



ACADEMIA MILITAR

Administração Militar, Gestão Estratégica e Liderança: uma aferição dos contributos de Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter e Rosenzweig

Autor: Aspirante AdMil João Filipe Rodrigues Pinheiro

Orientador: Major AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, julho de 2013**



ACADEMIA MILITAR

Administração Militar, Gestão Estratégica e Liderança: uma aferição dos contributos de Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter e Rosenzweig

Autor: Aspirante AdMil João Filipe Rodrigues Pinheiro

Orientador: Major AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, julho de 2013**

Dedicatória

À memória da minha mãe.
À minha família, namorada e amigos.

Agradecimentos

Durante a elaboração deste Trabalho de Investigação Aplicada, que teve como objetivo a obtenção do grau de Mestre na especialidade de Administração Militar, várias foram as pessoas, que através do seu contributo, tornaram possível a realização do mesmo. Deste modo, é meu dever expressar o meu público agradecimento a todas elas.

Em primeiro lugar, ao Sr. Major AdMil David Miguel Pascoal Rosado, que como meu orientador, demonstrou sempre uma enorme disponibilidade para me auxiliar, sendo sempre célere nas respostas a todas as minhas solicitações. A sua entrega e dedicação pautaram sempre as suas ações, e a sua ajuda foi fulcral em todas as fases do desenvolvimento desta investigação.

Ao Sr. TCor Paulo Inocência, que na qualidade de diretor de curso do Serviço de Administração Militar, sempre demonstrou uma enorme preocupação em estar perto de todos nós, no sentido de apoiar e zelar pelos nossos interesses.

É também devido o meu agradecimento ao Sr. MGen Jesus da Silva, ao Sr. TCor Barnabé, ao Sr. Cap Enes e ao Sr. Cadete Borda D'Água pela colaboração na presente investigação, através da enorme disponibilidade demonstrada para fazer parte do lote de entrevistados.

Ao Sr. Cap Machado, diretor do TPO no ano letivo de 2012/2013, pela preocupação constante que demonstrou para conosco ao longo de todo o presente ano letivo, e pela sua enorme prontidão para ajudar sempre que solicitado.

Ao Sr. Cap Silveira, pela sua disponibilidade e vontade de ajudar, nomeadamente no fornecimento de bibliografia pertinente para a realização desta investigação.

A toda a minha família, que indubitavelmente foi o meu pilar ao longo de todos estes anos de curso. Agradeço em especial ao meu pai, e à minha mãe, que infelizmente não pode presenciar em vida este momento, mas que sempre me deu a força necessária, e ainda hoje continua a dar, para que eu possa todos os dias dar sempre um passo em frente apesar de todas as adversidades da vida. Tenho muito orgulho em todos vós.

À minha namorada, Paula, que me acompanhou ao longo dos últimos três anos do curso, e que sempre me deu força para continuar com o caminho que escolhi, mesmo nas alturas mais difíceis.

Por último e não menos importante, agradeço a todos os meus camaradas de curso, nomeadamente ao Guimarães, Ribeiro, Pragana, Costa, Malungo, Nogueiro, Camará e Silva, pela amizade, ajuda, apoio e camaradagem que sempre demonstraram ao longo de todos estes anos e que foi, sem dúvida, bastante importante para o meu sucesso enquanto estudante.

A todos vós o meu sincero agradecimento!

João Pinheiro

Epígrafe

“Um plano só é bom, quando é quantificado e degenera em implementação”

Peter Drucker

Resumo

O presente Trabalho de Investigação Aplicada encontra-se subordinado ao tema *"Administração Militar, Gestão Estratégica e Liderança: uma aferição dos contributos de Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter e Rosenzweig"*.

Com esta investigação pretendeu-se estudar os contributos mais significativos relativos aos autores Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter e Rosenzweig, no âmbito das temáticas da gestão estratégica e liderança, e procurar identificar áreas no Exército, em geral, e no Serviço de Administração Militar, em particular, em que a aplicação de alguns desses contributos pudesse beneficiar a organização.

A metodologia utilizada na realização deste trabalho de investigação aplicada respeita as etapas do processo de investigação segundo Marie-Fabienne Fortin, na qual a pesquisa bibliográfica e documental, os inquéritos por entrevistas e as observações foram os procedimentos de recolha de informação utilizados.

