

# HOSHIN KANRI COMO INSTRUMENTO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO. ESTUDO DE CASO: SERVIÇOS SOCIAIS DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA<sup>1</sup>

*HOSHIN KANRI AS A STRATEGIC ALIGNMENT INSTRUMENT.  
CASE STUDY: SOCIAL SERVICES OF THE PORTUGUESE  
NATIONAL REPUBLICAN GUARD*

## **Diogo Dias da Encarnação**

Alferes de Administração Militar da Guarda Nacional Republicana (GNR)  
Mestre em Administração Militar pela Academia Militar  
Secção de Contabilidade e Orçamento dos Serviços Sociais da GNR  
1149-039 Lisboa  
diogo8dias@gmail.com

## **Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho**

Professora Catedrática de Gestão  
Investigadora do Centro de Investigação da AM (CINAMIL)  
Investigadora Associada do CIDIUM  
Investigadora do Centro de Investigação em Organizações, Mercados e Gestão Industrial (COMEGI)  
1169-244 Lisboa, Portugal  
manuela.sarmento2@gmail.com

## **Miguel Ângelo Reis Alves Amorim**

Major de Administração Militar da GNR  
Mestre em Administração Militar pela Academia Militar  
Divisão de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais no Comando Geral da GNR  
1200-090 Lisboa  
amorim.mar@gnr.pt

## **RESUMO**

No momento de definir um plano que permita incrementar o desempenho organizacional, existe a necessidade de traçar uma rota estratégica capaz de alinhar, interligar e desdobrar os objetivos estratégicos em operacionais entre os vários níveis organizacionais. Através da utilização do método hipotético-dedutivo, método inquisitivo, a análise documental, e o recurso a entrevistas e inquéritos, pretende-se identificar de que forma a associação do *Hoshin Kanri* ao *Balanced Scorecard* (BSC) pode contribuir para potenciar a gestão dos Serviços Sociais da GNR (SSGNR). Da análise aos dados quantitativos e qualitativos conclui-se que a conjugação entre os dois modelos permite alavancar o desempenho organizacional, onde os

**Como citar este artigo:** Encarnação, D., Sarmento, M. e Amorim, M., 2018. Hoshin Kanri como Instrumento de Alinhamento Estratégico. Estudo de Caso: Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana. *Revista de Ciências Militares*, novembro, VI(2), pp. 425-449.  
Disponível em: <https://www.ium.pt/cisdi/index.php/pt/publicacoes/revista-de-ciencias-militares>.

<sup>1</sup> Artigo adaptado a partir do Trabalho de Investigação Aplicada, cuja defesa ocorreu em setembro de 2016, na Academia Militar (disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/15246>>).

objetivos estratégicos conceptualizados pelos BSC são alinhados e desdobrados através da metodologia *Hoshin* em táticas e processos pelos vários níveis organizacionais.

**Palavras-Chave:** Hoshin Kanri; Balanced Scorecard; Gestão Estratégica; Instrumentos de Gestão; Eficiência.

## **ABSTRACT**

*Defining a plan to improve organizational performance requires outlining a strategy that can align, connect, and translate the strategic objectives into operational objectives at different organizational levels. The investigation uses the hypothetic-deductive method, the inquisitive method, documentary analysis, interviews, and surveys to identify how the Hoshin Kanri can be combined with the Balanced Scorecard (BSC) to improve the management of the GNR's Social Services (SSGNR). Upon analysis, the quantitative and qualitative data revealed that combining the two models provides a way of leveraging organizational performance by using the Hoshin methodology to align and deploy the strategic objectives conceptualised in the BSC through tactics and processes at different organizational levels.*

**Keywords:** *Hoshin Kanri; Balanced Scorecard; Strategic Management; Management Tools; Efficiency.*

## **Introdução**

A volatilidade de comutação do ambiente onde atuam as organizações, o aumento da concorrência, a necessidade de prestar ou colocar à disposição produtos de levados padrões de qualidade, são alguns dos desafios que marcam a era atual da gestão organizacional.

Neste sentido, os gestores são desafiados, entre outros, alinhar o nível que planeia e o que executa, otimizar os fluxos da cadeia de valor, reduzir desperdícios, procurar novas formas de produtividade que levem ao aumento da eficiência, do desempenho organizacional, e do alcance dos objetivos organizacionais.

Os sistemas tradicionais de gestão têm-se revelado obsoletos, neste sentido, os gestores procuram empregar ferramentas de gestão que permita desenvolver políticas organizacionais, comunicar estratégias, alocar recursos, focar ações, controlar e avaliar o desempenho das suas organizações.

Esta temática é recorrentemente abordada por muitos gurus da gestão que 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” Thomaz (2015, p. 2), pelo que muitas organizações vêm nas ferramentas do *Lean Management*<sup>2</sup> uma alavanca que impulsiona a ligação entre as ações estratégicas e as operacionais.

---

<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.

O *Balanced Scorecard* (BSC), concebido por Kaplan e Norton é um instrumento direcionado para a gestão estratégica com enfoque na performance organizacional. Este instrumento permite integrar objetivos tangíveis e intangíveis, proporcionando simultaneamente a medição do desempenho no passado, e projetar e analisar a evolução futura da organização, com base em aspetos estratégicos.

O *Hoshin Kanri* concebido por Yoji Akao, permite o desdobramento dos objetivos estratégicos ao longo dos níveis organizacionais, garantindo uma efetiva execução da estratégia. Este modelo, alicerçado no ciclo FAIR<sup>3</sup>, tem presente os fatores críticos da organização, os quais devem ser controlados de forma a alcançar os resultados pretendidos.

