entre 2005 e 2011

Fonte: (Instituto de Ação Social das Forças Armadas, 2012, p. 6)

ANOS	MARINHA	EXÉRCITO	FORÇA AÉREA	TOTAL
2005	44.562	80.664	26.893	<b>152.119</b>
2006	49.801	81.847	27.410	<b>159.058</b>
2007	47.339	78.119	26.461	<b>151.919</b>
2008	42.787	69.855	24.992	<b>137.634</b>
2009	43.409	71.223	25.231	<b>139.863</b>
2010	41.513	69.303	24.212	<b>135.028</b>
2011	42.016	68.862	24.637	<b>135.515</b>

**Tabela n.º 5** - Distribuição geográfica dos acordos, em dezembro de 2011

Fonte: (Instituto de Ação Social das Forças Armadas, 2012, p. 15)

TOTAL POR DISTRITO	SEDE   FILIAIS   TOTAL		
AÇORES	11	16	27
AVEIRO	37	142	179
BEJA	13	59	72
BRAGA	45	135	180
BRAGANÇA	9	36	45
CASTELO BRANCO	14	58	72
COIMBRA	28	140	168
EVORA	20	87	107
FARO	43	133	176
GUARDA	6	29	35
LEIRIA	39	151	190
LISBOA	275	748	1023
MADEIRA	8	30	38
PORTALEGRE	11	51	62
PORTO	94	313	407
SANTAREM	50	145	195
SETUBAL	148	400	548
VIANA DO CASTELO	18	61	79
VILA REAL	21	54	75
UIXO	27	75	102
	<b>917</b>	<b>2863</b>	<b>3780</b>



## Anexo C – Extrato das entrevistas realizadas

### 1. Entrevista ao Chefe do Estado-Maior Conjunto, Exmo. Sr. Vice-Almirante José Domingos Pereira da Cunha

**Data da entrevista:** 26 de fevereiro de 2013 **Local:** EMGFA, Lisboa

**Entrevistador:** Maj/AdmAer Jorge Nunes

**Pergunta (P):** Tem o EMC exercido alguma ação no âmbito da atual fusão dos hospitais militares da região de Lisboa ou no planeamento estratégico do HFAR?

**Vice-Almirante Pereira da Cunha (R):** Não. A Divisão de Recursos deveria ter uma Repartição de Saúde mas ainda não tem. Da avaliação efetuada chegou-se à conclusão que não havia a necessidade de existir uma repartição dedicada ao acompanhamento da atividade hospitalar, mas um assessor dedicado.

**P:** Considerando que o ambiente global das organizações com ou sem fins lucrativos, se caracteriza por: ...pressão orçamental; ...crescente sobrecarga de informação no momento da decisão, ... rápida evolução tecnológica, ...em que medida o EMGFA é afetado por esse ambiente? A IC poderá desempenhar um papel importante na obtenção de um melhor e mais rápido conhecimento desse ambiente externo e consequentemente conduzir a uma melhor tomada de decisão?

**R:** A metodologia do EMC para apoio à tomada de decisão é semelhante a um serviço de informações, formulam-se as perguntas, realiza-se a análise, produz-se as informações e depois há a disseminação.

Relativamente à sobrecarga de informação há a referir que vivemos num mundo global, muitas vezes chamado a era do conhecimento, ou a era da informação. Sou cético em chamar a era do conhecimento, vivemos mais na era da informação, pois existe neste momento a disponibilização de uma quantidade de informação ímpar ao cidadão e às organizações, que se traduz, em alguns casos, em situações disruptivas, o que significa que o excesso de informação é catastrófico. Este excesso perturba significativamente o *staff officer* de se preparar devidamente para encontrar a melhor recomendação para o decisor. É o que se passa com frequência nas informações militares e para quem comanda, muita informação não significa a melhor informação. A melhor informação para o decisor é aquela que analisadas as situações são resumidas a um leque de opções em que o decisor seja capaz de optar. Há outro aspeto importante que é o desenvolvimento da tecnologia, hoje existem muitos instrumentos que ajudam o desenvolvimento deste processo, tornando-o mais eficiente, por exemplo na definição do plano de atividades do EMGFA, há o envolvimento das pessoas da organização na formulação das opções para a tomada de decisão do CEMGFA e depois, suportado numa base tecnológica, será controlado o seu cumprimento ao longo do ano.



Muita informação não é a melhor informação. Muita informação é perniciosa, quando a necessidade para a tomada de decisão se concretizar é muito limitada em tempo e não dá para estudar todos os vetores, o que pode resultar numa opção menos conseguida.

Quando temos muita informação, temos de recorrer a mecanismos que traduzam a compressão dessa informação naquilo que é útil. O EMGFA (EMC) não tem capacidade de fazer essa compressão. A compressão é individual, é o *staff officer* que no seu juízo superior comprime a informação.

**P:** Considera que a IC poderia desempenhar um papel importante no processo de tomada de decisão, no sentido de redução da incerteza e, assim, tomar decisões mais ajustadas à realidade de forma a tornar a Organização mais eficiente e eficaz?

