



## **ACADEMIA MILITAR**

# **O HOSHIN KANRI COMO INSTRUMENTO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO. ESTUDO DE CASO: SERVIÇOS SOCIAIS DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA**

**Autor: Aspirante GNR - Administração Diogo Dias Da Encarnação**

**Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmiento Coelho**

**Coorientador: Major GNR - Administração Miguel Ângelo Reis Alves Amorim**

**Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, setembro de 2016**



## **ACADEMIA MILITAR**

# **O HOSHIN KANRI COMO INSTRUMENTO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO. ESTUDO DE CASO: SERVIÇOS SOCIAIS DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA**

**Autor: Aspirante GNR - Administração Diogo Dias Da Encarnação**

**Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho**

**Coorientador: Major GNR - Administração Miguel Ângelo Reis Alves Amorim**

**Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, setembro de 2016**

## DEDICATÓRIA

À minha família e em especial ao meu tio,  
Aos meus amigos e namorada,  
Que incansavelmente me apoiaram ao longo deste percurso.

## AGRADECIMENTOS

A realização de um trabalho deste tipo exige um grande esforço e dedicação, contudo a elaboração deste só foi exequível graças ao apoio, dedicação e contributo de um conjunto de pessoas. Desta forma, não poderei ficar indiferente em expressar publicamente o meu agradecimento por toda a colaboração e comunicação de conhecimentos e experiências, que se revelaram úteis para a realização desta investigação.

Como tal, gostaria de deixar uma mensagem de apreço a algumas dessas pessoas em particular, sem atribuir maior ou menor importância à ordenação dada aos agradecimentos.

À Sr.<sup>a</sup> Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmiento Coelho, que nas suas funções de orientadora esteve sempre disposta e pronta a auxiliar, mesmo que tal significasse sacrificar a sua vida pessoal e profissional. O seu auxílio e a sua entrega foram incansáveis. Acresce a sua experiência e a sua vasta sabedoria, que se revelou um pilar extremamente importante para a realização da presente investigação.

Ao Sr. Major de Guarda Nacional Republicana (GNR) - Administração Miguel Ângelo Reis Alves Amorim, Chefe da Repartição de Planeamento e Monitorização, da Divisão de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais, que nas suas funções de coorientador sempre se demonstrou disponibilidade e prontidão para auxiliar, e transmitir conhecimentos, que ajudaram a enriquecer o presente trabalho dada a sua experiência nesta área de investigação.

Ao Excelentíssimo Comandante-Geral da GNR e Presidente dos Serviços Sociais da GNR, Sr. Tenente-General Manuel Mateus Costa Da Silva Couto, ao Vice-Presidente dos Serviços Sociais da GNR, Sr. Coronel de GNR - Administração João Carvalho, pela sua disponibilidade, colaboração e atenção demonstrada no desenvolvimento deste trabalho de investigação.

Ao Sr. Tenente Coronel de GNR - Infantaria da Paulo Silvério, Chefe da Divisão de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais da GNR, e ao Sr. Capitão de GNR - Administração Pedro Roxo pela pronta disponibilidade que demonstrou ao longo da realização do trabalho de investigação.

À minha família por todo o apoio e dedicação que demonstraram ao longo deste longo percurso da minha vida, em especial ao meu tio Mário Dias, aos meus pais e à minha namorada, que de uma forma incessante e incondicional me apoiaram.

Por último, ciente que um percurso desta natureza se faz caminhando com a ajuda de autênticos amigos, quero por isso deixar a minha consideração ao meu curso de Administração Militar do Exército e da GNR, em especial ao meu Camarada de Curso João Évora, pela sua amizade, camaradagem e auxílio que demonstrou ao longo deste percurso.

A todos vós o meu sincero BEM-HAJA!

Diogo Dias da Encarnação

## RESUMO

O presente trabalho de investigação aplicado é subordinado à área de conhecimento de Gestão Estratégica e intitulado “*O Hoshin Kanri como Instrumento de Alinhamento Estratégico. Estudo de Caso: Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana*”.

Apesar de se tratar de um modelo bastante recente, sem exploração académica ou exemplos de aplicação em outras instituições de natureza pública, identificamos de forma prévia o modo como o *Hoshin Kanri*, quando em complemento do *Balanced Scorecard*, pode contribuir para potenciar a gestão organizacional e, numa segunda fase, perspetivar a sua aplicação aos Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana.

Na investigação que conduzimos, utilizámos o método hipotético-dedutivo e o método inquisitivo, tivemos em conta três fases distintas, embora complementares: exploratória, analítica e conclusiva. Ao longo destas fases, recorreu-se à análise documental, entrevistas, inquéritos por questionários na recolha e análise de informação.

Desta forma, verificou-se que as chefias de topo dos Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana vêem uma oportunidade na implementação do *Hoshin Kanri*, enquanto modelo com grandes potencialidades que permite o desdobramento da estratégia conceptualizada pelo *Balanced Scorecard* e, conseqüentemente, um alinhamento mais estreito entre os vários níveis de gestão, privilegiando o acompanhamento e controlo necessário à adoção atempada de medidas corretivas. O estudo realizado permitiu ainda perceber que a sua implementação depende essencialmente da dinâmica interna daquele Serviço e não de condicionantes externas, o que constitui um indicador bastante positivo se considerarmos a sua introdução prioritária.

Resulta da simbiose entre o *Balanced Scorecard* e o *Hoshin Kanri* a definição da rota estratégica e a sua execução prática, o que permite perspetivar uma melhoria dos resultados alcançados. Desta interação e complementaridade poderá advir a necessidade de ajustamento ou revisão da estratégia organizacional alavancando a performance institucional. Nesse desiderato, construímos e apresentamos um modelo conceptual resultante da aplicação do *Balanced Scorecard* e do *Hoshin Kanri* à realidade da Instituição.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Hoshin Kanri*; *Balanced Scorecard*; Gestão Estratégica; Instrumentos de Gestão; Eficiência-Produtividade-Economia;

## ABSTRACT

This research work is based on Strategic Management, and is entitled "Hoshin Kanri as a Strategic Alignment Instrument. Case Study: Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana (SSGNR)".

Although it is a fairly recent model, without academic investigation or examples of application in other institutions of a public nature, a preliminary analysis was made on how the Hoshin Kanri, when in complement of the Balanced Scorecard, can contribute to enhance organizational management and, in a second phase, to envision its application to the Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana.

In the investigation carried out, we used the hypothetico-deductive method and the inquisitive method, while taking into account three distinct complementary phases, namely exploratory, analytical and conclusive. Throughout these phases, we resorted to documentary analysis, interviews, questionnaire surveys for data collection and analysis.

Thus, it seems that the senior management of the Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana sees a chance in the implementation of the Hoshin Kanri, as a model with great potential, that allows the conceptualized strategy to be unfolded by the Balanced Scorecard and, consequently, a closer alignment among the various management levels, privileging the monitoring and control needed for the timely adoption of corrective measures. The carried through study further allowed us to perceive that its implementation depends essentially on the internal dynamics of that Service rather than on external constraints, which constitutes a very positive indicator if we consider its primary introduction.

The definition of the strategical route and its practical implementation results from the symbiosis between the Balanced Scorecard and the Hoshin Kanri, which allows for envisioning an improvement in the results achieved. The need to adjust or review the organizational strategy and, thus, promote institutional performance may result from this interaction and complementarity. In this desideratum, we created and presented a conceptual model resulting from the application of the Balanced Scorecard and the Hoshin Kanri to the reality of the Institution.

**KEYWORDS:** Hoshin Kanri; Balanced Scorecard; Strategic Management; Management Tools; Efficiency-Productivity-Economy;

## ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA .....	III
AGRADECIMENTOS .....	IV
RESUMO.....	VI
ABSTRACT .....	VII
ÍNDICE GERAL .....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XII
ÍNDICE DE TABELAS .....	XIII
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	XIV
INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO 1 ALINHAMENTO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	6
1.1. Introdução .....	6
1.2. Lean Management .....	7
1.3. A utilidade do <i>Balanced Scorecard</i> .....	8
1.4. Hoshin Kanri .....	9
1.5. Modelos do <i>Hoshin Kanri</i> .....	11
1.5.1. Modelo de <i>King</i> (1989).....	11
1.5.2. Modelo de <i>Akao</i> (1991) .....	11
1.5.3. Modelo de <i>Wood &amp; Munshi</i> (1991) .....	12
1.5.4. Modelo de <i>Babish</i> (1998) .....	12
1.5.5. Modelo de <i>Witcher</i> (2002).....	13
1.5.6. Modelo de <i>Hutchins</i> (2008) .....	13
1.5.7. Modelo de <i>Jackson</i> (2006).....	14
1.6. Comparação e Análise entre Modelos.....	15
1.7. Razões para Aliar o <i>Hoshin Kanri</i> ao <i>Balanced Scorecard</i> :	
Complementaridade e Reciprocidade entre Modelos .....	16
CAPÍTULO 2 GESTÃO ESTRATÉGICA .....	17
2.1. Introdução .....	17
2.2. Planeamento Estratégico .....	17
2.2.1. As Falácias do Planeamento Estratégico .....	18
2.3. Processo do Planeamento Estratégico.....	19

<b>2.4. Caminho para se Atingir a Visão .....</b>	<b>19</b>
<b>2.5. Desdobrar a Estratégia.....</b>	<b>20</b>
2.5.1. Focar .....	21
2.5.2. Alinhar .....	22
2.5.3. Integrar.....	23
2.5.4. Rever.....	24
<b>CAPÍTULO 3 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1. Introdução .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2. Método de Abordagem da Investigação e Justificação.....</b>	<b>25</b>
<b>3.3. Técnicas, Procedimentos e Meios Utilizados .....</b>	<b>26</b>
3.3.1. Entrevistas.....	26
3.3.2. Inquéritos por Questionário .....	27
<b>3.4. Local e Data da Pesquisa e Recolha de Dados.....</b>	<b>29</b>
<b>3.5. Amostragem: Composição e Justificação .....</b>	<b>29</b>
<b>3.6. Procedimentos de Recolha de Dados e Análise .....</b>	<b>31</b>
<b>3.7. Programas Informáticos Utilizados .....</b>	<b>31</b>
<b>CAPÍTULO 4 APRESENTAÇÃO ANÁLISE E DISCUSSÃO DE</b>	
<b>    RESULTADOS .....</b>	<b>32</b>
<b>4.1. Introdução .....</b>	<b>32</b>
<b>4.2. Análise das Entrevistas.....</b>	<b>32</b>
<b>4.3. Conclusão das Entrevistas.....</b>	<b>38</b>
<b>4.4. Análise dos Inquéritos por Questionário .....</b>	<b>39</b>
4.4.1. Análise da fiabilidade do inquérito por questionário.....	39
4.4.2. Caracterização dos inqueridos .....	40
4.4.3. Análise de resultados .....	40
<b>4.5. Conclusão dos Inquéritos por Questionário.....</b>	<b>46</b>
<b>CAPÍTULO 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>48</b>
<b>5.1. Introdução .....</b>	<b>48</b>
<b>5.2. Verificação das Hipóteses.....</b>	<b>48</b>
<b>5.3. Resposta às Perguntas de Derivadas da Investigação .....</b>	<b>50</b>
<b>5.4. Resposta à Pergunta de Partida da Investigação.....</b>	<b>52</b>
<b>5.5. Confirmação dos Objetivos.....</b>	<b>53</b>
<b>5.6. Reflexões Finais e Recomendações.....</b>	<b>54</b>
<b>5.7. Limitações da Investigação .....</b>	<b>54</b>

5.8. Investigações Futuras .....	55
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>56</b>
<b>APÊNDICE A - ESTRUTURA DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>I</b>
<b>APÊNDICE B - MODELO BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>III</b>
<b>APÊNDICE C - MAPA ESTRATÉGICO DO BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>IV</b>
<b>APÊNDICE D - METODOLOGIA UTILIZADA NO MODELO HOSHIN</b>	
<b>KANRI .....</b>	<b>V</b>
<b>APÊNDICE E - ANÁLISE ESTRATÉGICA DA IMPLEMENTAÇÃO DO</b>	
<b>HOSHIN KANRI NOS SSGNR.....</b>	<b>VI</b>
<b>E.1. Introdução.....</b>	<b>VI</b>
<b>E.2. Análise da Envolveente Externa .....</b>	<b>VII</b>
E.2.1. Análise macro envolvente .....	VII
E.2.1.1. Análise dos fatores tecnológicos .....	VII
E.2.1.2. Análise das forças económicas.....	VIII
E.2.1.3. Análise de fatores socioculturais.....	IX
E.2.1.4. Análise de fatores político-legais .....	X
E.2.2. Análise micro envolvente.....	XI
E.2.3. Síntese análise externa .....	XIII
E.2.3.1. Oportunidades e Ameaças .....	XIII
E.2.3.2. Potenciais fatores críticos de sucesso externos .....	XV
<b>E.3. Análise Interna .....</b>	<b>XV</b>
E.3.1 Análise interna da gestão dos SSGNR .....	XV
E.3.2. Síntese da estratégia interna .....	XIX
E.3.2.1. Pontos fortes e pontos fracos.....	XIX
E.3.2.2. Potenciais fatores críticos de sucesso internos.....	XXI
<b>E.4. Análise SWOT Consolidada.....</b>	<b>XXIII</b>
<b>APÊNDICE F: CARTA DE APRESENTÇÃO .....</b>	<b>XXIV</b>
<b>APÊNDICE G: GUIÃO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>XXVI</b>
<b>APÊNDICE H: CARATERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....</b>	<b>XXVIII</b>
<b>APÊNDICE I: CODIFICAÇÃO NUMÉRICA E CROMÁTICA DAS</b>	
<b>RESPOSTAS.....</b>	<b>XXIX</b>
<b>APÊNDICE J: MATRIZ DAS UNIDADES DE CONTEXTO E DE</b>	
<b>REGISTO .....</b>	<b>XXXI</b>
<b>APÊNDICE K: ENTREVISTA EXPLORATÓRIA .....</b>	<b>XXXV</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 - Perfil das questões do inquérito por questionário da parte II. ....	41
Figura n.º 2 - Perfil das questões do inquérito por questionário da parte III.....	44
Figura n.º 3 - Estrutura do trabalho de investigação. ....	I
Figura n.º 4 - Estrutura lógica do trabalho de investigação. ....	II
Figura n.º 5 - Balanced scorecard adaptado ao setor público. ....	III
Figura n.º 6 - Mapa estratégico adaptado ao setor público. ....	IV
Figura n.º 7 - Transposição do ciclo PDCA para o ciclo FAIR. ....	V
Figura n.º 8 - Processo catchball. ....	V
Figura n.º 9 - Stakeholders dos SSGNR. ....	XII
Figura n.º 10 - Níveis organizacionais e a gestão estratégica nos SSGNR.....	XVIII
Figura n.º 11 - Categoria inquiridos. ....	XLVII
Figura n.º 12 - Função desempenhada pelos inquiridos. ....	XLVII
Figura n.º 13 - Habilitações literárias dos inquiridos.....	XLVII
Figura n.º 14 - Formação dos inquiridos em gestão. ....	XLVIII
Figura n.º 15 - Formação dos inquiridos em gestão estratégica.....	XLVIII
Figura n.º 16 - Organograma dos SSGNR. ....	L
Figura n.º 17 - Modelo de integração do hoshin kanri com o BSC. ....	LII
Figura n.º 18 - Exemplo modelo hoshin kanri 1º nível (matriz X A3) SSGNR. ....	LIII
Figura n.º 19 - Exemplo modelo hoshin kanri 2º nível (matriz X A3) na Repartição de Prestações Sociais. ....	LIV
Figura n.º 20 - Determinação das vantagens competitivas. ....	LV
Figura n.º 21 - Análise realizada com as PD3 e PD4. ....	LV
Figura n.º 22 - Modelo de king (1989).....	I
Figura n.º 23 - Modelo de akao (1991).....	I
Figura n.º 24 - Modelo de babish (1998).....	II
Figura n.º 25 - Modelo de hutchins (2008). ....	II
Figura n.º 26 - Matriz X A3. ....	III

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1 - Fases do modelo de investigação.....	4
Tabela n.º 2 - Hoshin kanri roadmap sintético .....	14
Tabela n.º 3 - Metodologia da análise de conteúdo.....	33
Tabela n.º 4 - Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas da questão 1 a 10 ....	33
Tabela n.º 5 - Quadro cromático explicativo dos níveis de concordância das respostas dos inquiridos .....	40
Tabela n.º 6 - Análise de importância dos fatores da matriz SWOT .....	42
Tabela n.º 7 - Medidas de tendência central e dispersão correspondentes à pergunta 8 da parte III do inquérito por questionário.....	45
Tabela n.º 8 - Síntese estratégica externa. ....	XIV
Tabela n.º 9 - Potenciais fatores críticos de sucesso externos à implementação do <i>hoshin kanri</i> .....	XV
Tabela n.º 10 - Síntese estratégica externa .....	XX
Tabela n.º 11 - Síntese estratégica externa (continuação).....	XXI
Tabela n.º 12 - Potenciais fatores críticos de sucesso internos à implementação do <i>hoshin Kanri</i> .....	XXII
Tabela n.º 13: Análise SWOT .....	XXIII
Tabela n.º 14 - Caracterização e identificação numérica dos entrevistados .....	XXVIII
Tabela n.º 15 - Codificação numérica e cromática das respostas.....	XXIX
Tabela n.º 16 - Matriz das unidades de contexto e de registo por questão.....	XXXI
Tabela n.º 17 - Quadro da estrutura do questionário .....	XXXIX
Tabela n.º 18 - Alpha de cronbach .....	XLIX
Tabela n.º 19 - Equipas dos SSGNR a ter em conta no roadmap .....	LI
Tabela n.º 20 - Vantagens competitivas da eventual de implementar o modelo hoshin kanri nos SSGNR.....	LVI
Tabela n.º 21 - As quatro equipas e as sete tarefas.....	IV
Tabela n.º 22 - Comparação de balanced scorecard e hoshin kanri .....	V

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

<b>A</b>	Ameaças
<b>AM</b>	Administração Militar
<b>APA</b>	Associação Americana de Psicologia
<b>AR</b>	Assembleia da República
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>Cfr.</b>	Conforme
<b>DP</b>	Desvio-padrão
<b>FCS</b>	Fatores Críticos de Sucesso
<b>GNR</b>	Guarda Nacional Republicana
<b>HI</b>	Hipóteses da Investigação
<b>ISCTE</b>	Instituto Universitário de Lisboa
<b>KPI</b>	<i>Key Performance Indicators</i>
<b>MAI</b>	Ministério da Administração Interna
<b>Máx</b>	Máximo
<b>Mín</b>	Mínimo
<b>MF</b>	Ministério das Finanças
<b>NEP</b>	Norma de Execução Permanente
<b>n.º</b>	Número
<b>O</b>	Oportunidades
<b>OE</b>	Objetivos Específicos
<b>OO</b>	Objetivos Operacionais
<b>p.</b>	Página
<b>pp.</b>	Páginas
<b>PD</b>	Pergunta Derivada
<b>PF</b>	Pontos Fortes
<b>Pf</b>	Pontos Fracos
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>QE</b>	Quantidade Enumeração
<b>QUAR</b>	Quadro de Avaliação e Responsabilização
<b>RCFTIA</b>	Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
<b>RR</b>	Resultado Respostas
<b>Sr.<sup>a</sup></b>	Senhora
<b>Sr.</b>	Senhor
<b>SSGNR</b>	Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana
<b>SEE</b>	Síntese Estratégica Externa
<b>SIADAP</b>	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação da Administração Pública
<b>S.A.</b>	Sociedade Anónima
<b>SPSS</b>	<i>Statistical Package for the Social Sciences Statistics</i>
<b>TIC</b>	Tecnologias de Informação e Comunicação
<b>TQM</b>	<i>Total Quality Management</i>
<b>TIA</b>	Trabalho de Investigação Aplicada
<b>UK</b>	<i>United Kingdom</i>
<b>V. Exa.</b>	Vossa Excelência
<b>%</b>	Porcento

## INTRODUÇÃO

O presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA)<sup>1</sup>, surge no âmbito da estrutura curricular e plano de estudos do Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana e intitula-se: “O Hoshin Kanri como instrumento de alinhamento estratégico. Estudo de caso: Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana”.

Desta forma, a presente investigação visa dar cumprimento ao disposto legal em vigor para o ensino superior universitário, do qual faz parte a Academia Militar. Esta investigação de acordo com Academia Militar (2015), tem como intuito pôr em prática conhecimentos em contexto alargado e multidisciplinares, por forma a desenvolver a capacidade de criatividade e iniciativa, tendo como base a metodologia científica.

A gestão de uma entidade ou organização por si só constitui um desafio. Qualquer que seja a organização necessita de ter agilidade e um *modus operandi* interno com capacidade de se adaptar às mutações que ocorrem no ambiente onde atua. Deste modo, é necessário “manter relações estreitas e virtuosas com todas as partes interessadas e de considerar o capital organizacional, intelectual e humano como um dos principais ativos” (Thomaz, 2015, p. 1).

A globalização, constrangimentos económicos e a satisfação do cliente, são fatores que têm vindo a ganhar destaque nas últimas décadas e que marcam presença na era atual da gestão estratégica, levando à necessidade de se otimizarem os fluxos da cadeia de valor e de reduzir os desperdícios de forma a aumentar a eficiência e o desempenho organizacional.

Os sistemas tradicionais de gestão têm-se revelado obsoletos e, neste sentido, os gestores sentiram a necessidade de empregar ferramentas e modelos de gestão estratégica “que lhe permitam desenvolver políticas, comunicar, alocar recursos, focar e alinhar ações e controlar e avaliar o desempenho das suas organizações” (Thomaz, 2015, p. 1).

Atualmente, esta temática é recorrentemente abordada e constitui um desafio para os gestores das organizações. De acordo com Thomaz (2015, p. 2), muitos gurus da gestão afirmam que “a maior causa do fracasso na gestão (...) deve-se à deficiente ligação das metas estratégicas da gestão de topo com a gestão do dia a dia”, pelo que muitas organizações vêm

---

<sup>1</sup> Com base em Ministério da Defesa Nacional (MDN, 2013).

nas ferramentas do *Lean Management*<sup>2</sup> uma alavanca que impulsiona a ligação entre as ações estratégicas e as operacionais. Estas ligações são um fator influente para o êxito de médio/longo prazo de uma organização.

Ferramentas e modelos de gestão estratégica como *Balanced Scorecard*, posteriormente designado por BSC, quando complementada com *Hoshin Kanri*, permitem a ligação entre os níveis organizacionais, tendo presente o quadro estratégico e a visão que representa a crença e a ambição de alcançar um futuro idealizado. Quer o BSC, quer o *Hoshin Kanri* procuram o alinhamento estratégico dos objetivos aos vários níveis organizacionais e, consequentemente, o desempenho organizacional de excelência.

O BSC, concebido por *Kaplan e Norton*, “é um instrumento direcionado para a gestão estratégica – comunicação, execução, mediação, mudança e melhoria – com enfoque na performance organizacional (...) segundo as suas quatro perspetivas devidamente relacionadas em termos causa-efeito” (Pinto, 2009, p. 116), que permite integrar objetivos tangíveis e intangíveis possibilitando “uma abordagem de medição do desempenho passado com uma análise de aspetos mais intangíveis e estratégicos capazes de projetar a evolução futura da organização” (Thomaz, 2015, p. 2).

Por sua vez, o *Hoshin Kanri* concebido por *Yoji Akao*, que traduzido em português significa desdobramento das políticas, permite o “desdobramento dos objetivos estratégicos através de toda a organização, garantindo uma efetiva execução da estratégia” (Thomaz, 2015, p. 3). Este modelo alicerça-se na recolha de dados e no ciclo *Deming*<sup>3</sup>, e tem presente os fatores críticos da organização que devem ser controlados de forma a se alcançarem os resultados pretendidos.

O objeto do presente trabalho de investigação focaliza-se nos instrumentos de gestão estratégica utilizados pelos Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana, doravante designados por SSGNR, mais concretamente na utilização de modelos de gestão estratégica que permitam o alinhamento e o desdobramento dos objetivos estratégicos.

Tendo em conta o ambiente externo, os SSGNR não ficaram alheios à necessidade de adotarem modelos de gestão estratégica. Pese embora, os modelos de gestão estratégica por estes implementados têm revelado carências e insuficiências no alinhamento e desdobramento dos objetivos ao longo dos vários níveis organizacionais.

---

<sup>2</sup> *Lean Management* ou Gestão Magra é uma “filosofia de gestão que se concentra na melhoria contínua, ao eliminar desperdícios e atividades que (...) não acrescentam valor ao produto e serviço” (Thomaz, 2015, p. 2)

<sup>3</sup> O ciclo de *Deming* ou ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) é uma ferramenta de gestão que tem como finalidade melhorar o processo de gestão de forma continua.

Como reforçam os entrevistados é importante o alinhamento dos vários níveis organizacionais para se obter um bom desempenho organizacional. Desta forma, e no caso da Instituição em estudo, a existência de modelos de gestão estratégica que possibilite a ligação, monitorização e controlo a vários níveis são encarados como determinantes para a excelência organizacional.

Assim, aliando os conceitos teóricos abordados no decurso da investigação relativos ao modelo de gestão estratégica *Hoshin Kanri*, ao serviço supracitado, a presente investigação pretende demonstrar que a aplicabilidade do modelo nos SSGNR permite o desdobramento e a monitorização da execução da estratégia conceptualizada pelo BSC.

Para cabal cumprimento do objetivo acima proposto, definiu-se a seguinte pergunta de partida: “Face às ferramentas de gestão em uso nos Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana, em que medida o Hoshin Kanri potencia a gestão organizacional?”, a partir da qual se transpõe o “mais exatamente possível aquilo que se procura saber, elucidar e, compreender melhor” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 44).

Da pergunta de partida, surgem as perguntas derivadas, que visam alicerçar a questão central, e ao mesmo tempo delimitar a abrangência da investigação (Sarmiento, 2013). Desta feita, definiram-se as seguintes Perguntas Derivadas (PD):

- PD1: O BSC permite o alinhamento entre os diferentes níveis organizacionais?
- PD2: Quais as vantagens que a aplicação do *Hoshin Kanri* acarreta para os SSGNR?
- PD3: Face à realidade Institucional é viável a aplicação do *Hoshin Kanri*?
- PD4: Quais os fatores críticos de sucesso inerentes à implementação do *Hoshin Kanri* nos SSGNR?

As perguntas derivadas, têm os seguintes Objetivos Específicos (OE):

- OE1: Analisar como é utilizado o modelo BSC pelos SSGNR;
- OE2: Verificar quais as vantagens da aplicação do *Hoshin Kanri* nos SSGNR;
- OE3: Avaliar se o Hoshin Kanri é passível de ser aplicado nos SSGNR;
- OE4: Identificar se são os fatores críticos internos ou externos que condicionam o sucesso da implementação do modelo *Hoshin Kanri* nos SSGNR.

Segundo Quivy & Campenhoudt (2005, p. 46), as hipóteses de investigação, “constituem os eixos centrais de uma investigação”. Sarmiento (2013, p. 13) define hipóteses de investigação como sendo “proposições conjecturais ou suposições que constituem respostas possíveis às questões de investigação. (...) antecipando características prováveis do objeto a ser investigado”.

Desta forma, as Hipóteses de Investigação (HI) levantadas são as seguintes:

- HI1: O BSC é utilizado pelo SSGNR como um modelo de alinhamento e desdobramento estratégico;
- HI2: A aplicação do modelo *Hoshin Kanri* permite desdobrar a estratégia conceptualizada pelo modelo BSC;
- HI3: A aplicação do modelo *Hoshin Kanri* permite envolver e responsabilizar os gestores dos diferentes níveis de gestão organizacional;
- HI4: No plano interno dos SSGNR os pontos fortes superam os pontos fracos da implementação do *Hoshin Kanri*;
- HI5: No plano externo dos SSGNR as oportunidades superam as ameaças da implementação do *Hoshin Kanri*;
- HI6: No sucesso da implementação do *Hoshin Kanri*, os fatores críticos de sucesso internos (competências distintivas) superam os externos.

Na elaboração do presente RCFTIA, seguiu-se, numa primeira fase, as Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação, publicada pela Norma de Execução Permanente (NEP) 520/4.<sup>a</sup> Academia Militar (2015) e a NEP 522/1.<sup>a</sup> Academia Militar (2016). No entanto, em assuntos omissos empregaram-se as normas de outros autores, nomeadamente: Quivy & Campenhoudt (2005) e Sarmiento (2013). No que tange às citações, adotou-se o sistema autor-data de acordo com o referencial da Associação Americana de Psicologia<sup>4</sup> (APA).

No que respeita ao processo de desenvolvimento do RCFTIA, teve-se em conta três fases que abarcam no total nove etapas<sup>5</sup> distintas e complementares:

**Tabela n.º 1 - Fases do modelo de investigação**

Fase Exploratória	1ª Etapa: A problemática (conceção do tema); 2ª Etapa: Pesquisa bibliográfica; 3ª Etapa: Elaboração da pergunta de partida, derivadas e hipóteses; 4ª Etapa: Revisão da literatura; 5ª Etapa: Escolha de um modelo de análise; 6ª Etapa: Trabalho de campo;
Fase Analítica	7ª Etapa: Tratamento e análise das informações recolhidas; 8ª Etapa: Apresentação e discussão dos resultados obtidos;
Fase Conclusiva	9ª Etapa: Conclusão.

**Fonte:** Adaptado de Quivy & Campenhoudt (2005, p. 27) e Sarmiento (2013, p. 11)

<sup>4</sup> *American Psychological Association* – É uma organização de psicologia científica e profissional dos Estados Unidos, que tem entre outras missões, a melhoria e o desenvolvimento de métodos e condições de pesquisa e a realização de melhorias nos padrões de ética e conduta na investigação científica.

<sup>5</sup> Adaptado de Quivy & Campenhoudt (2005, p. 27).

A estrutura do RCFTIA apresentada no Apêndice A, tem em conta a organização que consta na NEP 522/1.<sup>a</sup> elaborada pela Academia Militar<sup>6</sup> e as orientações da Sr.<sup>a</sup> Professora Doutora Manuela Sarmiento. A parte textual, divide-se em duas partes: a teórica e a prática.

A parte teórica, composta por três capítulos, inicia com uma Introdução onde se apresenta o tema, a motivação para a escolha, a pertinência da investigação, o objetivo geral, a pergunta de partida e as derivadas, os objetivos específicos, a metodologia da investigação e, por fim, a estrutura do trabalho. Os Capítulos 1 e 2 apresentam a revisão de literatura, onde se pretende dar a conhecer o “estado da arte” referente às perspetivas teóricas e pesquisas empíricas de referência para a investigação em causa.

A parte prática, diz respeito à investigação de campo<sup>7</sup>, que compreende cinco capítulos. Esta principia, no Capítulo 3 com a explicação da metodologia e procedimentos empregues no RCFTIA, seguindo-se o Capítulo 4 com a apresentação, análise e discussão dos resultados do trabalho de campo realizado. Para fim, são apresentadas no Capítulo 5 as Conclusões, realçando-se os resultados apurados com a realização da investigação e as recomendações para futuras investigações. Para concluir a parte textual, elencam-se as referências bibliográficas utilizadas na investigação.

No término do RCFTIA, constituindo a parte pós-textual, apresentam-se os Apêndices e Anexos onde constam elementos essenciais à investigação, mas que, face à sua extensão não foram integrados no corpo do trabalho.

---

<sup>6</sup> O RCFTIA é composto por três partes: Pré-textual, Textual e Pós-textual.

<sup>7</sup> A investigação de campo ou empírica, consiste na recolha de informação desde “dados a partir de experiências, observações diretas, entrevistas ou inquéritos (...) relevantes e fidedignos sobre o tema em análise” (Sarmiento, 2013, p. 10).

# CAPÍTULO 1

## ALINHAMENTO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

### 1.1. Introdução

Nas últimas décadas, as organizações têm vindo a demonstrar uma constante preocupação no que concerne à melhoria do desempenho organizacional. A avaliação do desempenho nos serviços da administração pública iniciou-se a partir da década de 80, com a Nova Gestão Pública (*New Public Management*), verificando-se uma mudança do processo de tomada de decisões, que passou de um processo baseado em perceções e opiniões, para um “baseado em factos (*fact-based management*) os quais, (...), derivam da mediação da performance” (Pinto, 2009, p. 25).

O conceito de medição de desempenho (*performance measurement*) é bastante abrangente e varia de acordo com o contexto organizacional e com o tipo de organização. Contudo, qualquer que seja o contexto, a “medição pressupõe a existência de indicadores que devem integrar uma infraestrutura de suporte para recolha, tratamento, análise e interpretação da informação” (Pinto, 2009, p. 25).

Dias, Varela & Costa (2013) e Thomaz (2015), consideram que no âmbito da gestão organizacional existem três grandes níveis, sintetizados na figura n.º 10, que se articulam da seguinte maneira: nível estratégico, nível tático e nível operacional. O nível estratégico é onde são decididas as estratégias e os objetivos da organização, este nível é composto pelos gestores de topo. O nível tático é constituído pelos gestores intermédios, responsáveis por definir os processos e os recursos para alcançar os objetivos estratégicos. Por último, o nível operacional, é constituído pelos operadores e colaboradores que executam as tarefas diárias.

O bom desempenho organizacional começa quando os vários níveis organizacionais rumam em prol de uma meta comum, ou seja, quando o nível operacional, os colaboradores, executa as ações definidas pelo nível tático, e os gestores intermédios, por sua vez, definem o que fazer de acordo com o determinado pelos diretores, nível estratégico.

A necessidade de manter a organização alinhada e de monitorizar a execução do estabelecido previamente, leva a que as organizações adotem “novas ferramentas de trabalho, sistemas de produtividade e modelos de Gestão e Comunicação Empresarial que terão de gerar impacte (...) no modo de entendimento e aplicabilidade” (Dias, Varela & Costa, 2013, p. 139), dos vários níveis organizacionais.

## 1.2. Lean Management

O *Lean Management* traduz uma filosofia de gestão que prima por criar valor através de redução de desperdícios. Esta filosofia assenta no *lean thinking*, “pensamento magro”, em que recorrendo a simples ferramentas se conseguem alcançar resultados extraordinários.

A redução de desperdícios e a eficiência faz parte das “intenções de qualquer gestor e contribui para que os objetivos da sua organização sejam atingidos com o mínimo de desperdício (...) e com níveis elevados de qualidade” (Thomaz, 2015, p. 19).

Thomaz (2015), Lean Production (2016) e, Pinto (2009) enumeram algumas ferramentas, embora não seja intento desta investigação, aprestámos algumas ferramentas notórias neste âmbito, são elas: *Hoshin Kanri*; *Just-In-Time*; *Kaizen* (melhoria contínua); *Kambal* (sistema *pull*); PDCA (*plan, do, check, act*); *Value stream mapping* (mapeamento da cadeia de valor); *Visual Factory* (Visual Factory).

São algumas as críticas que diversos autores tecem ao *lean management*, Thomaz (2015) aglutina-as na sua obra, no entanto, realça-se a “desconexão entre as estratégias corporativas e a aplicação do *lean*” (Thomaz, 2015, p. 29). De forma a colmatar esta lacuna, DeBusk & DeBusk (2011) revelam que ferramentas de implementação de estratégia ou política como o BSC e o *Hoshin Kanri*, quando conjugadas, permitem o desdobramento da estratégia. Asan & Tanyas (2007) acrescentam que esta combinação impulsiona o alinhamento organizacional e conseqüentemente o desempenho organizacional.

Segundo Pinto (2009) e Geada, Silva & Cruz (2012), existem várias áreas de atuação do alinhamento organizacional, que convergem para o desempenho das organizações. No que concerne aos organismos públicos, o alinhamento organizacional pode ser repartido em três áreas de atuação, sendo estas: Alinhamento para a otimização de recursos; Alinhamento estratégico interdepartamental; Alinhamento dos sistemas de planeamento com a estratégia.

O alinhamento organizacional “constitui uma fonte crucial da criação de valor e baseia-se na obtenção de sinergias a todos os níveis da organização” (Pinto, 2009, p. 182). Falar de ferramentas de gestão que permitam o alinhamento estratégico sem abordar de BSC é tarefa quase impossível uma vez que este tem vindo “a comprovar o seu potencial, não só para comunicar e avaliar a execução da estratégia nas organizações, mas também para constituir a espinha dorsal de sistemas integrados de gestão” (Pinto, 2009, p. 30).

De acordo com autores como Ferreira, et al. (2009), Geada, Silva & Cruz (2012), Pinto (2009) e Thomaz (2015) este modelo tem-se apresentado capaz de alinhar, interagir e integrar outros instrumentos de gestão, bem como de se adaptar a qualquer organização.

### 1.3. A utilidade do *Balanced Scorecard*

A construção de uma ferramenta de gestão que permita integrar indicadores financeiros com indicadores de caráter intangíveis, envolver e “interagir com todas as dimensões envolvidas na gestão das organizações” (Pinto, 2009, p. 40) alinhando assim a organização com a estratégia, é o grande desafio colocado aos gestores na atualidade.

O BSC foi desenvolvido por Robert Kaplan (*Harvard Business School*) e David Norton e analisa a organização segundo quatro perspectivas: clientes, financeira, processos internos e, aprendizagem e crescimento, através das quais se pretende “transformar a visão e a estratégia de uma organização em objetivos, indicadores, metas e iniciativas” (Thomaz, 2015, p. 30), o que permitirá realçar os pontos-chave onde a organização deve incidir.

Esta ferramenta, de acordo com Pinto (2009), apoia-se em três pilares: a missão, a visão, e os valores. É com base nestes que é elaborado um quadro de referência, “no qual as ações da organização estejam ordenadas segundo uma cadeia de relações causa-efeito, definindo metas e indicadores de desempenho” (Thomaz, 2015, p. 31).