O Trabalho de Investigação Aplicada, do qual derivou o presente artigo, pretende identificar de que modo o *Hoshin Kanri*, em complemento ao BSC, pode contribuir para potenciar a gestão organizacional dos Serviços Sociais da GNR e, numa segunda fase, perspetivar a sua aplicação.

Para tal, teve como foco 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 foram conjeturadas seis hipóteses.

Dos resultados obtidos, realça-se que a combinação do *Hoshin Kanri* com o BSC permite aos SSGNR a ligação entre os vários níveis organizacionais, tendo como foco a visão organizacional e o quadro estratégico.

O artigo encontra-se repartido em quatro grandes partes, sendo elas: revisão bibliográfica, a investigação, apresentação e análise dos resultados, e por fim as conclusões.

## 1. Modelos de Alinhamento e Desempenho Organizacional

De seguida, são apresentados, de forma sucinta, os modelos em estudo, o BSC e *Hoshin Kanri*, bem com as potencialidades e fragilidades quando implementados separadamente.

Por fim, através de um quadro resumo, expõe-se uma possível utilização combinada dos dois modelos, realçando a complementaridade existente entre os mesmos.

### 1.1. *Balanced Scorecard*

O BSC, modelo de gestão desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, assenta em três pilares: (i) a missão organizacional, (ii) a visão organizacional e (iii) os valores organizacionais, e analisa a organização segundo quatro perspetivas: (i) clientes, (ii) financeira, (iii) processos internos e (iv) aprendizagem e crescimento.

Este modelo integra indicadores de carácter tangíveis e intangíveis, através dos quais se pretende transformar a visão e a estratégia organizacional em objetivos, indicadores, metas e iniciativas realçando os pontos-chave onde a organização deve incidir.

Kaplan e 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

<sup>3</sup> O ciclo de FAIR (*Focar; Alinhar; Integrar; Rever*) é uma ferramenta de gestão que tem como finalidade melhorar o processo de gestão de forma contínua.

acima de tudo, introduziram ao seu modelo um mapa estratégico que permite alinhar os níveis organizacionais com a estratégia organizacional através de uma abordagem *top-down*, possibilitando utilizar o BSC como modelo de gestão de desempenho e de gestão estratégica.

O mapa estratégico, permite expor objetivos estratégicos definidos para cada perspectiva, a relação de causa-efeito entre os mesmos, e inclusive a forma como as iniciativas e os recursos convergem em resultados (Kaplan e Norton, 2001).

Este mapa constitui um instrumento importante, pois “permite às organizações uma melhor compreensão da forma como os seus ativos intangíveis se transformam em valor para os clientes e para a organização” (Ferreira et al., 2009, p. 328). Contudo, Salomão (2013) argumenta que não reflete a realidade dinâmica, por ser uma “imagem estática” e incompleta dos caminhos estratégicos a percorrer.

Por outro lado, Ferreira et al. (2009, p. 322), afirmam que “o modelo não monitora as movimentações dos seus concorrentes, o que pode afetar os pressupostos da estratégia e constituir incertezas”.

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

Face aos resultados obtidos com a utilização do BSC no sector privado ao nível do desempenho organizacional, e com a mudança da cultura de gestão na administração pública, para uma gestão assente em “resultados, com enfoque na eficiência, na qualidade e nos serviços centrados no cidadão como cliente” (Pinto, 2009, p. 153), levaram a adaptação deste modelo ao sector público. Contudo, mantém-se a dificuldade de alinhar os processos realizados pelos funcionários, às iniciativas e os objetos estratégicos.

## 1.2. Hoshin Kanri

O *Hoshin Kanri* é um termo japonês que significa (Ho) direção, (shin) agulha, (Kan) controle, (ri) lógica/razão. O modelo desenvolvido por *Yogi Akao*, assenta na metodologia de gestão de qualidade total e segue a filosofia do *Lean Management*, procura alinhar as funções e as atividades dos vários níveis organizacionais com os objetivos estratégicos.

Inicialmente, o modelo *Hoshin Kanri* era tido como um modelo 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 o seu modelo vai mais além, ao permitir integrar as atividades da organização com os objetivos estratégicos, o planeamento e a comunicação entre todos os níveis organizacionais sem que as organizações percam o foco das operações.

O modelo *Hoshin Kanri* assenta num “processo de implementação de ações de controlo de processos” (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*), processo conhecido como ciclo PDCA ou ciclo de *Deming*.

Contudo, de acordo com Witcher e Butterworth (2001) o ciclo PDCA quando aplicado ao *Hoshin Kanri* origina o ciclo de FAIR (*Focus, Alignment, Integration, Review*), fornecendo a disciplina de autogestão a qualquer nível.

A primeira fase do ciclo FAIR, assenta na revisão das ações de gestão do ano anterior e a formulação e Foco das prioridades estratégicas para o ano, ou seja, prioridades estratégicas vitais. Numa segunda fase, as prioridades estratégicas vitais “são alinhadas com os planos anuais e desdobradas através do processo *catchball*, ao longo das várias unidades da organização” (Thomaz, 2015, p. 32), o que materializa a fase de Alinhamento do ciclo de FAIR.

Após o alinhamento, é necessário Integrar as prioridades estratégicas vitais nas funções diárias e correntes de gestão, resultando a elaboração de planos. 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 melhoria continua” (Thomaz, 2015, p. 32).

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

Segundo Thomaz (2015), a metodologia *catchball*<sup>4</sup> assume um papel preponderante no desdobramento dos objetivos estratégicas em metas e meios, pois é “o «coração» (...) e o processo-chave para o alinhamento e integração das estratégias” (Thomaz, 2015, p. 33), o que permite assegurar o desenvolvimento das metas.