**R:** É fundamental perceber que vivemos num mundo global, que é imprevisível e de incerteza permanente. A redução do fator de incerteza é fundamental hoje para a tomada de decisão. Nada é certo, tudo tem vários constrangimentos e os chefes estão para ultrapassar as incertezas, assumindo os riscos das decisões. O fator de risco tem de ser mitigado através das informações que são produzidas, com as estatísticas, com as análises, instrumentos de gestão (SWOT, etc.). Mas o chefe tem de calcular o risco, tem de se correr risco, quem não quiser correr risco não pode comandar, não pode tomar decisões.

**P:** Considera que a implementação da IC poderia ser anulada com alguma rigidez inerente ao processo de tomada de decisão nas FFAA, associada a alguns condicionantes, por exemplo as formalidades legais?

**R:** O EMGFA é uma organização não competitiva. Nós não temos qualquer vantagem competitiva quando, por exemplo, adquirimos certos bens ou serviços através da Central de Compras do Estado. A vantagem que poderíamos obter com a informação atempada produzida por uma unidade de IC poderá não ser aproveitada.

Poderemos ter toda a inteligência competitiva e toda a boa vontade, mas estamos espartilhados por um conjunto de procedimentos que são absolutamente limitativos. Não há nenhum gestor de topo numa organização competitiva que tenha o espartilho financeiro da forma como tem as FFAA. Há um conjunto de balizas de natureza processual decorrentes dos constrangimentos económico-financeiros do país que estão vertidas na lei, particularmente na Lei do Orçamento do Estado, que retira a criatividade, iniciativa e a competitividade.

A organização militar está completamente espartilhada em termos de gestão competitiva. O que estamos a fazer é contenção de despesas. É muito difícil por todos os mecanismos que procuremos para encontrar uma organização mais competitiva, quando à partida temos uma legislação que define uma série de limitações.

**P:** Existem iniciativas coordenadas e alinhadas com a estratégia organizacional, que visem promover a aquisição, criação, arquivo, partilha e utilização de conhecimento?



**R:** O fluxo de informação e a partilha de conhecimento é muito importante. Se isto for conseguido numa organização será capaz de produzir por si só mais-valia. A partilha da informação útil e conveniente, de forma rápida e consequente traduz uma mais-valia para o desenvolvimento dos processos.

**P:** Existe um mecanismo de recolha de informação interno? Tem sistemas de gestão do conhecimento? Investem em sistemas que oferecem informação e conhecimento quando necessário?

**R:** Todos os documentos relevantes estão em pastas públicas partilhadas com a Divisão de Planeamento, Divisão de Recursos, ..., com toda estrutura dirigente. Há ferramentas tecnológicas caseiras para gerir a parte documental, está-se a instalar o “GESDOC”.

## **2. Entrevista ao Diretor do Polo de Lisboa do Hospital das Forças Armadas, Exmo. Sr. Major-General António Silva Graça**

**Data da entrevista:** 01 de março de 2013

**Local:** HFAR/PL, Lisboa

**Entrevistador:** Maj/AdmAer Jorge Nunes

**Pergunta (P):** Em que medida o HFAR é afetado pelo ambiente competitivo inerente às organizações prestadoras de cuidados de saúde? A IC poderá desempenhar um papel importante na obtenção de um melhor e mais rápido conhecimento desse ambiente externo e consequentemente conduzir a uma melhor tomada de decisão?

**Major-General Silva Graça (R):** É claro que todas as variáveis do ambiente influenciam a decisão. É isso que torna o processo difícil. São todas essas variáveis, não digo que se consigam controlar, porque nenhuma delas se consegue controlar, mas todas elas influenciam as decisões e o mal é quando se tomam decisões sem as considerar e daí a necessidade de as conhecer e analisar. Este processo de IC contribuiria para as conhecer.

Existe um ambiente competitivo, não tenhamos dúvida, e percebemos que temos objetivos que transcendem os militares, e quando alargamos a amplitude do nosso objetivo para a família militar é certo que entramos, aqui, em competição com outros tipos de organizações. Por vezes esta competição tem aspetos que são um bocadinho desleais, a nosso desfavor porque nós não temos oportunidade de utilizar alguns mecanismos de mercado que nos deixam numa posição desfavorável relativamente à família militar. Temos o sentimento que temos de nos comportar como uma organização que está no mercado porque se não tivermos este posicionamento provavelmente criamos uma imagem redutora que nos pode levar, em termos de capacidade, a uma redução que pode não ser benéfica. Quando se tem um universo de utentes menor a qualidade das práticas é afetada, as capacidades tecnológicas são afetadas.



Um melhor conhecimento da população-alvo será um determinante na melhoria qualitativa da prestação de serviços e da capacidade de oferta do HFAR.

**P:** A população-alvo do HFAR/PL é constituída apenas pelos beneficiários da ADM, ou também pelos beneficiários de outros subsistemas (e.g. SAD/GNR, SAD/PSP e ADSE)?