Embora tenha sido desenvolvido para o setor privado, fatores como a mudança da “gestão pública tradicional para a nova gestão pública ou gestão por resultados, com enfoque na eficiência, na qualidade e nos serviços centrados no cidadão como cliente” (Pinto, 2009, p. 153) e a dificuldade de alinhar as atividades dos funcionários com as metas estratégicas levaram à adaptação do BSC ao setor público (Apêndice B), onde o foco dos “serviços públicos dos diversos países, tem sido direcionado sobretudo para o suporte à execução das estratégias” (Pinto, 2009, p. 161).

Com a publicação da obra *The Strategy Focused Organization*, Kaplan & Norton (2001) expõem um conjunto de resultados obtidos após dez anos de aprendizagem e pesquisa em mais de 200 empresas que implementaram o BSC, mas acima de tudo, apresentam uma abordagem que possibilita a utilização deste modelo “como uma ferramenta de gestão da estratégia, através da criação dos Mapas da Estratégia e alinhando a organização com a estratégia ao nível dos indivíduos” (Thomaz, 2015, p. 31).

O mapa estratégico, apresentado no Apêndice C, transpõe os objetivos estratégicos da organização e, a relação de causa-efeito entre objetivos estratégicos definidos para cada perspectiva, inclusive a forma como converge as iniciativas e recursos em resultados, (Kaplan & Norton, 2001). Este mapa constitui um instrumento importante, “e permitir às organizações uma melhor compreensão da forma como os seus (...) ativos intangíveis se transformam em valor para os clientes e para os próprios” (Ferreira, et al.,

2009, p. 328). Contudo, Salomão (2013, p. 130) argumenta que “normalmente não reflete a realidade dinâmica, por ser uma “imagem estática” e por isso incompleta, dos caminhos estratégicos a percorrer”, o que leva alguns autores a questionar a capacidade do BSC.

Geadá, Silva & Cruz (2012) afirmam que reconhecer e tratar o BSC com um sistema de medição estratégica e não como sendo um processo de mudança porá em causa o sucesso desta ferramenta. Na mesma linha de pensamento, Ferreira, et al. (2009, p. 322), argumentam que “o modelo não monitora as movimentações dos seus concorrentes, o que pode afetar os pressupostos da estratégia e que constituem incertezas”.

A dificuldade em desdobrar os objetivos estratégicos entre os vários níveis organizacionais leva Ferreira, et al. (2009), Geada, Silva & Cruz (2012) e Thomaz (2015) a apontar a necessidade de complementar o BSC com outros modelos, de forma a facilitar o desdobramento e a monitorização da execução das mestas propostas.

#### 1.4. Hoshin Kanri

O *Hoshin Kanri*<sup>8</sup> é um termo japonês, que em gestão significa modelo para definir a orientação da gestão estratégica, e foi desenvolvido por Yogi Akao. Inicialmente, era um modelo de gestão de qualidade total, que pretendia “aumentar o grau de flexibilidade das empresas e diminuir o tempo de resposta às mudanças do ambiente” (Thomaz, 2015, p. 31).

Contudo, Akao (1991) considera que *Hoshin Kanri* é um modelo que aborda e integra de forma sistemática as atividades da organização com os objetivos estratégicos e permite o planeamento e a comunicação entre todos os níveis organizacionais, sem perder o foco das operações, “mas igualmente tudo o resto que é necessário para a gestão corrente da missão da organização” (Thomaz, 2015, p. 31).

O modelo *Hoshin Kanri* assenta num “processo de implementação de ações de controlo de processos na gestão estratégica” (Thomaz, 2015, p. 32). A gestão estratégica é um processo cíclico que resulta do planeamento (*Plan*), da execução (*Do*), da verificação (*Check*), das ações de correções (*Act*), ou seja, tem em conta o ciclo PDCA.

Como referem Witcher & Butterworth (2001), a adaptação do ciclo de PDCA, fornece a disciplina de autogestão a qualquer nível. Contudo, quando aplicado ao *Hoshin Kanri*, origina o ciclo de FAIR (*Focus, Alignment, Integration, Review*), apresentado na figura n.º 7 (Apêndice D) e apresentado por Witcher & Butterworth (2001).

---

<sup>8</sup> *Hoshin* = metodologia para estabelecer a direção estratégica, *Kanri* = gestão.

Na primeira fase do ciclo FAIR são focadas (*focus*) “ações de gestão para rever o desempenho do ano anterior e formular as prioridades estratégicas para o ano” (Thomaz, 2015, p. 32) sendo consideradas como prioridades estratégicas vitais. As prioridades estratégicas vitais “são alinhadas com os planos anuais e desdobrados através do processo *catchball*<sup>9</sup>, ao longo das várias unidades (...) da organização” (Thomaz, 2015, p. 32), que materializa a segunda fase do ciclo de FAIR (*alignment*).

Após o alinhamento, é necessário integrar (*integration*) as prioridades estratégicas vitais nas funções diárias e correntes de gestão. Desta forma, “os planos são executados segundo o ciclo PDCA, por forma a garantir que se tomam as ações corretivas (...) através de um processo de um processo de melhoria continua” (Thomaz, 2015, p. 32).

Por último, é realizada uma revisão (*review*), que permite rever o desempenho anual da organização e a sua estratégia. As informações resultantes desta fase serão utilizadas na fase inicial (*focus*), iniciando-se novamente o ciclo.

Segundo Thomaz (2015), para desdobrar as prioridades estratégicas através da organização, desdobram-se as metas e os meios (metas materializam os resultados esperados e os meios a forma de como os obter). O *catchball*, esquematizado na figura n.º 8 (Apêndice D), tem um papel importante no *Hoshin Kanri*, pois é “o «coração» (...) e é o processo-chave para o alinhamento e integração das estratégias” (Thomaz, 2015, p. 33), permitindo assegurar o desenvolvimento das metas. É este processo interativo de discussão e debate das metas e planos, juntamente com métodos para atingir as metas, que se garante o total comprometimento da organização no alcance dos objetivos (Witcher & Butterworth, 2001).

O *Hoshin Kanri* é uma ferramenta com mérito na gestão estratégica organizacional e, segundo Tennant & Roberts (2001) e Thomaz (2015), preocupa-se principalmente com quatro tarefas principais, são elas: Integrar as prioridades estratégicas na gestão diária da organização; Fornecer uma avaliação estruturada do progresso das prioridades estratégicas; Garantir o foco da gestão organizacional, definindo prioridades estratégicas; “Alinhar as prioridades estratégicas com os planos locais” (Thomaz, 2015, p. 33).

No processo de planeamento são tidos em conta os objetivos de médio e longo prazo, pois é com base nestes que irão ser delineadas as atividades do dia a dia. Neste sentido, o *Hoshin Kanri*, tem recolhido mérito com a sua “capacidade para alinhar todos os colaboradores de uma organização com a sua estratégia (...) e facilidade de integração das

---

<sup>9</sup> O *catchball* – é um processo que se refere às negociações, partilha de objetivos, e desdobramento dos objetivos em ações operacionais.

metas de curto prazo com as de longo prazo (...), bem como a integração dos objetivos estratégicos globais com os (...) individuais de cada colaborador” (Thomaz, 2015, p. 33).

### 1.5. Modelos do *Hoshin Kanri*

Thomaz (2015) faz um levantamento dos modelos que surgem na literatura especializada. Estes são “parcialmente convergentes, cuja diferenças dependem do país de origem dos seus autores” (Thomaz, 2015, p. 33). Embora não seja âmbito desta investigação, mas por permitirem aferir a sua evolução, robustez e adaptabilidade, apresentam-se de forma sintética os vários modelos levantados pelo autor citado.

#### 1.5.1. Modelo de *King* (1989)

Embora tenha sido com Yoji Akao que o modelo *Hoshin Kanri* ganhou projeção, Bob King em 1989 escreveu *Hoshin Planning: The Developmental Approach* em que aborda este modelo como sendo um sistema de gestão de qualidade. Do ponto de vista de King a excelência é “análoga àquela contida na hierarquia de Maslow, (...) onde o atingimento de uma meta de nível mais elevado só é possível se as metas de nível inferior tiverem sido atingidas” (Thomaz, 2015, p. 34).

No modelo de King, figura n.º 22 (Anexo A), os níveis hierárquicos são tidos como etapas individuais que confluem e se complementam de nível para nível, o que permite alinhar os recursos da organização em todos os níveis e entre os níveis, numa única direção.

#### 1.5.2. Modelo de *Akao* (1991)

O livro *Hoshin Kanri: Policy Development for Successful TQM*<sup>10</sup>, da autoria de Yoji Akao (1991), é considerado por muitos, incluindo Thomaz (2015, p. 35) “a «bíblia» do *Hoshin Kanri*” e patenteia este modelo como uma forma de desdobrar a gestão por toda a organização.

De acordo com Kesterson (2014), o modelo de *Akao* apresentado na figura n.º 23 (Anexo A), inicia o desdobramento das políticas na gestão de topo, depois passa pelos níveis de gestão intermédia até chegar às equipas operacionais.

O primeiro passo na implementação do modelo de *Akao* “é a decisão por parte da gestão de topo (...) da visão para a organização e da identificação dos objetivos prioritários a alcançar” (Thomaz, 2015, p. 35), que posteriormente “em cooperação com os níveis de

---

<sup>10</sup> TQM - *Total Quality Management* - gestão de qualidade total.

gestão intermédios, (...) os objetivos definidos são desenvolvidos e consensualizados os meios e os recursos (...) para esse fim” (Thomaz, 2015, p. 35).

Após a negociação entre os gestores de topo e os intermédios, o passo seguinte é a negociação dos gestores intermédios e as equipas operacionais, onde se pretende “definir as formas de medir o grau de atingimento da estratégia adotada” (Thomaz, 2015, p. 35).

Durante a fase de execução das tarefas acordadas, os gestores de nível acima, reveem e avaliam os planos de ação delineados, (Kesterson, 2014).

### 1.5.3. Modelo de Wood & Munshi (1991)

O modelo de Graham Wood & Kersi Munshi (1991), apresentado no artigo *Hoshin Kanri: A systematic approach to breakthrough improvement*, é em termos genéricos muito semelhante ao modelo de Akao, uma vez que encerra os aspetos fundamentais deste. Contudo, foi complementado “de tal forma que pode ser essencialmente descrito como um método sistémico para focar as atividades da organização nas áreas críticas para melhorias extraordinárias” (Thomaz, 2015, p. 36).

As melhorias realizadas por Wood & Munshi (1991) consistem em clarificar três componentes dentro do TQM, são elas: i) *Hoshin Kanri*, que lida com a gestão das políticas de topo; ii) controlo diário, onde os gestores intermédios se relacionam com equipas operacionais para melhorar a qualidade dos processos; iii) equipas de melhoria de qualidade, “encarregadas de atuar ao nível das ações de melhoria contínua em funções específicas ou processos de negócios” (Thomaz, 2015, p. 36).

### 1.5.4. Modelo de Babish (1998)

Peter Babich (1998), no seu livro *The Hoshin Handbook*, “apresenta o Hoshin Kanri como um procedimento formal acompanhado por documentação específica” (Thomaz, 2015, p. 36). O modelo de Babish representado na figura n.º 24, à semelhança dos modelos já apresentados, firma-se no ciclo PDCA e na filosofia de gestão por objetivos e apresenta duas conceções: *Business Fundamentals* e *Breakthrough Activites*.

O *Business Fundamentals* representa as atividades que existem na organização, já o *Breakthrough Activites* foca as atividades inovadoras que a organização tem de realizar para dar resposta às necessidades futuras. O planeamento *Hoshin Kanri*, do modelo de Babish, assenta em cinco elementos fundamentais, a seguir apresentados:

- **Plano *Business Fundamentals*** - assente na missão da organização;

- **Plano longo prazo** - como a organização se gostaria de ver no futuro e metas de longo prazo a serem atingidas: visão;
- **Plano anual** - que identifica as atividades a desenvolver no ano e que confluem para se atingir as metas do plano de longo prazo;
- **Mapas de situação** - comparação entre os resultados obtidos e os esperados;
- **Mapas de anormalidades** - que identificam e fundamentam as causas das ocorrências extraordinárias.

De acordo com Thomaz (2015, p. 37), o modelo de *Babish* dá importância à documentação “enquanto sistema de formulários, planos, tabelas e regras para estrutura o processo de planejamento”.

#### 1.5.5. Modelo de *Witcher* (2002)

O modelo de Barry Witcher (2002), no seu artigo *Hoshin Kanri: a study of practice in the UK*, apresenta um modelo britânico do *Hoshin Kanri* que resulta de um estudo realizado entre 1997-1998 a três subsidiárias japonesas<sup>11</sup> no Reino Unido. Embora o modelo siga o método e a filosofia do ciclo PDCA, como os restantes modelos, esta adaptação britânica do *Hoshin Kanri* apresenta características diferentes.

Witcher (2002), conclui que as fases “fundamentais dos processos associados ao modelo *Hoshin Kanri* são comuns” (Thomaz, 2015, p. 39) a todas as organizações que estudou, contudo, a implementação depende do grau de detalhe do planejamento e do tipo de gestão. O autor na sua obra cita Akao (1991) para reforçar a ideia de que este modelo é uma forma de convergir e unir esforços dentro de uma organização para melhorar o seu desempenho e fazer face às rápidas mudanças.

#### 1.5.6. Modelo de *Hutchins* (2008)

David Hutchins (2008), no seu livro *Hoshin Kanri: The Strategic Approach to Continuous Improvement*, apresenta um modelo que à primeira vista parece ser complicado. Este modelo, representado na figura n.º 25, inicia com a visão de longo prazo da organização e progride, através de uma série de passos lógicos sustentados em métodos de gestão auxiliares e culmina com a elaboração de um plano de implementação a três anos (Hutchins, 2008).

---

<sup>11</sup> As subsidiárias referidas foram: *Calsonic*, *Nissan Yamato Engineering*, e *NSK Bearing*.

Do ponto de vista Hutchins (2008), uma potencialidade do *Hoshin Kanri* é permitir desenvolver cada programa de forma separada, mas que reflita a personalidade da organização. Cada caixa do modelo representa um círculo de qualidade (ou *kaizen*), onde de acordo com o autor, “é nesta filosofia de melhoria contínua que reside o fundamento do sucesso do *Hosin Kanri*” (Thomaz, 2015, p. 38).

### 1.5.7. Modelo de Jackson (2006)

A obra de Jackson (2006), intitulada de *Hoshin Kanri for the Lean Enterprise*, revela uma abordagem que resulta da combinação do *Hoshin Kanri* com o *Lean Management*. O autor refere que o sistema operacional do *Lean* é o mesmo do *Six Sigma*<sup>12</sup>, o que o leva a afirmar que o *Hoshin Kanri* é aplicado não só em sistemas de gestão de qualidade, como também no *Lean Management*.

De acordo com Thomaz (2015, p. 40), este modelo reúne “projetos táticos para manter as melhorias dos processos ligados às estratégias de médio prazo, servindo como catalisador para a gestão da organização”. A conjugação entre as várias equipas (gestores dos vários níveis) e o ciclo SPDCA (*Scan, Plan, Do, Check, Act*) é a seguinte:

Tabela n.º 2 - *Hoshin kanri* roadmap sintético

Ciclo SPDCA	Scan	Plan	Do	Check	Act
Gestão de Topo	Equipa <i>Hoshin</i>				
Gestão Intermédia	Equipa Tática				
Staff em Geral		Equipa Operacional			
Supervisores e <i>Team Leaders</i>			Equipa de Ação		

Fonte: Retirado de Thomaz (2015, p. 40).

A equipa *Hoshin* é constituída por gestores de topo e devem ser escolhidos tendo em conta a interfuncionalidade e têm a “responsabilidade pelo planeamento estratégico e pela implementação das três primeiras” (Thomaz, 2015, p. 41) iniciativas, tabela n.º 21. Estas, por sua vez, nomeiam as equipas táticas que desenvolvem e conduzem a execução da quarta iniciativa, sendo estas equipas chefiadas pelos membros da equipa *Hoshin*.

Por sua vez, são as equipas táticas que vão nomear as operacionais, que são lideradas pelos membros da gestão intermédia e estão incumbidas de desenvolver e guiar a execução da quinta iniciativa. São os membros das equipas operacionais que elaboram as ações, sendo

<sup>12</sup> *Six Sigma* ou Seis Sigma é um programa de qualidade que, quando tudo estiver dito e feito, melhora a experiência do cliente, reduz os custos e cria melhores líderes, Six Sigma (2016).

responsáveis pelas restantes tarefas (Jackson, 2006). Às equipas referidas competes-lhe realizar um conjunto de tarefas conforme se elencam no Anexo B.

Para facilitar a comunicação entre as várias equipas, Jackson (2006), propõe o uso de um relatório A3, que é “um sistema de gestão do conhecimento que encoraja gestores e demais colaboradores a documentar (...) o seu conhecimento sobre (...) os seus processos. Quando (...) ligados à estratégia através do *Hoshin Kanri* (...) estaremos perante um modelo integrado de gestão estratégica” (Thomaz, 2015, p. 42).

No processo de elaboração do *Hoshin* anual e no desdobramento deste entre as várias equipas, Jackson (2006) apresenta um novo relatório A3 que o designa por Matriz X A3<sup>13</sup>. Esta contém diretrizes estratégicas, táticas, operacionais e “explora as dependências entre elas e permite relacioná-las com os resultados” (Thomaz, 2015, p. 42).

## 1.6. Comparação e Análise entre Modelos

Após uma análise dos vários modelos, verifica-se que existem especificidades em cada um deles e a integração de aspetos distintos. Contudo, todos seguem o ciclo PDCA e envolvem os “colaboradores da organização na determinação dos objetivos e das metas” (Thomaz, 2015, p. 43), características que tornam o *Hoshin Kanri* um modelo único. Thomaz (2015), identifica três falácias que podem ser respondidas por qualquer modelo, conforme abaixo se descreve:

- **Falácia da previsão:** o mundo real está em constante mutação, a utilização do ciclo PDCA permite confrontar o caminho delineado e o caminho percorrido, o que possibilita corrigir eventuais desvios;
- **Falácia da separação:** o processo *catchball* permite que a negociação entre os vários níveis seja no sentido bidirecional, evitando que sejam estabelecidas objetivos inexecutáveis;
- **Falácia da formalização:** a utilização do ciclo PDCA permite que sejam encontrados novos objetivos e que sejam ancoradas às estratégias globais.

Qualquer um dos modelos pretende dirimir as dificuldades de envolver os vários níveis no planeamento estratégico e nas atividades diárias da organização. Isto torna-se possível através do “processo *catchball* que garante que os colaboradores dos níveis operacionais se envolvam no de planeamento, tornando os objetivos e as metas mais (...) adequadas” (Thomaz, 2015, p. 44).

---

<sup>13</sup> Ver Anexo A figura n.º 26. A respeito da construção da Matriz X A3, ver Thomaz (2015, pp. 60-61)

### 1.7. Razões para Aliar o *Hoshin Kanri* ao *Balanced Scorecard*: Complementaridade e Reciprocidade entre Modelos

São poucos os autores que se debruçam sobre a análise da combinação entre o *Hoshin Kanri* ao BSC. Contudo, Asan & Tanyas (2007), Wicher & Chau (2007), DeBusk & DeBusk (2011) e Thomaz (2015) são tidos como referências no mundo acadêmico.

Asan & Tanyas (2007) afirmam que o BSC fornece o quadro conceptual dos objetivos estratégicos, materializado no mapa estratégico, contudo, apresenta fragilidades no desdobramento e comunicação dos objetivos pelos vários níveis organizacionais. Por outro lado, o *Hoshin Kanri*, através do processo *catchball*, permite o desdobramento e a comunicação dos objetivos entre os vários níveis, mas apresenta fragilidades na realização de um quadro conceptual dos objetivos. O BSC e o *Hoshin Kanri* são ferramentas de gestão estratégica análogas, onde a combinação de uma abordagem orientada para o desempenho (BSC) com uma abordagem orientada para processos (*Hoshin Kanri*) cria sinergias. Nessa medida, o BSC é utilizado no planeamento e na construção de uma estrutura conceptual e o *Hoshin Kanri* utilizado para o pôr em prática e monitorizar.

A grande questão é garantir que sejam entendidos os objetivos de longo prazo a todos os níveis organizacionais e que cada nível realize as suas atividades de forma alinhada. Do estudo realizado às empresas Canon, Toyota e Nissan, Wicher & Chau (2007) concluíram que da combinação dos dois modelos resultam sinergias na dinâmica de gestão estratégica e operacional entre os níveis organizacionais.

Como se verifica do Anexo C, os modelos quando combinados, potenciam a dinâmica de gestão operacional e estratégica das organizações. O BSC é uma abordagem que permite interligar as atividades organizacionais de longo prazo, já o *Hoshin Kanri* é um sistema de aplicação e execução dos objetivos *Scorecard* no curto prazo e no dia-a-dia. Este permite um planeamento participativo e uma abordagem de aprendizagem baseado no ciclo PDCA na gestão dos objetivos a nível operacional, o que permite confluir para a consecução dos objetivos estratégicos.

Resulta do anteriormente exposto, que os modelos são complementares e recíprocos, na medida em que da sua combinação resulta a ligação e o alinhamento entre os diferentes níveis de gestão organizacional. Segundo Pinto (2009, p. 182), o alinhamento organizacional “constitui uma fonte crucial da criação de valor e baseia-se na obtenção de sinergias da organização (...) através do alinhamento de todos os recursos, estruturas e atividades operacionais com as prioridades estratégicas”.

## **CAPÍTULO 2**

### **GESTÃO ESTRATÉGICA**

#### **2.1. Introdução**

De acordo com [Dias, Varela & Costa (2013, p. 287)], a gestão estratégica visa estimular a reflexão estratégica e define-se como um “processo de análise do meio envolvente (...), tendo em vista suportar as decisões estratégicas (...) e operacionais de forma a executar eficazmente estas estratégias”.

As decisões de âmbito estratégico são sustentadas na análise da situação envolvente da organização, externa e interna, com o intuito de reconhecer os fatores que a influenciam. A gestão estratégica é praticada ao nível estratégico, ou seja, pelos gestores de topo e é ela que conduz e baliza a gestão operacional.

A dificuldade de controlar aos vários níveis organizacionais e de envolver as chefias dos vários níveis organizacionais, leva Witcher & Chau (2007) e Thomaz (2015) a afirmarem que a implementação de instrumentos de gestão estratégica, além de permitir acompanhar a concretização do planeado, possibilita uma abordagem interfuncional de forma a gerir as prioridades de ação, que são cruciais no sucesso do planeamento estratégico, a cada nível hierárquico da organização.

#### **2.2. Planeamento Estratégico**

Planear é examinar o futuro no presente, o que permite delinear um rumo “para nos levar de onde estamos agora para onde queremos chegar no futuro” (Thomaz, 2015, p. 15). O ato de planear está patente em qualquer organização ainda que de forma mais ou menos elaborada. Segundo Thomaz (2015), desde dos anos 60, que o planeamento estratégico tem vindo a ganhar importância na vida das organizações.

Planeamento de longo prazo não é sinónimo de planeamento estratégico. Ansoff & McDonnell (1990), no livro *Implanting strategic management*, fazem essa distinção. Do ponto de vista destes, o planeamento de longo prazo estabelece metas com base em dados passados, partindo do pressuposto que o futuro é uma tendência e generalização do passado.

O planeamento estratégico “é o processo segundo o qual a organização se mobiliza para escolher o seu futuro e propõe um sistema integrado de ações com vista ao alcance dos resultados pretendidos” (Thomaz, 2015, p. 16).

Além dos autores referidos, são vários os que se debruçaram sobre esta temática, nomeadamente Fayol (1916), Steiner (1979), Poter (1985) e Mintzberg (1994). Embora Ansoff (1965) seja considerado o pioneiro nesta área, é Mintzberg que “é reconhecido como um dos grandes ícones da gestão devido (...) ao seu trabalho de investigação em estratégia dos negócios” (Thomaz, 2015, p. 16).

Do ponto de vista de Mintzberg (1994), o planeamento estratégico tem como objetivo programar as consequências das estratégias delineadas, para satisfazer a visão organizacional. Deste modo, o planeamento estratégico garante que toda a organização esteja alinhada e que mobilize todos os seus recursos na direção determinada.

Assim, todos os planos “são utilizados como meio de comunicação estratégica e facilitam o entendimento por todos (...) e as suas consequências, garantindo um eficaz mecanismo de controlo” (Thomaz, 2015, p. 17). Contudo, é de notar que, o planeamento é apenas um meio e não um fim e faz parte integrante da gestão estratégica.

### **2.2.1. As Falácias do Planeamento Estratégico**

De acordo com Mintzberg (1994), a síntese resultante da análise do planeamento estratégico constitui a grande falácia. Desta, o autor apresenta três pressupostos falaciosos, são eles:

- **A Falácia da Previsão:** Thomaz (2015, p. 18) considera que a premissa da previsão consiste em que “o mundo é suposto estar parado enquanto o plano está a ser constituído e que, depois, se manterá no curso previsto enquanto o plano está a ser implementado”. A previsão de condicionantes como instabilidades económicas, evolução tecnológica é impossível.

- **A Falácia da Separação:** Mintzberg (1994), afirma que as estratégias devem ser separadas das operações (ou táticas), assim como a formulação e a implementação e, os pensadores e os executores. Contudo, os gestores de topo devem basear-se nas informações e particularidades dos processos e envolverem os colaboradores na definição dos objetivos, mas sem se envolverem nas atividades organizacionais.

- **A Falácia da Formalização:** O fracasso do planeamento estratégico é a formalização de um sistema formal que permite o planeamento. Embora os sistemas possam processar mais informação, não substituem a perceção humana a nível de estratégia (Mintzberg, 1994). Os sistemas formais nunca serão capazes de prever as condicionantes, informar os gestores individualmente ou criar novas estratégias.

### 2.3. Processo do Planeamento Estratégico

O planeamento de um modelo estratégico pressupõe um processo, que deve ter como farol a missão, que traduz a razão de existência e os limites das atividades organizacionais, (Witcher & Chau, 2007).

O processo do planeamento estratégico principia com a “identificação de um futuro desejado e a tradução desse futuro numa declaração de visão” (Thomaz, 2015, p. 57). A visão “é o sonho que nunca pode abandonar os membros da organização” (Pinto, 2009, p. 60), representando a crença e a ambição de granjear um futuro idealizado, permite aos membros projetarem uma imagem organizacional a ser alcançada.

É através da visão que “são definidas as prioridades, programas e projetos estratégicos, através dos quais se pretende conduzir a organização para um futuro de sucesso desejado” (Pinto, 2009, p. 159). São as metas traduzidas na visão, que desencadeiam a formulação das estratégias e se estabelecem as prioridades a atingir (Thomaz, 2015).

Posteriormente à definição da visão, é necessário enquadrar as estratégias desencadeadas. Os valores organizacionais, ainda que, por vezes evidenciem virtudes, tradições, simbolismos ou condutas, podem traduzir princípios de gestão ou condutas críticas que toda a organização deve ter presente na execução das tarefas diárias.

Portanto, a “identificação dos valores é de uma importância ímpar no estabelecimento de (...) atitudes, comportamentos, filosofias e políticas que devem nortear o trabalho de todos na organização” (Thomaz, 2015, p. 57). Desta forma, os valores devem coadunar os limites estabelecidos no decurso dos objetivos estratégicos na persecução da visão, pelo que a definição das estratégias deve estar alinhada com os valores, (Thomaz, 2015).

### 2.4. Caminho para se Atingir a Visão

Na definição das prioridades estratégicas deve-se ter em conta o que representa e o que “tem mais valor para os clientes/*stakeholders*”, pelo que “deverão estar alinhadas com o objetivo de longo prazo (visão)” (Pinto, 2009, p. 161). Na prossecução da visão organizacional, é necessário canalizar os ativos organizacionais, tangíveis e intangíveis.

O BSC é uma ferramenta que permite integrar ativos tangíveis com ativos intangíveis, (Kaplan & Norton, 2000). Embora a estratégia descreva de que forma a organização pretende criar valor, a criação de valor a partir de ativos intangíveis difere em diferentes aspetos da criação de valor mediante a gestão dos ativos tangíveis, (Kaplan & Norton, 2012), que segundo estes autores são:

- **Criação de valor é indireta.** Os ativos como o conhecimento, a tecnologia, a formação, afetam de forma indireta e através de cadeias de relação causa-efeito, os resultados financeiros. Por exemplo, a formação dos colaboradores em modelos de gestão pode melhorar diretamente a qualidade do processo de gestão, o que levará a uma maior satisfação do cliente e incitá-lo à sua fidelização;
- **O valor depende do contexto.** O valor de um ativo intangível depende do seu alinhamento com a estratégia, (Kaplan & Norton, 2012). Por exemplo, a utilização de um modelo de gestão, numa organização onde existe colaboradores com formação nesta área, tem mais valor do que numa organização que não a tenha;
- **O valor é potencial.** O custo de investir num ativo intangível representa uma estimativa pobre do seu valor, (Kaplan & Norton, 2012). Ativos com a formação ou serviço ao cliente têm valor para as organizações, contudo não tem valor no mercado. É impossível transformar o valor dos ativos intangíveis em valores tangíveis, uma vez que estes não se encontram quantificados no mercado, pelo que o valor é potencial, (Kaplan & Norton, 2012);
- **Os ativos estão agrupados.** Os ativos intangíveis não criam valor de forma isolada, contudo, não se podem isolar das estratégias organizacionais. O valor dos ativos intangíveis surge quando se interligam de forma alinhada os ativos tangíveis e intangíveis à estratégia (Kaplan & Norton, 2012). Por exemplo, a formação dos recursos humanos permite aumentar a qualificação destes (ativo intangível), o que poderá levar ao aumento do número de clientes fidelizados (ativo tangível) e, em consequência potencia a excelência organizacional.

O mapa estratégico ocasiona uma excelente forma de ilustrar a maneira como a estratégia vincula os ativos intangíveis com os processos de criação de valor, (Kaplan & Norton, 2012), e ao mesmo tempo determina os objetivos estratégicos de médio-longo prazo. Desta forma, com a utilização do BSC e a elaboração do mapa estratégico é possível “envolver a gestão de topo (...) e as chefias intermédias, (...) culminado na escolha consensual dos objetivos estratégicos para cada (...) perspetiva do BSC, garantindo-se, (...) um balanceamento entre objetivos tangíveis e intangíveis” (Thomaz, 2015, p. 58) e a prossecução da visão.

## **2.5. Desdobrar a Estratégia**

A grande questão é garantir que os colaboradores compreendam como as suas atividades diárias influenciam a gestão diária, cumprindo-lhes entender de que forma confluem para as estratégias de médio-longo prazo.

De acordo com Witcher & Butterworth (2001) depois de delineada a estratégia através do modelo BSC (constantes no mapa estratégico), é necessário desdobrar os objetivos estratégicos em objetivos e metas de curto prazo, especificando para o efeito as ações a realizar para alcance daquele desiderato.

O processo de planeamento estratégico, através do modelo *Hoshin Kanri*, inicia com a transferência do mapa elaborado com recurso ao BSC, “input para o ciclo de planeamento *Hoshin*” (Thomaz, 2015, p. 59). Os objetivos estratégicos resultantes do balanceamento e alinhamento do BSC correspondem aos objetivos vitais, que “são agora tidos na terminologia *Hoshin Kanri*, como as estratégias de 1.º nível a serem desdobradas” (Thomaz, 2015, p. 59). O desdobramento das estratégias recorrendo ao processo *Hoshin* utiliza o ciclo FAIR, em substituição do ciclo PDCA, juntamente com a Matriz X A3 de Jackson (2006).

### 2.5.1. Focar

Se cada colaborador efetuar o seu trabalho de forma a contribuir para a consecução de um objetivo, por muito pequena que sejam as contribuições, quando aglutinadas num todo, estas constituem um contributo substancial no alcance dos objetivos delineados, (Witcher & Butterworth, 2001). Desta forma, a capacidade de fornecer orientações estratégicas capazes de influenciar o trabalho diário é uma preocupação transversal a todas as organizações (Witcher & Chau, 2007).

O modelo *Hoshin Kanri* “requer equipas de gestão em vários níveis da hierarquia da organização, para cooperar na definição das estratégias, das táticas e dos planos operacionais” (Thomaz, 2015, p. 59). De acordo com Witcher & Butterworth (2001), a escolha da «semente», ou seja, a especificação das prioridades estratégicas é da responsabilidade do nível de gestão de topo (equipa *Hoshin*) mas, para que a «semente» possa «germinar» de forma sólida, é preciso saber cuidar dela.

Este raciocínio metafórico pretende alertar para a necessidade dos gestores de topo (enquanto responsáveis por dar um sentido à organização) promoverem delegações de competências ou responsabilidades nos níveis de gestão hierarquicamente inferiores, incitando-os à definição táticas (iniciativas) para o comprimento das prioridades estratégicas.

Na fase Focar do planeamento estratégico *Hoshin*, são focadas as prioridades estratégicas de curto prazo, onde se “recebe os objetivos estratégicos balanceados do BSC [e são tratados] como estratégias de 1.º nível” (Thomaz, 2015, p. 59) ou como objetivos vitais e são “carregados” na Matriz X A3 de 1.º nível. Após a introdução dos objetivos vitais,

iniciam-se as discussões das táticas (iniciativas) que possibilitarão alcançar as respetivas estratégias.

Durante o processo de elaboração da Matriz X A3 de 1.º nível, “serão igualmente discutidos e selecionados os KPI (*Key Performance Indicators*), as metas para avaliar o grau de atingimento das táticas e os resultados esperados” (Thomaz, 2015, p. 59), pelos gestores de topo (equipa *Hoshin*). O mapa estratégico é um fator-chave na construção da Matriz X A3 de 1.º nível, especialmente na fase de Focar, pois é a partir desta que se desenrola todo o ciclo *Hoshin* (Witcher & Chau, 2007).

### 2.5.2. Alinhar

Após se focar as prioridades estratégicas, é necessário alinhá-las com os planos estratégicos. Segundo Mintzberg (1994) e Thomaz (2015), a ausência de ligação entre a gestão de topo (equipa *Hoshin*) e o nível operacional (equipa operacionais) é um dos problemas no planeamento estratégico, “é precisamente aqui que o *Hoshin Kanri* assume a sua mais-valia estratégica, ao garantir o (...) alinhamento entre estratégia e execução” (Thomaz, 2015, p. 62).

O processo de alinhamento começa quando os objetivos vitais anuais são comunicados pelos gestores de topo aos gestores intermédios. Dado que estes objetivos são comunicados em termos genéricos, é da responsabilidade dos gestores intermédios e das suas equipas avaliarem como podem contribuir na concretização dos objetivos comunicados (Witcher & Butterworth, 2001).

Nesta fase, do ponto de vista de Witcher e Chau (2007), pretende-se conciliar planos entre todos os níveis da hierarquia organizacional, onde os indivíduos e as equipas delineiam as suas contribuições para alcançar as metas e os objetivos estratégicos. O alinhamento entre as prioridades estratégicas, as prioridades funcionais, as atividades e os sistemas de controlo, é “que contribui (...) para o progresso da organização e convertem [as prioridades estratégicas] do *Hoshin Kanri* em programas de trabalho, planos de implementação e ações diárias” (Thomaz, 2015, p. 62).

Enquanto modelo o *Hoshin Kanri* permite alinhar as decisões descentralizadas com os objetivos estratégicos. Witcher e Butterworth (2001), afirmam que a utilização do processo *catchball*, elemento estruturante do *Hoshin Kanri*, permite fluir o conhecimento e a comunicação *top-down* e *down-top* e, possibilita que os gestores de cada área, juntamente com os seus colaboradores, elaborem planos preliminares “por forma a consensualizar o desdobramento da estratégia em planos operacionais realizáveis” (Thomaz, 2015, p. 62).

No decorrer da fase Alinhar, as táticas definidas no nível estratégico “tornam-se as estratégias do próximo nível, e as atividades, indicadores e metas (...), e os responsáveis pelas novas atividades são determinados (...) através do processo *Catchball*” (Thomaz, 2015, p. 63). Os gestores do nível tático terão agora responsabilidade de construir a sua Matriz X A3 de 2.º nível e os planos operacionais.

Desta forma, o processo *catchball* propicia o ambiente adequado para se desdobrar as metas, os meios e as estratégias da Matriz X A3 de 1.º nível, desenhada na fase anterior, funcionando assim como uma técnica de comunicação e de negociação nos dois sentidos. Após a aprovação da Matriz X A3 do nível tático, ou de 2.º nível, a organização está em condições para entrar na próxima fase, que consiste em integrar (Thomaz, 2015).

### 2.5.3. Integrar

A gestão das atividades diárias pode trazer mudanças significativas, não só nos processos operacionais, como também nos planos de médio prazo e, eventualmente, na estratégia de longo prazo (Witcher & Chau, 2007). Como o próprio termo propõe, a fase de integrar o *Hoshin Kanri* “integra a estratégia defina como o trabalho diário” (Thomaz, 2015, p. 63), que é a dificuldade da maioria das organizações (Witcher & Butterworth, 2001).

Segundo Witcher & Butterworth (2001), a essência do alcance e do sucesso dos objetivos estratégicos estão na realização diária das atividades vitais, isto significa que os processos diários devem ser geridos de forma a assegurar que estes estão sob controlo e que garantem a consumação dos objetivos organizacionais. Nesta fase, além da utilização da Matriz X A3 de 2.º nível, deve-se usar relatórios de planeamento, de forma a permitir encontrar e resolver problemas que eventualmente surjam.

A este respeito Thomaz (2015), sugere a utilização do Relatório de Planeamento 3W<sup>14</sup>. Com a utilização deste relatório, torna-se possível que as equipas de ação (o(s) colaborador(es)) sejam responsabilizadas “pela execução, documentação e comunicação da atividade que está sob sua responsabilidade” (Thomaz, 2015, p. 63).

No término do ciclo de planeamento, os resultados são usados como *inputs* na fase de Rever, que possibilitará a melhoria do desempenho da organização e simplificará o processo de aprendizagem organizacional (Thomaz, 2015).

---

<sup>14</sup>Relatório de planeamento 3W é, “ferramenta de coordenação e de planeamento, a partir da qual os responsáveis identificam Quem faz o Quê e Quando (*Who, What e When*). O trabalho diário é executado por equipas de ação que, com base na Matriz X A3 [2.º nível] elaboram folhas de planeamento 3W contendo todas as ações necessárias para executar com sucesso as atividades elencadas na Matriz” (Thomaz, 2015, p. 64).