O *catchball*, segundo Witcher e Butterworth (2001), é um processo que visa garantir o compromisso da organização no alcance das metas e planos de ação definidos, através do qual as equipas dos vários níveis organizacionais são envolvidas.

O *Hoshin Kanri*, segundo Tennant e Roberts (2001), preocupa-se principalmente com quatro tarefas principais: (i) Integrar as prioridades estratégicas na gestão diária da organização; (ii) Fornecer uma avaliação estruturada do progresso das prioridades estratégicas; (iii) Garantir o foco da gestão organizacional, definindo prioridades estratégicas; (iv) Alinhar as prioridades estratégicas com os planos.

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 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).

---

<sup>4</sup> O *catchball* – é um processo que se refere às negociações, partilha de objetivos, e desdobramento dos objetivos em ações operacionais.

### 1.3. Complementaridade entre os Modelos Hoshin Kanri e *Balanced Scorecard*

O *Lean Management* é 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 fazem parte das intenções de qualquer gestor, e contribuem para que os objetivos da sua organização sejam alcançados com o mínimo de desperdício e com níveis elevados de qualidade.

Thomaz (2015) enumera algumas críticas ao *Lean Management*, contudo salienta a “desconexão entre as estratégias corporativas e a aplicação” (Thomaz, 2015, p. 29). De forma a colmatar esta lacuna, DeBusk e DeBusk (2011) revelam que ferramentas de implementação de estratégia, que permitem o desdobramento da estratégia, como por exemplo a conjugação do BSC com o *Hoshin Kanri*, acrescentam valor organizacional.

Asan e Tanyas (2007) acrescentam que, esta combinação impulsiona o alinhamento organizacional e consequentemente o desempenho organizacional, consideram que o BSC fornece o quadro conceptual dos objetivos estratégicos, materializado no mapa estratégico, e por outro lado, o *Hoshin Kanri* através do seu processo *catchball*, permite o desdobramento e a comunicação dos objetivos entre os vários níveis.

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*) permite criar sinergias. Nessa medida, o BSC é utilizado no planeamento e na construção de uma estrutura conceptual e o *Hoshin Kanri* para o pôr em prática e monitorizar. O foco é garantir que os objetivos de longo prazo sejam entendidos a todos os níveis organizacionais e que cada nível realize as atividades de forma alinhada.

O estudo realizado às empresas *Canon, Toyota e Nissan*, Wicher e Chau (2007) permitiu concluir que da combinação dos dois modelos resultam mais-valias na dinâmica de gestão estratégica e operacional das organizações. O BSC 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, permitindo um planeamento participativo e uma abordagem de aprendizagem baseado no ciclo FAIR.

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), o alinhamento organizacional constitui uma fonte crucial de criação de valor, e baseia-se na obtenção de sinergias através do alinhamento de todos os recursos, estruturas e atividades operacionais em prol das prioridades estratégicas.

A Figura 1 apresenta um quadro resumo do Modelo de Integração do *Hoshin Kanri* com o BSC.