**R:** Em termos de missão do Hospital, o apoio está definido como um universo quantificado em, aproximadamente, 75.000 pessoas, que inclui os militares e a família militar, na área de influência do HFAR/PL. Não está na definição da missão, mas admite-se, até porque no passado há essa experiência, esse apoio poder ser dado aos beneficiários da SAD/GNR, da SAD/PSP e, tendo em conta o histórico do ex-Hospital da Força Aérea, também incluir a ADSE. Mas implícito, não estando na missão, é o apoio aos militares e à família das forças militares e das forças de segurança.

**P:** Procuram estabelecer parcerias para rentabilização da capacidade instalada e para complementar as necessidades da população-alvo?

**R:** ...o HFAR pode não ter diferenciação e percebemos que essa não diferenciação decorre da população que, quer qualitativa quer quantitativamente, abrangemos. Para determinado campo serão melhor atendidos se forem, em determinada altura, encaminhados para outras instituições e temos protocolos cobrindo essas possibilidades.

Por outro lado, tem havido a preocupação de procurar rentabilizar estruturas, procurando parecerias no mercado da saúde no sentido de procurar um melhor resultado da gestão. Há áreas em que a capacidade é sobranter...

**P:** Centrando a questão no âmbito da direção do HFAR, na tomada de decisão ao nível estratégico, considera que existe excesso de informação no momento de decidir? Que vantagem considera para a tomada de decisão a análise sistemática dos assuntos críticos?

**R:** Na perspetiva da informação que chega para apoiar uma decisão com carácter estratégico, é evidente que hoje em dia existe uma quantidade de informação que se não for tratada, provavelmente não terá utilidade. Mas reconheço que, ao longo do dia, se não houver a filtragem ou o tratamento que refere, para que essa informação possa ser utilizada do ponto de vista estratégico, que se possa tornar uma mais-valia, corre-se o risco de ela se perder. Realmente a informação não tratada é informação que não se torna útil.

Seria uma boa ajuda para a decisão ter essa análise e disseminação, da IC.

**P:** Considera que o serviço de IC para o apoio à tomada de decisão de assuntos no âmbito hospitalar deveria estar na dependência do HFAR ou do EMGFA, para obtenção de sinergias da sua utilização para outras áreas?

**R:** A colocação desse serviço no EMGFA poderia ser tão abrangente que levasse a não ter o conhecimento específico sobre os assuntos hospitalares.

É claro que termos uma estrutura que pudesse fazer essa análise e esse apoio à decisão ao nível do EMGFA poderia perder um pouco da sua proximidade aos assuntos da



área da saúde e, portanto, perder um pouco de qualidade em termos de análise. Mas seria, talvez, excessiva uma estrutura dessas apenas para o HFAR.

Eu diria que isso depende da fase, porque, na fase atual em que existe efetivamente imensa informação e existe alguma imperiosidade da decisão, estamos a falar no processo de fusão de quatro unidades hospitalares, significa que para qualquer decisão recebe-se um volume de informação que é duplicada ou triplicada e, portanto, nesta fase quase se justificava uma estrutura dessas relativamente ao HFAR. No futuro num hospital em velocidade cruzeiro, não justifica.

**P:** Considera que a implementação da IC poderia ser anulada com alguma rigidez inerente ao processo de tomada de decisão nas FFAA, associada a alguns condicionantes, por exemplo as formalidades legais?

**R:** Sabemos que são condicionantes, o enquadramento legal e o “chefe” demorar a despachar determinado assunto, mas não quer dizer que anule essa oferta de capacidade de análise. A organização pode fazer que algumas dessas vantagens se possam perder, mas isso é um bocadinho do nosso universo. Concordo que a rigidez o processo de decisão pode ser um constrangimento para que este apoio possa ser eficaz.

**P:** Existem iniciativas coordenadas e alinhadas com a estratégia organizacional, que visem promover a aquisição, criação, arquivo, partilha e utilização de conhecimento?

**R:** O HFAR/PL é um hospital jovem, neste momento essa gestão e partilha do conhecimento é feita entre os membros da direção, estamos numa fase de muita partilha no universo da direção, é uma forma de estar. O conhecimento existente a outros níveis que contribua para a tomada de decisão está identificado e quem são os interlocutores.

**P:** O conhecimento tácito é tornado explícito para que com a rotação dos profissionais (militares e civis) ele não se perca?

**R:** A rotação de pessoal é efetivamente um problema que potencia a perda desse conhecimento, é certo que pode acontecer, por não se ter o cuidado de gerir o conhecimento enquanto estava presente.

**P:** O HFAR investe e tem sistemas de gestão do conhecimento?

**R:** Ainda não existe mecanismos informáticos para a partilha sistematizada do conhecimento ao nível de todo o HFAR/PL.

**P:** Disseminam (pressupõe que a informação já foi processada e analisada) o conhecimento para os diversos níveis de decisão?

**SG:** Essa disseminação está limitada por ainda não existir um sistema para tal fim. Existe uma maior preocupação nas áreas clínicas para que isso ocorra. Mas ainda não está devidamente consolidado. No futuro, concordo que é importante que o conhecimento chegue aos níveis em que poderá ser útil em termos de apoio à decisão. Portanto, tem de se facilitar que essa fluidez ocorra.