O autor suprarreferido, “prevê que a fase Rever do ciclo *Hoshin* seja agora devolvida ao BSC, por se considerar que (...) facilita a documentação dos indicadores e das medidas, (...) dos objetivos estratégicos e do grau de atingimento das metas definidas para cada indicador associado a esse objetivo” (Thomaz, 2015, p. 65).

#### **2.5.4. Rever**

De acordo com Witcher & Butterworth (2001), as organizações normalmente não reconhecem importância à avaliação da gestão estratégica e do planeamento estratégico anual, considerando que se trata de uma perda de tempo. Contudo, o autor reforça que este é o meio pelo qual a eficácia do processo estratégico é medido.

Mensalmente os relatórios de planeamento baseados na Matriz X A3 são submetidos a uma avaliação, o que permite saber o grau de alcance das metas e dos objetivos acordados, e discutir os desvios. Thomaz (2015, p. 65), afirma que esta avaliação “deverá culminar com a definição de planos de implementação que alimentarão novas interações com as fases Alinhar e Integrar, por forma a corrigir alguns aspetos (...) e conduzam a uma convergência com as metas definidas”.

A revisão anual é avaliação do ciclo FAIR ao nível topo, reportando a forma como a organização geriu as suas capacidades, (Witcher & Chau, 2007). Nesta fase, os relatórios de planeamento baseados na Matriz X A3, o mapa estratégico, e eventualmente inquéritos de perceção de qualidade, são submetidos a uma avaliação que permitirá saber o grau de consecução das metas e dos objetivos acordados.

Após todo este processo de avaliação, procede-se à revisão do mapa estratégico do BSC, uma vez que é nele que consta “o registo histórico dos objetivos estratégicos, dos indicadores, das medidas e das metas que representam a memória da organização” (Thomaz, 2015, p. 65), bem como a evolução das estratégias definidas. Esta revisão, segundo Witcher & Butterworth (2001), permite não só a formulação de novas estratégias, de novos indicadores, de novas metas para o ciclo anual seguinte, como também possibilita a transferência de conhecimento sobre as boas práticas a nível local.

Witcher & Chau (2007), consideram que, desta forma, os gestores de topo ficam capacitados a rever toda a informação recolhida e com condições para manter ou retificar o quadro conceptual da estratégia. A fase Rever, baseada no modelo “BSC, oferece um excelente quadro de aprendizagem interativa e explorativa para a organização como um todo” (Thomaz, 2015, p. 65).

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS**

#### **3.1. Introdução**

Terminada a fase exploratória apresenta-se no presente capítulo os procedimentos e a metodologia adotada na recolha e tratamento da informação, bem como na elaboração da presente investigação. O “procedimento científico consiste (...) em descrever os princípios fundamentais a pôr em prática” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 25) e, verte a forma como o investigador progride em direção a um objetivo.

Por sua vez, a metodologia é a “descrição precisa do problema, dos métodos, das técnicas, dos instrumentos de pesquisa, dos materiais e dos equipamentos no trabalho” (Sarmiento, 2013, p. 208), isto é, o conjunto de procedimentos que auxiliam o investigador.

Deste modo, expõe-se o método de abordagem da investigação e sua justificação, procedendo-lhes as técnicas, procedimentos e meios. São descritos os locais e datas das diferentes recolhas de dados, assim como, a exposição da amostragem, procedimentos de recolha e os meios informáticos empregues.

#### **3.2. Método de Abordagem da Investigação e Justificação**

O método de abordagem ou “método científico é composto por um conjunto de regras básicas” (Sarmiento, 2013, p. 4), para se gerar conhecimento “completamente novo ou ser o desenvolvimento, (...) ou o melhoramento de um ou vários conhecimentos já existentes” (Sarmiento, 2013, p. 7). Quando o investigador define o método de abordagem este fixa as bases lógicas da investigação, ou seja, o processo mental empregue.

A presente investigação, numa fase inicial está alicerçada no método hipotético-dedutivo. Este método “baseia-se na formulação de hipóteses ou conjeturas, que melhor relacionam e explicam os fenómenos” (Sarmiento, 2013, p. 9). Embora seja um processo de exclusão de erros, e que não conduz à certeza total do conhecimento, uma vez que “fundamenta-se na reunião de observações, factos e ideias, que validam as hipóteses” (Sarmiento, 2013, p. 9), considera-se que para a presente investigação este seja o mais apropriado.

Segundo Quivy & Campenhoudt (2005), a pergunta de partida é o primeiro fio condutor, que serve de guia no trabalho de investigação, por outro lado, acrescenta que “as

hipóteses de trabalho constituem os eixos centrais de uma investigação” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 46), e que em qualquer investigação existem “movimentos de vaivém entre uma reflexão teórica e um trabalho empírico. As hipóteses (...) dão amplitude e asseguram a coerência entre as partes do trabalho” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 120).

Complementarmente ao método referido, e numa segunda fase empregou-se o método inquisitivo, operacionalizado “através de inquéritos e de entrevistas, que empregam diferentes técnicas de recolha, análise e interpretação dos dados” (Sarmiento, 2013, p. 29).

### 3.3. Técnicas, Procedimentos e Meios Utilizados

As técnicas e os meios utilizados na presente investigação, foram selecionados com base no exposto dos manuais de investigação de Sarmiento (2013) e Quivy & Campenhoudt (2005). Numa investigação é recorrente a utilização de várias técnicas para recolher informação, garantindo-se uma análise através de perspetivas distintas, mas complementares, a sobreposição de dados e a possibilidade de comparabilidade. Desta feita, a recolha de dados foi através da análise documental e de forma a comunicar com os interlocutores que lidam com a temática realizaram-se entrevistas e inquéritos por questionário.

No que concerne ao procedimento científico adotado elegeu-se os princípios do procedimento científico de Quivy & Campenhoudt (2005), que é constituído por três atos: a rutura<sup>15</sup>, a construção<sup>16</sup> e a verificação<sup>17</sup>. Importa referir que “os três atos do procedimento (...) não são independentes uns dos outros. (...) constituem-se mutuamente” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 28).

No que concerne, aos meios utilizados na presente investigação, realça-se o emprego dos meios informáticos na obtenção e no tratamento de dados, sendo que, o recurso à *Internet* possibilitou aumentar a celeridade na obtenção dos mesmos.

#### 3.3.1. Entrevistas

As entrevistas permitem ao investigador interagir de forma presencial com os interlocutores, o que as torna num “método de recolha de informação, no sentido mais rico da expressão” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 192). Em resultado, o teor das entrevistas,

---

<sup>15</sup> A rutura representa o desmistificar “dos preconceitos e as falsas evidências” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 26), que iludem a perceção das coisas.

<sup>16</sup> A construção, é a elaboração de um modelo de análise para se “erguer as proposições explicativas do fenómeno a estudar e prever qual o plano de pesquisa a definir” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 26).

<sup>17</sup> Só pode ser reconhecido rigor científico às preposições, que podem “ser verificadas pelos factos. (...) [através da] verificação ou experimentação” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 28).

após ser objeto de análise, permite-nos adquirir fundamentos que são essenciais para testar as hipóteses de investigação (Quivy & Campenhoudt, 2005).

No que tange ao processo de elaboração e execução das entrevistas seguiu-se a metodologia de Sarmento (2013). Antes da elaboração das entrevistas realizou-se uma pesquisa sobre o assunto em estudo, de forma a otimizar e focar os conteúdos e as informações a extrair das entrevistas.

Posteriormente, elaborou-se um guião da entrevista inicial, com o objetivo de focar o entrevistado a responder só ao que lhe é perguntado. Desta forma, quanto ao tipo a entrevista classifica-se exploratória, e quanto à estrutura, esta classifica-se estruturada.

De modo a outorgar validade ao guião da entrevista inicial, este tem de ser validado “com pelos menos quatro especialistas, de modo a que as perguntas estejam corretamente formuladas” (Sarmento, 2013, p. 35), assim sendo os especialistas foram: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho, Major de GNR - Administração Miguel Amorim, Major de GNR - Infantaria Vítor Salgueiro e Tenente de GNR - Administração Diogo Regueira.

Após terem sido realizadas todas as alterações ao guião inicial, elaborou-se a entrevista pré-definitiva, e posteriormente efetuou-se um pré-teste, junto do Capitão de GNR - Administração Pedro Roxo, Capitão de GNR - Administração David Morais constatando-se que não seria necessário realizar mais alterações, dando lugar ao guião da entrevista que se encontra no Apêndice G.

Salienta-se ainda que, quanto ao modo de realização, todas as entrevistas foram presenciais, assegurando assim, que todas as questões foram respondidas pelo entrevistado, bem como, a veracidade das mesmas.

### **3.3.2. Inquéritos por Questionário**

A aplicação de inquéritos por questionários permite ao investigador colocar um conjunto de questões sobre áreas de interesse do investigador e “quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder (...) a numerosas análises de correlação” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 189) com o intuito de recolher dados que após a sua análise originam resultados e atestam as “hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 188).

O inquérito por questionário utilizado na presente investigação é o resultado do cruzamento entre a análise efetuada ao ambiente interno e externo dos SSGNR e a análise das entrevistas exploratórias realizadas aos responsáveis pelo planeamento estratégico, com

a análise e estudo do modelo *Hoshin Kanri* e da entrevista exploratória realizada ao Sr. Manuel Thomaz autor português conceituado na aplicação do modelo em Portugal.

Desta forma, o inquérito por questionário, teve por base uma análise SWOT e os fatores críticos<sup>18</sup> de sucesso que podem por em causa a implementação do modelo nos SSGNR, (Apêndice E). Com aplicação dos questionários procurou-se determinar junto dos gestores dos vários níveis da Instituição a relevância que atribuem às potencialidades, vulnerabilidades, oportunidades, ameaças e ainda aos fatores críticos na implementação do modelo *Hoshin Kanri*.

A metodologia empregue na conceção e elaboração dos inquéritos, segue o exposto em Sarmiento (2013). Deste modo, após a validação da coerência do inquérito elaborou-se um pré-teste, de forma “avaliar se o questionário está ajustado em termos da ordem das questões e vocabulário” (Sarmiento, 2013, p. 95).

No que concerne à validação do inquérito esta foi realizada por: Professora Doutora Manuela Sarmiento, Major de GNR - Administração Miguel Amorim, Major de GNR - Infantaria Vítor Salgueiro e Tenente de GNR - Administração Diogo Regueira. O pré-teste foi realizado junto do Capitão de GNR - Administração Pedro Roxo e do Capitão de GNR - Administração David Morais.

Neste contexto, o inquérito por questionário (Apêndice M), apresenta três grandes partes, sendo elas: o preâmbulo, onde são descritos os objetivos e a finalidade, a caracterização sociodemográfica dos inquiridos e o questionário propriamente dito.

No que diz respeito aos conteúdos apresentados na última parte, é o resultado da análise da envolvente estratégica da Instituição em estudo (Apêndice E). Esta parte “pode ser composto por várias seções, módulos ou grupos” (Sarmiento, 2013, p. 97), no entanto, optou-se por utilizar questões de resposta fechadas com base na escala de *Likert*, constituída por sete níveis, Sarmiento (2013). A escolha por uma escala de *Likert* impar, reside no facto de ser congruente ter na análise respostas neutras por parte do inquirido. O inquérito foi de administração direta via *Internet*, dado que “é o próprio inquiridor que o preenche” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 188).

---

<sup>18</sup> De acordo com Flynn & Arce (1997), os FCS podem ser distinguidos em internos ou externos. Os autores afirmam que os FCS internos estão relacionados com as ações que ocorrem dentro da organização, e que podem ser controlados exclusivamente pelos gestores, enquanto os FCS externos estão associados a ações externas à organização, as quais, estão fora do controlo dos gestores da organização.

### 3.4. Local e Data da Pesquisa e Recolha de Dados

No que tange ao período de pesquisa e recolha de dados, esta decorreu entre o mês de janeiro de 2016 a maio de 2016, quanto ao local de recolha, este diferiu de acordo com os tipos de dados que se pretendia, mas favoreceu-se sempre que possível as fontes primárias na obtenção dos mesmos.

Relativamente, aos locais de recolha bibliográfica, foram essencialmente na Biblioteca da Academia Militar, na Biblioteca da Universidade da Beira Interior e Biblioteca do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. Em complementaridade, na pesquisa de trabalhos e artigos científicos foram utilizadas nas seguintes plataformas: Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal e Catálogo da Biblioteca da Academia Militar.

Por forma a ter uma visão holística<sup>19</sup> sobre o planeamento estratégico, em organizações com afinidade aos SSGNR, foram entrevistados gestores de topo (Apêndice H) da GNR e da *Guardia Civil*, com responsabilidades nesta área. Foi ainda realizada uma entrevista exploratória estruturada (Apêndice K e L) ao Sr. Manuel Tomaz autor português de referência em Portugal em modelo de planeamento estratégico, nomeadamente BSC e *Hoshin Kanri*.

Todos os dados e informações acerca dos SSGNR foram recolhidos no período compreendido entre o mês de abril de 2016 e maio de 2016 e ainda entrevistas exploratórias não estruturada com os colaboradores da instituição, nomeadamente com o Capitão de GNR - Administração Pedro Roxo e o Capitão de GNR - Administração David Morais, sendo complementadas através da página institucional SSGNR<sup>20</sup>.

As entrevistas foram realizadas no período compreendido entre abril de 2016 e maio de 2016, optando-se na deslocação *in loco* ao Comando da GNR, aos SSGNR e às Águas de Portugal. No que concerne aos inquéritos por questionários, foram facultados aos inquiridos via *Internet* no decorrer do mês de maio de 2016.

### 3.5. Amostragem: Composição e Justificação

Relativamente à escolha da amostragem, esta diferiu de acordo com as técnicas e métodos utilizados. No entanto, teve-se em atenção que o “universo ou população é o conjunto de indivíduos (...) com uma ou mais características comuns” (Sarmiento, 2013, p.

---

<sup>19</sup> De forma a perceber a abordagem e a realidade das instituições no âmbito do planeamento estratégico.

<sup>20</sup> Consultado em Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana (2016).

71), dentro da qual se pode seleccionar uma “amostra como sendo um conjunto de elementos retirados da população, que é representativo e significativo desta” (Sarmiento, 2013, p. 71).

De forma a acrescentar profundidade à investigação, as entrevistas exploratórias estruturadas, incidiram sobre uma amostra seleccionada de forma intencional, onde foram “deliberadamente escolhidos certos elementos da população para pertencerem à amostra, por serem mais representativos” (Sarmiento, 2013, p. 84), através das quais se procura recolher o máximo de informação com vista à elaboração dos questionários.

Assim sendo, na presente investigação apresentam-se três populações distintas: gestores responsáveis pelo planeamento estratégico dos SSGNR, nomeadamente Vice-Presidente e Presidente e simultaneamente Comandante Geral da GNR e, da GNR, Chefe da Divisão de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais da GNR e, o Coordenador do grupo de trabalho responsável pelo planeamento estratégico na *Guardia Civil*.

Embora o foco da investigação seja os SSGNR, a escolha da amostra de entrevistados apresentada no Apêndice H reside na possibilidade de compreender e aprofundar conhecimentos, junto de gestores topo e de intervenientes responsáveis pelo Planeamento Estratégico, sobre a importância e as principais dificuldades sentidas no alinhamento e desdobramento estratégico em organizações com um espectro de missões e atribuições diversificado.

Tendo em conta a vasta e larga experiência no setor público e privado, e conhecimento e domínio em modelos de gestão estratégica, foi ainda realizada uma entrevista exploratória estruturada (Apêndice K), ao Sr. Engenheiro Manuel Thomaz, que teve como finalidade recolher informações relevantes, sobre a adoção do modelo *Hoshin Kanri* como complemento do modelo BSC.

As entrevistas exploratórias não estruturadas, foram realizadas após a análise documental, com intuito de recolher informações, sobre os SSGNR, relevantes para a construção dos inquéritos por questionário, e, conducentes à elaboração do esboço do modelo *Hoshin Kanri* aplicado à Instituição em apreço.

No que concerne aos inquéritos por questionários, a população-alvo foram todos os dirigentes superiores e intermédios e demais lugares de chefia, dos SSGNR, ou seja, os gestores dos vários níveis da Instituição, que perfaz uma população de 14 militares<sup>21</sup>. A escolha desta população, deve-se não só ao facto de serem estes os principais utilizadores e intervenientes no processo de gestão estratégica conceptualizada pelo modelo *Hoshin Kanri*,

---

<sup>21</sup> A amostra contempla oito Oficiais, cinco Sargentos e um Cabo.

como também por serem os elementos que lidam diariamente com a necessidade de prosseguirem os objetivos da Instituição.

### 3.6. Procedimentos de Recolha de Dados e Análise

Os procedimentos adotados para a recolha de dados e análise variaram de acordo com o tipo de método, bem como de alguns outros aspetos conforme se expõem nos próximos parágrafos.

No que tange às entrevistas, antes da realização das mesmas foi enviada uma carta de apresentação, conforme exposto no Apêndice F e aquando a sua realização as mesmas foram gravadas e tratadas com a autorização dos respetivos entrevistados.

Relativamente aos inquéritos por questionários, privilegiou-se a confidencialidade e o anonimato dos inquiridos, tendo sido realizados por via digital (plataforma *SurveyMonkey*<sup>22</sup>), na medida em que o “recurso à *Internet* tem elevada taxa de respostas e tem baixo custo” (Sarmiento, 2013, p. 99).

### 3.7. Programas Informáticos Utilizados

A utilização de meios digitais (*software*) variou de acordo com os objetivos propostos para a presente investigação. No que concerne à redação do presente RCFTIA, utilizou-se o *Microsoft Word*<sup>23</sup>, na elaboração e emprego dos inquéritos por questionário foi utilizado o *SurveyMonkey*, e posteriormente o *Statistical Package for the Social Sciences Statistiscs 22* (SPSS), bem como o *Microsoft Excel*.

---

<sup>22</sup> Plataforma informática que permite a criação de inquéritos por questionários.

<sup>23</sup> Cfr. Academia Militar (2016)

## **CAPÍTULO 4**

### **APRESENTAÇÃO ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

#### **4.1. Introdução**

Com a realização deste capítulo, pretende-se apresentar de uma forma lógica as informações e os conteúdos recolhidos do trabalho empírico, (Sarmiento, 2013), nomeadamente, das entrevistas exploratórias não estruturadas, das entrevistas exploratórias e a análise dos inquéritos por questionários.

No Apêndice G, encontra-se exposto o guião da entrevista utilizado. Os conteúdos das respostas dos entrevistados, explanados neste Capítulo, foram alvo de tratamento prévio de análise qualitativa categorial (Apêndices I e J), sendo apenas apresentados os aspetos mais importantes e relevantes para a discussão de resultados. No Apêndice M, apresenta-se o inquérito por questionário utilizado no presente trabalho. No processo de análise e tratamento da informação seguiu-se a metodologia proposta por Sarmiento (2013).

#### **4.2. Análise das Entrevistas**

Quanto à estrutura das entrevistas, optou-se por utilizar uma entrevista estrutura, de forma a que, os entrevistados não se desviem do que é questionado e respondam só ao que lhe é perguntado. O guião da entrevista apresentado no Apêndice G apresenta dez questões, sendo que algumas dessas tiveram por objetivo a obtenção de informações a submeter no inquérito por questionário. Contudo, serão apenas analisadas as questões que permitam encontrar respostas às hipóteses.

No que concerne à análise das entrevistas, o método adotado foi o método aberto ou exploratório, através do qual, se pretende realçar as diferenças e as semelhanças das respostas dos entrevistados e “posteriormente determinar a categoria que permite a quantificação e classificação” (Sarmiento, 2013, p. 49). Quanto à técnica de análise foi elegida a análise qualitativa caracterizada por ter a preocupação “com a presença ou ausência de uma característica” (Sarmiento, 2013, p. 48).

Após a transcrição das entrevistas, foram atribuídos números aos entrevistados (Apêndice H), procedendo-se posteriormente à análise de conteúdo. Na análise das

entrevistas foram empregues um conjunto de procedimentos de acordo com as etapas expostas na tabela que se segue.

Tabela n.º 3 - Metodologia da análise de conteúdo

Etapa	Procedimento		Finalidade
1ª	Leitura das entrevistas	Leitura vertical das entrevistas	Leitura de todas as entrevistas, para compreender a substância e o sentido das exposições, e identificar as categorias a usar no tratamento da informação.
2ª		Leitura horizontal das entrevistas	Leitura da mesma pergunta a todos os entrevistados, por forma a extrair as ideias chaves das respostas dos entrevistados.
3ª	Análise do conteúdo	Categorizar	Categorizar: Atribuir categorias ou atributo, a particularidades comuns das respostas dos entrevistados.
4ª		Unidade de registo	Codificar, de forma alfanumérica e cromática, as palavras ou expressões que apresentam uma temática ou semântica semelhante entre as várias respostas dos entrevistados. (Apêndice I)
5ª		Unidade de contexto	Segmentar ou fragmentar as respostas dos entrevistados por unidade de registo. (Apêndice J)
6ª		Unidade de enumeração	Contar o número de vezes que se repete a unidade de registo nas entrevistas. (tabela n.º 6)

Fonte: Adaptado de Sarmiento (2013).

De forma a “corporizar as conclusões das questões” (Sarmiento, 2013, p. 59), elaborou-se uma tabela de análise de conteúdo por questão da entrevista, que aglomera por pergunta a categoria, as subcategorias, a unidade de registo, entrevistado, a Quantidade de Enumeração (QE), e o respetivo Resultado das Respostas (RR) dos vários entrevistados, conforme se apresenta de seguida.

Tabela n.º 4 - Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas da questão 1 a 10

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Entrevistados				QE	RR (%)
			E1	E2	E3	E4		
<b>Questão 1</b>								
Modelo de gestão estratégico	Modelo utilização	<i>Balanced Scorecard é a ferramenta utilizada para orientar e alinhar a estratégia</i>	X	X	X	X	4	100%
<b>Questão 2</b>								
Consolidação do planeamento estratégico tendo em conta o espetro de missões e atribuição	Mapa estratégico agregado	<i>Mapa consolidado (único) que contempla as várias áreas organizacionais</i>	X	X	X	X	4	100%
	Transparece a relação de causa efeito	<i>Permite uma perspetiva agregada da performance institucional assente na relação causa efeito entre os objetivos estratégicos e os operacionais</i>		X	X	X	3	75%
	Mapa estratégico desagregado	<i>Caminhar para a desmultiplicação do mapa pelas áreas funcionais</i>		X	X	X	3	75%
<b>Questão 3</b>								
Motivo da escolha do modelo em uso	Ir ao encontro dos instrumentos do Estado	<i>Conciliar a estratégia organizacional por objetivos com os instrumentos de medição de performance do Estado (QUAR)</i>	X	X	X	X	4	100%
	Alinhar a organização com a estratégia	<i>Alavancar a esforço institucional na direção definida pela estratégia implementada</i>	X	X	X	X	4	100%

	Fomentar o desempenho	Melhorar a Performance organizacional através de novas práticas de gestão que confluem para melhoria do serviço prestado		X	X	X	3	75%
	Consagração do modelo	A opção recaiu na consagração internacional do modelo		X		X	2	50%
<b>Questão 4</b>								
Desdobramento estratégico	Importância	Considera que é um quesito importante no processo de gestão estratégica	X	X	X	X	4	100%
	O porquê do desdobramento	Deve existir desdobramento do planeamento estratégico	X	X	X	X	4	100%
	O que permite	Alinhamento em cascata entre os objetivos de nível estratégicos e operacional	X	X	X	X	4	100%
O desdobramento permite atribuir responsabilidades na execução da estratégia organizacional			X		X	2	50%	
<b>Questão 5</b>								
Dificuldades sentidas no alinhamento organizacional	Estruturar o modelo que abarque os vários níveis	O desenho do modelo, de alinhamento que permita determinar os objetivos e as metas e os indicadores	X	X	X	X	4	100%
	Sistemas de monitorização e apoio ao modelo de gestão	Existência de um sistema de controlo que seja alimentado pelos vários sistemas em uso, ou seja a interoperabilidade de sistemas	X	X	X	X	4	100%
<b>Questão 6</b>								
Modelo de gestão utilizado no desdobramento estratégico, e grau de desdobramento	Modelo adotado	Adotam exclusivamente o <i>Balanced Scorecard</i>	X	X	X	X	4	100%
	Impacto sentido da aplicação do modelo em uso	Existe um desdobramento parcial devido a utilização do <i>Balanced Scorecard</i>	X	X	X	X	4	100%
	O que possibilita o modelo em uso	O modelo em curso prevê um conjunto de indicadores e metas	X	X	X	X	4	100%
<b>Questão 8</b>								
Envolvência dos gestores dos vários níveis no processo de gestão estratégica	Importância	O envolvimento dos gestores dos vários níveis é tido como importante	X	X	X	X	4	100%
	Razões para envolver os gestores dos vários níveis no processo de gestão estratégica	Ao se envolver os gestores dos vários níveis no processo de gestão, está-se a promover o compromisso destes com as metas estabelecidas	X	X	X	X	4	100%
		A envolvência dos gestores dos vários níveis permite o alinhamento do planeamento estratégico		X	X	X	3	75%
		A envolvência dos gestores dos vários níveis é essencial para o sucesso de qualquer processo		X		X	2	50%

Após a análise do conteúdo das entrevistas, associadas ao guião da entrevista, serão tecidos de seguida os comentários sobre os resultados obtidos e inscritos na tabela n.º 4.

Com o desiderato de averiguar qual o modelo de gestão estratégico que suporta o planeamento estratégico da *Guardia Civil*, GNR e sobre-tudo dos SSGNR, surge a questão n.º 1: “Tendo em consideração a formulação estratégica empreendida pela sua Instituição na construção do seu plano estratégico, questiona-se qual o modelo utilizado”. Em consonância com outras instituições congéneres como a *Guardia Civil* e a GNR, os SSGNR adotou pela utilização do modelo BSC na edificação do plano estratégico, opinião que é partilhada por 100% dos entrevistados.

Da análise da questão n.º 1 pode-se realçar, tal como elucida o entrevistado 4, face à “importância da edificação de um instrumento de gestão estratégica (...), foram estudados e

analisados diversos modelos de gestão”, a opção por o modelo referido recaiu na necessidade de adotar uma ferramenta de gestão que permitisse “orientar e alinhar a estratégia da Instituição”, acrescenta o entrevistado 3.

Não obstante, a escolha deste modelo deve-se também ao facto de estar assente num sistema de gestão em que são definidos os objetivos pretendidos, os indicadores de controlo e, as metas a serem atingidas, ou seja, está “assente em gestão por objetivos”, com refere o entrevistado 2.

Quanto à questão n.º 2: **“O plano estratégico da sua Instituição assenta num mapa estratégico consolidado (único) englobando o espectro de missões e atribuições da instituição?”** Procura-se saber qual o nível de consolidação das estratégias das Instituições visadas (SSGNR, GNR e *Guarda Civil*) relativamente ao seu espectro de missões e atribuições. Salienta-se que o plano estratégico das Instituições visadas assenta num mapa estratégico único.

A existência de um mapa consolidado leva 75% dos entrevistados a considerarem que a sua utilização permite uma perspetiva agregada da performance institucional, assente na transparência da relação de causa-efeito entre os objetivos, com refere o entrevistado 2, isto acontece devido à “ligação entre os objetivos estratégicos e os objetivos operacionais, sem se perder [a componente] a estratégica”.

Embora o plano estratégico das três Instituições se alicerce num mapa estratégico consolidado, verifica-se que a GNR e os SSGNR caminham “no sentido da desmultiplicação de mapas estratégicos por áreas funcionais ou atividades”, com salienta os entrevistados 2 e 3. Com esta desmultiplicação, o entrevistado 3 acrescenta que se torna possível desagregar pelas quatro perspetivas - clientes, financeira, processos internos, crescimento e aprendizagem - os objetivos e as atividades a realizar.

Com o objetivo de apurar os motivos da escolha do modelo em uso no processo de gestão estratégica das Instituições (referido nas perguntas n.º 1 e n.º 2), surge a questão n.º 3: **“Qual foi a necessidade sentida pela sua Instituição que determinou a adoção do modelo atrás referido?”**. Analisados os conteúdos regista-se que 100% dos entrevistados, ou seja, as três Instituições visadas, consideram que com a adoção do BSC é possível ir ao encontro dos instrumentos de medição de performance do Estado, como justifica o entrevistado 2: “O BSC permite conciliar a estratégia com os instrumentos de medição da performance do Estado, sobretudo com o Quadro de Avaliação e Responsabilização”.

Por outro lado, 100% dos entrevistados consideram que o BSC, permite o alinhamento das quatro perspetivas organizacionais - clientes, financeira, processos internos,

crescimento e aprendizagem - com a estratégia organizacional. Também é mencionado (entrevistado 4) que os objetivos propostos permitem alavancar e “dirigir o esforço da Instituição na direção definida pela estratégia a implementar, melhorando progressivamente os processos”. Desse modo, é possível garantir uma resposta mais eficaz às necessidades manifestadas pelos beneficiários e ao mesmo tempo apresentar-lhes “resultados, como forma de mediação do desempenho organizacional”, reforça o entrevistado 2.

Realça-se ainda a necessidade de fomentar o desempenho organizacional através de novas práticas de gestão que confluem para a melhoria do serviço prestado, motivo apresentado por 75% dos entrevistados.

Relativamente à questão n.º 4: **“Considera importante a possível utilização de modelos de gestão que permita desdobrar a estratégia de forma integrativa numa abordagem «top-down» (alinhamento entre os níveis estratégico – tático – operacional)?”**, com a realização desta questão pretende-se saber a perceção dos entrevistados sobre a possível utilização de modelos de desdobramento da execução estratégica nas suas Instituições (já detentoras de um plano estratégico assente no modelo BSC). Consta-se que a totalidade dos entrevistados consideram importante face à realidade das suas Instituições, exprimindo que “não tão só é importante a adoção de métodos que facilitem desdobrar a estratégia, como esse ponto parece um quesito fundamental ao bom funcionamento da metodologia BSC”, afirma o entrevistado 2.

Verifica-se que 100% dos entrevistados, consideram que o motivo da utilização de um modelo de desdobramento se deve à possível “ligação entre o nível estratégico, tático e operacional”, afirma o entrevistado 3, uma vez que deve ocorrer o desdobramento do planeamento estratégico pelos vários níveis.

A utilização de um modelo desta natureza, leva os entrevistados a afirmarem que a sua aplicação deve permitir que alinhamento em cascata entre os objetivos de nível estratégico e operacional táticas, “sendo perceptível que o contributo das bases tem reflexo (direto ou indireto) nos objetivos fixados e na estratégia gizada”, afirma o entrevistado 4.

Analisando a questão n.º 5: **“Quais as principais dificuldades sentidas no alinhamento dos vários níveis, e de que forma foi possível minimizá-los?”**, regista-se uma unanimidade nas respostas dos entrevistados. Os entrevistados consideram que o desenho do modelo é uma das dificuldades a superar numa primeira fase. Como refere o entrevistado 1, o desenho “consiste em determinar os objetivos, mas sobretudo, que as metas e os indicadores sejam o resultado do confrontar ideias procedentes de todos os setores da Instituição”.

Sequencialmente ao desenho do modelo, surge a necessidade de existência de um sistema de monitorização e apoio ao modelo de gestão, que do ponto de vista do entrevistado 3 “passa pela existência de uma ferramenta informática, que permita “carregar”, monitorizar e comunicar o grau de realização dos objetivos estratégicos permanentemente”, permitindo que sejam realizadas as correções de forma atempada.

Com a questão n.º 6: **“A sua Instituição adotou algum modelo de desdobramento da estratégia organizacional para os diferentes níveis de gestão? Em caso afirmativo, indique qual o modelo utilizado e quais os impactos percebidos do seu emprego?”**, procura-se saber da existência de modelos de gestão utilizados pelas Instituições no desdobramento, e qual o grau de desdobramento proporcionado.

No que tange à existência de modelos de desdobramento constata-se que as Instituições adotam somente o BSC (opinião manifestada por 100% dos entrevistados). O emprego do modelo referido permite desenvolver parcialmente o desdobramento, uma vez que este “engloba as quatro áreas-chave da Instituição [quatro perspetivas organizacionais - clientes, financeira, processos internos, crescimento e aprendizagem] (...) possibilitando um desdobramento apenas nestas áreas”, realça o entrevistado 3. Os entrevistados evidenciam, na sua plenitude (100%) a evidência que apenas existe um desdobramento parcial do planeamento estratégico. Embora o desdobramento seja parcial, destaca-se o facto de os entrevistados considerarem que o BSC “prevê um conjunto de indicadores, cumprindo aos responsáveis a execução das ações previstas”, afirma o entrevistado 2.

De forma a validar a envolvência dos gestores dos vários níveis no processo de gestão estratégica, surge a questão n.º 8: **“Da sua experiência, considera importante o envolvimento dos gestores dos vários níveis na formulação dos objetivos estratégica, e no desdobramento dos mesmos?”**, constata-se que a totalidade dos entrevistados consideram importante o envolvimento dos gestores dos vários níveis organizacionais na determinação dos objetivos e metas e no processo de desdobramento das mesmas, “isto porque , toda a organização deve confluir no mesmo sentido”, afirma o entrevistado 3.

Os entrevistados consideram de forma unânime (100%), que a envolvência dos gestores dos vários níveis no processo de gestão promove o compromisso destes com as metas estabelecidas. Por outro lado, 50% dos entrevistados consideram que esta envolvência permite o alinhamento do planeamento estratégico, uma vez que existe a “ligação entre o nível estratégico, tático e operacional”, refere o entrevistado 3.

### 4.3. Conclusão das Entrevistas

Da análise realizada às entrevistas conclui-se que embora as três Instituições tenham atribuições e missões díspares, no que concerne à forma como promovem a gestão estratégica institucional estas apresentam algumas afinidades.

Verifica-se que o modelo de suporte elegido pelas três Instituições na conceção do plano estratégico foi o BSC. Esta escolha teve por base não só a consagração do modelo, como também o facto de ser um modelo assente em gestão por objetivos. Salienta-se ainda que o modelo de mediação de performance de aplicação obrigatória na Administração Pública Portuguesa é o QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização) integra atributos relevantes como a missão institucional, os objetivos estratégicos plurianuais, os objetivos operacionais anuais, as metas e os indicadores de desempenho, são visíveis as similitudes e a proximidade relativamente ao modelo BSC, pesando estes argumentos na altura da sua adoção em suporte ao plano estratégico das Instituições.

Adicionalmente, os entrevistados afirmam que com a utilização do modelo BSC se torne possível a edificação de um mapa único ou consolidado, designado por mapa estratégico. Embora este abarque quatro perspetivas da Instituição e possibilite um desdobramento estratégico por estas, proporciona uma perspetiva agregada da performance institucional assente na ligação e relação entre os objetivos estratégicos e operacionais, transparecendo assim uma relação de causa-efeito entre estes.

Por outro lado, verifica-se que o BSC permite um alinhamento entre fatores quantitativos ou tangíveis (perspetiva financeira, por exemplo) e fatores qualitativos ou intangíveis essenciais para o sucesso das instituições (perspetiva clientes, por exemplo).

Fazendo a comparação entre o exposto e o *roadmap* de integração do *Hoshin Kanri* e BSC (Apêndice P), verifica-se que grande parte da primeira etapa já se encontra realizada.

Relativamente ao desdobramento do planeamento estratégico entre os vários níveis organizacionais, constata-se que não é utilizado nenhum modelo de gestão além do BSC, que como já foi referido só permite um desdobramento parcial numa abordagem *top*. Com base na análise das respostas dos entrevistados, reconhece-se que é importante a utilização de modelos de gestão que permitam o desdobrar a estratégia de forma integrativa numa abordagem *top-down* e que permita ao mesmo tempo um alinhamento em cascata, quesitos que na opinião dos entrevistados são um bom contributo ao modelo já em uso.

Contudo, são percecionadas pelos entrevistados duas grandes dificuldades no alinhamento entre os vários níveis organizacionais, o desenho e a existência de um sistema

de controlo. Se por um lado desenhar um modelo (estruturar), que permita desdobrar a estratégia pelos vários níveis, constitui um desafio, por outro lado, a existência de um sistema monitorização e apoio ao modelo de gestão é visto como uma oportunidade.

Em síntese, a estrutura do modelo *Hoshin Kanri* permite fazer face à dificuldade de desenhar o modelo de desdobramento, uma vez que, com aplicação do modelo torna-se possível focar os objetivos estratégicos, alinhar os vários níveis e integrar os objetivos estratégicos nas ações diárias (Apêndice Q). Um dos quesitos fundamentais no percurso delineado anteriormente é a envolvimento dos gestores dos vários níveis no processo de gestão estratégica, facto que é tido como importante pelos entrevistados, uma vez que promove o compromisso e responsabilização destes face aos objetivos e metas delineadas.

#### 4.4. Análise dos Inquéritos por Questionário

O inquérito por questionário é “um instrumento de pesquisa, que permite recolher os dados, os quais após a sua introdução numa base de dados e a aplicação adequada de métodos de análise, originam informações, que se consubstanciam em resultados” (Sarmiento, 2013, p. 67), o que permite, entre outras coisas, análises de correlações, de grupos, de fatores.

A análise dos resultados, foi feita com base na técnica de estatística indutiva ou inferencial “permitindo obter conclusões (...) para a população, a partir dos resultados encontrados na amostra” (Sarmiento, 2013, p. 102) e através de técnicas descritivas, “permitem descrever e organizar os dados, como por exemplo a partir da média, moda, desvio-padrão” (Sarmiento, 2013, p. 102), mínimo e máximo.

Tendo e conta o número da população dos inquéritos por questionários, foi possível inquirir a totalidade, desta forma a amostra coincide com a população, o que representa uma taxa de resposta de 100% e uma validade do estudo de muito importante (Sarmiento, 2013).