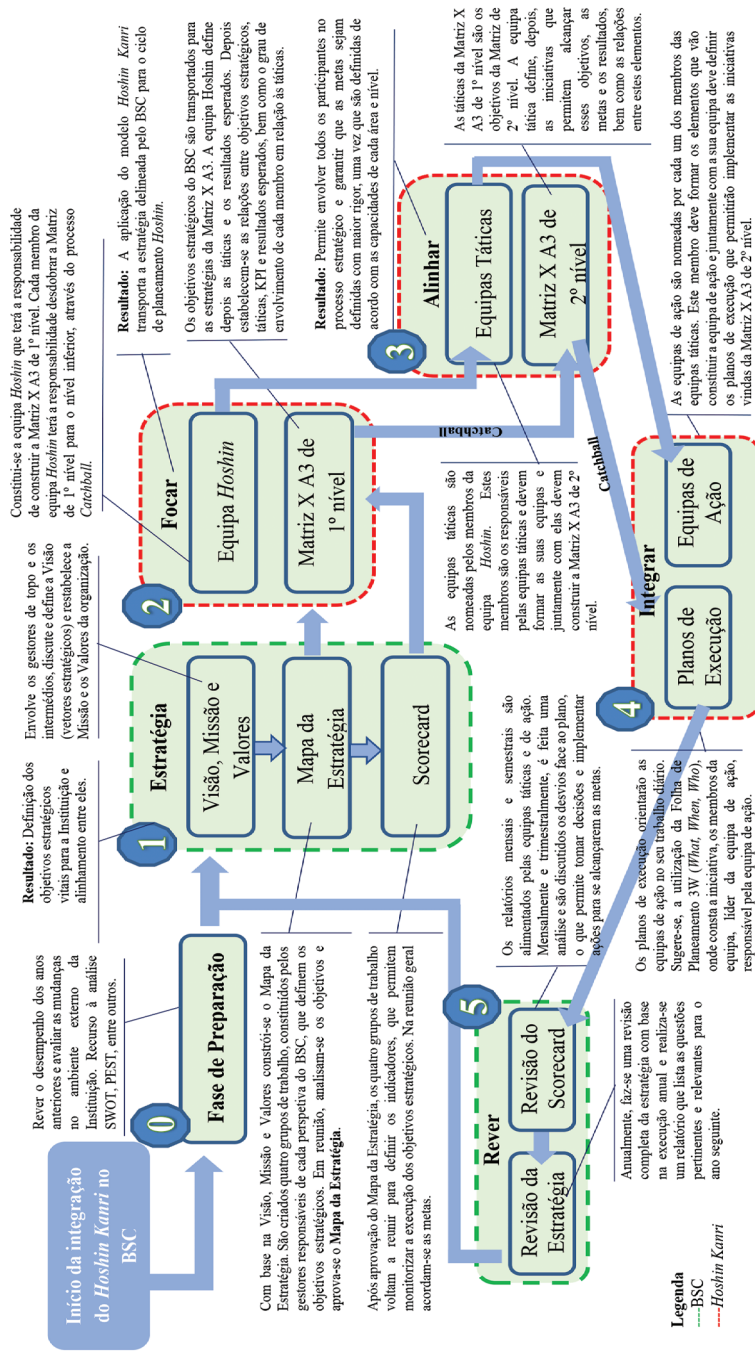


Figura 1 - Modelo de integração do Hoshin Kanri com o BSC

Fonte: Adaptado de Thomaz (2015).

## 2. Gestão Estratégica

Apresentados sucintamente os modelos de gestão estratégica, importa perceber o que é o planeamento estratégico e como desdobra-lo pelos vários níveis organizacionais. Deste modo, nesta secção clarifica-se o conceito de planeamento estratégico, identificam-se conceitos que se articulam com o mesmo, e descreve-se a forma como pode ser desdobrado.

### 2.1. Planeamento Estratégico

Planeamento de longo prazo não é sinonimo de planeamento estratégico. Ansoff e McDonnell (1990) consideram que 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 pretendido.

São vários os autores 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 estratégica devido ao seu trabalho de investigação em estratégia dos negócios.

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.

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 e Chau, 2007).

O processo de 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, e permite aos membros projetarem uma imagem organizacional a ser alcançada.

É através da visão que “são definidas as prioridades, programas e projetos estratégicos” (Pinto, 2009, p. 159), que se desencadeia a formulação das estratégias, e se estabelecem as prioridades a atingir (Thomaz, 2015).

Os valores organizacionais, ainda que, evidenciem virtudes, tradições, simbolismos ou condutas, podem traduzir princípios de gestão ou condutas críticas que toda a organização deve ter presente na execução diária das tarefas.

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), a fim de alcançar o futuro idealizado.



Na fase Focar do planeamento estratégico *Hoshin*, são focadas as prioridades estratégicas de curto prazo, onde se “recebe os objetivos estratégicos balanceados do BSC [tidos] como estratégias de 1.º nível” (Thomaz, 2015, p. 59) ou como objetivos vitais, e posteriormente “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, os gestores de topo (equipa *Hoshin*) discutem e selecionam “os KPI (*Key Performance Indicators*), as metas para avaliar o grau de alcance das táticas e os resultados esperados” (Thomaz, 2015, p. 59). Na elaboração da Matriz X A3 de 1.º nível, o mapa estratégico do BSC é o fator-chave, pois é a partir deste que se inicia o ciclo *Hoshin*.

### 2.2.2. 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. Os objetivos vitais são comunicados em termos genéricos aos gestores intermédios, assim é da sua responsabilidade, e dos responsáveis de cada equipa (gestores do nível tático), avaliarem de que modo podem contribuir para a concretização dos objetivos comunicados.

Nesta fase, no ponto de vista de Witcher e Chau (2007), pretende-se conciliar planos entre todos os níveis da hierarquia organizacional, onde os gestores intermédios juntamente com as equipas delinham as suas táticas para alcançar as metas e os objetivos estratégicos.

O alinhamento entre prioridades estratégicas, prioridades funcionais, atividades e sistemas de controlo “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 *Hoshin Kanri* permite alinhar as decisões descentralizadas com os objetivos estratégicos, Witcher e Butterworth (2001) afirmam que a utilização do processo *catchball* permite fluir o conhecimento e a comunicação *top-down* e *down-top*, de modo que, os gestores de cada área, juntamente com os seus colaboradores, elaborem planos operacionais consensualizáveis com os objetivos estratégicos, e com resultados alcançáveis.

No decorrer da fase Alinhar, as táticas definidas Matriz X A3 de 1.º nível “tornam-se as estratégias do próximo nível” (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, funcionando assim como uma técnica de comunicação e de negociação nos dois

sentidos. Após a aprovação da Matriz X A3 de 2.º nível, a organização está em condições para entrar na próxima fase, que consiste em integrar, (Thomaz, 2015).

### 2.2.3. Integrar

Segundo Witcher e Chau (2007), 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. Na fase de integrar, o *Hoshin Kanri* incorpora as estratégias e as táticas nas tarefas diárias das organizações.

Segundo Witcher e Butterworth (2001), a essência do alcance 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 estratégicos.

Nesta fase, além da utilização da Matriz X A3 de 2.º nível, deve-se usar relatórios de planeamento, a este respeito Thomaz (2015) sugere a utilização do Relatório de Planeamento 3W<sup>5</sup>. Com a utilização deste relatório, torna-se possível que as equipas de ação sejam responsabilizadas pela execução, documentação e comunicação das atividades que estão sob sua responsabilidade.

Segundo o mesmo autor, no término do ciclo de planeamento, os resultados são usados como *inputs* na fase de rever, que possibilitará melhorar o desempenho da organização, e simplificará o processo de aprendizagem organizacional.

Na fase Rever é utilizado o modelo BSC por se considerar que facilita a revisão e documentação dos indicadores, das medidas, dos objetivos estratégicos, e do grau de alcance das metas (indicadores) associados a cada objetivo estratégico.