No final da investigação concluiu-se que os contributos mais significativos relativos aos autores foram: a fórmula para o sucesso pessoal de Napoleon Hill, a teoria da gestão por objetivos de Peter Drucker, a teoria das restrições de Eliyahu Goldratt, o modelo das cinco forças e os conceitos de vantagem competitiva e de cadeia de valor de Michael Porter, a teoria do efeito de halo de Phil Rosenzweig e o movimento de ênfase nas qualidades de Marcus Buckingham.

Concluiu-se, também, que a organização poderia sair beneficiada pela aplicação de alguns destes contributos, nomeadamente nas áreas da avaliação do desempenho dos militares, no processo de seleção e formação dos alunos da Academia Militar, na preservação da imagem e prestígio das Forças Armadas, e ainda na área da gestão de recursos humanos.

Palavras-Chave: Gestão Estratégica, Liderança, Exército, Administração Militar, Recursos Humanos.

Abstract

This applied research work is subordinate to the theme "*Military Administration, Strategic Management and Leadership: A measurement of the contributions of Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter and Rosenzweig*".

This investigation was intended to study what were the most significant contributions concerning to the authors Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter and Rosenzweig, in the ambit of thematic of strategic management and leadership, and try to identify areas in the Army, in general, and Military Administration Service, in particular, in which the application of some of these contributions would benefit the organization.

The methodology used in this applied research work respects the stages of investigation described by Marie-Fabienne Fortin, in which the bibliographic and documentary research, inquiries by interview and observations were the procedures of data collection chosen.

At the end of the investigation it was concluded that the most significant contributions relating to the authors were: Napoleon Hill's formula for personal success, Peter Drucker's theory of management by objectives, Eliyahu Goldratt's theory of constraints, Michael Porter's five forces model and the concepts of competitive advantage and value chain, Phil Rosenzweig's halo effect theory, and Marcus Buckingham's movement of emphasis on the qualities.

It was also concluded that the organization could benefited by the application of some of these contributions, namely in the areas of performance evaluation of the military, in the selection and training of students of the Military Academy, the preservation of the image and prestige of the armed forces, and also in the area of human resources management.

Key-Words: Strategic Management, Leadership, Army, Military Administration, Human Resources.

Índice Geral

Dedicatória	i
Agradecimentos	ii
Epígrafe	iv
Resumo	v
Abstract	vi
Índice Geral	vii
Índice de Ilustrações	xii
Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas	xiv
Capítulo 1 - Enquadramento Teórico	1
1.1. Introdução.....	1
1.2. Problema de Investigação: Escolha, Formulação e Justificação	1
1.3. Delimitação da Abordagem	2
1.4. Questão Central	3
1.5. Questões de Investigação	3
1.6. Objetivo do Estudo	4
1.7. Revisão da Literatura.....	5
1.7.1. Surgimento do Conceito de Gestão Estratégica	5
1.7.2. Distinção entre Gestão Estratégica e Gestão Corrente	7
1.7.3. O Processo de Gestão Estratégica	8
1.7.4. Conceito de Liderança	10
1.7.5. O Papel da Liderança na Implementação da Estratégia	11
1.7.6. Abordagens e Estilos de Liderança	12

1.8. Quadro de Referência	13
Capítulo 2 - Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação	15
2.1. Tipo de Estudo	15
2.2. Amostra	15
2.3. Instrumentos	16
2.4. Procedimentos	18
Capítulo 3 - Aferindo os contributos de Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter e Rosenzweig	19
3.1. Napoleon Hill	19
3.1.1. A Fórmula para o Sucesso Pessoal	19
3.2. Peter Drucker	22
3.2.1. A Gestão Por Objetivos	22
3.3. Eliyahu Goldratt	26
3.3.1. A Teoria das Restrições	26
3.4. Michael Porter	28
3.4.1. Modelo das Cinco Forças de Porter	28
3.4.2. Vantagem Competitiva	30
3.4.3. A Cadeia de Valor de Porter	31
3.5. Phil Rosenzweig	32
3.5.1. O Efeito de Halo	32
3.6. Marcus Buckingham	34
3.6.1. O Movimento de Ênfase nas Qualidades	35
Capítulo 4 - O Exército e a Administração Militar	37
4.1. O Exército Português	37