##### 4.4.1. Análise da fiabilidade do inquérito por questionário

De forma a calcular o grau de fiabilidade das respostas do inquérito, efetuou-se o cálculo do *Alpha* de *Cronbach*, apresetado no Apêndice O recorrendo *SPSS Statistic 22*. A escolha no cálculo do *Alpha* de *Cronbach*, justifica-se na medida em que este permite verificar a “consistência interna de um grupo de variáveis (itens), podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, (...) que meçam a mesma característica” (Robalo, 2008, pp. 527-528).

No cálculo do valor do *Alpha* de *Cronbach* que incide sobre o inquérito por questionário realizado na presente investigação, não foram consideradas as questões da parte I, referentes à caracterização sociodemográfica dos inquiridos. Deste modo o valor do *Alpha* de *Cronbach*, apresenta um valor 0,916 o que representa um grau de consistência muito bom.

Além do cálculo do *Alpha* de *Cronbach*, é importante calcular a dimensão da amostra mínima, para que as informações recolhidas tenham validade para a investigação, contudo, atendendo ao facto de se ter obtido a resposta plena do total da população, não foi necessário proceder à sua realização.

#### 4.4.2. Caraterização dos inqueridos

O inquérito por questionário, apresentado no Apêndice M, apresenta três partes: o preâmbulo, caraterização sociodemográfica e o questionário propriamente dito. De acordo com a segunda parte, apresenta-se uma descrição sociodemográfica dos inquiridos (Apêndice N). No que concerne à categoria dos inquiridos, 36% são da categoria Capitão, 36% são da categoria de Sargento, 21% são da categoria de Oficial Superior e apenas 7% são da categoria de Guardas. Tendo em consideração que o nível operacional abarca um maior número de gestores, é expectável que a função que aparenta maior número de inquiridos seja as chefias operacionais com um valor de 57%, apresentando as chefias de topo um valor de 14%.

Relativamente às habilitações literárias dos inquiridos, verifica-se que 36% dos inquiridos tem o 12º de escolaridade e 7% possui bacharelato. Na figura n.º 14, destaca-se que 64% dos inquiridos já teve formação na área de gestão e desses apenas 11% nunca tiveram formação em gestão estratégica (figura n.º 15).

#### 4.4.3. Análise de resultados

Após ter-se caraterizado os inquiridos, apresentam-se de seguida os resultados obtidos do inquérito por questionário. Deste modo, com base nas tabelas n.º 5, 6 e 7, foi elaborada a figura n.º 1 e 2, perfil das respostas do inquérito por questionário.

Tabela n.º 5 - Quadro cromático explicativo dos níveis de concordância das respostas dos inquiridos

Valor	Perfil
6,00 – 6,49	Muito relevante.
5,50 – 5,99	Pouco relevante com tendência a muito relevante.
5,00 – 5,49	Pouco relevante.
4,50 – 4,99	Nem irrelevante nem relevante com tendência a pouco relevante.
4,00 – 4,49	Nem irrelevante nem relevante.

A figura n.º 1 apresenta o perfil da relevância dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da matriz SWOT da implementação do modelo *Hoshin Kanri* nos SSGNR. Verifica-se que o valor da média das respostas, (5,76), se encontra acima da média da escala, o que demonstra um grau de concordância ao longo das respostas do questionário.

A média mais baixa, 4,93, diz respeito à O4 - O intercâmbio e cooperação estratégica com parceiros civis, na opinião dos inquiridos revela pouca relevância na implementação do modelo de gestão estratégica na Instituição. Em oposição, com uma média de 6,29, os inquiridos consideram muito relevante a utilização de um modelo de gestão que permita a envolvimento de todos os níveis organizacionais na estratégia Institucional (PF8).



Figura n.º 1 - Perfil das questões do inquérito por questionário da parte II

Fonte: Elaboração Própria

Realça-se ainda da figura n.º 1, que das onze potencialidades levantadas da utilização do modelo *Hoshin Kanri* na Instituição supracitada, oito estão acima do valor médio, face a uma das dez vulnerabilidades percecionadas na implementação deste. Contudo, verifica-se que das sete ameaças à implementação do modelo, cinco encontram-se acima do valor médio, face às cinco das oito oportunidades.

Tabela n.º 6 - Análise de importância dos fatores da matriz SWOT

		Fatores positivos					Fatores negativos					
		Média	Desvio Padrão	Moda	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Moda	Mínimo	Máximo	
Fatores Internos	<b>Pontos Fortes - PF (Questão 6)</b>	<b>5,97</b>	<b>0,740</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>Pontos Fracos - Pf (Questão 6)</b>	<b>5,51</b>	<b>0,854</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>7</b>
	PF8 - Envolvência de todos os níveis organizacionais na estratégia organizacional (na definição das metas a atingir, e na consensualização dos colaboradores quanto as tarefas a desempenhar).	6,29	0,825	7	5	7	PF8 - Dificuldade em determinar os objetivos estratégicos vitais para a organização.	5,93	0,829	5	4	7
	PF1 - Articulação dos objetivos estratégicos com as atividades a realizar, e com os planos operacionais e setoriais.	6,21	0,426	6	6	7	PF2 - Falta de capacidade de investimento em tecnologias de informação que permitam comunicar, monitorizar e controlar a execução da estratégia.	5,71	1,204	6	3	7
	PF3 - As atividades realizadas diariamente confluem para os objetivos estratégicos (integra de forma sistemática as atividades da organização com os objetivos estratégicos).	6,21	0,426	6	6	7	PF9 - Excesso de objetivos estratégicos (desvio o foco da organização dando origem a um elevado número de atividades).	5,71	0,994	6	4	7
	PF2 - Alinhamento organizacional horizontal e vertical, com os objetivos estratégicos, garantido o foco da gestão organizacional.	6,14	0,77	6	5	7	PF10 - Escassez de recursos humanos qualificados.	5,71	1,051	4	4	7
	PF5 - Adoção de uma ferramenta orientada para os processos, que permite focar as atividades das áreas críticas.	6,07	0,997	7	4	7	PF7 - Pouca credibilidade da Informação transferida <i>top-down</i> e <i>down-top</i> .	5,64	0,842	5	5	7
	PF10 - Potenciar e alinhar a dinâmica de gestão operacional, entre os vários níveis da organização, com os objetivos estratégicos.	6,00	0,679	6	5	7	PF5 - Falta de capacidade para adotar novos modelos de gestão estratégica.	5,50	0,941	5	4	7
	PF4 - Desdobramento dos objetivos estratégicos pelos níveis organizacionais (políticas de gestão de topo, pelo nível intermédio, até às equipas operacionais).	5,93	0,267	6	5	6	PF6 - Falta de confiança entre os vários níveis organizacionais.	5,50	0,855	5	4	7
	PF6 - Controlo do desempenho organizacional ao longo do ciclo económico (controlo das atividades e dos processos no alcance dos objetivos estratégicos).	5,86	0,77	6	5	7	PF4 - Resistência à mudança e à inovação.	5,21	1,188	5	3	7
	PF7 - Melhoria na comunicação do processo de gestão organizacional, permitindo uma melhoria contínua.	5,71	0,825	5	5	7	PF3 - Elevada rotatividade dos recursos humanos.	5,14	0,77	5	4	7
	PF11 - Responsabilização dos dirigentes em torno da estratégia organizacional definida.	5,71	0,994	6	4	7	PF1 - Falta de formação especializada em modelos de gestão.	5,07	0,917	5	4	7
PF9 - Garantir que as ações de curto prazo são geridas pelo processo de planeamento estratégico.	5,57	1,158	6	3	7							
	<b>Oportunidades - O (Questão 7)</b>	<b>5,80</b>	<b>0,800</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>Ameaças - A (Questão 7)</b>	<b>5,71</b>	<b>0,901</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>7</b>
Fatores Externos	O6- Utilização criteriosa de recursos humanos, financeiros e administrativos.	6,21	0,579	6	5	7	A3- Constrangimentos orçamentais impostos à Administração Pública.	5,93	1,072	6	4	7
	O1- Melhoria da eficiência da gestão dos Serviços Públicos.	6,14	0,535	6	5	7	A5- Oposição à mudança dos procedimentos e métodos utilizados pelos organismos públicos.	5,93	0,829	6	4	7
	O7- Alinhamento da organização com os objetivos e metas propostas superiormente (Tutela).	6,14	0,77	6	5	7	A7- Forte escrutínio dos beneficiários sobre as políticas de investimento prosseguidas pelos SSGNR.	5,93	0,829	5	5	7
	O5- Melhoria da relação com os Stakeholders fomentando a transparência e divulgação de resultados.	6,07	0,997	7	4	7	A6- Fraca perceção dos beneficiários relativamente à vantagem de utilização de modelos de gestão de âmbito estratégico.	5,86	0,949	6	4	7
	O2- Novo paradigma da gestão pública, nomeadamente a gestão por objetivos.	6,00	0,679	6	5	7	A4- Restrições à contratação de pessoal qualificado.	5,79	0,893	6	4	7
	O8- Evolução das tecnologias e dos sistemas de informação.	5,64	0,929	6	4	7	A2- Rigidez do modelo de avaliação do desempenho da Administração Pública (QUAR).	5,50	0,855	5	4	7
	O3- Partilha de experiências e informação no âmbito da gestão estratégica com forças congêneres militares.	5,29	0,996	6	4	7	A1- Escassez de exemplos de sucesso na Administração Pública na adoção de modelos de gestão estratégica.	5,00	0,877	4	4	6
	O4- Intercâmbio e cooperação estratégica com parceiros civis.	4,93	0,917	4	4	7						

Fonte: Elaboração própria

Atendendo à tabela n.º 6, destaca-se a superioridade de importância atribuída aos fatores positivos (pontos fortes média=5,97 e oportunidades média=5,80), relativamente aos fatores negativos (pontos fracos média=5,51 e ameaças média=5,71).

No que concerne aos fatores internos e externos, verifica-se que os fatores internos positivos (5,97) são superiores aos fatores externos positivos (5,80) levantados, existe uma superioridade dos fatores internos, o que significa que os inquiridos consideram que a opção de implementar o modelo *Hoshin Kanri* vai ao encontro das necessidades da Instituição e não das imposições exteriores.

Contudo, o mesmo não se verifica para os fatores negativos, uma vez que fatores externos negativos (5,71) são superiores aos fatores internos negativos (5,51), o que revela que face aos aspetos levantados os inquiridos consideram que as ameaças exteriores têm mais relevância na implementação do modelo *Hoshin Kanri* do que as vulnerabilidades internas.

Verifica-se da análise à tabela n.º 6, que o desvio padrão é inferior a um em todos os quadrantes, o que demonstra que os fatores levantados apresentam alguma concordância entre os inquiridos.

Quanto aos fatores de cada quadrante tidos como mais relevância para os inquiridos, destacam-se os seguintes: ponto forte 8 - envolvimento de todos os níveis organizacionais na estratégia organizacional (na definição das metas a atingir, e na consensualização dos colaboradores quanto as tarefas a desempenhar), valor médio 6,29; ponto fraco 8 - dificuldade em determinar os objetivos estratégicos vitais para a organização, valor médio 5,93; oportunidade 6 - utilização criteriosa de recursos humanos, financeiros e administrativos, valor médio 6,21; ameaça 3 - constrangimentos orçamentais impostos à Administração Pública, valor médio 5,93.

Relativamente os fatores expostos anteriormente, verifica-se que utilização de um modelo que permita a utilização criteriosa dos recursos organizacionais e que permita envolver os gestores dos vários níveis organizacionais no processo de gestão estratégico, são considerados pelos inquiridos como as principais vantagens da implementação do modelo *Hoshin Kanri*. Por outro lado, os constrangimentos orçamentais impostos à Administração Pública, e a dificuldade em determinar os objetivos estratégicos vitais para a organização são consideradas as principais dificuldades na implementação do modelo em estudo.

Por outro lado destacam-se os fatores de cada quadrante tidos como menos relevância, são eles: ponto forte 9 - garantir que as ações de curto prazo são geridas pelo processo de planeamento estratégico, valor médio 5,57; ponto fraco 1 - falta de formação

especializada em modelos de gestão, valor médio 5,07; oportunidade 4 - intercâmbio e cooperação estratégica com parceiros civis, valor médio 4,93; ameaça 1 - escassez de exemplos de sucesso na administração pública na adoção de modelos de gestão estratégica.

Face ao exposto, verifica-se que a vantagem de implementar um modelo de gestão que garanta que as ações de curto prazo são geridas de acordo com o planeamento estratégico, assim como, a possibilidade de intercâmbio e cooperação estratégica com parceiros civis, com vista à formação e partilha de boas práticas, na opinião dos inquiridos são as vantagens que apresentam pouca relevância na implementação do modelo. Por outro lado, a falta de exemplos da aplicação do modelo *Hoshin Kanri* em organizações da Administração Pública, bem como a falta de formação especializada em modelos de gestão por parte dos inquiridos, são as dificuldades como menos relevância na implementação do modelo em estudo.

A figura n.º 2 apresenta o perfil da relevância dos fatores críticos de sucesso internos e externos inerentes à implementação do modelo de alinhamento e desdobramento estratégico *Hoshin Kanri* nos SSGNR. Verifica-se que o valor da média das respostas, (5,91), se encontra acima da média da escala, demonstrando um grau de concordância ao longo das respostas do questionário.



Figura n.º 2 - Perfil das questões do inquérito por questionário da parte III.

Fonte: Elaboração Própria

Atendendo ao exposto na figura acima, os inquiridos consideram que as parcerias e cooperação com entidades civis/públicas no âmbito da formação em modelos de gestão, é um fator com pouca relevância no sucesso da implementação do modelo em estudo,

apresentando assim a média mais baixa (valor médio 4,86). Por outro lado, consideram que o fator crítico de sucesso interno 7, envolvimento e predisposição das chefias de topo em implementar modelos de gestão estratégicas, de entre os fatores percebidos, é o que apresenta maior relevância (valor médio 6,57).

Realça-se ainda da figura 2 que dos dez fatores críticos de sucesso internos, na implementação do modelo *Hoshin Kanri* na Instituição supracitada, nove estão acima do valor médio face aos dois dos oito fatores críticos de sucesso externos, percebidos na implementação deste. Verifica-se que os inquiridos atribuem maior relevância aos fatores críticos de sucesso internos do que aos externos, ideia reforçada pelas medidas tendenciais da tabela n.º 7, onde os fatores críticos internos apresentam um valor médio de 6,20 e os fatores críticos externos um valor médio de 5,54. Quanto ao desvio padrão, verificou-se ser inferior a um, quer nos fatores críticos de sucesso internos quer nos externos, o que demonstra que os fatores levantados apresentam alguma concordância entre os inquiridos.

**Tabela n.º 7 - Medidas de tendência central e dispersão correspondentes à pergunta 8 da parte III do inquérito por questionário**

	Media	Desvio Padrão	Moda	Mínimo	Máximo
<b>Fatores críticos de sucesso internos - FCSI (Questão 8)</b>	<b>6,20</b>	<b>0,707</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>7</b>
FCSI7- Envolver e predispor as chefias de topo em implementar modelos de gestão estratégicas.	6,57	0,646	7	5	7
FCSI3- Planeamento, organização e articulação entre as diversas áreas organizacionais.	6,36	0,745	7	5	7
FCSI4- Envolver todos os níveis organizacionais (na definição das metas organizacionais).	6,29	0,729	6	5	7
FCSI5- Realização de reuniões para discussão do rumo da organização, e o estado de alcance das metas definidas.	6,29	0,611	6	5	7
FCSI6- Capacitação dos recursos humanos (ações formação e seminários com os colaboradores sobre conceitos e métodos subjacentes à gestão estratégica).	6,29	0,726	6	5	7
FCSI9- Reestruturação de processos (desprendimento de processos e ações irrelevantes).	6,29	0,611	6	5	7
FCSII- Articulação dos objetivos estratégicos das quatro perspetivas (Beneficiários, Processos, Financeira, Aprendizagem e Inovação) num mapa consolidado.	6,14	0,535	6	5	7
FCSII0- Constituição de equipas interfuncionais e com elementos de vários níveis para operacionalizarem a estratégia.	6,00	0,784	6	5	7
FCSI8- Capacidade de investimento em sistemas e tecnologias de gestão.	5,93	0,917	5	5	7
FCSI2- Motivação dos colaboradores para a aplicação de modelos de gestão estratégica.	5,86	0,770	6	4	7
<b>Fatores críticos de sucesso externos - FCSE (Questão 9)</b>	<b>5,54</b>	<b>0,837</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>7</b>
FCSE7- Melhoria da imagem organizacional perante os Stakeholders.	6,07	0,997	7	4	7
FCSE4- Aceitação da utilização de modelos de gestão inovadores.	5,93	0,730	6	4	7
FCSE3- Reconhecimento pelos Stakeholders da maior valia que a implementação de instrumentos inovadores de gestão estratégica, que acarreta para a organização.	5,71	0,914	5	4	7
FCSE5- Divulgação dos resultados alcançados quanto ao desempenho da organização na consecução dos objetivos estratégicos.	5,50	1,092	5	4	7
FCSE6- Influência de boas práticas de outras organizações ou serviços públicos.	5,50	0,855	5	4	7
FCSE8- Cooperação e troca de experiências e de boas práticas com parceiros e forças congêneres sobre gestão estratégica.	5,50	0,519	5	5	6
FCSE2- Apoio e incentivo ministerial na adoção de modelos de gestão estratégica.	5,29	0,726	5	4	6
FCSE1- Parcerias e cooperação com entidades civis/públicas no âmbito da formação em modelos de gestão.	4,86	0,864	4	4	6

Fonte: Elaboração Própria

Tendo em conta a tabela n.º 7, constata-se que o fator crítico de sucesso interno 12 - motivação dos colaboradores para a aplicação de modelos de gestão estratégica - é o fator interno que os inquiridos atribuem menor relevância, valor médio 5,86. Por outro lado, atribuem maior relevância ao fator crítico de sucesso interno 7 - envolvimento e predisposição das chefias de topo em implementar modelos de gestão estratégicas - com um valor médio de 6,57. Realça-se também o fator 13 - planeamento, organização e articulação entre as diversas áreas organizacionais - tendo em conta o valor do seu desvio padrão e o valor da moda, que é considerada pelos inquiridos totalmente relevante.

Quanto aos fatores críticos de sucesso externos, verifica-se que o fator crítico de sucesso externo 1 - parcerias e cooperação com entidades civis/públicas no âmbito da formação em modelos de gestão - com o valor médio de 4,86, é tido pelos inquiridos como o fator externo com menor relevância, em oposição do fator crítico de sucesso 7 - melhoria da imagem organizacional perante os Stakeholders - com o valor médio de 6,07, que é o fator externo que apresenta maior relevância para os inquiridos. Destaca-se ainda, o fator crítico de sucesso externo 4 - aceitação da utilização de modelos de gestão inovadores - com o valor médio de 5,93, pois tendo em conta o valor do desvio padrão e o valor da moda acima do valor médio, constata-se que é atribuída pelos inquiridos uma relevância de muito relevante.

#### 4.5. Conclusão dos Inquéritos por Questionário

Concluída a análise dos resultados do inquérito por questionário aplicado, conclui-se que este apresenta um grau de consistência muito bom (*alfa de crombach* = 0,916) e uma validade de estudo muito importante, tendo sido aplicado a 100% da população.

Das respostas apresentadas na parte I do inquérito por questionário, caracterização sociodemográfica, pode verificar-se que embora as habilitações literárias com maior percentagem seja o 12º ano de escolaridade (36%), a maioria dos inquiridos já teve formação em áreas de gestão (64%) e, desses apenas 11% nunca tiveram formação em gestão estratégica, o que revela que possivelmente os inquiridos, gestores dos vários níveis, possuem conhecimentos base em gestão, o que pode facilitar a compreensão do modelo *Hoshin Kanri*.

Relativamente às questões apresentadas na parte II, evidencia-se que a média das respostas (5,76) se encontra acima da média da escala (4), o que demonstra o grau de relevância das perguntas realizadas. No inquérito por questionário, optou-se por juntar num único bloco (pergunta 6) os fatores internos (pontos fortes e fracos) da análise SWOT, de

forma a não tendenciar as respostas dos inquiridos, procedendo-se de igual modo na análise externa, apresentou-se num único bloco (pergunta 7) os fatores externos (oportunidades e ameaças).

Constata-se que face aos fatores percecionados da análise interna, os inquiridos consideram que as potencialidades (média=5,97) da implementação de um modelo de alinhamento e desdobramento estratégico como o *Hoshin Kanri* superam as vulnerabilidades (média=5,51), estando oito em onze dos pontos fortes a cima da média (5,75) e apenas um dos dez dos pontos fracos (figura n.º 2). Contudo, o mesmo já não se verifica em relação da análise externa, uma vez que das sete ameaças percecionadas, cinco estão acima da média (5,75), estando apenas cinco das oito oportunidades acima desta, verificando-se assim que os inquiridos consideram que as ameaças (média=5,71) percecionadas superam as oportunidades (média=5,80), embora a média das oportunidades seja ligeiramente superior à das ameaças (tabela n.º 6).

No que respeita à parte III do inquérito por questionário, fatores críticos de sucesso, optou-se por separar em dois blocos os fatores internos e externos, pergunta 8 e 9 respetivamente. Destaca-se que a média das respostas (5,91) se encontra acima da média da escala (4), o que demonstra o grau de relevância das perguntas realizadas (figura n.º 3). Destaca-se o facto de dos dez fatores críticos internos percecionados nove estão acima da média (5,91), em contrapartida os fatores críticos externos apresentam apenas dois em oito. Concluindo-se assim, que face aos fatores críticos de sucesso apresentados, os inquiridos consideram que os fatores críticos internos (média=6,20) apresentam maior relevância que os fatores externos (média=5,54) na implementação do modelo *Hoshin Kanri* na Instituição em estudo.

Em suma, conclui-se que os fatores positivos, internos e externos, percecionados da implementação do modelo de gestão estratégica *Hoshin Kanri* superam os fatores negativos, internos e externos. Verifica-se também que no que tange aos fatores internos e externos, constata-se uma superioridade dos internos. Este facto evidencia, não só, que o modelo *Hoshin Kanri* vai ao encontro das necessidades da organização, como também, significa que está ao alcance da Instituição a implementação deste modelo.

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

#### 5.1. Introdução

A realização da presente investigação, tem como finalidade verificar de que forma o modelo *Hoshin Kanri* potencia a gestão organizacional dos SSGNR. Deste modo, com o presente capítulo pretende-se construir uma conceção crítica dos aspetos estudados articulando-os de forma lógica.

A verificação das hipóteses previamente levantadas, a resposta às perguntas derivadas e à pergunta de partida, sustentam-se nos inquéritos e nas entrevistas realizadas, destas ultimas naturalmente se realçando a desenvolvida ao Excelentíssimo Comandante-Geral da GNR e cumulativamente Presidente dos SSGNR e ao Vice-Presidente do SSGNR.

Cumulativamente pretende-se confirmar os objetivos, elencar algumas recomendações resultantes da investigação realizada e apontar sugestões para futuras investigações.

#### 5.2. Verificação das Hipóteses

Terminada a presente investigação e tendo por referência a parte teórica e prática apresentada, é possível verificar as “suposições colocadas [inicialmente] como respostas possíveis e provisórias” (Sarmiento, 2013, p. 14) às perguntas derivadas verificando dessa forma as hipóteses.

Relativamente à HI1 - **“O BSC é utilizado pelo SSGNR como um modelo de alinhamento e desdobramento estratégico”** confirma-se parcialmente. A análise desta hipótese deve ser feita de acordo com duas perspetivas: o alinhamento e o desdobramento. No que concerne à utilização do BSC como modelo de alinhamento estratégico, verifica-se que de acordo com a análise estratégica interna (Apêndice E) e da análise das perguntas 1, 2 e 3 das entrevistas, confirma-se que o BSC consubstancia o alinhamento estratégico nos SSGNR. Tal facto leva 100% dos entrevistados a afirmarem que o mapa estratégico consolidado, desenvolvido através do modelo BSC, permite verter as diversas áreas de atuação consideradas prioritárias proporcionando um alinhamento através da ligação, baseada numa relação de causa-efeito, entre os objetivos estratégicos e os operacionais sem que dessas ligações se perca o foco institucional.

Contudo, não se confirma o desdobramento proporcionado pelo BSC. Da análise estratégica interna realizada e da análise à pergunta n.º 6, constata-se que o BSC permite apenas um desdobramento parcial, conforme afirmam 100% dos entrevistados. O desdobramento do BSC materializa-se apenas pelas quatro perspetivas do modelo não existindo um desdobramento entre os vários níveis organizacionais.

Quanto à HI2 - **“A aplicação do modelo *Hoshin Kanri* nos SSGNR permite desdobrar a estratégia conceptualizada pelo modelo BSC”**, verificámos que esta hipótese é totalmente confirmada. Atendendo às respostas das questões n.º 4, 5 e 8, conclui-se que os entrevistados consideram importante a utilização de um modelo de gestão com as características do *Hoshin Kanri*, que representa um contributo aos modelos já utilizados. Por outro lado, 100% dos entrevistados, consideram que uma das dificuldades é o desenho do modelo de desdobramento.

O *roadmap* (Apêndice P), pretende-se demonstrar uma possibilidade de integração do *Hoshin Kanri* no processo de alinhamento estratégico. Por outro lado, a proposta do modelo aplicado aos SSGNR (Apêndice Q), bem como a resposta a pergunta n.º 1 da entrevista do Sr. Engenheiro Manuel Thomaz, atestam a confirmação de que o modelo em causa possibilita o desdobramento do planeamento estratégico, ao fazer a ponte entre a estratégia e as operações de forma alinhada.

No que respeita à HI3 - **“A aplicação do modelo *Hoshin Kanri* permite envolver e responsabilizar os gestores dos diferentes níveis de gestão organizacional”** encontra-se totalmente confirmada. Constata-se da análise realizada à pergunta n.º 8 que a totalidade dos entrevistados consideram que a envolvência dos gestores dos vários níveis é importante, pelo que consideram igualmente que a adoção de um modelo que fomente esta envolvência seria benéfica para a Instituição.

Por outro lado, da análise realizada à pergunta n.º 3 da entrevista do Sr. Engenheiro Manuel Thomaz, verifica-se que o processo *catchball*, processo fundamental do modelo *Hoshin Kanri* (o qual se baseia na negociação e partilha entre os vários níveis organizacionais), assume-se como o processo ideal para envolver todos os níveis de gestão da Instituição.

Ao se envolver os gestores dos vários níveis no processo de gestão estratégica, além de se estar a promover o compromisso destes com as metas, como consideram 100% dos entrevistados, garante-se simultaneamente o alinhamento dos vários níveis organizacionais com a prossecução dos objetivos estratégicos. Deste modo, é possível afirmar que o modelo

*Hoshin Kanri*, através do processo *catchball*, permite não só os envolver como também responsabilizá-los na prossecução das metas definidas.

No que concerne à HI4 - “**No plano interno dos SSGNR os pontos fortes superam os pontos fracos da implementação do *Hoshin Kanri*”** e HI5 - “**No plano externo dos SSGNR as oportunidades superam as ameaças da implementação do *Hoshin Kanri*”**, confirmam-se totalmente. A matriz SWOT elenca os possíveis fatores internos e externos que podem por em causa a aplicação do modelo. Verificou-se da análise das respostas dos inquiridos à matriz SWOT, uma superioridade da média dos fatores positivos (pontos fortes e oportunidades) face aos negativos (pontos fracos e ameaças), o que indica que quer do plano interno quer do plano externo os fatores positivos superam os negativos.

No âmbito externo verifica-se uma margem de 0,09 de diferença entre as oportunidades (5,80) e as ameaças (5,71), já no plano interno, a margem de diferença é de 0,46 entre os pontos fortes (5,97) e os pontos fracos (5,51). A diferença entre o plano interno e externo (0,36), permite afirmar que a ocasião de implementar o *Hoshin Kanri* apresenta maior relevância no âmbito interno do que no externo.

No que respeita à HI6 - “**No sucesso da implementação do *Hoshin Kanri*, os fatores críticos de sucesso internos (competências distintivas) superam os externos”**, constatamos que é totalmente verificada. Da análise externa realizada (Apêndice E), foram elencados os possíveis fatores críticos de sucesso internos e externos que podem por em causa a aplicação do modelo e, submetidos posteriormente à atribuição de relevância dos mesmos.

Verificou-se da análise das respostas dos inquiridos aos fatores críticos de sucesso uma superioridade da média dos fatores internos (6,20) face aos externos (5,54). Conclui-se assim que as ações que ocorrem dentro da organização e que podem ser controlados pelos respetivos gestores, excedem as ações externas à organização e que naturalmente estão fora do seu controlo. Deste modo, os fatores críticos de sucesso à implementação do *Hoshin Kanri* podem ser controlados pelos gestores dos SSGNR.

### 5.3. Resposta às Perguntas de Derivadas da Investigação

Após a verificação das hipóteses, apresentam-se agora as respostas às perguntas derivadas. Relativamente à PD1 - “**O BSC permite o alinhamento entre os diferentes níveis organizacionais?**”, importa referir que existem três níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional). Neste sentido, o BSC permite envolver os gestores de topo e os intermédios na definição dos objetivos estratégicos vitais nas quatro áreas chaves da instituição (Clientes,

Financeira, Aprendizagem e Crescimento e Processos Internos), culminando com a elaboração do mapa estratégico. Deste modo, verifica-se da análise das entrevistas que o modelo de gestão estratégico BSC permite um alinhamento e o desdobramento parcial dos objetivos estratégicos, contudo limitada ao nível estratégico e tático, faltando, por conseguinte, estabelecer o desdobramento ao nível operacional de gestão.

No que diz respeito à PD2, **“Quais as vantagens que aplicação do *Hoshin Kanri* acarreta para os SSGNR?”**, realça-se a capacidade de desdobrar a estratégia conceptualizada através do modelo BSC pelos diversos níveis e ao mesmo tempo o alinhamento vertical e horizontal da organização resultante do processo *catchball*. O envolvimento dos gestores dos diferentes níveis, no processo de gestão estratégica, facilita a definição e consensualização das metas a atingir e os meios para as conseguir, bem como a responsabilização destes na prossecução das metas definidas.

A aplicação do *Hoshin Kanri* permite que os objetivos estratégicos delineados para a organização sejam individualizados e interligados, ou seja, os resultados esperados são consequência dos processos delineados, das grandes iniciativas estipuladas (táticas) e dos objetivos estratégicos que se pretendem alcançar.

Quanto à PD3 - **“Face à realidade institucional é viável a aplicação do *Hoshin Kanri*?”**, constata-se que os gestores dos vários níveis organizacionais dos SSGNR consideram que os pontos fortes e as oportunidades de implementar o *Hoshin Kanri* superam as ameaças e os pontos fracos. Por outro lado, verifica-se pelo *roadmap* (Apêndice P), que os primeiros passos à implementação do modelo já foram dados consolidados, uma vez que já foram determinados os objetivos estratégicos vitais (mapa estratégico do BSC) dos SSGNR.

Ainda que em termos conceptuais considerassem que o modelo é passível de ser aplicado nos SSGNR, importa, contudo, perceber que seria necessário um sistema de informação para apoiar a monitorização e o controlo das ações realizadas no dia a dia.

No que diz respeito à última pergunta derivada, PD4 - **“Quais os fatores críticos de sucesso inerentes à implementação do *Hoshin Kanri* nos SSGNR?”**, evidenciam-se que os fatores críticos de sucesso internos se sobrepõem aos fatores críticos externos. A envolvimento das chefias de topo, o planeamento, organização e articulação entre as várias áreas organizacionais são os dois fatores considerados como críticos pelos inquiridos e, na opinião destes, tais fatores consubstanciam as duas maiores fragilidades à adoção do modelo *Hoshin Kanri* e que dessa forma poderão condicionar a aplicação do modelo. Em reforço, estes fatores também são apontados na entrevista ao Sr. Engenheiro Manuel Thomaz como

potenciais condicionantes da aplicação. Contudo, como os fatores críticos de sucesso internos estão relacionados com as ações que ocorrem dentro da organização e que dessa forma, podem ser controlados exclusivamente pelos gestores, caberá exclusivamente à Instituição ultrapassar esses fatores com vista ao alcance daquele desiderato.

#### 5.4. Resposta à Pergunta de Partida da Investigação

Todo o trabalho de investigação foi conduzido visando dar resposta à pergunta de partida da investigação: **“Face às ferramentas de gestão em uso nos Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana, em que medida o *Hoshin Kanri* potencia a gestão organizacional?”**

Após a análise de todos os instrumentos e procedimentos de recolha de informação expostos ao longo do trabalho de investigação, verifica-se que a conjugação do modelo *Hoshin Kanri* com o modelo de gestão estratégica BSC, já em uso nos SSGNR, permite criar sinergias. O BSC é utilizado pela Instituição na construção de um mapa estratégico, que representa a “rota” estratégica da organização. Contudo, verifica-se a falta de capacidade deste modelo em desdobrar os objetivos estratégicos em tarefas pelos vários níveis dos SSGNR.

Como se veio a demonstrar ao longo da investigação, com a aplicação do *Hoshin Kanri* torna-se possível desdobrar os objetivos estratégicos vitais da Instituição pelos vários níveis de gestão. Por outro lado, o desdobramento das matrizes X A3 e, sobretudo, o processo *catchball* fomentam o envolvimento de todos os gestores no processo de gestão estratégica.

Tal envolvimento possibilita que numa primeira instância todos os níveis entendam a estratégia de longo prazo, permitindo posteriormente um alinhamento mais estreito não só dos vários níveis da Instituição, como das atividades a serem desenvolvidas diariamente. Por fim, proporciona a responsabilização e a determinação de metas alcançáveis, uma vez que cada gestor é conhecedor das suas capacidades e limitações, num mecanismo marcado pelo controlo entre pares.

Visando dar consistência às potencialidades elencadas, verificaram-se o surgimento vantagens competitivas da implementação do modelo *Hoshin Kanri* nos SSGNR (Apêndice R). As vantagens competitivas, segundo [Dias, Varela & Costa (2013)], são traduzidas na capacidade de suplantar os concorrentes obtendo melhores níveis de rendibilidade, através da adoção de métodos e/ou procedimentos que nos diferencie.

Neste entendimento, são percecionadas três vantagens competitivas relativamente à eventual implementação do modelo estudado nos SSGNR. A primeira relaciona-se com a

melhoria da imagem Institucional, permitindo que se melhore a capacidade de planeamento e organização interna. Por outro lado, a sua aplicação possibilita focar os objetivos e as atividades-chave, convergindo a Instituição para a realização dos processos e ações que são relevantes para a prossecução dos objetivos estratégicos. E, por último, possibilita a utilização de um modelo de gestão inovador, tornando o modo de gestão Institucional distinto.

Em suma, **pode-se afirmar que a simbiose entre o BSC e o *Hoshin Kanri* leva a que um elabore a rota estratégica e o outro a ponha em prática.** No modelo que integra o BSC e o *Hoshin Kanri*, o BSC tem como finalidade alinhar vetores estratégicos e os objetivos estratégicos de médio longo prazo. Já o *Hoshin Kanri* é tido como um modelo de aplicação e de execução, ou seja, é usado para transpor os objetivos estratégicos em planos de curto prazo (anuais – matriz X A3 1º nível) e, posteriormente para prioridades de curtíssimo prazo (semestrais, trimestrais, diárias – matriz X A3 2º nível). Ao se desagregar as metas globais em metas parcelares, permite definir planos de ação de curtíssimo prazo, o que possibilita a correção de eventuais desvios face ao planeado.

**Com a aplicação do modelo *Hoshin Kanri* nos SSGNR perspectiva-se uma melhoria dos resultados alcançados**, não só ao nível do desempenho organizacional, mas também nos processos conduzidos diariamente para alcançar as metas propostas, porquanto a gestão diária se repercute de forma direta e consequente na gestão estratégica da organização. Além destas repercussões positivas identificadas, podemos concluir, decorrente do protótipo apresentado em Apêndice Q que **a introdução do modelo *Hoshin Kanri* poderá significar a necessidade de ajustamento ou revisão da estratégia organizacional (Mapa Estratégico BSC) alavancando a performance institucional.**

### 5.5. Confirmação dos Objetivos

Tendo em consideração os objetivos específicos explanados no espaço dedicado à Introdução do presente trabalho, considera-se que os objetivos foram alcançados, constatando-se tal realidade extraída da análise das entrevistas realizadas e dos inquéritos por questionários apresentados no Capítulo 4. Os dados obtidos da utilização dos procedimentos referidos e alicerçados nos conceitos teóricos expostos na parte teórica do trabalho de investigação, permitiu infirmar ou confirmar as hipóteses, responder às perguntas derivadas e, consequentemente à pergunta de partida, constatando-se que os objetivos da investigação elencados foram cumpridos através das respostas às perguntas.

## 5.6. Reflexões Finais e Recomendações

Numa época de constante mudança, tomar opções acertadas constitui um desafio de todos os colaboradores de uma Instituição que se pretenda manter dinâmica, pois só deste modo se pode ambicionar o alcance da excelência nas áreas de atuações. No capítulo dedicado à revisão da literatura verificamos que a falta de detalhe e de comunicação dos objetivos conceptualizados pelo BSC vertidos no mapa estratégico, é a principal lacuna apontada ao modelo gestão estratégica. Igualmente constatamos que combinando uma abordagem orientada para o desempenho com uma abordagem para o processo, o *Hoshin Kanri* quando combinado como o BSC permite criar sinergias, cobrindo as lacunas apontadas ao modelo de gestão estratégica.

As conclusões e a resposta à pergunta: **O *Hoshin Kanri* potência a gestão dos Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana?**, são sustentadas numa reflexão e estudo da problemática. Estando cientes da vitalidade Institucional dos SSGNR, propusemos a estudar e apresentar uma solução que permitisse garantir a melhoria do desempenho organizacional. Temos consciência que o resultado final é passível de ser melhorado, mas entendemos terem sido lançados os alicerces para a implementação deste importante método de apoio à gestão institucional.