### 2.2.4. Rever

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

Mensalmente os relatórios de planeamento realizados pelas equipas de ação, devem ser submetidos a uma avaliação, o que permite acompanhar o grau de alcance das metas e dos objetivos acordados, e verificar os desvios ocorridos, o que permite, caso necessário, realizar ajustamentos ao planeamento.

Esta avaliação culmina com a definição de planos de implementação, que alimentarão novas interações nas fases Alinhar e Integrar, isto é, identificam-se aspetos a serem corrigidos e melhorados, nomeadamente a redefinição de táticas e processos conducentes ao alcance das metas e das estratégias definidas.

---

<sup>5</sup> Relatório de planeamento 3W é a 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.

Na revisão anual, realizada ao nível de Topo, segundo Witcher e Chau (2007) é avaliado o ciclo FAIR, isto é, avalia-se a forma como a organização focou, alinou e integrou nas atividades diárias os seus meios e capacidades no alcance dos objetivos estratégicos. Nesta fase, os relatórios de planeamentos, 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, indicadores, medidas e metas. Esta revisão, segundo Witcher e 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 sectorial.

Witcher e 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.

### **3. A Investigação**

Derivando o presente artigo de um Trabalho de Investigação Aplicada, de seguida são apresentados de forma sucinta os métodos de abordagem usados, bem com as técnicas, procedimentos e meios na recolha e tratamento da informação.

#### **3.1. Metodologia**

Numa fase inicial foi utilizado o método hipotético-dedutivo. Este método “baseia-se na formulação de hipóteses ou conjeturas, que melhor relacionam e explicam os fenómenos” (Sarmiento, 2013, p. 9), foram elaboradas seis hipóteses sendo elas:

HI1 – O BSC é utilizado pelo SSGNR como um modelo de alinhamento e desdobramento estratégico.

HI2 – A aplicação do modelo Hoshin Kanri nos SSGNR 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.

Complementarmente ao método referido, 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). Desta feita, na recolha de dados e informação foi utilizada a análise documental, entrevistas e inquéritos por questionário.

No que concerne, aos meios utilizados na presente investigação, realça-se o emprego dos meios informáticos na obtenção e no tratamento de dados.

### 3.2. Entrevistas

De forma acrescentar profundidade à investigação, as entrevistas exploratórias estruturadas, incidiram sobre uma amostra selecionada de forma intencional, 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 Presidente dos SSGNR e simultaneamente Comandante Geral GNR, Vice-Presidente dos SSGNR, Chefe da Divisão de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais da GNR, e o Coordenador do grupo trabalho do planeamento estratégico na *Guardia Civil*.

Embora o foco sejam os SSGNR, a escolha da amostra de entrevistados reside na possibilidade de compreender e aprofundar conhecimentos, junto de gestores topo e responsáveis pelo Planeamento Estratégico em organizações com um espetro de missões e atribuições diversificado. No Quadro 1 é apresenta a caracterização dos entrevistados.

**Quadro 1- 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
Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana	Tenente-General	- Comandante Geral da Guarda Nacional Republicana; - Presidente dos Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana.	E2
Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana	Coronel	- Vice-Presidente dos Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana.	E3
Guarda Nacional Republicana	Tenente-Coronel	- Chefe da Divisão de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais da Guarda Nacional Republicana.	E4

Tendo em conta a vasta experiência no setor público e privado, assim como o conhecimento e o domínio em modelos de gestão estratégica, foi realizada uma entrevista exploratória estruturada ao Engenheiro Manuel Thomaz, como a finalidade de recolher informações relevantes sobre a adoção do modelo *Hoshin Kanri* como complemento do BSC.

Com intuito de recolher informações sobre os SSGNR foram realizadas entrevistas exploratórias a colaboradores desse Serviço. As entrevistas exploratórias foram relevantes na construção dos inquéritos por questionário, e conducentes na elaboração do esboço do modelo *Hoshin Kanri* aplicado à Instituição em apreço.

### 3.3. Inquéritos por Questionário

O inquérito por questionário é o resultado do cruzamento multidimensional entre a análise efetuada ao ambiente interno e externo dos SSGNR, a análise das entrevistas exploratórias realizadas aos responsáveis pelo planeamento estratégico, e a da entrevista exploratória realizada ao Engenheiro Manuel Thomaz.

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

No que tange à metodologia empregue, após elaboração e validação da coerência do inquérito, realizou-se um pré-teste o que permitiu “avaliar se o questionário está ajustado em termos da ordem das questões e vocabulário” (Sarmiento, 2013, p. 95).

Neste contexto, o inquérito por questionário apresenta três grandes partes, sendo elas: o preâmbulo, a caracterização sociodemográfica dos inquiridos e o questionário propriamente dito.

No que diz respeito aos conteúdos apresentados na última parte, optou-se por utilizar questões de resposta fechada com base na escala de *Likert* constituída por sete níveis, o que permite obter respostas neutras, por parte do inquirido, com relevância na investigação.

Na elaboração e emprego dos inquéritos por questionário foi utilizado o *Survey Monkey* e posteriormente na análise e tratamento dos dados foi utilizado o *Statistical Package for Social Sciences 22* (SPSS), bem como o Microsoft Excel.

#### 3.3.1. Caracterização da Amostra

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, perfazendo uma população de 14 militares, sendo oito oficiais, cinco sargentos e um cabo.

A escolha desta população, deve-se não só ao facto de serem estes os principais utilizadores e intervenientes no processo de gestão estratégica, como por serem os elementos que lidam diariamente com a necessidade de prosseguirem os objetivos da Instituição.

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.