4.2. A Avaliação do Desempenho no Exército	38
4.2.1. O Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército.....	38
4.2.2. O Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública.....	40
4.2.3. Análise aos Sistemas de Avaliação Apresentados	42
Capítulo 5 - Apresentação, Estudo e Discussão dos Resultados	44
5.1. Os Inquéritos por Entrevista Elaborados	44
5.2. Análise SWOT.....	45
5.3. Implicações Possíveis dos Contributos dos Autores Estudados.....	49
Capítulo 6 - Conclusões e Recomendações.....	51
6.1. Resposta às Questões de Investigação.....	51
6.2. Resposta à Questão Central.....	52
6.3. Grau de Cumprimento dos Objetivos.....	53
6.4. Limitações da Investigação	53
6.5. Sugestões para Futuras Investigações	54
Bibliografia	55
Apêndices	1
Apêndice A – Caracterização dos Entrevistados	2
Apêndice B – Guião de Entrevista ao Sr. MGen José Jesus da Silva.....	3
Apêndice C – Guião de Entrevista ao Sr. TCor Fernando Barnabé	5
Apêndice D – Guião de Entrevista ao Sr. Cap Sérgio Enes	7
Apêndice E – Guião de Entrevista ao Sr. Cad Al Fernando Borda D'Água	9
Apêndice F – Inquérito por Entrevista ao Sr. MGen José Jesus da Silva.....	11

Apêndice G – Inquérito por Entrevista ao Sr. TCor Fernando Barnabé.....	14
Apêndice H – Inquérito por Entrevista ao Sr. Cap Sérgio Enes.....	18
Apêndice I – Inquérito por Entrevista ao Sr. Cad Al Fernando Borda D’Água	21
Apêndice J – Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista feito ao Sr. MGen José Jesus da Silva	25
Apêndice K – Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista feito ao Sr. TCor Fernando Barnabé	27
Apêndice L – Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista feito ao Sr. Cap Sérgio Enes	30
Apêndice M – Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista feito ao Sr. Cad Al Fernando Borda D’Água.....	32
Apêndice N – Análise SWOT ao Exército Português	35
Anexos	36
Anexo A – Evolução da Gestão Estratégica	37
Anexo B – Gestão Estratégica Como Processo Dinâmico e Cíclico.....	38
Anexo C – Interligação de Processos na Gestão Estratégica	39
Anexo D – Processo de Gestão Estratégica.....	40
Anexo E – Classificação das Estratégias de Mintzberg	41
Anexo F – Três Abordagens Sobre Liderança.....	42
Anexo G – Três Estilos de Liderança.....	43
Anexo H – Condicionantes da Escolha do Estilo de Liderança	44
Anexo I – Etapas do Processo de Investigação	45
Anexo J – Processo de Gestão Por Objetivos.....	46
Anexo K – As Cinco Forças que Determinam a Atratividade da Indústria.....	47
Anexo L – Como as Cinco Forças Afetam a Rendibilidade.....	48
Anexo M – Cadeia de Valor de Porter.....	49
Anexo N – Sistema de Valor de Porter.....	50

Anexo O – Modelo de Ficha de Avaliação Individual	51
Anexo P – Modelo de SIADAP 3.....	57