De facto, e como tudo na vida, vence quem é capaz de compreender o que o rodeia, quem for capaz de ver na ameaça uma oportunidade, ser ágil e perspicaz na resposta às situações que surgem. O modelo *Hoshin Kanri* consubstancia uma oportunidade para potenciar os instrumentos e modelos de gestão já em uso nos SSGNR. Cientes das possíveis dificuldades que surgirão na implementação do modelo, perspectiva-se que com a sua adaptação acarrete um reconhecimento por parte da Sociedade, e sobretudo o reconhecimento dos beneficiários.

## 5.7. Limitações da Investigação

A aplicação de modelos de alinhamento e desdobramento estratégico é um tema relativamente recente em Portugal. Neste sentido, uma das limitações encontradas ao longo da elaboração do presente trabalho de investigação, prende-se com a escassez de bibliografia sobre o modelo *Hoshin Kanri*, assim como a inexistência de boas práticas resultantes da aplicação deste modelo na Administração Pública.

Tendo em conta que a proposta do modelo *Hoshin Kanri*, para o SSGNR, foi desenvolvida com uma finalidade académica e, como tal não se traduziu, por agora, na

implementação do modelo proposto. Outra das limitações sentidas, reside no facto de que a resposta à pergunta de partida ser feita com base em perceções e opiniões da eventual aplicação do modelo e não de uma implementação em concreto.

### **5.8. Investigações Futuras**

A gestão estratégica tem vindo a ganhar interesse especialmente para as organizações orientadas através dos objetivos estratégicos, como é o caso do setor público, onde se torna necessário a existência de um forte alinhamento organizacional em torno da estratégia definida. Para o efeito têm sido desenvolvidos *softwares* que coadunem a monitorização e os modelos de gestão estratégica.

Neste sentido, seria pertinente a realização de uma investigação que se debruçasse no estudo do sistema de informação passível de ser aplicado nos SSGNR, que numa primeira fase, permite-se integrar o planeamento do BSC e o *Hoshin Kanri* e, numa segunda fase, controlar a execução.

Tendo em conta que não foi possível avaliar a mudança no desempenho organizacional que a adoção do *Hoshin Kanri* induziria e verificar o seu impacto na gestão organizacional, deixamos aqui a sugestão para uma futura investigação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Academia Militar - Direção de Ensino (2015). Normas de Execução Permanente (NEP) n.º 520/4ª de 11 de maio. Trabalho de Investigação Aplicada (TIA).
- Academia Militar - Direção de Ensino (2016). Normas de Execução Permanente (NEP) n.º 522/1ª de 20 de janeiro. Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação.
- Akao, Y. (1991). *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*. Portland Oregon: Productivity .
- Alpha21. (2016). *Alpha de Cronbach para a análise da consistência interna*. Obtido de Análise Estatística | Alpha21 - Apoio Técnico, Formação e Consultoria: <http://analise-estatistica.pt/2013/09/alpha-de-cronbach-para-a-analise-da-consistencia-interna.html>
- Amaral, L., & Varajão, J. (2007). *Planeamento de Sistemas de Informação*. Lisboa : FCA - Editora de Informática.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy* . McGraw-Hill.
- Ansoff, I., & McDonnell, E. (1990). *Implanting strategic management*. New York: Prentice Hall.
- Asan, S., & Tanyas, M. (2007). Integrating Hoshin Kanri and the Balanced Scorecard for Strategic Management: The Case of Higher Education. *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 18, pp. 999–1014.
- Assembleia da República [AR] (2015). Lei n.º 151/2015 de 11 de setembro: Lei do Enquadramento Orçamental. *Diário da República*, 1.ª série - n.º 178, 7566-7584.
- Babich, P. (1998). *Hoshin Handbook, Second Edition*. Poway: Total Quality Engineering.
- Bravo, A. (2015). Gestão pública, Governança Participativa e o Papel da Liderança. Em *Proelium, Série VII, N.º 9*,. Lisboa: Academia Militar.
- DeBusk, G., & DeBusk, C. (2011). Combining Hoshin Planning with the Balanced Scorecard to Achieve Breakthrough Results. *Harvard Business Publishing Newsletters*, vol. 13.
- Dias, Á., Varela , M., & Costa, J. (2013). *Excelência Organizacional* (1º ed.). bnomics.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale: Prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Paris: H. Dunod et E. Pinat.
- Ferreira, A., Gomes, D., Ribeiro, J., Oliveira, J., António, J., Ferreira, L., Pereira, S. (2009). *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática*. Escolar Editora.

- Flynn, D., & Arce, E. (1997). A CASE tool to support critical success factors analysis in IT planning and requirements determination. *Information and Software Technology*, 39, 311-321.
- Geada, F., Silva, T., & Cruz, L. (2012). *Value Balanced Scorecard - Ferramenta para atingir a excelência*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hutchins, D. (2008). *Hoshin Kanri: The Strategic Approach to Continuous Improvement*. Hampshire: GOWER e-BOOK.
- Jackson, T. (2006). *Hoshin Kanri for the Lean Enterprise: Developing Competitive Capabilities and Managing Profit*. New York: Productivity Press.
- Joia, L., Silva, A., Junior, C., & Ramos, E. (2012). *Gestão estratégica da tecnologia da informação* (1ª ed.). Brasil: FGV.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, pp. 167-176.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2012). *Mapas estratégicos: Convertiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Harvard Business School Press.
- Kesterson, R. (2014). *The Basics of Hoshin Kanri*. Boca Raton: CRCPress.
- King, B. (1989). *Hoshin Planning: The Developmental Approach*. Methuen : Goal/QPC.
- Lean Production. (2016). *Top 25 Lean Tools*. Obtido de Lean Production: <http://www.leanproduction.com/>
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2006). A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. Em I. N. (INA), *Comportamento Organizacional e Gestão* (Vol. 12, pp. 153-171). Oeiras: Instituto Nacional de Administração (INA).
- Marçal, P. (2008). *A Reforma da Administração Pública e a aplicação do SIADAP: Um Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado, [policopiado], Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Ministério da Administração Interna [MAI] (1999). Decreto-lei n.º 262/99 de 8 de julho: Estatuto dos Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 1.ª série - n.º 157, 4238-4248.

- Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2013) Despacho n.º 12819/2013 de 8 de outubro: Estrutura Curricular e Planos de Estudos dos Cursos da Academia Militar, *Diário da República*, 2.ª série, n.º 194, 30431-30471.
- Ministério das Finanças. [MF] (2016). *Grandes Opções do Plano 2016-2019*. Lisboa: República Portuguesa. Obtido de Portal da Assembleia da Republica: <http://www.min-financas.pt>
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*.
- Parmenter, D. (2012). *Key Performance Indicators for Government and Non Profit Agencies: Implementing Winning KPIs*. Nova Jersey: John Wiley & Sons.
- Pinto, F. (2009). *Balances Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos* (1ª Edição – 2ª Impressão ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York Free Press.
- Portugal, B. d. (2016). *Projeções para a Economia Portuguesa: 2016-2018*. Lisboa: Banco de Portugal .
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Robalo, M. (2008). *Análise de dados para ciências sociais a complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Salomão, C. (2013). *Gestão Estratégica e a aplicação do Balanced Scorecard ao Sector Público: O caso da Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis*. Lisboa: Universidade de Lisboa, Instituto Politecnico de Lisboa .
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses* (1º ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana [SSGNR] (2015). *Plano Estratégico SSGNR 2015-2017*. Lisboa : Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana.
- Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana. [SSGNR] (2015a). *Plano de Atividades 2015*. Lisboa: Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana.
- Six Sigma. (2016). *What Is Six Sigma?* Obtido de i Six Sigma: <https://www.isixsigma.com/new-to-six-sigma/getting-started/what-six-sigma/>
- Steiner, G. (1979). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. Free Press.
- SurveyMonkey. (maio de 2016). *SurveyMonkey Enterprise*. Obtido de SurveyMonkey: [https://pt.surveymonkey.com/mp/enterprise/?ut\\_source=ent&ut\\_source2=lo\\_home\\_](https://pt.surveymonkey.com/mp/enterprise/?ut_source=ent&ut_source2=lo_home_)

- Tennant, C., & Roberts, P. (2001). *Hoshin Kanri: Implementing the Catchball Process* (Vol. 34). Long Range Planning.
- Thomaz, M. (2015). *Balanced ScoreCard e Hoshin Kanri - Alinhamento Organizacional da Estratégia*. Lisboa: Biblioteca Lean.
- Thomaz, M. (2016). *Gestão Estratégica: Alinhamento Organizacional e Execução da Estratégia*. (D. D. Encarnação, Entrevistador)
- Witcher, B. (2002). Hoshin kanri: a study of practice in the UK. *Managerial Auditing Journal*, 390-396.
- Witcher, B., & Chau, V. (2007). Balanced Scorecard and Hoshin Kanri: Dynamic Capabilities for Managing Strategic Fit. *Special Issue of Management Decision ou "Hierarchy of Strategies and Strategic fit: theoretical and empirical advances"*.
- Witcher, R., & Butterworth, B. (2001). Realising the Vision: Translating Strategy into Action Through Policy Management. *Journal of the Institution of British Telecommunications Engineers, Part 3*.
- Wood, G., & Munshi, K. (1991). Hoshin Kanri: A systematic approach to breakthrough improvement. *Total Quality Management* , 213-226.

## APÊNDICE A - ESTRUTURA DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO

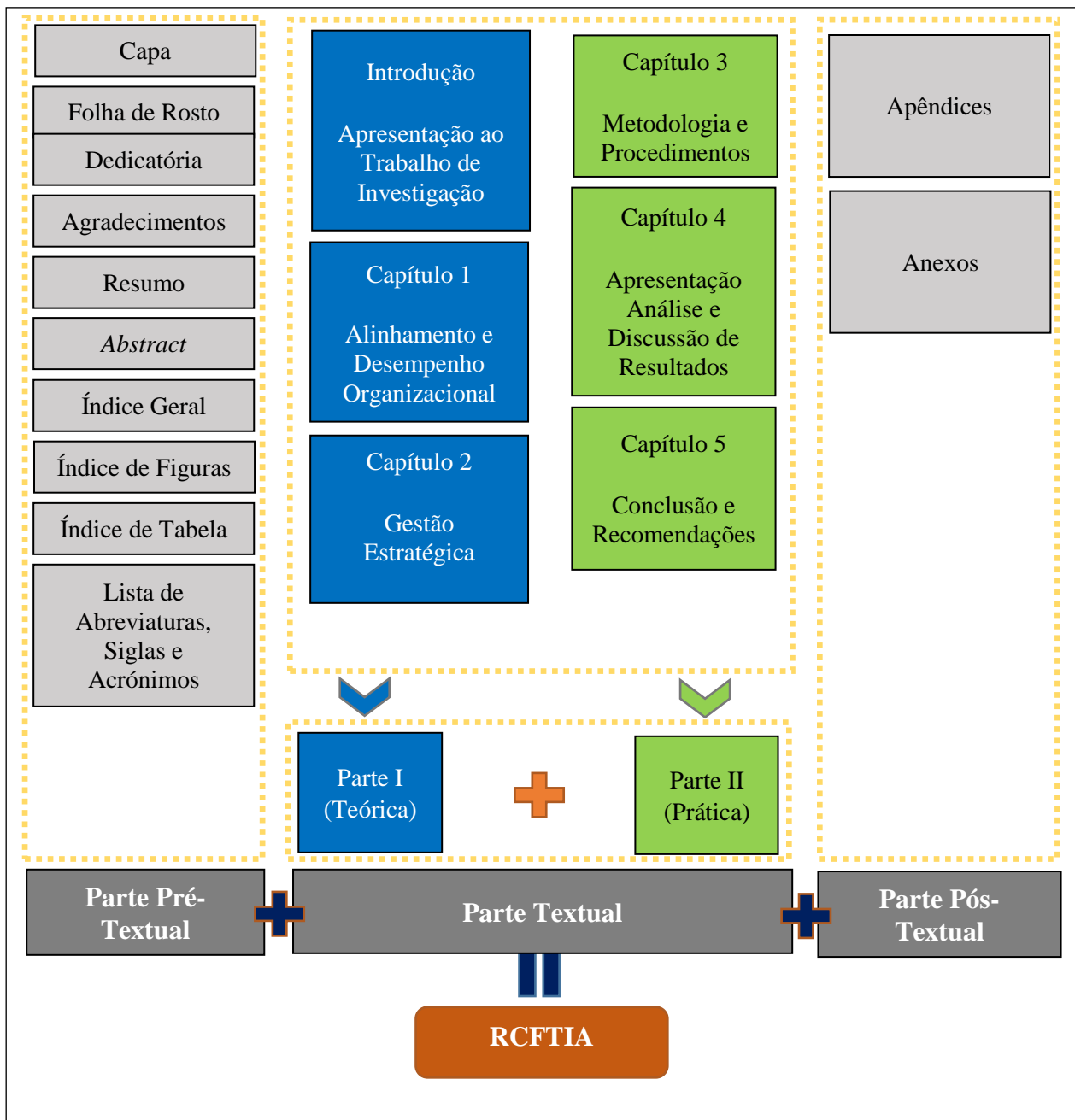


Figura n.º 3 - Estrutura do trabalho de investigação

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013, p.1)

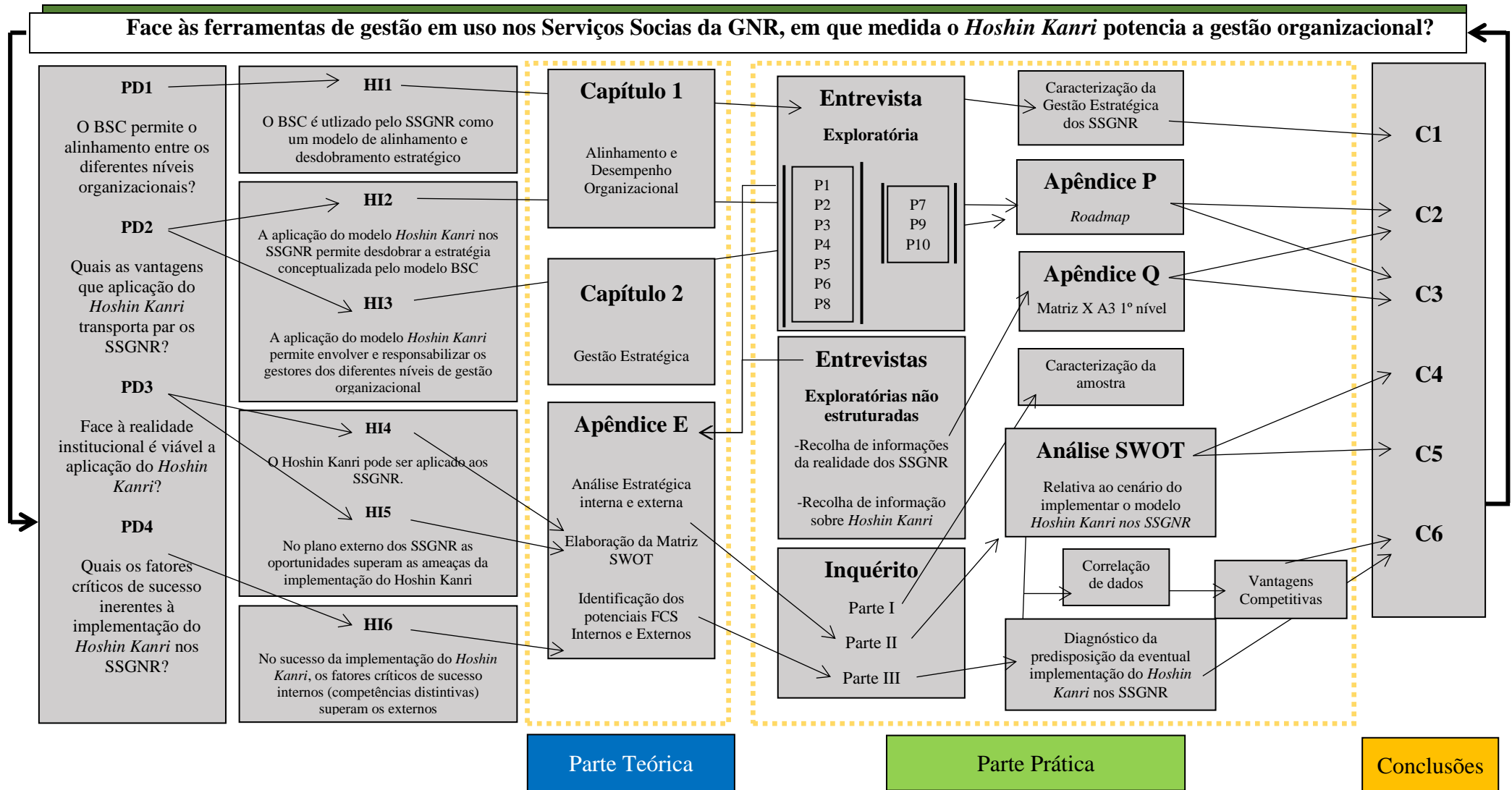
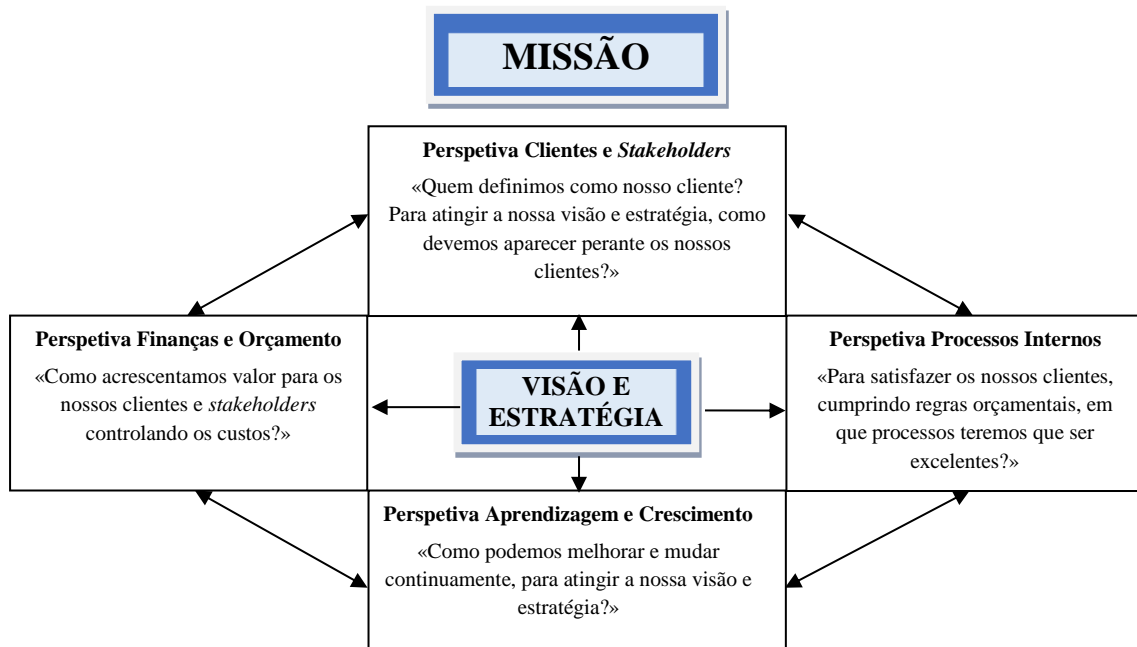


Figura n.º 4 - Estrutura lógica do trabalho de investigação

## APÊNDICE B - MODELO BALANCED SCORECARD



**Figura n.º 5 - Balanced scorecard adaptado ao setor público.**

**Fonte:** Adaptado de Thomaz (2015, p. 30) e Pinto (2009, p. 154).

## APÊNDICE C - MAPA ESTRATÉGICO DO BALANCED SCORECARD

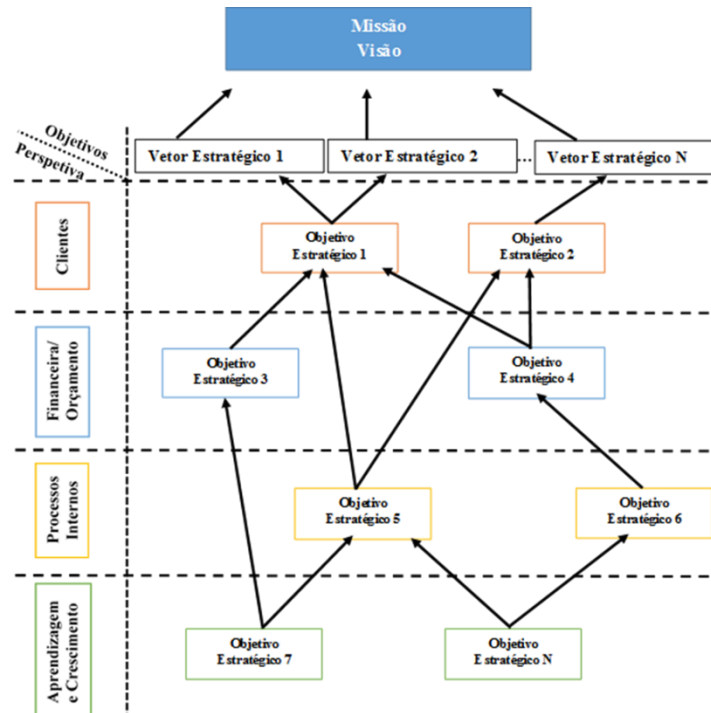


Figura n.º 6 - Mapa estratégico adaptado ao setor público.

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (2000) e Kaplan & Norton (2001).

## APÊNDICE D - METODOLOGIA UTILIZADA NO MODELO HOSHIN KANRI

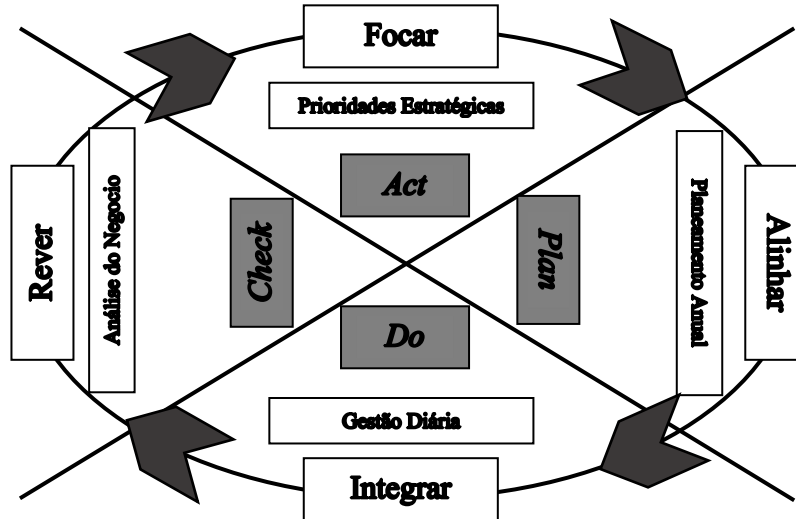


Figura n.º 7 - Transposição do ciclo PDCA para o ciclo FAIR.

Fonte: Adaptado de Thomaz (2015) e de Witcher & Butterworth (2001).

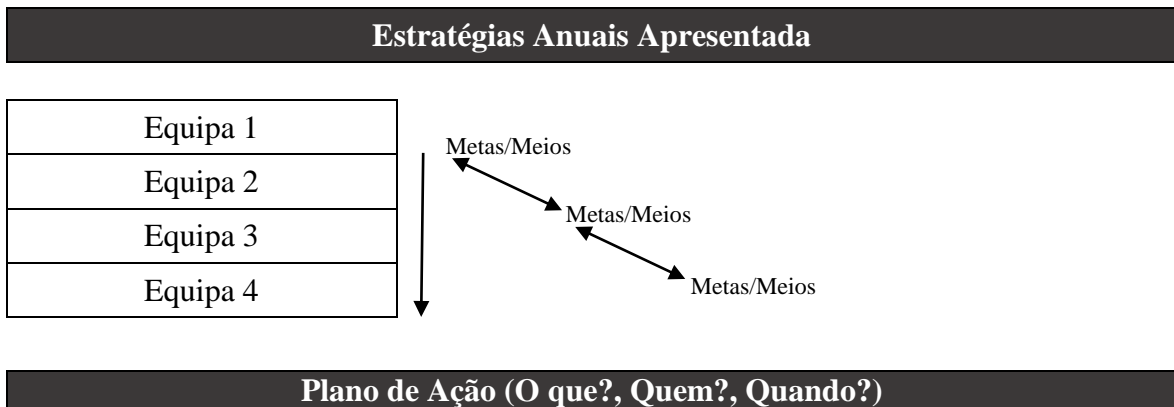


Figura n.º 8 - Processo *catchball*.

Fonte: Adaptado de Thomaz (2015) e de Witcher & Butterworth (2001).

## APÊNDICE E - ANÁLISE ESTRATÉGICA DA IMPLEMENTAÇÃO DO HOSHIN KANRI NOS SSGNR

### E.1. Introdução

A “investigação de campo ou empírica é a recolha de dados a partir de observações diretas, entrevistas (...), da análise e interpretação de dados com base no levantamento bibliográfico” (Sarmiento, 2013, p. 10). Com a investigação empírica pretende-se testar as hipóteses levantadas no decorrer da investigação.

Com a realização deste apêndice, pretende-se efetuar uma análise estratégica da viabilidade de implementar o modelo de gestão estratégica *Hoshin Kanri* nos SSGNR, como complemento ao BSC, já em uso.

Os conteúdos apresentados no presente apêndice são fruto, da utilização de um conjunto de técnicas de recolha de informação, desde análise bibliográfica de entidades e organismos de públicos, como Banco de Portugal (2016), Ministério das Finanças ([MF], 2016), e de obras de referência tais com: Akao (1991), Jackson (2006), Amaral & Varajão (2007), Asan & Tanyas (2007), Pinto (2009), Thomaz (2015), entre outras, passando por entrevistas exploratórias não estruturada<sup>24</sup> a colaboradores dos SSGNR e a um autor de referência em Portugal (Apêndice L) na integração do modelo *Hoshin Kanri* com o modelo BSC numa entidade pública.

A análise que se apresenta debruça-se nos elementos fundamentais que melhor caracterizam a envolvente externa e interna dos SSGNR. Em termos de métodos de investigação empregues foram usados principalmente: o método crítico e o dedutivo<sup>25</sup>. Para satisfazer este propósito, no processo de sintetização da reflexão em torno da envolvente externa, foram definidos três grupos de análise: oportunidades, ameaças e fatores críticos de sucesso (FCS). Posteriormente, para sintetizar a análise da envolvente interna, foram analisadas três componentes: os recursos e capacidades, as competências distintivas, e FCS.

---

<sup>24</sup> Segundo Sarmiento (2013, p. 10) o investigador “deverá recolher dados primários após concluir que os dados secundários não permitem a informação necessária à prossecução dos seus objetivos de investigação”.

<sup>25</sup> O método crítico “baseia-se na observação crítica dos acontecimentos” (Sarmiento, 2013, p. 7), o método dedutivo que “baseia-se num raciocínio lógico, que parte do geral para o particular” (Sarmiento, 2013, p. 8).

Em suma, realizou-se uma análise SWOT<sup>26</sup>, complementada paralelamente com os FCS<sup>27</sup> relativos ao cenário de implementação do *Hoshin Kanri* nos SSGNR,

## **E.2. Análise da Envoltente Externa**

A análise externa possibilita aos decisores ter uma visão holística do meio que circunda a organização, pois é a “percepção da realidade que poderá ditar o sucesso ou insucesso de toda a estratégia (...) que se principia a elaborar” (Dias, Varela, & Costa, 2013, p. 297). Este diagnóstico estratégico pode ser realizado através da análise macro envolvente e micro envolvente, embora sejam interdependentes não ser elencadas de forma uníssona.

### **E.2.1. Análise macro envolvente**

Quando se analisa à macro envoltência organizacional, está-se a examinar o conjunto de fatores que afetam indiretamente a organização, sejam eles da envoltência internacional como específicas de um determinado país ou até região. As influências podem ser ao nível Tecnológico, Económico, Sociocultural, Político-legais e Ecológicas originando a sigla TESPE que conformar o modelo de análise, proposto por Dias, Varela, & Costa, (2013).

Neste caso em particular não serão tidas em conta as influências ecológicas, uma vez que não constituem grande importância para a presente análise.

#### **E.2.1.1. Análise dos fatores tecnológicos**

Ao passo que aumenta a complexidade e a necessidade de monitorizar os processos de gestão ao longo dos vários níveis organizacionais, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)<sup>28</sup> evoluem a um ritmo estonteante, proporcionando aos gestores, um conjunto de atividades e soluções, que o facilitam e sustentam na tomada de decisão.

Deste modo, Pinto (2009), Joia, Silva, Junior, & Ramos, (2012), acreditam que aliar as capacidades das TIC com as ferramentas de gestão estratégica e o capital intelectual da

---

<sup>26</sup> A análise SWOT (*Stengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) ou modelo de *Harvard*, resulta da confrontação de duas análises complementares: análise interna, pontos fortes e pontos fracos (*Stengths, Weaknesses*), e análise externa, que corresponde às oportunidades e às ameaças (*Opportunities, Threats*), (Dias, Varela, & Costa (2013).

<sup>27</sup> De acordo com Flynn & Arce (1997), os FCS podem ser distinguidos em internos ou externos. Os autores afirmam que os FCS internos estão relacionados com as ações que ocorrem dentro da organização, e que podem ser controlados exclusivamente pelos gestores, enquanto os FCS externos estão associados a ações externas à organização, as quais, estão fora do controlo dos gestores da organização.

<sup>28</sup> Entenda-se o desenvolvimento de *hardwares* e *softwares*, que são utilizados de forma integrado com um objetivo comum, e que garantem a operacionalização de processos e da comunicação, Amaral & Varajão (2007).

organização permite atualmente a criação de sistemas para desenvolver políticas, comunicar, alocar recursos, alinhar as ações e controlar e avaliar o desempenho organizacional.

Esta simbiose leva Amaral & Varajão (2007) a afirmarem que ela permite otimizar o processo de gestão e de comunicação, e, dotar a organização com ferramentas que permitam fazer face às constantes alterações e exigências do meio que a rodeia, o que potencia a gestão organizacional.

A constante mutação das TIC e os avanços tecnológicos fomentam a ampliação das capacidades destas ferramentas tecnológicas, permitindo que sejam integradas informações diversificadas e de serem estendidas aos vários níveis organizacionais, proporcionando, aos utilizadores de informação, o acesso a informações que são cruciais à tomada de decisão em “*real time*”, Joia, Silva, Junior, & Ramos, (2012).

Inerente às tecnologias de informação está o dispêndio de recursos financeiros, não só na aquisição e manutenção, mas também na formação de recursos humanos, que não se coadunam com as prioridades organizacionais, o que leva a que sejam postos de parte investimentos nas tecnologias de informação. Este gasto não pode ser visto como um ato isolado, mas como um investimento, a médio longo prazo, que permite obter vantagem competitiva (Amaral & Varajão, 2007).

#### **E.2.1.2. Análise das forças económicas**

A conjuntura económica, sentida no nosso país, “não é exclusiva da primeira década deste século. (...) começou no final da década de 80, após o impacto inicial da abertura à UE com os fluxos comerciais e de fundos comunitários” (Ministério das Finanças, [MF], 2016, p. 3).

Embora seja prospetivada, para o triénio 2016-2018, uma ligeira retoma do PIB, pelo Banco de Portugal (2016), esta poderia, eventualmente, propiciar o financiamento na aquisição de sistemas de gestão estratégica ou a contratação de recursos humanos qualificados e especializados. Contudo, o agravamento do endividamento público, prospetivado pelo autor referido, poderá levar a que seja relegado para segundo plano o investimento nesta área, devido a carências de recursos financeiros.

Tem-se verificado que, ao longo dos últimos anos, é prática comum na Administração Pública que, em períodos de carência económica, relegue para último plano a aquisição de serviços e de tecnologias de informação.

É intento do Ministério das Finanças (MF, 2016) a consagração de um modelo de desenvolvimento e de uma nova estratégia de consolidação das contas públicas com vista ao crescimento sustentável e na melhoria dos serviços públicos prestados.

Analisando os constrangimentos económicos, percecionados para o triénio 2016-2018 pelo Banco de Portugal, conjuntamente com as Grande Opções do Plano para 2016-2019 do Ministério das Finanças, verifica-se que está presente em ambos a necessidade dos organismos da Administração Pública terem em conta os princípios financeiros da economia, eficiência e eficácia<sup>29</sup> dos recursos que têm ao seu dispor, tendo sempre presente a satisfação das necessidades dos cidadãos.

Alinhar e focar as ações dos organismos públicos, permite minimizar o desperdício de recursos, sejam eles financeiros, materiais, ou humanos, levando à criação e à entrega de valor para os seus *stakeholders* (Thomaz, 2015).

### **E.2.1.3. Análise de fatores socioculturais**

As flutuações económicas nos últimos anos, no contexto social da sociedade portuguesa, têm implicações nas necessidades dos clientes/cidadãos. Estes constrangimentos, associados a outros, levaram a que os cidadãos exijam que os organismos públicos utilizem de forma profícua os recursos entregues por eles.

Assim sendo, os cidadãos os principais contribuintes do funcionamento dos serviços e organismos públicos, estes esperam uma boa gestão dos recursos, na expectativa que estes organismos pautem a sua conduta na transparência organizacional e no aumento da eficiência, eficácia e economia, para que a qualidade dos serviços prestados satisfaça as suas necessidades face às suas exigências.

Tais preocupações sociais e mudanças culturais levaram a que o cidadão exija maior rigor e valor do setor público, o que impeliu a alterar os paradigmas da gestão das organizações públicas, facto que determinou a adotar práticas de gestão responsáveis e de instrumento que permitam a criação de valor perante os *stakeholders* (Bravo, 2015).

Posto isto, emerge, assim, “uma nova orientação que colocou os cidadãos no centro da reforma através de um vasto programa de modernização para reduzir as formalidades e aumentar a transparência administrativa; esta orientação deriva também de situações de cortes

---

<sup>29</sup> Segundo Assembleia da República (AR, 2015), a economia, eficiência e a eficácia consistem, respetivamente, na:

- Utilização do mínimo de recursos que assegurem os adequados padrões de qualidade do serviço público;
- Promoção do acréscimo de produtividade pelo alcance de resultados semelhantes com menor despesa;
- Utilização dos recursos mais adequados para atingir o resultado que se pretende alcançar.

orçamentais, que criam fortes pressões no funcionamento dos serviços públicos e no investimento público, pressionando a economia e a adoção de uma gestão eficiente dos recursos” (Marçal, 2008, p. 5).

Embora se verifique que os casos de sucesso dos modelos de gestão estratégica estejam na maior parte no setor privado, uma vez que são desenvolvidos para este setor, são algumas áreas do setor público, tais como a educação, saúde e serviços que têm dado os primeiros passos na utilização dos modelos de gestão estratégica, tais como BSC, *Analitycal Hierarchy Process*, *Hoshin Kanri*, entre outras. Pinto (2009), apresenta alguns exemplos nacionais e internacionais da aplicação de modelos de gestão estratégica no setor privado e público e as vantagens da sua utilização.

Desta forma, o emprego de modelos de planeamento e de gestão estratégica possibilita a otimização e a transparência da utilização dos recursos (Dias, Varela & Costa, 2013), focar as necessidades dos cidadãos e combinar “sistemas e/ou instrumentos de gestão associados ao modelo de Qualidade, à Gestão Estratégica, à Gestão por Objetivos” (Bravo, 2015, p. 8).

#### **E.2.1.4. Análise de fatores político-legais**

Os fatores “político-legais tendem a explicar tanto o comportamento como o próprio sistema político, (...) e refletir a influência que o poder político representa (...) de uma forma explícita ou não” [Dias, Varela, & Costa, 2013, p. 307]. A gradual falta de recursos financeiros, a globalizada conjuntura, o aumento do poder de influência dos sindicatos, a capacidade de interferência dos cidadãos, seja na tomada de decisão política, ou na avaliação do desempenho, obrigaram à reformulação dos modelos e processos de gestão pública.

A necessidade de reformulação da gestão pública surge na década de 80, associada ao conceito de *New Public Management*, “não exatamente como corpo teórico de ideias sistematizadas, mas antes como resultado de uma vontade de substituir a gestão pública por uma gestão empresarial” (Madureira & Rodrigues, 2006, p. 156). Contudo, nos anos 90, este modelo passou a integrar novos conceitos e instrumentos de gestão, como por exemplo “Total *Quality Management* (TQM), (...) que introduz características como a prática da administração baseada nas necessidades dos cidadãos” (Madureira & Rodrigues, 2006, p. 156).

O novo paradigma da gestão pública veio introduzir uma concessão diferente à organização e às responsabilidades do setor público onde os resultados são uma constante preocupação, aproximando a gestão pública à privada, (Bravo, 2015). Concomitantemente à

reformulação dos modelos e processo de gestão, pretende-se aumentar a eficiência, eficácia e a economia da Administração Pública, levando ao aumento do desempenho e do funcionamento interno dos vários serviços e organismos. Estas inquietações culminaram na adoção de uma cultura baseada na Gestão por Objetivos em que o instrumento estratégico de medição da performance assenta no Sistema Integrado de Gestão e Avaliação da Administração Pública (SIADAP), onde são estabelecidos objetivos e metas.

O enquadramento legislativo “da Administração Pública tem sido alvo de inúmeras modificações ao longo dos últimos anos provocando, deste modo, (...) permanentemente adaptação às realidades que (...) nem sempre são fáceis e céleres de realizar” (Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana [SSGNR], 2015, p. 3)

O aumento da legislação em torno da temática de Gestão e Avaliação da Administração Pública, tem exigido um maior esforço das organizações para cumprirem o exposto e tal só se torna possível com o esforço global da organização.

As mudanças ocorridas nos processos e modelo de gestão da Administração Pública, aproximando a gestão pública à privada, levaram a que os serviços e os organismos do Estado, como é referido no ponto anterior, recorressem a estruturas e modelos de gestão utilizados no setor privado para o cabal cumprimento das disposições legais impostas e na ânsia de serem cumpridas as medidas previstas nos programas.