## 4. Apresentação Análise e Discussão de Resultados

Nesta secção, apresenta-se de forma lógica as informações e os conteúdos recolhido no trabalho empírico resultante da aplicação dos métodos técnicas, procedimentos e meios referidos na secção anterior.

Deste modo, é após tratamento prévio das respostas obtidas das entrevistas e dos inquéritos, são apresentados os aspetos mais importantes e relevantes na discursão dos resultados, e posteriores conclusões.

#### 4.1. Análise dos Resultados das Entrevistas

Elaborou-se uma tabela de análise de conteúdo por questão da entrevista, que aglomera por pergunta, a categoria, as subcategorias, a unidade de registo, o entrevistado, a quantidade de enumeração e o respetivo resultado das respostas dos vários entrevistados.

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 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 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 2: o plano estratégico da sua Instituição assenta num mapa estratégico consolidado 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 *Guardia 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 consideram que a sua utilização permite uma perspetiva agregada da performance institucional, assente na transparência da relação de causa-efeito entre os objetivos, como 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”, como salienta o entrevistado 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, surge a questão 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, 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 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 cidadãos/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 confluam para melhoria do serviço prestado, motivo apresentado por 75% dos entrevistados.

Relativamente à questão 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 e operacional)? Com esta questão pretende-se saber a perceção dos entrevistados sobre a utilização de modelos de desdobramento da execução estratégica nas suas Instituições (já detentoras de um plano estratégico assente no modelo BSC).

Face à realidade das suas Instituições, a totalidade dos entrevistados consideram importante, 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.

Os entrevistados, consideram que a aplicação do modelo deve permitir o alinhamento em cascata entre os objetivos de nível estratégico e o operacional, “sendo perceptível que o contributo das bases tem reflexo nos objetivos fixados e na estratégia gizada”, afirma o entrevistado 4.

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

Com a questão 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? Nesta questão 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 [clientes, financeira, processos internos, crescimento e aprendizagem] possibilitando um desdobramento apenas nestas áreas”, tal como realça o entrevistado 3.

Todos os entrevistados evidenciam que apenas existe um desdobramento parcial do planeamento estratégico. Embora 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 8: da sua experiência, considera importante o envolvimento dos gestores dos vários níveis na formulação dos objetivos estratégicos 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.

Todos os entrevistados consideram que a envolvência dos gestores dos vários níveis no processo de gestão, promove o compromisso destes com as metas estabelecidas. Porém, 75% dos entrevistados consideram que esta envolvência permite o alinhamento do planeamento estratégico, dado que existe a “ligação entre o nível estratégico, tático e operacional” como refere o entrevistado 3.

#### **4.2. Análise dos Resultados dos Inquéritos**

O Quadro 2 apresenta o perfil da relevância dos pontos fortes (PF), pontos fracos (Pf), oportunidades (O) e ameaças (A) da matriz SWOT da implementação do modelo *Hoshin Kanri* nos SSGNR. Verifica-se que o valor da média das respostas ( $x_m=5,76$ ) se encontra acima do valor médio da escala (4).

Quadro 2 - Análise de importância dos fatores da matriz SWOT

Fatores positivos							Fatores negativos										
Média	Desvio Padrão	Moda	Mínimo	Máximo	Pontos Fortes - PF (Questão 6)												
5,97	0,740	6	4	7	Pontos Fortes - PF (Questão 6)							5,51	0,854	5	3	7	
6,29	0,825	7	5	7	PF8 - Envolver todos os níveis organizacionais na estratégia organizacional (na definição das metas a atingir, e na consensualização dos colaboradores quanto as tarefas a desempenhar).	PF8 - Dificuldade em determinar os objetivos estratégicos vitais para a organização.	5,93	0,829	5	4	7						
6,21	0,426	6	6	7	PF1 - Articulação dos objetivos estratégicos com as atividades a realizar, e com os planos operacionais e setoriais.	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						
6,21	0,426	6	6	7	PF3 - As atividades realizadas diariamente confluem para os objetivos estratégicos (integra de forma sistemática as atividades da organização com os objetivos estratégicos).	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						
6,14	0,77	6	5	7	PF7 - Alinhamento organizacional horizontal e vertical, com os objetivos estratégicos, garantido o foco da gestão organizacional.	PF10 - Escassez de recursos humanos qualificados.	5,71	1,051	4	4	7						
6,07	0,997	7	4	7	PF5 - Adoção de uma ferramenta orientada para os processos, que permite focar as atividades das áreas críticas.	PF17 - Pouca credibilidade da Informação transferida <i>top-down</i> e <i>down-top</i> .	5,64	0,842	5	5	7						
6,00	0,679	6	5	7	PF10 - Potenciar e alinhar a dinâmica de gestão operacional, entre os vários níveis da organização, com os objetivos estratégicos.	PF5 - Falta de capacidade para adotar novos modelos de gestão estratégica.	5,50	0,941	5	4	7						
5,93	0,267	6	5	6	PF4 - Desdobramento dos objetivos estratégicos pelos níveis organizacionais (políticas de gestão de topo, pelo nível intermédio, até as equipas operacionais).	PF6 - Falta de confiança entre os vários níveis organizacionais.	5,50	0,855	5	4	7						
5,86	0,77	6	5	7	PF6 - Controlo do desempenho organizacional ao longo do ciclo económico (controlo das atividades e dos processos no alcance dos objetivos estratégicos).	PF4 - Resistência à mudança e à inovação.	5,21	1,188	5	3	7						
5,71	0,825	5	5	7	PF7 - Melhoria na comunicação do processo de gestão organizacional, permitindo uma melhoria contínua.	PF3 - Elevada rotatividade dos recursos humanos.	5,14	0,77	5	4	7						
5,71	0,994	6	4	7	PF11 - Responsabilização dos dirigentes em torno da estratégia organizacional definida.	PF1 - Falta de formação especializada em modelos de gestão.	5,07	0,917	5	4	7						
5,57	1,158	6	3	7	PF9 - Garantir que as ações de curto prazo são geridas pelo processo de planeamento estratégico.												
5,80	0,800	6	4	7	Oportunidades - O (Questão 7)							5,71	0,901	6	4	7	
6,21	0,579	6	5	7	O6 - Utilização criteriosa de recursos humanos, financeiros e administrativos.	Ameaças - A (Questão 7)							5,93	1,072	6	4	7
6,14	0,535	6	5	7	O1 - Melhoria da eficiência da gestão dos Serviços Públicos.	A3 - Constrangimentos orçamentais impostos à Administração Pública.	5,93	0,829	6	4	7						
6,14	0,77	6	5	7	O7 - Alinhamento da organização com os objetivos e metas propostas superiormente (Tutela).	A5 - Oposição à mudança dos procedimentos e métodos utilizados pelos organismos públicos.	5,93	0,829	5	5	7						
6,07	0,997	7	4	7	O5 - Melhoria da relação com os Stakeholders fomentando a transparência e divulgação de resultados.	A7 - Forte escrutínio dos beneficiários sobre as políticas de investimento prosseguidas pelos SSGNR.	5,86	0,949	6	4	7						
6,00	0,679	6	5	7	O2 - Novo paradigma da gestão pública, nomeadamente a gestão por objetivos.	A6 - Fraca perceção dos beneficiários relativamente à vantagem de utilização de modelos de gestão de âmbito estratégico.	5,79	0,893	6	4	7						
5,64	0,929	6	4	7	O8 - Evolução das tecnologias e dos sistemas de informação.	A4 - Restrições à contratação de pessoal qualificado.	5,50	0,855	5	4	7						
5,29	0,996	6	4	7	O3 - Partilha de experiências e informação no âmbito da gestão estratégica com forças congéneres militares.	A2 - Rigidez do modelo de avaliação do desempenho da Administração Pública (QUAR).	5,00	0,877	4	4	6						
4,93	0,917	4	4	7	O4 - Intercâmbio e cooperação estratégica com parceiros civis.	A1 - Escassez de exemplos de sucesso na Administração Pública na adoção de modelos de gestão estratégica.											