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Matriz SWOT	46
Ilustração 2 - Propostas estratégicas SO/WO.....	47
Ilustração 3 - Propostas estratégicas ST/WT.....	48
Ilustração 4 - Tabela de Caracterização dos Entrevistados	2
Ilustração 5 - Análise de Conteúdo à Questão 1, do Entrevistado N.º 1	25
Ilustração 6 - Análise de Conteúdo à Questão 2, do Entrevistado N.º 1	25
Ilustração 7 - Análise de Conteúdo à Questão 3, do Entrevistado N.º 1	26
Ilustração 8 - Análise de Conteúdo à Questão 4, do Entrevistado N.º 1	26
Ilustração 9 - Análise de Conteúdo à Questão 1, do Entrevistado N.º 2	27
Ilustração 10 - Análise de Conteúdo à Questão 2, do Entrevistado N.º 2	28
Ilustração 11 - Análise de Conteúdo à Questão 3, do Entrevistado N.º 2	29
Ilustração 12 - Análise de Conteúdo à Questão 4, do Entrevistado N.º 2	29
Ilustração 13 - Análise de Conteúdo à Questão 1, do Entrevistado N.º 3	30
Ilustração 14 - Análise de Conteúdo à Questão 2, do Entrevistado N.º 3	30
Ilustração 15 - Análise de Conteúdo à Questão 3, do Entrevistado N.º 3	31
Ilustração 16 - Análise de Conteúdo à Questão 4, do Entrevistado N.º 3	31
Ilustração 17 - Análise de Conteúdo à Questão 1, do Entrevistado N.º 4	32
Ilustração 18 - Análise de Conteúdo à Questão 2, do Entrevistado N.º 4	33
Ilustração 19 - Análise de Conteúdo à Questão 3, do Entrevistado N.º 4	33
Ilustração 20 - Análise de Conteúdo à Questão 4, do Entrevistado N.º 4	34
Ilustração 21 - Análise SWOT ao Exército Português	35
Ilustração 22 - Evolução da Gestão Estratégica	37
Ilustração 23 - Gestão Estratégica Como Processo Dinâmico e Cíclico.....	38
Ilustração 24 - Interligação de Processos na Gestão Estratégica	39
Ilustração 25 - Processo de Gestão Estratégica.....	40
Ilustração 26 - Classificação das Estratégias de Mintzberg	41
Ilustração 27 - Três Abordagens Sobre Liderança	42
Ilustração 28 - Três Estilos de Liderança	43

Ilustração 29 - Condicionantes da Escolha do Estilo de Liderança	44
Ilustração 30 - Etapas do Processo de Investigação.....	45
Ilustração 31 - Processo de Gestão Por Objetivos.....	46
Ilustração 32 - As Cinco Forças que Determinam a Atratividade da Indústria	47
Ilustração 33 - Como as Cinco Forças Afetam a Rendibilidade	48
Ilustração 34 - Cadeia de Valor de Porter.....	49
Ilustração 35 - Sistema de Valor de Porter	50
Ilustração 36 - Modelo de FAI, página 1 de 6.....	51
Ilustração 37 - Modelo de FAI, página 2 de 6.....	52
Ilustração 38 - Modelo de FAI, página 3 de 6.....	53
Ilustração 39 - Modelo de FAI, página 4 de 6.....	54
Ilustração 40 - Modelo de FAI, página 5 de 6.....	55
Ilustração 41 - Modelo de FAI, página 6 de 6.....	56
Ilustração 42 - Modelo de SIADAP 3, página 1 de 6.....	57
Ilustração 43 - Modelo de SIADAP 3, página 2 de 6.....	58
Ilustração 44 - Modelo de SIADAP 3, página 3 de 6.....	59
Ilustração 45 - Modelo de SIADAP 3, página 4 de 6.....	60
Ilustração 46 - Modelo de SIADAP 3, página 5 de 6.....	61
Ilustração 47 - Modelo de SIADAP 3, página 6 de 6.....	62

Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

- AAVV – Autores Vários
- AdMil – Administração Militar
- Al – Aluno
- AM – Academia Militar
- AP – Administração Pública
- Apud* – Citado em (por um terceiro)
- AR – Assembleia da República
- Art.º – Artigo
- Asp – Aspirante
- Cad – Cadete
- Cap – Capitão
- CEME – Chefe Estado-Maior do Exército
- Cfr. – Conferir em
- Cmdt/Dir/Ch – Comandante/Diretor/Chefe
- CPAE – Centro de Psicologia Aplicada do Exército
- CPC – Curso de Promoção a Capitão
- CPOS – Curso de Promoção a Oficial Superior
- CREabSvc – Companhia de Reabastecimento e Serviços
- DFin – Direção de Finanças
- DL – Decreto-Lei
- DR – Diário da República
- EME – Estado-Maior do Exército
- EUA – Estados Unidos da América
- Exmo. – Excelentíssimo
- FAI – Ficha de Avaliação Individual
- FAMME – Ficha de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército
- FB – Ficha Biográfica
- FA – Forças Armadas