### **E.2.2. Análise micro envolvente**

Ao contrário da macro envolvente, as forças que compõem a micro envolvência influenciam diretamente e afetam as organizações, ou seja, a análise micro envolvente “insere-se no contexto estabelecido na macro envolvente e engloba o conjunto das entidades que afetam diretamente e são por elas afetadas, dada a relação de proximidade física ou transacional inerentes ao nível de interesse (...) sendo designadas por stakeholders” [Dias, Varela, & Costa, 2013, p. 298].

A identificação dos principais *stakeholders* assume uma relevância especial na análise do ambiente externo, face ao espetro de atribuições dos SSGNR. Os *stakeholders*, enquanto pessoa, grupo ou organização, constituem parte interessada nas atividades desenvolvidas e influenciam o desempenho e/ou os resultados da Instituição.

A figura abaixo transpõe quem são os *stakeholders* que, em função do seu nível de poder, podem obstruir ou impedir o progresso da atividade dos SSGNR.

		Nível de Interesse	
		Baixo	Alto
Nível de Poder	Pouco	<p><b>Esforço Mínimo (EM)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Concorrentes</b> (Prestadores de serviços similares em diferentes áreas – turismo, saúde e ação social)</li> <li>✓ <b>Sociedade em Geral</b></li> </ul>	<p><b>Manter Informado (MI)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Parceiros Estratégicos</b> (GNR, Congéneres Nacionais e Estrangeiras, Protocolados, Fornecedores)</li> </ul>
	Muito	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Tutela</b> (Ministério da Administração Interna - MAI)</li> </ul> <p><b>Manter Satisfeito (MS)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Beneficiários Titulares</b> (por imposto legal os Oficiais, Sargentos, Guardas e Cíveis dos quadros da GNR, subscrição voluntária, os cônjuges sobreviventes e os menores que sejam filhos órfãos dos beneficiários titulares falecidos)</li> <li>✓ <b>Beneficiários Extraordinários</b> (Oficiais dos quadros permanentes das Forças Armadas que prestam serviços na GNR)</li> <li>✓ <b>Beneficiários Familiares</b> (cônjuges e filhos dos beneficiários titulares)</li> </ul> <p><b>Gerir em Proximidade (GP)</b></p>

Figura n.º 9 - Stakeholders dos SSGNR.

Fonte: Adaptado de Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana (SSGNR, 2015).

A análise dos *stakeholders*, no contexto do presente estudo, considera os SSGNR uma Instituição pertencente a um sistema aberto, identificando-se o grupo de *stakeholders* interessados e suscetíveis de influenciar a utilização de modelos de gestão que permitam o alinhamento e desdobramento estratégico.

Destacam-se e enaltecem-se os Beneficiários, que constituem a razão de existência da Instituição, pois são quem através da quotização obrigatória ou voluntária alimentam o sistema de redistribuição de riqueza e constituem os principais interessados na performance institucional, esperando uma gestão criteriosa dos recursos da instituição para que as suas necessidades sejam satisfeitas (SSGNR, 2015).

A utilização de modelos de gestão estratégica, além de permitir o alinhamento das várias áreas dos SSGNR, permite que este seja feito com base em dois grandes pilares: a Missão e a Visão. Concomitantemente fomenta a melhoria da relação com os *stakeholders*, fomentando a transparência e a divulgação de resultados (Dias, Varela & Costa, 2013), fazendo uso ao mote “Excelência na gestão, no intuito de melhor servir a razão de existência do SSGNR, os seus beneficiários” (SSGNR, 2015, p. 12).

Embora os SSGNR tenham autonomia administrativa e financeira, a Tutela releva ser outro *stakeholders* importante, no sentido em que as decisões políticas, traduzidas na aprovação de legislação, afetam o alcance dos objetivos definidos, limitando o nível de autonomia de gestão. Por outro lado, a circunscrição dos procedimentos e dos métodos de gestão, por parte da Tutela, pode condicionar a implementação de modelos de gestão estratégica<sup>30</sup>, uma vez que são poucos os exemplos de sucesso da aplicação destes a organismos e serviços da Administração Pública Portuguesa, condicionando a perceção das vantagens da utilização de modelos de gestão estratégico não só da Tutela, como também dos Beneficiários.

As Congéneres Nacionais e Estrangeiras, incluídas nos Parceiros Estratégico da figura n.º 9, representam stakeholders que favorecem não só o intercâmbio e a cooperação, como “a partilha de boas práticas suscetíveis de ser aproveitadas em prol da melhoria dos serviços prestados” (SSGNR, 2015, p. 11).

### **E.2.3. Síntese análise externa**

Finda a análise e caracterização da envolvente externa da organização, importa “sintetizar toda a análise através da seleção dos elementos que melhor a caracteriza” [Dias, Varela & Costa, 2013, p. 318]. Esta síntese agrupa três elementos, as oportunidades, as ameaças e, ainda, os fatores críticos de sucesso externos.

#### **E.2.3.1. Oportunidades e Ameaças**

As oportunidades e as ameaças<sup>31</sup> elencados constituem os aspetos considerados mais importantes para o estudo em questão. De seguida apresenta-se uma matriz de síntese estratégica externa (SEE), onde se pretende destacar os principais aspetos externos aos SSGNR que podem ameaçar a implementação do modelo de gestão estratégica, *Hoshin Kanri*, e, ao mesmo tempo ir ao encontro das oportunidades de forma a impulsionar a aplicação deste modelo.

---

<sup>30</sup> Entenda-se por modelos de gestão estratégica, no âmbito da presente investigação, BSC e *Hoshin Kanri*.

<sup>31</sup> Por oportunidade entende-se “um fator da envolvente externa com potencial para beneficiar a empresa. A ameaça terá o efeito contrário” (Dias, Varela & Costa, 2013, p. 318).

Tabela n.º 8 - Síntese estratégica externa.

Fatores Estratégicos Externos		
Oportunidade		Justificação
O1	Melhoria da eficiência da gestão dos Serviços Públicos.	A utilização de modelos de alinhamento estratégicos, como por exemplo o BSC e o <i>Hoshin Kanri</i> , beneficia a gestão aos vários níveis da organização, sem que se perca o foco pretendido.
O2	Novo paradigma da gestão pública, nomeadamente a gestão por objetivos.	Tendo em conta que o modelo de gestão pública é sustentado em objetivos e metas, a aplicação de modelos de gestão que permitam o desdobramento dos objetivos pelos vários níveis da organização, como por exemplo <i>Hoshin Kanri</i> , potencia o alcance das metas.
O3	Partilha de experiências e informação no âmbito da gestão estratégica com forças congéneres militares.	A partilha de boas práticas da utilização de modelos de gestão fomenta e impulsiona o emprego dessas práticas.
O4	Intercâmbio e cooperação estratégica com parceiros civis.	A par da possível cooperação com entidades civis, no âmbito do ensino e formação, o intercâmbio de boas práticas pode facilitar a aplicação de modelos de gestão nos SSGNR.
O5	Melhoria da relação com os Stakeholders, fomentando a transparência e divulgação de resultados.	A utilização de modelos de gestão, além de permitirem a comunicação aos vários níveis organizacionais, permitem o controlo do desempenho por parte dos gestores/responsáveis, o que fomenta a transparência dos processos utilizados na obtenção dos resultados, bem como dos resultados obtidos.
O6	Utilização criteriosa de recursos humanos, financeiros e administrativos.	Ao alinhar-se uma organização em prol dos seus objetivos, torna-se possível alocar os recursos necessários na prossecução destes, minimizando empregos desnecessários.
O7	Alinhamento da organização com os objetivos e metas propostas superiormente (Tutela).	A utilização de modelos de gestão estratégica, por exemplo <i>Hoshin Kanri</i> e BSC, possibilita coadunar os objetivos e metas organizacionais com os objetivos e metas superiormente determinados.
O8	Evolução das tecnologias e dos sistemas de informação.	Com a evolução tecnológica das tecnologias de informação, torna-se possível coadunar numa só ferramenta modelos de gestão e sistemas de <i>report</i> de informação.
Fatores Estratégicos Externos		
Ameaças		Justificação
A1	Escassez de exemplos de sucesso na administração pública na adoção de modelos de gestão estratégica.	Tendo em conta o número reduzido de exemplos de sucesso da aplicação do modelo <i>Hoshin Kanri</i> na Administração Pública, os responsáveis pelos organismos públicos podem ficar reticentes na adoção deste modelo.
A2	Rigidez do Modelo de Avaliação do desempenho da Administração Pública (QUAR).	Tendo em conta que o QUAR mede o grau de realização dos resultados obtidos, identificando os desvios e as respetivas causas, os gestores canalizam o foco organizacional na prossecução destes, não havendo oportunidade para margem de erro.
A3	Constrangimentos orçamentais impostos à Administração Pública.	Os constrangimentos orçamentais, nomeadamente, financeiros, pode pôr em causa a aquisição de tecnologias que ponham em prática os modelos de gestão, bem como a constituição de um grupo de trabalho dedicado à aplicação do modelo ao organismo.
A4	Restrições à contratação de pessoal qualificado.	A falta de recursos humanos qualificados em modelos de gestão, conjuntamente com as restrições de contratação dos mesmos, pode por em causa a possível adoção de modelos de gestão.
A5	Oposição à mudança dos procedimentos e métodos utilizados pelos organismos públicos.	A aversão à mudança dos procedimentos e modelos utilizados pelos organismos, em prol de modelos inovadores que reforcem a gestão organizacional, pode dificultar a implementação de novos <i>modus operandi</i> .
A6	Fraca perceção dos beneficiários relativamente à vantagem de utilização de modelos de gestão de âmbito estratégico.	Como já foi referido anteriormente os beneficiários, têm um elevado nível de poder e de interesse, pelo que, se não percecionarem vantagens da adoção de uma determinada medida, seja ela do âmbito da gestão ou outro, esta poderá ser posta em causa.
A7	Forte escrutínio dos beneficiários sobre as políticas de investimento prosseguidas pelos SSGNR.	Seguindo a mesma linha de pensamento que a ameaça anterior, as políticas de investimento ou de adoção de procedimentos podem ser postas em causa pelos beneficiários, tendo em conta a sua influencia e poder.

### E.2.3.2. Potenciais fatores críticos de sucesso externos

Os FCS externos são os fatores valorizados pelo mercado e possibilitam que a organização se destaque da concorrência, pelo que atua no sentido de determinar ou influenciar o sucesso ou fracasso de um projeto [Dias, Varela & Costa, 2013]. Neste caso em particular, são os fatores críticos (oportunidades/ameaças) que determinam o sucesso ou fracasso da implementação do *Hoshin Kanri* nos SSGNR.

Na sequência da análise anteriormente apresentada, foram identificados os seguintes potenciais FCS externos:

**Tabela n.º 9 - Potenciais fatores críticos de sucesso externos à implementação do *hoshin kanri***

Potenciais Fatores Críticos de Sucesso Externos		Autor
1.	Parcerias e cooperação com entidades civis/públicas no âmbito da formação em modelos de gestão.	Thomaz (2015)
2.	Apoio e incentivo ministerial na adoção de modelos de gestão estratégica.	Parmenter, (2012)
3.	Reconhecimento pelos <i>Stakeholders</i> da mais-valia que a implementação de instrumentos inovadores de gestão estratégica acarreta para a organização.	Asan & Tanyas, (2007)
4.	Aceitação da utilização de modelos de gestão inovadora.	Thomaz (2015)
5.	Divulgação dos resultados alcançados quanto ao desempenho da organização na consecução dos objetivos estratégicos.	Asan & Tanyas, (2007)
6.	Influência de boas práticas de outras organizações ou serviços públicos.	Parmenter, (2012)
7.	Melhoria da imagem organizacional perante os <i>Stakeholders</i> .	Asan & Tanyas, (2007) Thomaz (2015) Parmenter, (2012)
8.	Cooperação e troca de experiências e de boas práticas com parceiros e forças congêneres sobre gestão estratégica.	Thomaz (2015)

### E.3. Análise Interna

O conhecimento e a análise da situação da organização revestem-se de crucial importância, no sentido em que permite realizar o diagnóstico interno das suas potencialidades e das suas fraquezas, (Dias, Varela & Costa, 2013).

A análise que se segue pretende transparecer a realidade da gestão estratégica nos SSGNR, de forma a determinar os pontos fortes e fracos da implementação do modelo *Hoshin Kanri* como complemento das ferramentas de gestão existentes na instituição.

#### E.3.1 Análise interna da gestão dos SSGNR

Segundo Ministério da Administração Interna (MAI, 1999), os SSGNR “constituem uma pessoa coletiva de direito público dotada de autonomia administrativa e financeira”, com património próprio e integra-se no Ministério da Administração Interna e, têm por

missão “contribuir para a melhoria do nível de vida dos respectivos beneficiários, assegurando-lhes o acesso a um leque diversificado de prestações no âmbito da proteção social complementar” (MAI, 1999).

De acordo com os SSGNR (2015a), a gestão estratégica na organização supracitada mobilizava os seguintes recursos passíveis de impactos na gestão estratégica:

- Recursos **humanos** (a 30 de setembro de 2014): 118 colaboradores militares e civis.
- Recursos **materiais**: o SSGNR é dotado de património próprio e caracteriza-se por um vasto património disperso por todo o território nacional.
- Recursos **financeiros**: tendo em consideração a natureza dos SSGNR, não existem transferências do Orçamento de Estado para fazer face a qualquer tipo de despesas. As receitas são provenientes das quotas dos Beneficiários e das atividades desenvolvidas pela organização, como resultado da conformidade legal do seu estatuto, em que o seu artigo 31.º discrimina as receitas passíveis de serem cobradas.

No que se refere à gestão estratégica da organização, tem-se vindo a registar uma preocupação no sentido de traçar linhas orientadoras de médio e longo prazo, de forma a fazer face a todas as contingências que têm vindo e poderão vir a afetar os seus Beneficiários. Esta preocupação culminou na elaboração do plano estratégico dos SSGNR. Atualmente encontra-se vigente o plano estratégico para o triénio 2015-2017, com o qual se “visa aumentar o grau de satisfação dos Beneficiários, estabelecer a relações de confiança, proximidade, proteção e promover a prestação de serviços de excelência” (SSGNR, 2015, p. 5).

De forma a garantir e direcionar toda a organização na execução dos objetivos estratégicos, ao longo do período do plano estratégico, os SSGNR conceberam um sistema de gestão estratégica suportado no modelo BSC. Através deste modelo foram estruturados, de forma articulada e lógica, os objetivos e as iniciativas estratégicas, que têm em conta os objetivos propostos pelo Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR).

Considerando que o futuro é uma incerteza, a organização supracitada realiza anualmente uma revisão ao plano estratégico a fim de corrigir eventuais desvios e adaptá-lo à realidade envolvente. Por sua vez, para que a estratégia chegue às operações e ao cerne das atividades, é realizado anualmente pelos SSGNR um plano de todas as atividades que se denomina por plano de atividades anual, que constitui um instrumento de gestão para definir a estratégia, hierarquizar opções, programar ações e afetar e mobilizar os recursos dos SSGNR.

O alinhamento organizacional entre os instrumentos de gestão anteriormente referidos materializa-se da seguinte forma: é elaborado o plano estratégico, onde são definidos os Objetivos Estratégicos (que de acordo com o modelo BSC são os Vetores Estratégicos) e Objetivos Operacionais (OO) (que são os Objetivos Estratégicos de acordo com o BSC) de curto prazo, posteriormente. De forma a alinhar os OO e realçar a relação de causa-efeito entre os objetivos e as perspectivas (Beneficiários, Processos, Financeiros, Aprendizagem e Inovação), é realizado um mapa estratégico que possibilita evidenciar o caminho estratégico entre os objetivos operacionais e as perspectivas, que segundo o Presidente dos SSSGNR e Comandante Geral da GNR, permite “conciliar a estratégia institucional com os instrumentos de medição da performance do Estado, designadamente com o Quadro de Avaliação e Responsabilização que constitui atualmente a base de avaliação das instituições públicas”.

A adoção do modelo BSC, do ponto de vista do Presidente dos SSSGNR e Comandante Geral da GNR, permite que os SSSGNR realizem um “mapa estratégico consolidado único ou caminhar no sentido da desmultiplicação de mapas estratégicos por áreas funcionais ou de atividades”. O mapa estratégico elaborado de instituição e composto por três objetivos estratégicos que são alimentados por onze objetivos operacionais. Para cada objetivo operacional, são construídos indicadores e definidas metas, que contribuem para superar esse mesmo objetivo, em que para os onze objetivos operacionais definidos, foram delineados trinta e três indicadores.

A monitorização da execução verifica-se ao nível dos indicadores, sendo que, a constatação dos resultados é obtida a partir de dados das atividades dos SSSGNR no final do período económico, um ano. Para o efeito, é elaborado no final do ano um relatório de atividades, que relata o percurso efetuado ao longo de um período económico, aponta desvios, avalia resultados e estrutura informação relevante para o futuro dos SSSGNR.

Com base nos objetivos delineados no plano estratégico, é elaborado o plano anual de atividades, documento estratégico que lhe está subordinado, sendo que a matriz de construção do plano de atividades é feita com base nas diretrizes constantes no plano estratégico.

Contudo, com a aplicação do BSC, verifica-se que há uma fraca envolvência dos níveis intermédios e operacionais na gestão, pois existem algumas dificuldades na ligação *top-down*, *top* (nível estratégico, onde se insere o BSC) e *down* (nível operacional, onde se encontra o colaborador). Embora o BSC permita fazer a ligação entre os objetivos estratégicos com as várias áreas organizacionais através do mapa estratégico, não permite

“cascatear” e fazer a “ligação” dos objetivos estratégicos com as atividades a realizar ao nível das secções e serviços, ou seja, a materialização da ligação entre nível tático e o nível operacional.

Com base na matriz de análise SWOT elaborada pelos SSGNR (2015), constata-se que algumas características, internas à instituição, podem dificultar ou ameaçar a adoção de modelos de gestão estratégico, sendo elas: “Escassez de recursos humanos qualificados; Resistência à mudança e inovação; fraca autonomia de gestão financeira” (SSGNR, 2015, p. 14).



Figura n.º 10 - Níveis organizacionais e a gestão estratégica nos SSGNR.

**Fonte:** Elaborado com base em Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana (SSGNR, 2015), Dias, Varela , & Costa, (2013) e Thomaz (2015).

Em suma, atualmente, o modelo de gestão estratégica em uso pelos SSGNR permite que, ao nível estratégico, se alinhe o nível estratégico com o nível tático através do mapa estratégico. Contudo, ao nível tático, o alinhamento e o desdobramento estratégico entre o nível tático e o nível operacional demonstram algumas fragilidades. Deste modo, a implementação de um modelo como o *Hoshin Kanri*, que permita estruturar de forma alinhada as decisões estratégicas com as decisões táticas e operacionais, para que os processos/atividades (decisões operacionais) confluem para as iniciativas (decisões táticas) e, por sua vez, para os objetivos estratégicos (decisões estratégicas), permite minimizar as dificuldades sentidas pelos SSGNR e, é vista pela chefia de topo da instituição como “um quesito fundamental ao bom funcionamento do modelo BSC, onde todos os níveis de gestão

estão comprometidos com o sucesso organizacional ao mesmo tempo”, como refere o entrevistado 2.

Porém, no momento de decidir em implementar um modelo de alinhamento e desdobramento entre os vários níveis organizacionais, como o *Hoshin Kanri*, é necessário ter presente não só a receptividade à mudança e à inovação das chefias de topo dos SSGNR, como também a relação custo-benefício da implementação de um modelo de gestão estratégica.

### **E.3.2. Síntese da estratégia interna**

A síntese estratégica interna visa destacar a “situação da empresa, em termos das suas potencialidades e das suas fraquezas, reveste-se de crucial importância na definição” [Dias, Varela, & Costa, 2013, p. 322]. Com esta síntese, pretende-se identificar os pontos fortes e fracos inerentes à opção de implementar o modelo de gestão estratégico *Hoshin Kanri*.

Face à realidade interna dos SSGNR e às potencialidades do modelo *Hoshin Kanri*, elencadas ao longo do Capítulo 2 do presente trabalho, pretende-se identificar os possíveis pontos fortes que resultam da implementação do modelo em causa na instituição supracitada. De igual modo, são identificadas as dificuldades na implementação do modelo, passíveis de serem encontradas face à realidade interna da instituição.

#### **E.3.2.1. Pontos fortes e pontos fracos**

Os pontos fortes e fracos elencados surgiram das informações e conhecimentos recolhidos através de entrevistas exploratórias não estruturadas e análise bibliográfica e representam os aspetos considerados mais importantes para o estudo em questão.

Tabela n.º 10 - Síntese estratégica externa

Fatores Estratégicos Internos		
	Pontos Fortes	Justificação
PF1	Articulação dos objetivos estratégicos com as atividades a realizar e com os planos operacionais e setoriais.	A aplicação do <i>Hoshin Kanri</i> permite a ligação lógica das atividades das várias secções e serviço com os objetivos estratégicos definidos pelos gestores de topo.
PF2	Alinhamento organizacional horizontal e vertical, com os objetivos estratégicos, garantido o foco da gestão organizacional.	O modelo <i>Hoshin Kanri</i> possibilita quer o alinhamento vertical, ou seja, do nível estratégico ao operacional, quer o alinhamento horizontal, isto é, dentro dos vários níveis.
PF3	As atividades realizadas diariamente confluem para os objetivos estratégicos.	A utilização do <i>Hoshin Kanri</i> permite que as atividades da organização com os objetivos estratégicos sejam integradas de forma sistemática.
PF4	Desdobramento dos objetivos estratégicos pelos níveis organizacionais.	A par do alinhamento estratégico, o <i>Hoshin Kanri</i> proporciona o desdobramento das políticas de gestão de topo, pelo nível intermédio, até às equipas operacionais
PF5	Adoção de uma ferramenta orientada para os processos que permite focar as atividades das áreas críticas.	O modelo <i>Hoshin Kanri</i> é um modelo de gestão estratégica vocacionado para os processos, que possibilita que os objetivos estratégicos sejam transportados para atividades a desenvolver.
PF6	Controlo do desempenho organizacional ao longo do ciclo económico.	O <i>Hoshin Kanri</i> , à semelhança do BSC, assenta em objetivos e metas definidas normalmente no início de um ciclo económico, o que torna possível a monitorização das atividades e dos processos no alcance dos objetivos estratégicos.
PF7	Melhoria na comunicação do processo de gestão organizacional, permitindo uma melhoria contínua.	Sendo o <i>Hoshin Kanri</i> uma ferramenta de gestão estratégica concebida para facilitar a prossecução dos objetivos estratégicos, através do processo <i>catchaball</i> onde intervêm os gestores dos vários níveis, possibilita desta forma, a melhoria na comunicação organizacional.
PF8	Envolvência de todos os níveis organizacionais na estratégia organizacional.	A implementação de um modelo, como o <i>Hoshin Kanri</i> , onde os gestores dos vários níveis e várias áreas organizacionais intervêm na definição das metas a atingir, fomenta o alcance destas, pois sendo eles os especialistas de cada área conhecem as capacidades e as limitações no cumprimento das mesmas.
PF9	Garantir que as ações de curto prazo são geridas pelo processo de planeamento estratégico.	Ao se interligarem os objetivos estratégicos com as atividades a realizar no dia a dia, o modelo <i>Hoshin Kanri</i> está a possibilitar a ligação entre as ações de curto prazo e o planeamento estratégico.
PF10	Potenciar e alinhar a dinâmica de gestão operacional, entre os vários níveis da organização, com os objetivos estratégicos.	A envolvimento dos gestores dos vários níveis na prossecução do planeamento estratégico, o alinhamento entre os objetivos com as atividades diárias, toda esta dinâmica de gestão organizacional, levada a cabo pelo <i>Hoshin Kanri</i> , permite que a organização se foque no que é essencial.
PF11	Responsabilização dos dirigentes em torno da estratégia organizacional definida.	O modelo <i>Hoshin Kanri</i> permite que sejam identificadas as responsabilidades na execução das atividades definidas, que normalmente são os dirigentes ou gestores de determinada área.

Tabela n.º 11 - Síntese estratégica externa (continuação)

Fatores Estratégicos Externos		
Pontos Fracos		Justificação
Pf1	Falta de formação em modelos de gestão.	A falta de conhecimento sobre o processo de elaboração e de aplicação do modelo <i>Hoshin Kanri</i> , por parte dos colaboradores dos SSGNR pode condicionar a aplicação dos mesmos.
Pf2	Falta de capacidade de investimento em tecnologias de informação que permitam comunicar, monitorizar e controlar a execução da estratégia.	Tendo em conta os custos associados e a eventual falta de capacidade, quer seja, na aquisição, manutenção, e formação dos utilizadores, pode pôr em causa a aquisição de uma tecnologia de informação que permita pôr em prática o modelo <i>Hoshin Kanri</i> .
Pf3	Elevada rotatividade dos recursos humanos.	A rotatividade dos recursos humanos leva a que as ideologias e os objetivos se alterem, perdendo-se a lógica e o modo como se alcançam os objetivos equacionados, levando, eventualmente, a uma descontinuidade do percurso traçado.
Pf4	Resistência à mudança e à inovação.	A insistência na utilização de modelos de gestão que por vezes demonstram ser obsoletos e apresentam dificuldades em dar resposta às necessidades da organização, apresenta-se com um facto de grande condicionalismo à implementação de modelos de gestão inovadores.
Pf5	Falta de capacidade para adotar novos modelos de gestão estratégica.	A eventual falta de capacitação organizacional, seja ela de nível financeiro, pessoal, ou tecnológico pode pôr em causa a adoção do modelo <i>Hoshin Kanri</i> .
Pf6	Falta de confiança entre os vários níveis organizacionais.	A falta de confiança mútua quer seja por quem transmite os resultados, como por quem os recebe, no processo de <i>report</i> dos resultados alcançados, condiciona o processo de gestão idealizado pelo <i>Hoshin Kanri</i> .
Pf7	Pouca credibilidade da Informação transferida <i>top-down</i> e <i>down-top</i> , sistema de reporte fiável e bem definido.	A par da confiança, a utilização de sistemas de informação que possibilitem a recolha e o tratamento adequado das informações, permite aumentar a credibilidade da informação transmitida, assim a falta de um sistema deste tipo dificulta a correção de eventuais desvios organizacionais.
Pf8	Dificuldade em determinar os objetivos estratégicos vitais para a organização.	O modelo <i>Hoshin Kanri</i> parte dos objetivos estratégicos para determinar as atividades a realizar, deste modo, a existência de dificuldades em determinar os objetivos estratégicos vitais condiciona todo o processo de gestão
Pf9	Excesso de objetivos estratégicos desvia o foco da organização e origina um elevado número de atividades.	A existência de um número elevado de objetivos estratégico influencia a aplicação do modelo <i>Hoshin Kanri</i> , não só por desviar o foco organizacional, como também pela necessidade de se criar um elevado número de atividades.
Pf10	Escassez de recursos humanos qualificados.	A falta de recursos humanos qualificados condiciona a criação de um grupo de trabalho que ponha em prática o modelo <i>Hoshin Kanri</i> .

### E.3.2.2. Potenciais fatores críticos de sucesso internos

Antes de se realizar alguma tentativa de implementar o modelo *Hoshin Kanri*, no desdobramento das estratégias, é necessário ter em consideração alguns fatores críticos internos à organização e, só posteriormente asseverados, “deverá a organização introduzir o modelo. Caso contrário, a organização correrá o risco de estar a potenciar um processo de desdobramento, não de estratégias, mas antes de problemas, de acusações mútuas e de equívocos” (Thomaz, 2016).

A fomentação de um ambiente de trabalho organizacional, que privilegie e potencie as particularidades, de seguida elencadas, permite “tirar o máximo partido (...) o *Hoshin Kanri* para desdobramento da estratégia com sucesso” (Thomaz, 2016).

**Tabela n.º 12 - Potenciais fatores críticos de sucesso internos à implementação do *hoshin Kanri***

<b>Potenciais fatores críticos de sucesso internos</b>		<b>Autor</b>
1.	Articulação dos objetivos estratégicos das quatro áreas chave (Beneficiários, Processos, Financeira, Aprendizagem e Inovação) num mapa consolidado.	Thomaz (2015) Ferreira, et al., (2009) Asan & Tanyas, (2007)
2.	Motivação dos colaboradores para a aplicação de modelos de gestão estratégica.	Thomaz (2015)
3.	Planeamento, organização e articulação entre as diversas áreas organizacionais.	Hutchins (2008) Thomaz (2015)
4.	Envolvência de todos os níveis organizacionais (na definição das metas organizacionais).	Hutchins (2008)
5.	Realização de reuniões para discussão do rumo da organização e o estado de alcance das metas definidas.	Thomaz (2015) Asan & Tanyas, (2007)
6.	Capacitação dos Recursos Humanos (ações formação, seminários com os colaboradores sobre conceitos e métodos subjacentes à gestão estratégica para o conhecimento mínimo e essencial).	Thomaz (2015)
7.	Envolvência e predisposição das chefias de topo em implementar modelos de gestão estratégica.	Thomaz (2015) Asan & Tanyas, (2007)
8.	Capacidade de investimento em sistemas e tecnologias de gestão (financeira, restrições da tutela que a Organização tem para adotar modelos de gestão).	Hutchins (2008)
9.	Reestruturação de processos (desprendimento de processos e ações irrelevantes – definição das atividades exequíveis e essenciais para alcançar os objetivos estratégicos).	Thomaz (2015) Parmenter, (2012) Manuel Thomaz (2016)
10.	Constituição de equipas interfuncionais e com elementos de vários níveis para operacionalizarem a estratégia.	Parmenter, (2012) Manuel Thomaz (2016)

**E.4. Análise SWOT consolidada**

Tabela n.º 13: Análise SWOT

	Pontos Fortes ( <i>Strengths</i> )	Pontos Fracos ( <i>Weaknesses</i> )
<b>Análise Interna</b>	<p><b>PF1</b> - Articulação dos objetivos estratégicos com as atividades a realizar, e com os planos operacionais e setoriais.</p> <p><b>PF2</b> - Alinhamento organizacional horizontal e vertical, com os objetivos estratégicos, garantido o foco da gestão organizacional.</p> <p><b>PF3</b> - As atividades realizadas diariamente confluem para os objetivos estratégicos (integra de forma sistemática as atividades da organização com os objetivos estratégicos).</p> <p><b>PF4</b> - Desdobramento dos objetivos estratégicos pelos níveis organizacionais (políticas de gestão de topo, pelo nível intermédio, até às equipas operacionais).</p> <p><b>PF5</b> - Adoção de uma ferramenta orientada para os processos, que permite focar as atividades das áreas críticas.</p> <p><b>PF6</b> - Controlo do desempenho organizacional ao longo do ciclo económico (controlo das atividades e dos processos no alcance dos objetivos estratégicos).</p> <p><b>PF7</b> - Melhoria na comunicação do processo de gestão organizacional, permitindo uma melhoria contínua.</p> <p><b>PF8</b> - Envolvência de todos os níveis organizacionais na estratégia organizacional (na definição das metas a atingir, e na consensualização dos colaboradores quanto as tarefas a desempenhar).</p> <p><b>PF9</b> - Garantir que as ações de curto prazo são geridas pelo processo de planeamento estratégico.</p> <p><b>PF10</b> - Potenciar e alinhar a dinâmica de gestão operacional, entre os vários níveis da organização, com os objetivos estratégicos.</p> <p><b>PF11</b> - Responsabilização dos dirigentes em torno da estratégia organizacional definida.</p>	<p><b>Pf1</b> - Falta de formação especializada em modelos de gestão.</p> <p><b>Pf2</b> - Falta de capacidade de investimento em tecnologias de informação que permitam comunicar, monitorizar, e controlar a execução da estratégia.</p> <p><b>Pf3</b> - Elevada Rotatividade dos recursos humanos.</p> <p><b>Pf4</b> - Resistência à mudança e à inovação.</p> <p><b>Pf5</b> - Falta de capacidade para adotar novos modelos de gestão estratégica.</p> <p><b>Pf6</b> - Falta de confiança entre os vários níveis organizacionais.</p> <p><b>Pf7</b> - Pouca credibilidade da Informação transferida <i>top-down</i> e <i>down-top</i>.</p> <p><b>Pf8</b> - Dificuldade em determinar os objetivos estratégicos vitais para a organização.</p> <p><b>Pf9</b> - Excesso de objetivos estratégicos (desvia o foco da organização, e origina um elevado número de atividades).</p> <p><b>Pf10</b> - Escassez de recursos humanos qualificados.</p>
<b>Análise Externa</b>	<p><b>O1</b> - Melhoria da eficiência da gestão dos Serviços Públicos.</p> <p><b>O2</b> - Novo paradigma da gestão pública, nomeadamente a gestão por objetivos.</p> <p><b>O3</b> - Partilha de experiencias e informação no âmbito da gestão estratégica com forças congêneres militares.</p> <p><b>O4</b> - Intercâmbio e cooperação estratégica com parceiros civis.</p> <p><b>O5</b> - Melhoria da relação com os Stakeholders fomentando a transparência e divulgação de resultados.</p> <p><b>O6</b> - Utilização criteriosa de recursos humanos, financeiros e administrativos.</p> <p><b>O7</b> - Alinhamento da organização com os objetivos e metas propostas superiormente (Tutela).</p> <p><b>O8</b> - Evolução das tecnologias e dos sistemas de informação.</p>	<p><b>A1</b> - Escassez de exemplos de sucesso na administração pública na adoção de modelos de gestão estratégica.</p> <p><b>A2</b> - Rigidez do Modelo de Avaliação do desempenho da Administração Pública (QUAR).</p> <p><b>A3</b> - Constrangimentos orçamentais impostos à Administração Pública.</p> <p><b>A4</b> - Restrições à contratação de pessoal qualificado.</p> <p><b>A5</b> - Oposição à mudança dos procedimentos e métodos utilizados pelos organismos públicos.</p> <p><b>A6</b> - Fraca perceção dos beneficiários relativamente à vantagem de utilização de modelos de gestão de âmbito estratégico.</p> <p><b>A7</b> - Forte escrutínio dos beneficiários sobre as políticas de investimento prosseguidas pelos SSGNR.</p>
	<b>Oportunidades (<i>Opportunities</i>)</b>	<b>Ameaças (<i>Threats</i>)</b>

## APÊNDICE F: CARTA DE APRESENTÇÃO



### ACADEMIA MILITAR

#### GESTÃO ESTRATÉGICA: ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL E EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

**Autor:** Aspirante GNR - Administração Diogo Dias da Encarnação

**Orientadora:** Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmiento Coelho

**Coorientador:** Major de GNR - Administração Miguel Amorim

**Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

## Carta de Apresentação

Constitui para mim uma Honra dirigir-me a V. Exa. que representa uma Referência para os Oficiais e futuros Oficiais da Guarda Nacional Republicana.

Apresento-me a V. Exa. enquanto Aspirante de Administração da GNR - Diogo Dias da Encarnação – encontrando-me na etapa final do percurso académico na Academia Militar.

Por forma a cumprir os requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração da GNR, encontro-me a realizar um trabalho de investigação aplicada.

O Mestrado em Administração da GNR visa formar oficiais com competência especializada na área de administração, a partir do desenvolvimento de conhecimentos e competências em áreas específicas, onde se realça a área científica da Gestão.

O trabalho de investigação versa sobre a temática «Gestão Estratégica - Alinhamento Organizacional e Execução da Estratégia», sendo pretensão aplicar posteriormente este estudo à realidade dos Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana (SSGNR), com o objetivo de analisar quais os benefícios e limitações que resultam do alinhamento, com o desiderato de potenciar a prossecução dos objetivos estratégicos e aumentar a criação de valor para os SSGNR.

Na realização desta investigação tenho como orientadora a Exma. Sr.<sup>a</sup> Professora Doutora Maria Manuela Sarmento Coelho, Professora da Academia Militar, e como coorientador Sr. Major de GNR-Administração Miguel Amorim.

Tendo como referência a abrangência holística dos trabalhos que V. Exa. tem vindo a realizar na dimensão de articulação dos saberes científicos, específicos militares e reflexivos focalizando o cumprimento das missões e objetivos, venho por esta via solicitar que V. Exa. me conceda uma entrevista de cerca de 30 minutos, para resposta a questões relacionadas com o objeto de investigação.

Saliento que a entrevista que dirijo a V. Exa. reveste uma importância fundamental para a presente investigação, na medida em que permite perceber a importância que as chefias de topo atribuem ao Alinhamento Organizacional e Execução da Estratégia.

Importa realçar que todas as respostas se destinam a ser utilizadas estritamente para fins do objeto de estudo da presente investigação. De modo a salvaguardar os interesses de V. Exa., será facultada a análise às respostas para sua apreciação.

Terei todo o gosto de disponibilizar o TIA integral, após aprovação do mesmo. Na certeza que terei a compreensão de V. Exa., e na expectativa de ir ao encontro das necessidades da Instituição, agradeço a atenção dispensada e despeço-me apresentando os meus melhores cumprimentos.

Bem-haja pela sua colaboração

## APÊNDICE G: GUIÃO DE ENTREVISTA



## ACADEMIA MILITAR

### GESTÃO ESTRATÉGICA: ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL E EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

**Autor: Aspirante GNR - Administração Diogo Dias da Encarnação**

**Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho**

**Coorientador: Major de GNR - Administração Miguel Ângelo Reis Alves Amorim**

**Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

## Guião de Entrevista

**Entrevistador:** Diogo Dias da Encarnação

### **Bloco A: Caraterização do entrevistado**

**Nome:**

**Posto/Equivalente:**

**Cargo/Função:**

**Unidade:**

**Local:**

**Data:**

### **Bloco B: Guião de perguntas**

1. Tendo em consideração a formulação estratégica empreendida pela sua instituição na construção do seu plano estratégico, questiona-se qual o modelo utilizado.
2. O plano estratégico da sua instituição assenta num mapa estratégico consolidado (único) englobando o espectro de missões e atribuições de ambas as organizações?
3. Qual foi a necessidade sentida pela sua instituição que determinou a adoção do modelo atrás referido?
4. Considera importante a possível utilização de modelos de gestão que permitam desdobrar a estratégia de forma integrativa numa abordagem «top-down» (alinhamento entre os níveis estratégico – tático – operacional)?
5. Quais as principais dificuldades/constrangimentos que perceciona no alinhamento dos vários níveis, e de que forma foi possível minimizá-los?
6. A sua Instituição adotou alguma modelo de desdobramento da estratégia organizacional para os diferentes níveis de gestão? Em caso afirmativo, indique qual a modelo utilizada e quais os impactos percebidos do seu emprego?
7. As tecnologias de informação/instrumentos de gestão organizacionais (de planeamento e prestação de contas) traduzem as opções contidas no plano estratégico da sua instituição e permitem operacionalizar e avaliar a sua execução? Que vantagens resultam desse alinhamento?
8. Da sua experiência, considera importante o envolvimento dos gestores dos vários níveis na formulação dos objetivos estratégica, e no desdobramento dos mesmos?
9. Considera que a utilização de modelos de gestão estratégica que permitem a ligação entre os objetivos estratégicos e os operacionais, potencia a gestão organizacional? Quais os aspetos, positivos e negativos, que perceciona da utilização destes?
10. Que procedimentos são tomados caso se verifiquem desvios entre o planeamento estratégico formulado e o executado?