Fatores Internos

Fatores Externos

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

Realça-se ainda do Quadro 2, que das onze potencialidades levantadas sobre a utilização do modelo *Hoshin Kanri*, oito estão acima do valor médio. Contudo, verifica-se que das sete ameaças à implementação do modelo, cinco encontram-se acima do valor médio, face às cinco das oito oportunidades. Destaca-se a superioridade de importância atribuída aos fatores positivos (pontos fortes  $x_m=5,97$  e oportunidades  $x_m=5,80$ ), relativamente aos fatores negativos (pontos fracos  $x_m=5,51$  e ameaças  $x_m=5,71$ ).

Quanto aos fatores de cada quadrante, destacam-se os seguintes: PF 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),  $x_m=6,29$ ; PF 8 - dificuldade em determinar os objetivos estratégicos vitais para a organização,  $x_m=5,93$ ; O6 - utilização criteriosa de recursos humanos, financeiros e administrativos,  $x_m=6,21$ ; A 3 - constrangimentos orçamentais impostos à Administração Pública,  $x_m=5,93$ .

A 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.

Os fatores de cada quadrante com menor relevância são: PF 9 - garantir que as ações de curto prazo são geridas pelo processo de planeamento estratégico,  $x_m=5,57$ ; PF 1 - falta de formação especializada em modelos de gestão,  $x_m=5,07$ ; O 4 - intercâmbio e cooperação estratégica com parceiros civis,  $x_m=4,93$ ; A1 - escassez de exemplos de sucesso na administração pública na adoção de modelos de gestão estratégica  $x_m=5,00$ .

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, apresentam pouca relevância na implementação do modelo. Já 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.

O Quadro 3 apresenta o perfil da relevância dos fatores críticos de sucesso internos (FCSI) e externos (FCSE) inerentes à implementação do modelo de alinhamento e desdobramento estratégico *Hoshin Kanri* nos SSGNR.

**Quadro 3 - Medidas de tendência central e dispersão da pergunta 8 da parte III do inquérito.**

	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- Envolvência e predisposição das 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- Envolvência de 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
FCSI1- Articulação dos objetivos estratégicos das quatro perspetivas (Beneficiários, Processos, Financeira, Aprendizagem e Inovação) num mapa consolidado.	6,14	0,535	6	5	7
FCSI10- 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 <i>Stakeholders</i> .	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 mais 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

Verifica-se que o valor da média das respostas, ( $x_m=5,91$ ), se encontra acima da média da escala ( $x_m=4$ ).

Os inquiridos consideram que as parcerias e cooperação com entidades civis e públicas, no âmbito da formação em modelos de gestão, é um fator com pouca relevância no sucesso da implementação do modelo, apresentando a média mais baixa ( $x_m=4,86$ ).

Os inquiridos atribuem maior relevância aos FCSI ( $x_m=6,20$ ) do que aos FCSE ( $x_m=5,54$ ). Quanto ao desvio padrão, verificou-se ser inferior a 1, quer nos FCSI, quer nos FCSE, o que demonstra homogeneidade das respostas.