- FND – Forças Nacionais Destacadas
- GPO – Gestão Por Objetivos
- IESM – Instituto de Estudos Superiores Militares
- IGE – Inspeção-Geral do Exército
- IMD – *International Institute for Management Development*
- MDN – Ministério da Defesa Nacional
- MGen – Major-General
- NEP – Normas de Execução Permanente
- OCC – Órgãos Centrais de Comando
- OPT – *Optimized Production Technology*
- OTOC – Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas
- p. – Página
- Pel. – Pelotão
- pp. – Páginas
- QC – Questão Central
- QI – Questão de Investigação
- QP – Quadros Permanentes
- RAMME – Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército
- RGFC – Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade
- s.d. – Sem data
- SAM – Serviço de Administração Militar
- SAMME – Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército
- SIADAP – Sistema Integrado de Gestão da Avaliação do Desempenho na
Administração Pública
- SIG – Sistema Integrado de Gestão
- SMART – *Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timed*
- SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*
- TC – Tribunal de Contas
- TCor – Tenente-Coronel
- TIA – Trabalho de Investigação Aplicada
- TOC – Teoria das Restrições
- TPO – Tirocínio para Oficiais
- UEO – Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos

Capítulo 1

Enquadramento Teórico

1.1. Introdução

No âmbito da estrutura curricular dos cursos ministrados na Academia Militar surge o presente Trabalho de Investigação Aplicada, subordinado ao tema *"Administração Militar, Gestão Estratégica e Liderança: uma aferição dos contributos de Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter e Rosenzweig"*.

O desenvolvimento deste trabalho baseia-se numa forma específica para a elaboração deste tipo de investigações, evidenciada na norma de redação de trabalhos da Academia Militar (Direção de Ensino, 2011), pelo que, o presente capítulo enquadra e justifica a pertinência desta temática.

A investigação encontra-se dividida em 6 capítulos. Este capítulo apresenta a sua estrutura, com relevo para a questão central e questões de investigação da mesma, são também definidos o objetivo geral, bem como os objetivos específicos deste TIA. No primeiro capítulo é ainda desenvolvida a revisão da literatura. No segundo capítulo é apresentada a metodologia utilizada para a realização deste trabalho. O terceiro capítulo diz respeito à enumeração dos contributos mais relevantes relativos aos autores referidos no tema deste TIA. O quarto capítulo enquadra o Exército e o SAM no âmbito desta investigação. O quinto capítulo diz respeito à apresentação e discussão dos resultados obtidos. Por fim, no último capítulo são apresentadas as conclusões, limitações deste trabalho e sugestões para futuras investigações.

1.2. Problema de Investigação: Escolha, Formulação e Justificação

Qualquer processo de investigação *"tem por ponto de partida uma situação considerada como problemática, isto é, que causa um mau estar, uma irritação, uma inquietação, e que, por consequência exige uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão do fenómeno observado. Um problema de investigação é uma situação que necessita de uma solução, de um melhoramento ou de uma modificação (Adebo, 1974), ou*

ainda, é um desvio entre a situação atual e tal como deveria ser (Diers, 1979).” (Fortin, 1999, p. 48).

O tema de uma investigação deve ser um assunto do interesse tanto do investigador, como do orientador, deve ainda ser pertinente, atual e de interesse geral. No caso do presente trabalho procurou-se encontrar um objeto de investigação que obedecesse a estas regras e que, ao mesmo tempo, fosse uma temática abrangida pelo âmbito do mestrado integrado.

Assuntos relacionados com a gestão e liderança têm sido abordados ao longo dos tempos por vários pensadores, principalmente durante o século XX e também no início do século XXI, sendo que, cada vez mais se tornam temas com maior relevância no seio de qualquer organização. Os conhecimentos que variados autores foram transmitindo ao longo destes períodos tiveram e continuam a ter grande impacto ao nível das organizações, uma vez que muitos destes ensinamentos se mantêm atuais nos dias de hoje.

Após alguma investigação e reflexão considerou-se estudar os contributos teóricos relativos a seis autores de excelência no âmbito da gestão e da liderança, e a sua possível aplicação ao Exército e, mais especificamente, ao SAM.

Este trabalho foi escolhido uma vez que se trata de um tema bastante pertinente e atual, capaz de transmitir conhecimento sobre a evolução dos conceitos de gestão estratégica e liderança, sob as perspetivas dos autores referidos no tema da investigação. Os autores em estudo foram escolhidos na medida em que são conceituados nestas temáticas e cujos ensinamentos foram e continuam a ser preponderantes na comunidade científica atual.

A presente investigação tem especial importância para o Exército Português uma vez que, a partir dos dados retirados da mesma, poderá ser equacionada a aplicação de alguns dos referidos ensinamentos ao modelo de gestão do Exército, no sentido de melhorar a sua qualidade e eficiência.