Agradecido pela disponibilidade e colaboração.

Atenciosamente,

Diogo Dias da Encarnação  
Aspirante de GNR - Administração

## APÊNDICE H: CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Tabela n.º 14 - Caracterização e identificação numérica dos entrevistados

Instituição	Posto	Função	Código
- <i>Guardia Civil</i>	Brigadeiro-General	- Conselheiro do Interior da Embaixada do Reino de Espanha, em Portugal; - Coordenador da equipa de trabalhos de conceção do Plano Estratégico da <i>Guardia Civil</i> .	E1
- Guarda Nacional Republicana - Serviços Socias da Guarda Nacional Republicana	Tenente-General	- Comandante Geral da Guarda Nacional Republicana; - Presidente dos Serviços Socias da Guarda Nacional Republicana.	E2
- Serviços Socias da Guarda Nacional Republicana	Coronel	- Vice-Presidente dos Serviços Socias da Guarda Nacional Republicana.	E3
- Guarda Nacional Republicana	Tenente-Coronel	- Chefe da Divisão de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais da Guarda Nacional Republicana.	E4

## APÊNDICE I: CODIFICAÇÃO NUMÉRICA E CROMÁTICA DAS RESPOSTAS

No presente apêndice, são apresentadas as codificações numéricas e cromáticas utilizadas para fazer “a diferenciação dos segmentos do texto, que constituem as (...) unidades de contexto por questão, (...) [identificando nestas], as unidades de registo, que são ideias semelhantes ou comparáveis” (Sarmiento, 2013, p. 63).

**Tabela n.º 15 - Codificação numérica e cromática das respostas**

Codificação das unidades de registo		
Questões	Unidades de Registo	Descrição
<b>Questão 1:</b> Tendo em consideração a formulação estratégica empreendida pela Sua Instituição na construção do seu Plano Estratégico, questiona-se qual o modelo/metodologia utilizado.	1.A.1	BSC é a ferramenta utilizada para orientar e alinhar a estratégia
	2.B.1	Mapa consolidado (único) que contempla as várias áreas organizacionais
<b>Questão 2:</b> O plano estratégico da sua instituição assenta num mapa estratégico consolidado (único) englobando o espetro de missões e atribuições da instituição?	2.B.2	Permite uma perspetiva agregada da performance institucional assente na relação causa efeito entre os objetivos estratégicos e os operacionais
	2.B.3	Caminhar para a desmultiplicação do mapa pelas áreas funcionais
	3.C.1	Conciliar a estratégia organizacional por objetivos com os instrumentos de medição de performance do Estado (QUAR)
<b>Questão 3:</b> Qual foi a necessidade sentida pela Sua Instituição que determinou a adoção do modelo atrás referido?	3.C.2	Alavancar a esforço institucional na direção definida pela estratégia implementada
	3.C.3	Melhorar a Performance organizacional através de novas práticas de gestão que confluam a melhoria do serviço prestado
	3.D.4	A opção recaiu na consagração internacional do modelo
	4.D.1	Considera que é um quesito importante no processo de gestão estratégica
<b>Questão 4:</b> Considera importante a possível utilização de modelos de gestão que permita desdobrar a estratégia de forma integrativa numa abordagem «top-down» (alinhamento entre os níveis estratégico – tático – operacional)?	4.D.2	Deve existir desdobramento do planeamento estratégico
	4.D.3	Alinhamento em cascata entre os objetivos de nível estratégicos e operacional
	4.D.4	O desdobramento permite atribuir responsabilidades na execução da estratégia organizacional
	4.D.5	Aumentar o grau de sucesso na prossecução da missão da instituição
	5.E.1	O desenho do modelo, de alinhamento que permita determinar os objetivos e as metas e os indicadores
<b>Questão 5:</b> Quais as principais dificuldades sentidas no alinhamento dos vários níveis, e de que forma foi possível minimizá-los?	5.E.2	Existência de um sistema de controlo que seja alimentado pelos vários sistemas em uso, ou seja a interoperabilidade de sistemas

<p><b>Questão 6:</b> A sua Instituição adotou algum modelo de desdobramento da estratégia organizacional para os diferentes níveis de gestão? Em caso afirmativo, indique qual a metodologia utilizada e quais os impactos percebidos do seu emprego?</p>	6.F.1	Implementação de um projeto piloto que decompõem o plano estratégico por unidade orgânica e titular do cargo
	6.F.2	Adotam exclusivamente o <i>Balanced Scorecard</i>
	6.F.3	Existe um desdobramento parcial devido a utilização do <i>Balanced Scorecard</i>
	6.F.4	O modelo em curso prevê um conjunto de indicadores e metas
<p><b>Questão 8:</b> Da sua experiência, considera importante o envolvimento dos gestores dos vários níveis na formulação dos objetivos estratégica, e no desdobramento dos mesmos?</p>	8.G.1	O envolvimento dos gestores dos vários níveis é tipo como importante
	8.G.2	Ao se envolver os gestores dos vários níveis no planeamento, está-se a promover o compromisso destes com as metas estabelecidas
	8.G.3	A envolvimento dos gestores dos vários níveis permite o alinhamento entre o planeamento estratégico.
	8.G.4	A envolvimento dos gestores dos vários níveis é essencial para o sucesso de qualquer processo
	8.G.5	O envolvimento dos gestores dos vários níveis fomenta a tomada de decisão em consonância com os objetivos estratégicos

Fonte: Elaborado com base em Sarmento (2013, p. 59)

## APÊNDICE J: MATRIZ DAS UNIDADES DE CONTEXTO E DE REGISTO

A matriz das unidades de contexto e de registo por questão da entrevista, “visa encontrar os focos das respostas dos entrevistados” (Sarmiento, 2013, pp. 58-59), com as unidades de registo definidas no apêndice anterior (Apêndice I).

Tabela n.º 16 - Matriz das unidades de contexto e de registo por questão

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de Registo
<b>Questão 1</b>		
E1	<i>“O modelo utilizado efetivamente é o Balanced Scorecard (BSC) ou “quadro de mando integral” por denominação espanhola.”</i>	1.A.1
E2	<i>“A metodologia adotada para a edificação do Plano Estratégico da GNR e dos SSGNR é idêntica e assenta em Balanced Scorecard.”</i>	1.A.1
E3	<i>“O Balanced Scorecard é a ferramenta de gestão utilizada para orientar e alinhar a estratégia destes Serviços.”</i>	1.A.1
E4	<i>“A opção recaiu sobre a metodologia de gestão estratégica mais consagrada internacionalmente: o Balanced Scorecard que constitui a base do Plano Estratégico da GNR.”</i>	1.A.1
<b>Questão 2</b>		
E1	<i>“Na conceção estratégica da Guardia Civil, o mapa estratégico da Organização não pode ser mais do que consolidado (único), ...”</i>	2.B.1
E2	<i>“A adoção da metodologia Balanced Scorecard permitia-nos optar por um mapa estratégico consolidado único (...) foi opção convenientemente refletida a adoção de um mapa estratégico consolidado, onde se transparece as áreas de atuação tidas como prioritárias.”</i>	2.B.1
	<i>“Mapa estratégico dos Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana foi estruturada uma arquitetura que permite uma perspetiva agregada da performance institucional assente na ligação entre os objetivos estratégicos e os objetivos operacionais, sem perder o foco estratégico.”</i>	2.B.2
	<i>“... ou caminhar no sentido da desmultiplicação de mapas estratégicos por área funcional ou de atividade.”</i>	2.B.3
E3	<i>“O Plano Estratégico dos Serviços Sociais, assenta num mapa estratégico consolidado o que proporciona toda a informação necessária ao cumprimento, com sucesso, da missão dos Serviços Sociais, permitindo também alinhar os vários níveis organizacionais.”</i>	2.B.1
	<i>“Atendendo às atribuições da instituição o mapa estratégico permite estabelecer uma relação de causa-efeito entre os objetivos estratégicos e os objetivos operacionais, sem que se perca o foco da visão organizacional.”</i>	2.B.2
	<i>“..., procurando desagregar pelas quatro áreas chaves os objetivos e as atividades a realizar.”</i>	2.B.3
E4	<i>“O Plano Estratégico da Guarda assenta num mapa estratégico único formulado de acordo com a metodologia Balanced Scorecard.”</i>	2.B.1
	<i>“Com efeito e atendendo à multiplicidade de missões, atribuições e competências da Instituição, foi estruturada uma arquitetura pioneira que permite uma perspetiva agregada da performance institucional assente na ligação entre os objetivos estratégicos e os objetivos operacionais.”</i>	2.B.2
	<i>“A desmultiplicação de mapas estratégicos por área funcional ou de atividade permite avaliar essas mesmas áreas, mas torna mais difícil avaliação global da performance institucional.”</i>	2.B.3
<b>Questão 3</b>		
E1	<i>“... o ponto decisivo foi uma ordem concreta emanada da Secretaria de Estado de Segurança em 2004 (órgão que em Espanha tutela os dois corpos de polícia estatais: Polícia Civil e Corpo Nacional de Polícia), que exigia a elaboração do correspondente plano estratégico.”</i>	3.C.1

	<i>“... de transmitir e dar a conhecer de forma prévia a dinâmica plano-programa-orçamento ao Ministério do Interior, de forma que aceitasse e dotasse as iniciativas da Instituição. (...) ao aprovar o plano já conhece uma visão geral do que se pretende fazer, como e quando.”</i>	3.C.2
E2	<i>“O BSC permite-nos conciliar a estratégia institucional com os instrumentos de medição da performance do Estado, designadamente com o Quadro de Avaliação e Responsabilização que constitui atualmente a base de avaliação das instituições públicas.”</i>	3.C.1
	<i>“... salienta-se que a adoção do BSC permitirá alavancar o esforço institucional na direção definida pela estratégia implementada.”</i>	3.C.2
	<i>“preocupação de um gestor público em melhorar a performance organizacional através de novas praticas e paradigmas de gestão que confluam para a melhoria do serviço prestado aos cidadãos em geral (...) serviços de qualidade aos seus beneficiários.”</i>	3.C.3
	<i>Como já referi a nossa opção também se deveu ao simples facto de esta ser uma metodologia amplamente consagrada internacionalmente, ...”</i>	3.C.4
E3	<i>Por outro lado, o BSC é um modelo baseado na gestão por objetivos o que nos permite ir ao encontro do modelo de avaliação e responsabilização do Estado (QUAR).”</i>	3.C.1
	<i>Atualmente, é exigido aos Serviços Públicos pelos cidadãos (no caso dos SSGNR a exigência provém dos beneficiários) a apresentação de resultados, como forma de medição do desempenho organizacional dos Serviços Sociais, foi necessário empregar o BSC. Só assim se conseguindo avaliar o cumprimento dos objetivos estabelecidos.”</i>	3.C.2
	<i>“A preocupação em melhorar a performance organizacional de forma a melhorar a qualidade dos serviços prestado aos beneficiários foi outra necessidade sentida.”</i>	3.C.3
E4	<i>O BSC é uma metodologia assente em gestão por objetivos que permite projetar o alinhamento com outros instrumentos de medição da performance do Estado, designadamente com o Quadro de Avaliação e Responsabilização que constitui atualmente a base de avaliação das instituições públicas.”</i>	3.C.1
	<i>“A adoção do modelo visa ainda dirigir o esforço da instituição na direção definida pela estratégia a implementar, melhorando progressivamente os processos onde assenta a sua atuação.”</i>	3.C.2
	<i>“... de uma forma global, a adoção do modelo BSC teve por desiderato alavancar a performance organizacional através da introdução de novas práticas e paradigmas de gestão que permitam criar as condições necessárias à melhoria do serviço prestado aos cidadãos em geral.”</i>	3.C.3
	<i>“A par de ser uma metodologia consagrada internacionalmente ...”</i>	3.C.4
<b>Questão 4</b>		
E1	<i>“Mais do que importante é essencial.”</i>	4.D.1
	<i>“A par do alinhamento deve existir o desdobramento do planeamento estratégico pelas várias Subdireções.”</i>	4.D.2
	<i>“O desdobramento evidentemente, exige a determinação dos objetivos, metas e indicadores de impacto e o prévia conhecimento real da cadeia de ações-resultados e sistemas de monitorização e controle.”</i>	4.D.3
E2	<i>“Nesse sentido, não tão só é importante a adoção de métodos que facilitem desdobrar a estratégia, como esse ponto me parece um quesito fundamental ao bom funcionamento da metodologia BSC, ...”</i>	4.D.1
	<i>“A essência da metodologia BSC é modelo de gestão por objetivos, que traduz a interdependência entre os diversos níveis de gestão institucionais, (...), onde todos os níveis de gestão estão comprometidos com o sucesso organizacional.”</i>	4.D.2
	<i>“Tal desdobramento permite que se proceda à atribuição de responsabilidades e em simultâneo se meça o contributo de cada um para a execução da estratégia organizacional.”</i>	4.D.3
	<i>“... consegue-se um alinhamento em cascata entre objetivos de nível estratégico e operacional e percebe-se que cada contributo das bases tem reflexo nos objetivos fixados e na estratégia gizada.”</i>	4.D.4
E3	<i>“Sim, é importante não só o alinhamento como o desdobramento dos objetivos estratégicos pelos vários níveis organizacionais, deste modo a adoção de modelos que permitam e facilitem o desdobramento do planeamento estratégico, parece um bom contributo às metodologias já empregues, ...”</i>	4.D.1
	<i>“Nos dias de hoje, uma organização com sucesso possui obrigatoriamente uma ligação entre o nível estratégico, tático e operacional. Só assim conseguirá obter êxito no cumprimento da sua missão e nos desafios que a instituição encara diariamente, ...”</i>	4.D.2
	<i>“...assim a utilização de ferramentas de gestão que permitam um alinhamento em cascata é sempre benéfico para a instituição”.</i>	4.D.3
	<i>“... devemos estar sempre abertos a novas metodologias que nos permitam ir ao encontro da nossa missão com maior sucesso.”</i>	4.D.5
E4	<i>“Este desdobramento constitui assim um quesito fundamental ao bom funcionamento da metodologia BSC, ...”</i>	4.D.1
	<i>“... a necessidade de realizar o desdobramento de objetivos mais abrangentes – naturalmente situados ao nível mais alto de gestão institucional – para objetivos mais específicos – com efeito ao nível da execução das atividades, ações ou tarefas.”</i>	4.D.2
	<i>“... é possível estabelecer um alinhamento em cascata entre objetivos de nível estratégico e operacional, sendo perceptível que o contributo das bases tem reflexo (direto ou indireto) nos objetivos fixados e na estratégia gizada.”</i>	4.D.3

	<i>“... onde todos os níveis de gestão estão comprometidos com o sucesso organizacional, uma vez que procede de forma à atribuição de responsabilidades. Em simultâneo permite ainda medir o contributo de cada unidade orgânica ou membro da organização para a execução da estratégia organizacional. Com efeito e a par da responsabilização das estruturas e dos gestores,”</i>	4.D.4
<b>Questão 5</b>		
E1	<i>“... uma o desenho (...) O desenho consiste em determinar os objetivos, mas sobretudo as que as metas e os indicadores, sejam o resultado do confrontar ideias procedentes de todos os setores da Instituição implicados na mesmo processo.”</i>	5.E.1
	<i>“... o controle (...) O controle sustenta-se em dispor de ferramentas necessárias para uma correta monitorização, controle e avaliação dos resultados.”</i>	5.E.2
E2	<i>“... promover uma reengenharia de processos que nos permita investir no desenvolvimento de um sistema de monitorização.”</i>	5.E.1
	<i>“... a existência ou não de interoperabilidade entre os diversos sistemas, de forma a alimentarem de forma automática as plataformas de monitorização da estratégia organizacional.”</i>	5.E.2
E3	<i>“... a articulação dos objetivos (...) A articulação dos objetivos consiste na ligação e definição dos objetivos e respetivos indicadores dos vários níveis/seções com os objetivos estratégicos.”</i>	5.E.1
	<i>“... seu controlo na capacidade de corrigir eventuais desvios. (...) O controlo, passa pela existência de uma ferramenta informática, que permita “carregar”, monitorizar e comunicar o grau de realização dos objetivos estratégicos permanentemente. Fruto da inexistência de uma ferramenta informática, que tenha um sistema de alertas, os SSGNR deparam-se com dificuldades em percecionar de forma periódica eventuais desvios face ao planeado.”</i>	5.E.2
E4	<i>“Outra dificuldade emerge naturalmente da complexidade do modelo, mas também das tarefas e competências sobrepostas, precedentes ou complementares entre os diferentes órgãos internos da GNR.”</i>	5.E.1
	<i>“O primeiro dos quais relacionam-se com a inexistência de interoperabilidade entre os diversos sistemas – caso existisse interoperabilidade seria à partida mais simples proceder ao alinhamento e desdobramento de objetivos por níveis de gestão, por forma a alimentarem automaticamente as plataformas de monitorização da estratégia organizacional.”</i>	5.E.2
<b>Questão 6</b>		
E1	<i>“Como referia no início, o mapa estratégico é único.”</i>	6.F.2
	<i>“Agora bem, para uma aproximação visual à cada das áreas funcionais que se decompõem o plano estratégico - não há uma decomposição por níveis, sem ser por grandes áreas temáticas de trabalho - conta com um mapa no qual se interrelacionam cada um dos objetivos determinados no Plano. Para que se tenha uma ideia, no atual Plano Estratégico há uma dezena de áreas funcionais, quase uma centena de objetivos e praticamente 200 indicadores.”</i>	6.F.3
	<i>“Como bem sabe, na metodologia BSC, o alinhamento dos diferentes níveis é essencialmente o resultado de uma correta definição de objetivos, metas e indicadores de impacto, evidência alguma dificuldade no desdobramento.”</i>	6.F.4
E2	<i>“No caso do sistema de monitorização da estratégia dos Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana, o modelo definido que se traduz numa adaptação do BSC (...) Contudo não tendo sido gizado até ao momento qualquer modelo de desdobramento da estratégia.”</i>	6.F.2
	<i>“... desenvolve parcialmente este desdobramento, onde os 3 objetivos estratégicos presentes no mapa estratégico são alimentados por 11 objetivos operacionais, as quais abrangem as principais missões e atribuições dos Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana.”</i>	6.F.3
	<i>“Além deste desenho, o sistema de monitorização em curso prevê um conjunto de indicadores e metas, cumprindo aos responsáveis a execução das ações previstas de forma a serem alcançadas as metas.”</i>	6.F.4
E3	<i>“Os SSGNR utilizam a metodologia BSC no alinhamento e desdobramento dos objetivos estratégicos, o que permite a elaboração de um mapa estratégico único e consolidado ...”</i>	6.F.2
	<i>“... que englobe as quatro áreas chaves da instituição, e a definição de indicadores de medida, possibilitando um desdobramento apenas nestas áreas chave.”</i>	6.F.3
E4	<i>“Também considero o QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização), uma metodologia estratégica, onde são definidos indicadores, através do qual os SSGNR são avaliados. Gostaria de voltar a referir que as metodologias são sustentadas pelos respetivos Planos de Atividades e Plano Estratégico. A utilização destas metodologias é extremamente positiva, pois permite focar a organização nas áreas chaves que vão ao encontro dos objetivos e dos indicadores definidos.”</i>	6.F.4
	<i>“Contudo a Guarda Nacional Republicana, atendendo ao desenho do modelo de gestão escolhido, implementou um projeto assente num “modelo” matemático que procede à decomposição do planeamento estratégico por unidade orgânica e titular, o que permite um alinhamento mais estreito entre os diferentes níveis de gestão, facilitando o acompanhamento e controlo necessário à adoção atempada de medidas corretivas.”</i>	6.F.1
	<i>“Como referido anteriormente, o plano estratégico da GNR traduz-se numa adaptação do BSC ...”</i>	6.F.2
	<i>“... que já desenvolve parcialmente o desdobramento de objetivos entre os diferentes níveis de gestão, onde os 21 objetivos estratégicos presentes no mapa estratégico são alimentados por 58 objetivos operacionais integrantes das 11 estratégias parcelares, as quais abrangem as principais missões e atribuições da GNR.”</i>	6.F.3

	<i>“Além deste desenho - que consideramos complexo, mas consistente – o sistema de monitorização em curso, prevê diversos níveis de responsabilidade, cumprindo aos responsáveis pela execução das estratégias parcelares definirem qual o órgão (e o seu titular) responsável pela execução das ações previstas realizar, materializando dentro do sistema, o que designamos o downgrade de responsabilidade.”</i>	6.F.4
<b>Questão 8</b>		
E1	<i>“O mapa estratégico foi concebido e moldado durante um período de tempo amplo por um grupo multidisciplinar de oficiais da Guardia Civil, provenientes de todas as Subdireções da Guardia Civil (Operações, Pessoal, Apoio e Gabinete Técnico) e finalmente aprovado pelos responsáveis pela Instituição”</i>	8.G.1
	<i>“... assenta no facto de facilitar a determinação dos objetivos e no compromisso das metas a serem alcançadas.”</i>	8.G.2
E2	<i>“O envolvimento dos gestores dos vários níveis de gestão organizacional é fundamental ...”</i>	8.G.1
	<i>“... também o compromisso entre os gestores dos diferentes níveis de gestão da estrutura da estrutura dos Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana.”</i>	8.G.2
	<i>“..., envolveu toda a estrutura superior (...) garantindo não só o alinhamento ...”</i>	8.G.3
	<i>“... no sucesso de qualquer processo de transformação organizacional.”</i>	8.G.4
E3	<i>“Considero importante o envolvimento dos gestores dos diferentes níveis organizacionais no estabelecimento das metas, objetivos. (...) É de igual relevo a envolvimento dos gestores dos diversos níveis no desdobramento dos objetivos estratégicos, isto porque, toda a organização deve confluir no mesmo sentido.”</i>	8.G.1
	<i>“O desdobramento dos objetivos em atividades, as atividades em processos/tarefas e, processos/tarefas em resultados também apresentam relevância, no sentido em que, permite chegar ao nível do colaborador e, permite dar a conhecer o que tem de ser realizado pelos vários gestores para ir ao encontro dos objetivos organizacionais.”</i>	8.G.2
	<i>“Tem que existir sempre uma ligação entre o nível estratégico, tático e operacional para se conseguir cumprir com sucesso a missão dos SSGNR, e os desafios que a instituição encara diariamente.”</i>	8.G.3
	<i>“Esta envolvimento, tem tudo a ver com a tomada de decisão. Um gestor tem de tomar decisões, e se ele não tiver a par das linhas orientadoras e dos objetivos estratégicos da instituição, não consegue tomar decisões adequadas. (...) O gestor tem de estar na posse da máxima informação quer estratégica quer do desdobramento da mesma para conseguir tomar boas decisões.”</i>	8.G.5
E4	<i>“O envolvimento dos gestores dos vários níveis de gestão organizacional não só é importante ...”</i>	8.G.1
	<i>“..., mas também o compromisso entre os gestores dos diferentes níveis de gestão da estrutura da GNR.”</i>	8.G.2
	<i>“...garantindo não só o alinhamento ...”</i>	8.G.3
	<i>“... como é absolutamente fundamental ao sucesso de qualquer processo de transformação organizacional.”</i>	8.G.4

Fonte: Elaborado com base em Sarmento (2013, p. 59)

## APÊNDICE K: ENTREVISTA EXPLORATÓRIA

O guião da entrevista exploratória, apresento no presente Apêndice, foi aplicado exclusivamente ao Entrevistado Sr. Engenheiro Manuel Fernandes Thomaz, autor do livro “Balanced Scorecard e Hoshin Kanri – Alinhamento Organizacional e Execução da Estratégica”. Obra que é tida com referência na bibliografia sobre modelos de planeamento estratégico, como ilustração a um exemplo prático e de sucesso numa Instituição Pública, Águas de Portugal – Águas da Região de Aveiro, S.A.

### Carta de Apresentação

Antes de me apresentar gostaria de felicitá-lo pelo excelente livro que redigiu, *Balanced Scorecard e Hoshin Kanri – Alinhamento Organizacional e Execução da Estratégia*, obra de referência na bibliografia sobre modelos de planeamento estratégico.

Constitui para mim uma Honra dirigir-me a V. Ex. Apresento-me enquanto Aspirante ao Quadro de Oficiais da GNR, Diogo Dias da Encarnação, encontrando-me a frequentar o 5º ano do Mestrado em Administração da GNR.

O Mestrado em Administração da GNR visa formar oficiais com competência especializada na área de administração, a partir do desenvolvimento de conhecimentos e competências em áreas específicas, onde se realça a área científica da Gestão.

O trabalho de investigação que estou a realizar versa sobre a Gestão Estratégica - Alinhamento Organizacional e Execução da Estratégia, aos Serviços Sociais da GNR.

Tendo em conta que V. Ex. constitui uma referência no âmbito da metodologia Hoshin Kanri venho por esta via solicitar que V. Ex. me conceda, uma entrevista e que me autoriza a utilização da informação das suas respostas.

As suas respostas são bastante importantes, pois permite fundamentar áreas chaves do meu trabalho de investigação. Importa realçar que todas as respostas serão estritamente para objeto de estudo da presente investigação. Despeço-me apresentando os meus melhores cumprimentos.

Bem-haja pela sua colaboração

## Guião de Entrevista

**Entrevistador:** Diogo Dias da Encarnação

### **Bloco A: Caraterização do entrevistado**

**Nome:**

**Cargo/Função:**

**Data:**

### **Bloco B: Guião de perguntas**

1. Quais as principais vantagens no desdobramento e alinhamento e organizacional, que percebe a utilização do modelo *Hoshin Kanri*?
2. Tendo em conta as especificidades dos organismos públicos, no seu ponto de vista, considera possível a aplicação do modelo *Hoshin Kanri* neste setor? Em caso afirmativo, considera necessário realizar alterações ao modelo?
3. Quais os fatores críticos de sucesso do ponto de vista organizacional que terão de ser tidos em linha de conta num processo de implementação do *Hoshin Kanri*?

Agradecido pela disponibilidade e colaboração.

Atenciosamente,

Diogo Dias da Encarnação  
Aspirante de GNR - Administração

## APÊNDICE L: TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA EXPLORATÓRIA

### Entrevista

**Entrevistador:** Diogo Dias da Encarnação

#### **Bloco A: Caracterização do entrevistado**

**Nome:** Manuel Fernandes Thomaz

**Cargo/Função:** Autor do Livro, e Vice-Presidente das Águas de Portugal

**Data:** 29 de maio de 2016

#### **Bloco B: Guião de perguntas**

- 1. Quais as principais vantagens no desdobramento e alinhamento organizacional, que percebe da utilização do modelo Hoshin Kanri?**

**R:** “A metodologia Hoshin Kanri introduz uma abordagem processual à gestão estratégica. Um dos processos críticos no Hoshin Kanri é o Catchball que permite o alinhamento perfeito entre as várias hierarquias das organizações na definição e consensualização das metas a atingir e os meios para as conseguir. Por outro lado, o Hoshin Kanri, ao considerar o planeamento estratégico como um processo introduz o ciclo PDCA no processo de gestão estratégica o que garante que mesmo as ações de curto prazo são geridas pelo processo de planeamento estratégico. O Hoshin Kanri com a utilização assídua do processo Catchball e com a constituição das equipas Hoshin, Operacionais e de Ação, garante as condições para um perfeito alinhamento horizontal e vertical das organizações. Consegue-se com o Hoshin Kanri um desdobramento do planeamento estratégico, ao fazer a ponte entre a estratégia e as operações no terreno de forma totalmente alinhada.”

- 2. Tendo em conta as especificidades dos organismos públicos, no seu ponto de vista, considera possível a aplicação da modelo Hoshin Kanri neste setor? Em caso afirmativo, considera necessário realizar alterações ao modelo?**

**R:** “O modelo apresentado no meu livro foi testado e validado numa empresa pública de abastecimento de água. Conforme demonstrado no livro, os fundamentos teóricos da metodologia proposta permitem considerar que a sua aplicação pode ser bem-sucedida em qualquer tipo de organização, seja ela privada ou pública. O modelo testado difere da literatura na medida em que considera apenas duas etapas de desdobramento da estratégia. No caso de organizações mais complexas com organigramas mais

*verticalizados (muitas hierarquias funcionais) admite-se que mais uma etapa de desdobramento pode ser útil e proporcionar mais eficácia no processo de desdobramento.*

*Neste caso o desdobramento far-se-ia:*

- 1. Da equipa Hoshin para as equipas táticas;*
- 2. Das equipas táticas para as equipas operacionais;*
- 3. Das equipas operacionais para as equipas de ação.”*

**3. Quais os fatores críticos de sucesso do ponto de vista organizacional que terão de ser tidos em linha de conta num processo de implementação do Hoshin Kanri?**

**R:** *“O principal aspeto crítico prende-se com a cultura da organização. Conforme refiro no livro: Este processo de desdobramento pressupõe confiança entre os vários níveis intervenientes e transferência de competências de uns níveis para os outros. Pressupõe ainda uma total confiança na informação transferida de cima para baixo e vice-versa, pois de outra forma geram-se dúvidas que minarão por dentro todo o processo de desdobramento. O Catchball assume-se com o processo ideal para limitar estes problemas, mas, para que seja bem-sucedido, exige de todos uma clara mudança de mentalidades. Com efeito, o ambiente de negociação característico do Catchball parte de várias premissas que nem sempre estão bem patentes nas realidades organizacionais ocidentais, nomeadamente: Desprendimento em relação aos poderes; Confiança entre as partes; Delegação de competências; objetivos e metas claros; Sistemas de reporte fiáveis e bem definidos.*

*A criação de uma cultura organizacional que privilegie e potencie as características atrás elencadas é condição essencial para tirar o máximo partido do Catchball e por conseguinte de permitir utilizar o Hoshin Kanri para o desdobramento da estratégia com sucesso. Assim, considera-se que, antes de qualquer tentativa de se implementar o modelo proposto, há que trabalhar essa cultura da organização, e só depois de garantidos estes elementos essenciais deverá a organização introduzir o modelo. Caso contrário a organização correrá o risco de estar a potenciar um processo de desdobramento, não de estratégias, mas antes de problemas, de acusações mútuas e de equívocos.”*

## APÊNDICE M: INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

### M.1. Introdução

O questionário utilizado na presente investigação, foi elaborado através da plataforma *SurveyMonkey*<sup>32</sup>, que permite ao inquirido aceder na íntegra ao questionário, e não permite a edição do mesmo, diminuindo assim, a possibilidade de ser adulterado.

Tendo em conta que os destinatários, do questionário, são os membros da chefia de topo (vogais de direção), chefias intermédias (chefes de repartição), e chefias operacionais (chefes de seção e serviços) dos SSGNR, optou-se por enviar por *e-mail*, através da plataforma referida, diretamente para o contacto eletrónico do destinatário. Contudo, foi salvaguardada a confidencialidade do inquerido, tornando-se impossível saber as respostas dos inquiridos de forma individualizada.

### M.2. Estrutura do Inquérito por Questionário

Tabela n.º 17 - Quadro da estrutura do questionário

		Questão
Apresentação – Preâmbulo		
Parte I – Caracterização Sociodemográfica dos Inquiridos		
Categoria/Classe	Oficial General; Oficial Superior; Capitão; Oficial subalterno; Sargento; Guarda.	1
Função Desempenhada	Chefias de Topo; Chefias Intermédias; Chefia operacional.	2
Habilitações Literárias	Inferior ao 12º ano de escolaridade; 12º ano de escolaridade; Bacharela; Licenciatura; Mestrado; Doutoramento.	3
Formação em Gestão	Sim; Não.	4
Formação em Conteúdos de Gestão Estratégica	Sim; Não.	5
Parte II - Análise SWOT		
Análise Interna	Grau de relevância	6
Análise Externa	Grau de relevância	7
Parte II - Fatores Críticos de Sucesso		
Fatores Críticos de Sucesso Internos	Grau de relevância	8
Fatores Críticos de Sucesso Externos	Grau de relevância	9

<sup>32</sup> De acordo com SurveyMonke (2016).

### **M.3. Convite para Responder ao Questionário**

**Assunto:** Questionário para Trabalho de Investigação Aplicada (TIA)

**Corpo:** Exmo. Dirigente Superior ou Intermédios (Vogal de direção, Chefe de repartição, ou Chefe de secção) dos Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana.

Apresento-me a V.Ex. enquanto Aspirante de Administração da GNR - Diogo Dias da Encarnação – encontrando-me na etapa final do percurso académico na Academia Militar.

Venho por este meio solicitar a V.Ex. a colaboração no preenchimento de um questionário no âmbito do TIA sobre o tema «Gestão Estratégica – Alinhamento Organizacional e Execução da Estratégia», com vista à finalização do curso na Academia Militar.

O questionário apresenta 9 questões, para as quais se prevê um tempo máximo de 10 minutos no seu preenchimento. Importa realçar que todas as respostas se destinam a ser utilizadas estritamente para fins do objeto de estudo da presente investigação.

Qualquer dúvida ou sugestão, faça chega-la através dos seguintes contactos:

E-mail: [diogo8dias@gmail.com](mailto:diogo8dias@gmail.com)

Telemóvel: 963661467

Bem-Haja pela sua colaboração

## M.4. Questionário



# ACADEMIA MILITAR



### Alinhamento Organizacional e Execução da Estratégia

#### Apresentação

##### Preâmbulo

O presente inquérito por questionário tem como finalidade uma investigação inserida no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), necessário para a conclusão do Curso de Formação de Oficiais da Guarda Nacional Republicana.

Esta investigação está subordinada ao tema «Gestão Estratégica - Alinhamento Organizacional e Execução da Estratégia», com o objetivo de analisar quais os benefícios e limitações que resultam do alinhamento, com o desiderato de potenciar a prossecução dos objetivos estratégicos e aumentar a criação de valor para os SSGNR.

Importa realçar que todas as respostas se destinam a ser utilizadas estritamente para fins do objeto de estudo da presente investigação, e que as Informações recolhidas são anónimas

Peço que responda a todas as questões, com rigor e sinceridade. Não há respostas corretas ou incorretas, pelo que as suas respostas revestem uma importância fundamental para a presente investigação.

Qualquer dúvida ou sugestão, faça chega-la através dos seguintes contactos:

e-mail: [diogo8dias@gmail.com](mailto:diogo8dias@gmail.com)

telemóvel: 963661467

Bem-haja pela sua colaboração  
Atenciosamente, Diogo  
Dias da Encarnação  
Aspirante de Administração da GNR



# ACADEMIA MILITAR



## Alinhamento Organizacional e Execução da Estratégia

### Parte I - Caracterização Sociodemográfica dos Inquiridos

\* 1. Indique a categoria/classe a que pertence.

- Oficial General
- Oficial Superior
- Capitão
- Oficial subalterno
- Sargento
- Guarda

\* 2. Indique a Função que Desempenha

- Chefias de Topo (Presidente, Vice-Presidente, Conselho de Direção, Comissão de Fiscalização)
- Chefias Intermédias (Repartição Administrativa Financeira, Repartição de Prestação Sociais, Gabinete Técnico, Secretaria-Geral)
- Chefia operacional (Chefes das Seções, Serviços e Gabinetes das Repartições e do Gabinete Técnico)

\* 3. Indique as suas Habilitações Literárias?

- Inferior ao 12º ano de escolaridade
- 12º ano de escolaridade
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

\* 4. Ao longo da sua carreira profissional teve formação sobre Gestão?

- Sim
- Não

\* 5. Se respondeu afirmativamente à questão anterior indique se a formação abordou conteúdos relacionados com Gestão Estratégica.

- Sim
- Não



## ACADEMIA MILITAR



### Alinhamento Organizacional e Execução da Estratégia

#### Parte II - Análise SWOT

Nesta parte apresenta-se uma seleção cuidada de fatores que podem contribuir como potencialidades ou vulnerabilidades na implementação de uma Metodologia de Gestão Estratégica cuja finalidade é o alinhamento e desdobramento da estratégia ao longo dos vários níveis organizacionais.

- \* 6. Indique o grau de relevância que atribui aos seguintes aspetos internos, na implementação de uma Metodologia de Gestão que permita o alinhamento Organizacional e a Execução da Estratégia de acordo com a realidade dos SSGNR.