O FCSI 12 - motivação dos colaboradores para a aplicação de modelos de gestão estratégica ( $x_m=5,86$ ), é o fator interno a que os inquiridos atribuem menor relevância. O FCSI 7 - evidencia a envolvimento e predisposição das chefias de topo em implementar modelos de gestão estratégicas ( $x_m=6,57$ ).

Contudo, o FCSI 13 realça a necessidade de planeamento, organização e articulação entre as diversas áreas organizacionais ( $x_m=6,36$ ).

Quanto aos fatores críticos de sucesso externos, verifica-se que o FCSE 1 - parcerias e cooperação com entidades civis e públicas no âmbito da formação em modelos de gestão ( $x_m=4,86$ ), apresenta menor relevância. Em oposição o FCSE 7 - melhoria da imagem organizacional perante os *Stakeholders* ( $x_m=6,07$ ) regista maior relevância para os inquiridos. Destaca-se o FCSE 4 - aceitação da utilização de modelos de gestão inovadores ( $x_m=5,93$ ) pois os inquiridos atribuem muita relevância á inovação em gestão.

## Conclusões

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).

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 com a análise às perguntas 1, 2 e 3 das entrevistas, 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 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*, e 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.

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 entrevista do Sr. Engenheiro Manuel Thomaz, verifica-se que o processo *catchball* é fundamental ao 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 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 entre os pontos fortes (5,97) e os pontos fracos (5,51) é de 0,46. A diferença entre o plano internos e externo (0,36), o que 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 às respostas dos inquiridos sobre os fatores críticos de sucesso, existe em média uma superioridade 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 sucesso à implementação do *Hoshin Kanri* podem ser controlados pelos gestores dos SSGNR.

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?.

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, contudo, verifica-se a falta de capacidade deste modelo desdobrar os objetivos estratégicos em tarefas pelos vários níveis dos SSGNR.

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, verificar-se vantagens competitivas com a implementação do modelo *Hoshin Kanri* nos SSGNR, ao nível da capacidade de suplantar os concorrentes, obter melhores níveis de rendibilidade, através da adoção de métodos e/ou procedimentos que os diferencie.

A análise permite, ainda, perceber três vantagens competitivas relativamente à eventual implementação do modelo estudado nos SSGNR: (i) 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; (ii) melhorar a capacidade de planeamento e organização interna e (iii) melhorar a imagem Institucional,

A justificação das vantagens competitivas baseia-se no facto de o modelo integrar 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* visa a aplicação e a 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 desagregarem as metas globais em metas parcelares, definem-se 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 nos SSGNR, podemos concluir, que a introdução do modelo *Hoshin Kanri* poderá significar a necessidade de ajustamento ou revisão da estratégia organizacional alavancando a performance institucional.

Em síntese, numa época em constante mudança, tomar as decisões corretas constitui um desafio para todos os colaboradores de uma Instituição, de modo a alcançar a excelência nas áreas de atuação.

Considera-se 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 se constata nesta investigação, que combinando uma abordagem orientada para o desempenho com uma abordagem para o processo, o *Hoshin Kanri* combinado como o BSC permite criar sinergias, cobrindo as lacunas apontadas.

As conclusões mostram que o Hoshin Kanri potencia a gestão dos Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana garantindo a melhoria do desempenho organizacional, e o apoio à gestão institucional, dado que, se conota ser um modelo complementar aos vigentes na organização.

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.

A utilização do modelo *Hoshin Kanri* consubstancia uma oportunidade para potenciar os instrumentos e modelos de gestão já em uso nos SSGNR, assim como colocar a organização na vanguarda da inovação, o que possibilitar marcar a diferença entre os pares.

### Referências Bibliográficas

- Akao, Y., 1991. *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*. Portland Oregon: Productivity.
- Ansoff, I., 1965. *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.
- Ansoff, I. e McDonnell, E., 1990. *Implanting strategic management*. New York: Prentice Hall.
- Asan, S. e 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.
- DeBusk, G. e DeBusk, C., 2011. Combining Hoshin Planning with the Balanced Scorecard to Achieve Breakthrough Results. *Harvard Business Publishing Newsletters*, vol. 13.
- Dias, Á., Varela, M. e 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. e Pereira, S. (2009). *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática*. Escolar Editora.
- Geadá, F., Silva, T. e Cruz, L. (2012). *Value Balanced Scorecard - Ferramenta para atingir a excelência*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Jackson, T., 2006. *Hoshin Kanri for the Lean Enterprise: Developing Competitive Capabilities and Managing Profit*. New York: Productivity Press.
- Kaplan, R. e Norton, D., 2000. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, setembro-outubro, pp. 167-176.
- Kaplan, R. e Norton, D., 2001. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. e Norton, D., 2012. *Mapas estratégicos: Convertiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H., 1994. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, janeiro-fevereiro.
- Pinto, F., 2009. *Balances Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos* (1ª Edição – 2ª Impressão ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Porter, M., 1985. *Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York Free Press.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L., 2005. *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Sarmiento, M., 2013. *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses* (1º ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Steiner, G., 1979. *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. Free Press.
- Thomaz, M., 2015. *Balanced ScoreCard e Hoshin Kanri - Alinhamento Organizacional da Estratégia*. Lisboa: Biblioteca Lean.
- Tennant, C. e Roberts, P. (2001). *Hoshin Kanri: Implementing the Catchball Process* (Vol. 34). Long Range Planning.
- Witcher, B. e 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”, maio.
- Witcher, R. e Butterworth, B., 2001. Realising the Vision: Translating Strategy into Action Through Policy Management. *Journal of the Institution of British Telecommunications Engineers*, Part 3, agosto.