	Totalmente irrelevante	Muito irrelevante	Pouco irrelevante	Nem irrelevante nem relevante	Pouco relevante	Muito relevante	Totalmente relevante
1- Articulação dos objetivos estratégicos com as atividades a realizar, e com os planos operacionais e setoriais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- Alinhamento organizacional horizontal e vertical, com os objetivos estratégicos, garantido o foco da gestão organizacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- As atividades realizadas diariamente confluem para os objetivos estratégicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- Desdobramento dos objetivos estratégicos pelos níveis organizacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- Adoção de uma ferramenta orientada para os processos, que permite focar as atividades das áreas críticas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- Controlo do desempenho organizacional ao longo do ciclo económico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7- Melhoria na comunicação do processo de gestão organizacional, permitindo uma melhoria contínua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8- Envolvência de todos os níveis organizacionais na estratégia organizacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9- Garantir que as ações de curto prazo são geridas pelo processo de planeamento estratégico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Totalmente irrelevante	Muito irrelevante	Pouco irrelevante	Nem irrelevante nem relevante	Pouco relevante	Muito relevante	Totalmente relevante
<b>10-</b> Potenciar e alinhar a dinâmica de gestão operacional, entre os vários níveis da organização, com os objetivos estratégicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>11-</b> Responsabilização dos dirigentes em torno da estratégia organizacional definida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>12-</b> Falta de formação especializada em modelos de gestão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>13-</b> Falta de capacidade de investimento em tecnologias de informação que permitam comunicar, monitorizar e controlar a execução da estratégia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>14-</b> Elevada Rotatividade dos recursos humanos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>15-</b> Resistência à mudança e à inovação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>16-</b> Falta de capacidade para adotar novos modelos de gestão estratégica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>17-</b> Falta de confiança entre os vários níveis organizacionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>18-</b> Pouca credibilidade da Informação transferida top-down e down-top.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>19-</b> Dificuldade em determinar os objetivos estratégicos vitais para a organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>20-</b> Excesso de objetivos estratégicos (desvio o foco da organização).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>21-</b> Escassez de recursos humanos qualificados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\* 7. Indique o grau de relevância que atribui às seguintes ameaças e oportunidades, na implementação um Modelo de Gestão Estratégica, que permita o alinhamento organizacional e a execução da estratégia dos SSGNR.

	Totalmente irrelevante	Muito irrelevante	Pouco irrelevante	Nem irrelevante nem relevante	Pouco relevante	Muito relevante	Totalmente relevante
<b>1-</b> Melhoria da eficiência da gestão dos Serviços Públicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2-</b> Novo paradigma da gestão pública, nomeadamente a gestão por objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3-</b> Partilha de experiências e informação no âmbito da gestão estratégica com forças congêneres militares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4-</b> Intercâmbio e cooperação estratégica com parceiros civis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5-</b> Melhoria da relação com os Stakeholders fomentando a transparência e divulgação de resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6-</b> Utilização criteriosa de recursos humanos, financeiros e administrativos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7-</b> Alinhamento da organização com os objetivos e metas propostas superiormente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>8-</b> Evolução das tecnologias e dos sistemas de informação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>9-</b> Escassez de exemplos de sucesso na administração pública na adoção de modelos de gestão estratégica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Totalmente irrelevante	Muito irrelevante	Pouco irrelevante	Nem irrelevante nem relevante	Pouco relevante	Muito relevante	Totalmente relevante
10- Rigidez do Modelo de Avaliação do desempenho da Administração Pública (QUAR).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11- Constrangimentos orçamentais impostos à Administração Pública.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12- Restrições à contratação de pessoal qualificado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13- Oposição à mudança dos procedimentos e métodos utilizados pelos organismos públicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14- Fraca perceção dos beneficiários relativamente à vantagem de utilização de modelos de gestão de âmbito estratégico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15- Forte escrutínio dos beneficiários sobre as políticas de investimento prosseguidas pelos SSGNR.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Parte III - Fatores Críticos de Sucesso

**Nesta parte pretende-se avaliar o grau de importância e o impacto atribuído a fatores que são críticos no sucesso do desenvolvimento e implementação de uma Metodologia de Gestão Estratégica.**

\* 8. Classifique os seguintes potenciais fatores críticos de sucesso internos quanto ao seu grau de relevância expectável no sucesso do desenvolvimento de um Modelo de Gestão Estratégica nos SSGNR.

Totalmente irrelevante TI	Muito Irrelevante MI	Pouco irrelevante PI	Nem irrelevante nem relevante NI/NR	Pouco relevante PR	Muito relevante MR	Totalmente relevante TR
------------------------------	-------------------------	-------------------------	--	-----------------------	-----------------------	----------------------------

	TI	MI	PI	NI/NR	PR	MR	TR
1- Articulação dos objetivos estratégicos das quatro perspetivas (Beneficiários, Processos, Financeira, Aprendizagem e Inovação) num mapa consolidado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- Motivação dos colaboradores para a aplicação de modelos de gestão estratégica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- Planeamento, organização e articulação entre as diversas áreas organizacionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- Envolvência de todos os níveis organizacionais (na definição das metas organizacionais).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- Realização de reuniões para discussão do rumo da organização, e o estado de alcance das metas definidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6- Capacitação dos Recursos Humanos (ações formação e seminários com os colaboradores sobre conceitos e métodos subjacentes à gestão estratégica).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7- Envolvência e predisposição das chefias de topo em implementar modelos de gestão estratégicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8- Capacidade de investimento em sistemas e tecnologias de gestão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9- Reestruturação de processos (desprendimento de processos e ações irrelevantes).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10- Constituição de equipas interfuncionais e com elementos de vários níveis para operacionalizarem a estratégia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\* 9. Classifique os seguintes potenciais fatores críticos de sucesso externos quanto ao seu grau de relevância expectável no sucesso do desenvolvimento de um Modelo de Gestão Estratégica nos SSGNR.

	TI	MI	PI	NI/NR	PR	MR	TR
1- Parcerias e cooperação com entidades civis/públicas no âmbito da formação em modelos de gestão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- Apoio e incentivo ministerial na adoção de modelos de gestão estratégica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- Reconhecimento pelos Stakeholders da mais valia que a implementação de instrumentos inovadores de gestão estratégica, que acarreta para a organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- Aceitação da utilização de modelos de gestão inovadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- Divulgação dos resultados alcançados quanto ao desempenho da organização na consecução dos objetivos estratégicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6- Influência de boas práticas de outras organizações ou serviços públicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7- Melhoria da imagem organizacional perante os Stakeholders.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8- Cooperação e troca de experiências e de boas práticas com parceiros e forças congêneres sobre gestão estratégica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Alinhamento Organizacional e Execução da Estratégia

**Bem-haja pela Sua colaboração**

**Diogo Dias da Encarnação**  
Aspirante de Administração da GNR

## APÊNDICE N: CARATERIZAÇÃO SOCIODEMOGRAFIA

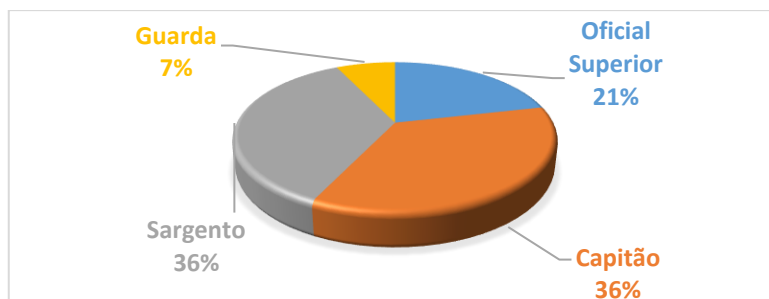


Figura n.º 11 - Categoria inquiridos

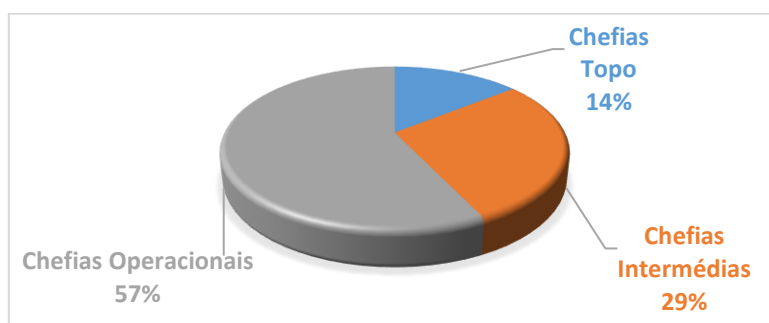


Figura n.º 12 - Função desempenhada pelos inquiridos

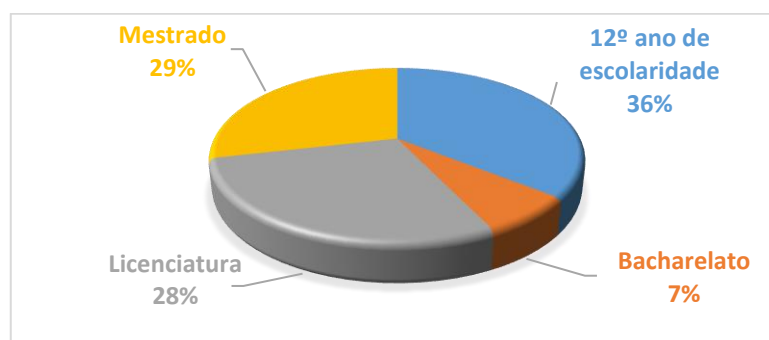
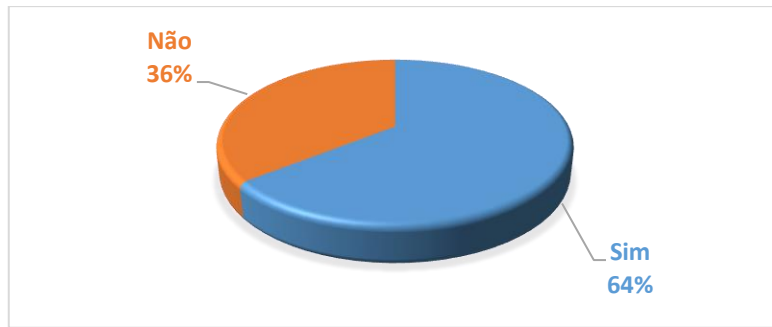
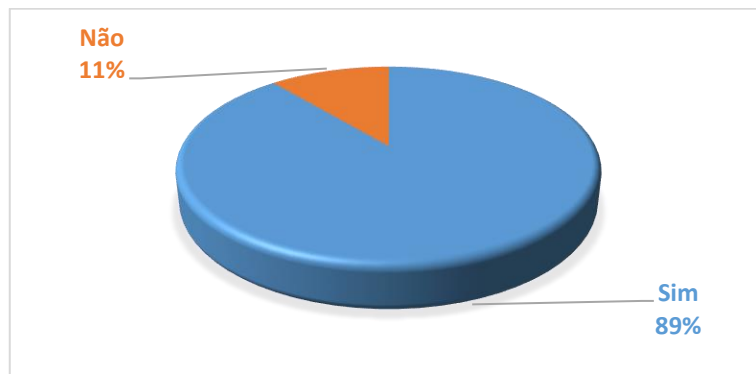


Figura n.º 13 - Habilitações literárias dos inquiridos



**Figura n.º 14 - Formação dos inquiridos em gestão**



**Figura n.º 15 - Formação dos inquiridos em gestão estratégica**

## APÊNDICE O: ANÁLISE DA FIABILIDADE DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Neste ponto, pretende-se dar a conhecer o resultado do cálculo do *Alfa Cronbach*, calculado através do SPSS *Statistics 22*, em que se pretende estimar a consistência interna de uma escala. O valor do *alpha* deve ser positivo, e varia entre 0 e 1, tendo as seguintes leituras, Alpha21 (2016):

- Superior a 0,9 – consistência muito boa
- Entre 0,8 e 0,9 – boa
- Entre 0,7 e 0,8 – razoável
- Entre 0,6 e 0,7 – fraca
- Inferior a 0,6 – inadmissível

Tabela n.º 18 - Alpha de cronbach

Estatística de confiabilidade	
Alpha de Cronbach	Número de itens
0,916	54

Fonte: SPSS

## APÊNDICE P: ROADMAP PARA INTEGRAR O HOSHIN KANRI COM O BALANCED SCORECARD

O *roadmap* que se apresenta na figura 17 combina uma abordagem direcionada para o desempenho (BSC) e uma abordagem orientada para o processo (*Hoshin Kanri*). A integração apresentada é composta por seis fases, começa com a preparação, passa pela delimitação da estratégia organizacional, e acaba com o ciclo FAIR (focar-alinhar-integrar-rever), retomando novamente à fase de preparação. A utilização do *roadmap* permite que o BSC conceptualize o quadro estratégico de médio-longo prazo e a revisão da estratégia e do HK para o desdobramento e execução dessa mesma estratégica.

É de realçar, que o *roadmap* apresentado prevê apenas dois níveis de desdobramento, indo apenas à Matriz X A3 de 2º nível, contudo se a dimensão da organização e a sua complexidade o exigir podem ser realizados mais desdobramentos na fase alinhar.

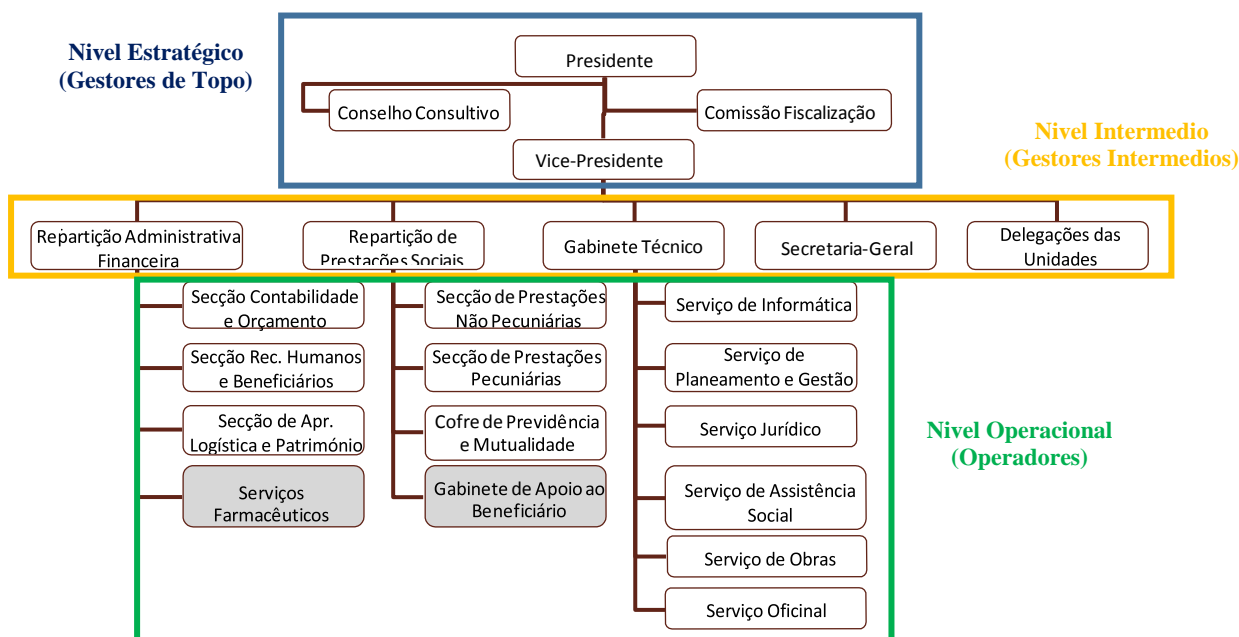


Figura n.º 16 - Organograma dos SSGNR.

Fonte: Adaptado de Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana (SSGNR, 2015a).

De forma a entender alguns conceitos apresentados no *roadmap* é necessário ter em conta o Organograma dos SSGNR.

Tabela n.º 19 - Equipas dos SSGNR a ter em conta no *roadmap*

EQUIPAS		INICIATIVAS	
Equipa <i>Hoshin</i> (Gestores de topo)	Presidente; Conselho Consultivo; Comissão Fiscalização; Vice-Presidente.	1	Estratégia de longo prazo
		2	Estratégia de médio prazo
		3	<i>Hoshin</i> anual ou curto prazo
Equipa Tática (Gestores Intermediários)	Chefe da Repartição Administrativa e Financeira; Chefe da Repartição de Prestação Social; Chefe do Gabinete Técnico; Chefe da Secretaria-Geral.	4	Táticas
Equipa Operacional (Operadores)	Chefes das Seções; Chefes dos Serviços; Chefe do Cofre de Previdências e Mutualidade.	5	Operações

Na elaboração do *roadmap* teve-se em consideração não só o caminho a percorrer como também a explicação do mesmo. Deste modo, o *roadmap* que se apresenta é autoexplicativo, e apresenta os principais *outputs* e, alguns *inputs* expetáveis. Embora se apresente o *roadmap* completo, na presente investigação, ficou-se apenas na realização da matriz X A3 de 1º nível como se apresenta no Apêndice R.

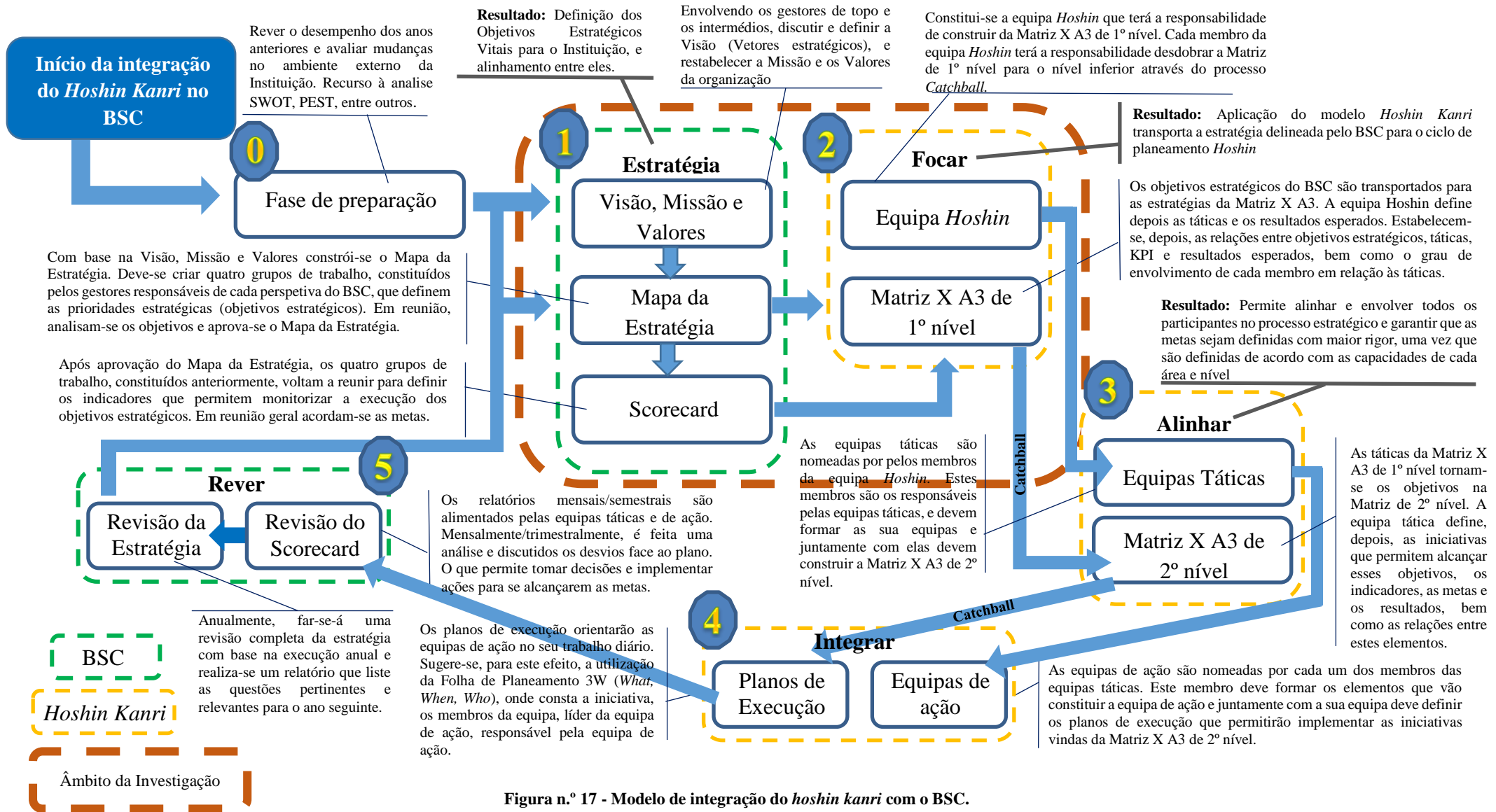


Figura n.º 17 - Modelo de integração do *hoshin kanri* com o BSC.

Fonte: Adaptado de Thomaz (2015).



Na monitorização e controlo do alcance da iniciativa, referida anteriormente, foi delineado o indicador/meta (Processo) B1.1 – % de inscrições em eventos e concursos, o que influência diretamente as receitas e as despesas (Resultados).

Posteriormente à elaboração da Matriz X A3 de 1º nível, cada órgão do nível tático (Repartição, Gabinete, Secretaria), vai realizar a Matriz X A3 2º nível.

Correlação		Correlação/Contribuição		Responsabilidade	
	7				
	6				
	5				
	4				
	3				
	2				
	1				
<b>Correlação</b> OIE4 Outras Atividades de Apoio e Apoio Social OIE4 Ação Social OIE4 Coife de Providências e Mutualidade OIE1 Inscrições nas Infraestruturas Turísticas OIE1 Realização de Eventos (Objetos/Operações definidas Para o Plano Estratégico 2015-17 SSGNR - São todos como Objetivos Estratégicos)		<b>Processos</b> B1.1 % de inscrições em eventos e concursos B1.2 % de inscrições nas infraestruturas turísticas B1.3 % de desistências por subscção voluntária P4.1 Prazo médio de processamento das em prestações de emergência P4.2 Prazo médio de processamento dos empréstimos dos subscidos P4.3 N.º de eventos/concursos organizados P4.4 N.º serviços prestados no serviços farmacêuticos P4.6 N.º de protocolos que apresentam um desconto superior a 9,9%		<b>Resultados</b> 1 Receita 2 Despesa 3 Prestígio Institucional - Qualidade do Serviço	
<b>Estratégias</b> (Ranking e Gestos) Matriz X A3 2º Nível		<b>Elementos da Equipa</b> 1. Seção Contabilidade e Orçamento 2. Seção Recursos Humanos e Beneficiários 3. Seção de Aproveitamento, Logística e Património 4. Serviço Farmacêuticos		<b>Legenda:</b> • Forte correlação ou líder de equipa □ Média correlação ou pessoa chave × Baixa correlação ou participante	
		Correlação/Contribuição			

Figura n.º 19 - Exemplo modelo *hoshin kanri* 2º nível (matriz X A3) na Repartição de Prestações Sociais.

A Matriz X A3 de 2º nível é realizada para alinhar as atividades diárias de cada órgão operacional. Após a atribuição das iniciativas à Repartição de Prestações Sociais, esta vai-se concentrar nelas e, vai de desenvolver um conjunto de atividades (Iniciativas - Táticas) para realizar as iniciativas.

As estratégias que constam na Matriz X A3 de 2º nível da Repartição de Prestações Sociais, são as Táticas atribuídas a esta Repartição na Matriz X A3 de 1º nível. Com base nestas Estratégias, a Repartição irá delinear um conjunto de iniciativas (Táticas) a serem desenvolvidas diariamente, de forma a confluírem para o alcance das Estratégias.

## APÊNDICE R: VANTAGENS COMPETITIVAS

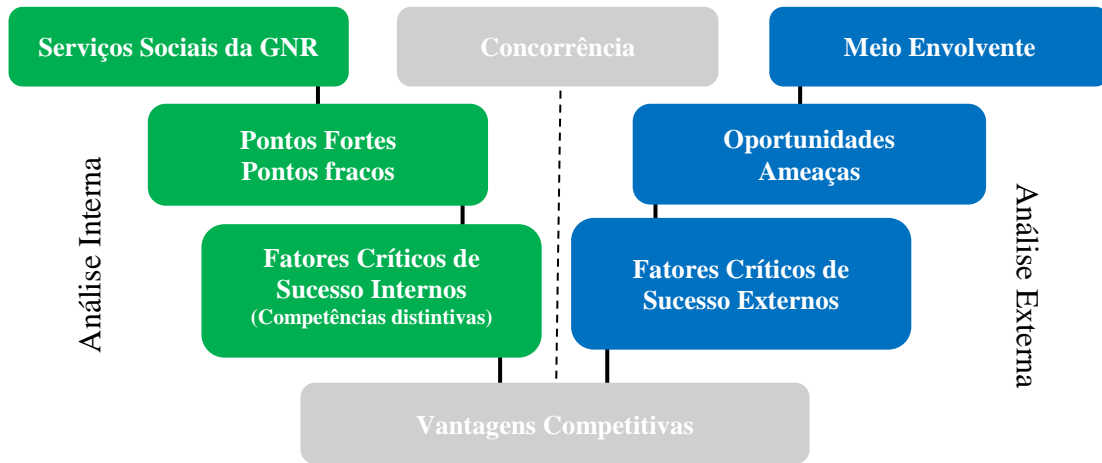


Figura n.º 20 - Determinação das vantagens competitivas.

Assim, com base na estrutura lógica do presente trabalho de investigação, apresentada na figura n.º 4, com base nos resultados da análise estratégica do Apêndice E e, com base nas respostas e na relação das perguntas derivadas 3 e 4, pretende-se verificar a existência de vantagens competitivas que surgem da eventual implementação do modelo *Hoshin Kanri* nos SSGNR, de acordo com a tabela n.º 19.

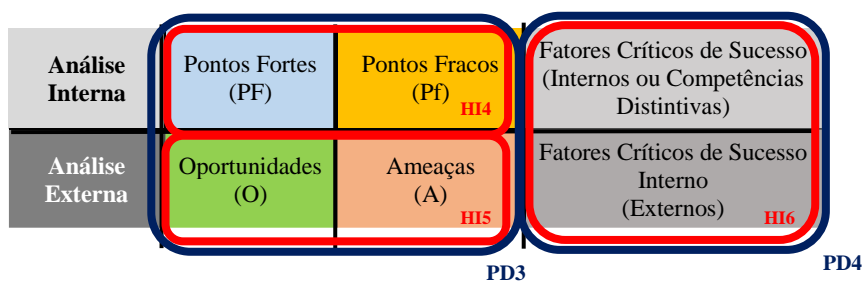


Figura n.º 21 - Análise realizada com as PD3 e PD4.

As vantagens competitivas surgem aquando do confronto entre os SSGNR e os concorrentes se destacam os pontos fortes e os pontos fracos da implementação do modelo *Hoshin Kanri*, e se identificam as oportunidades e ameaças que surgem do confronto entre a concorrência e o restante meio envolvente. Dos últimos fatores referidos, podem-se retirar os fatores críticos de sucesso externos, por outro lado, dos pontos fortes e fracos realçam-se

os fatores críticos de sucesso internos (competências distintivas), que podem por em causa ou potenciem a implementação do modelo em estudo.

Para isso teve-se em conta os fatores críticos de sucesso externos e os fatores críticos de sucesso internos (competências distintivas) com maior influência, ou seja, os fatores que da análise das respostas dos inquiridos apresenta um valor médio superior à média dos fatores críticos de sucesso externos e internos.

Com a tabela que se apresenta de seguida, pretende-se conjugar os fatores críticos de sucesso externos e internos de forma a verificar a existência de sincronia entre ambos, a fim de se averiguar a presença de vantagens competitivas da eventual de implementar o modelo *Hoshin Kanri* nos SSGNR.

**Tabela n.º 20 - Vantagens competitivas da eventual de implementar o modelo *hoshin kanri* nos SSGNR**

<b>FCSE</b> Fatores Críticos de Sucesso Externos	<b>FCSI</b> Fatores Críticos de Sucesso Internos (Competências Distintivas)	<b>VC</b> Vantagens competitivas
FCSE7- Melhoria da imagem organizacional perante os <i>Stakeholders</i> .	FCSI4- Envolvência de todos os níveis organizacionais (na definição das metas organizacionais).	1- Vantagem competitiva
FCSE4- Aceitação da utilização de modelos de gestão inovadores.	FCSI3- Planeamento, organização e articulação entre as diversas áreas organizacionais.	2- Vantagem competitiva
FCSE3- Reconhecimento pelos Stakeholders da mais valia que a implementação de instrumentos inovadores de gestão estratégica, que acarreta para a organização.	FCSI7- Envolvência e predisposição das chefias de topo em implementar modelos de gestão estratégicas.	3- Vantagem competitiva
FCSE7- Melhoria da imagem organizacional perante os <i>Stakeholders</i> .	FCSI9- Reestruturação de processos (desprendimento de processos e ações irrelevantes).	4- Vantagem competitiva
Não se verifica.	FCSI5- Realização de reuniões para discussão do rumo da organização, e o estado de alcance das metas definidas.	
Não se verifica.	FCSI6- Capacitação dos Recursos Humanos (ações formação e seminários com os colaboradores sobre conceitos e métodos subjacentes à gestão estratégica).	

Da conjugação realizada verifica-se que resultam três grandes vantagens competitivas da implementação do *Hoshin Kanri* no SSGNR. Estas prendem-se com:

- Imagem Institucional – vantagens competitivas 1 e 4;
- Foco institucional – vantagem competitiva 2;
- Inovação – vantagem competitiva 3.

## ANEXO A - EVOLUÇÃO DO MODELO HOSHIN KANRI

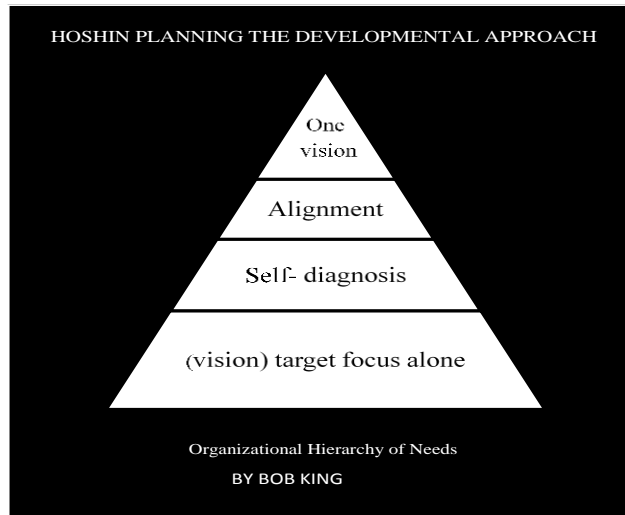


Figura n.º 22 - Modelo de king (1989).

Fonte: Retirado de King (1989).

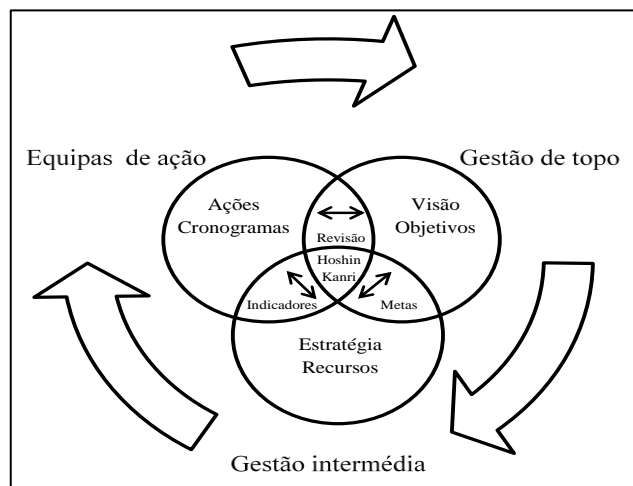


Figura n.º 23 - Modelo de akao (1991).

Fonte: Retirado de Thomaz (2015, p. 35).

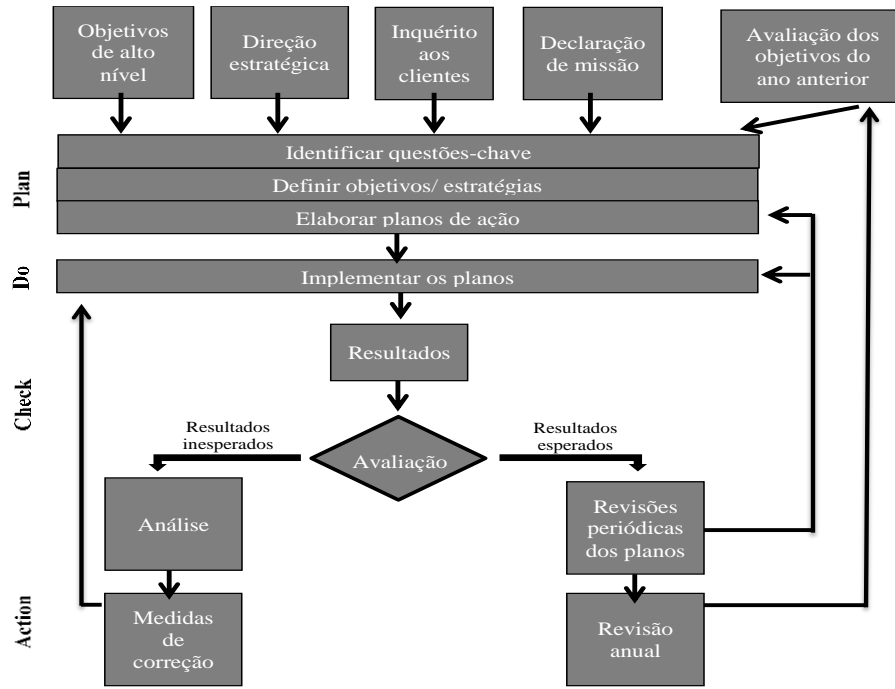


Figura n.º 24 - Modelo de *babish* (1998).

Fonte: Retirado de Thomaz (2015, p. 37).

① **Koshin Kanri – da estratégia à ação!**

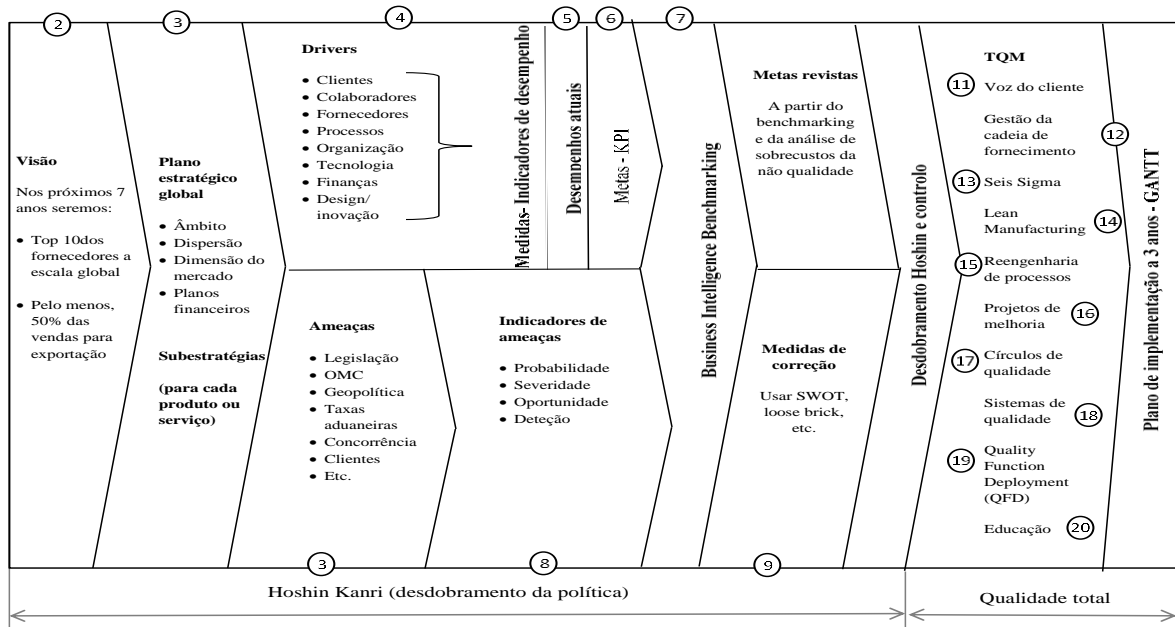


Figura n.º 25 - Modelo de *hutchins* (2008).

Fonte: Retirado de Thomaz (2015, p. 38).



## ANEXO B - EQUIPAS HOSHIN

Tabela n.º 21 - As quatro equipas e as sete tarefas

EQUIPAS		AS SETE INICIATIVAS	
Equipa Hoshin	1	Estratégia de longo prazo	<b>Plano de ação</b> que auxilia a concretização da estratégia de <b>longo prazo</b> (3 a 5 anos), sustentado na missão e na visão da organização.
	2	Estratégia de médio prazo	<b>Plano de ação</b> parcialmente completo que contém os objetivos financeiros e indicadores de melhoria a <b>médio prazo</b> (1 a 3 anos), com o intuito de alinhar a organização com a estratégia de longo prazo.
	3	<i>Hoshin</i> anual ou curto prazo	<b>Plano detalhado de ações de curto prazo</b> (6 a 12 meses), com intuito de alinhar a organização com a estratégia de médio prazo.
Equipa Tática	4	Táticas	Definição das <b>iniciativas</b> a realizar no curto prazo (6 a 12 meses) nos <b>processos organizacionais</b> , para cumprir a estratégia de médio prazo.
Equipa Operacional	5	Operações	<b>Projetos</b> para aplicar <b>novas tecnologias e metodologias</b> a realizar num período de 3 a 6 meses nas <b>funções organizacionais</b> .
Equipa de Ação	6	<i>Kaikaku</i>	<b>Projetos</b> para aplicar <b>novas ferramentas e técnicas</b> a realizar num período de 1 semana a 3 meses nos <b>trabalhos diários</b> .
	7	Melhoria contínua	<b>Resolução de problemas</b> mais ou menos em <i>real time</i> , no momento em que são detetados erros ou anomalias no trabalho diário, através de sugestões <b>dos colaboradores ou stakeholders</b> .

Fonte: Adaptado de Jackson (2006, p. 5) e Thomaz (2015, pp. 41- 42).

---

## ANEXO C - COMAPRAÇÃO ENTRE O BSC E O HOSHIN KANRI

Tabela n.º 22 - Comparação de *balanced scorecard* e *hoshin kanri*

	<i>Balanced Scorecard</i>	<i>Hoshin Kanri</i>
Foco	Visão e Estratégia	Visão e Objetivos Vitais
Característica	Baseado no Desempenho	Baseado nos Processos
Orientação	Alvo/Meta	Meios
Ponto Forte	Quadro Conceitual Estruturado	Processo <i>Catchball</i> e Comunicativo
Ponto Fraco	De cima para baixo e não participativo	Difícil determinar os objetivos vitais

Fonte: Retirado de Asan & Tanyas (2007, p. 1004).