Devido às limitações temporais impostas e também às restrições quanto ao número máximo de páginas, a presente investigação assenta numa base meramente exploratório-descritiva.

1.3. Delimitação da Abordagem

Ao longo dos tempos muitas foram as personalidades que se debruçaram sobre as temáticas da gestão estratégica e da liderança. Nesta investigação em particular procurou-

se, numa primeira fase, estudar a evolução de ambos os conceitos e a relação entre eles, e numa segunda fase restringir o estudo aos autores Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter e Rosenzweig, pretendendo-se identificar os contributos mais importantes relativos a cada um deles e a sua possível aplicação ao Exército, em geral, e ao Serviço de Administração Militar, em particular.

1.4. Questão Central

Uma questão de investigação é *“uma interrogação explícita relativa a um domínio que se deve explorar com vista a obter novas informações. É um enunciado interrogativo e não equívoco que precisa os conceitos-chave, especifica a natureza da população que se quer estudar e sugere uma investigação empírica”* (Fortin, 1999, p. 51).

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008), a questão central deverá exprimir o mais exatamente possível o objetivo da investigação, ou por outras palavras, aquilo que se procura saber, elucidar ou compreender melhor, devendo ser feita de forma simples, clara e tendo como subjacente uma sólida reflexão teórica.

Deste modo, e tendo em conta estes pressupostos a presente investigação procurou dar resposta à seguinte questão central:

- **Q.C.** - *“Quais foram os contributos teóricos mais significativos relativos aos autores Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter e Rosenzweig e quais as implicações possíveis para o Exército, em geral, e para a Administração Militar, em particular?”*

1.5. Questões de Investigação

De forma a melhorar a delimitação do objeto em estudo e tendo em vista o enquadramento teórico e a análise de campo necessária, surgiram as seguintes questões de investigação:

- **Q.I. 1** - *“Quais são as grandes vertentes funcionais em que o Serviço de Administração Militar desenvolve as suas missões?”*
- **Q.I. 2** - *“Qual é o lugar que ocupa a gestão estratégica nos modernos modelos de gestão das organizações?”*

- **Q.I. 3** - “Qual é a relação que existe entre as diferentes teorias e estilos de liderança e os emergentes desafios de gestão nas organizações?”
- **Q.I. 4** - “Quais são as implicações possíveis dos contributos teóricos de Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter e Rosenzweig, para o Exército, em geral, e para a Administração Militar, em particular?”
- **Q.I. 5** - “Quais são as vulnerabilidades mais significativas adstritas à organização do Serviço de Administração Militar pela aplicação dos contributos dos autores estudados?”

1.6. Objetivo do Estudo

Ao iniciar qualquer trabalho de investigação é necessário ter em linha de conta os objetivos que se pretendem alcançar com o estudo. Deste modo, o objetivo do estudo “indica o porquê da investigação. É um enunciado declarativo que precisa a orientação da investigação segundo o nível dos conhecimentos estabelecidos no domínio em questão. Especifica as variáveis-chave, a população alvo e o contexto de estudo” (Fortin, 1999, p. 100).

Na mesma linha de pensamento Freixo (2010, p. 164), indica que “o objetivo do estudo constitui um enunciado declarativo que precisa as variáveis-chave, a população alvo e a orientação da investigação. Indicando conseqüentemente o que o investigador tem intenção de fazer no decurso do estudo”.

Desta forma, o objetivo geral desta investigação é identificar os contributos mais importantes relativos aos autores Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter e Rosenzweig, no âmbito da gestão estratégica e liderança.

Por sua vez, na sequência da formulação do objetivo geral da investigação, surgiram os seguintes objetivos específicos:

- Identificar quais dos contributos podem ser aplicados no modelo de gestão do Exército de modo a que a organização possa sair beneficiada.
- Identificar que relação existe entre as diferentes teorias e estilos de liderança e os novos desafios que surgem na gestão das organizações.
- Identificar quais os benefícios e desvantagens da aplicação de alguns dos conceitos destes autores na Administração Militar.

1.7. Revisão da Literatura

A revisão da literatura facilita a atualização de conhecimentos a serem desenvolvidos durante o TIA, sendo que envolve um agregado de conceitos indispensáveis para o desenvolvimento e compreensão do estudo em causa.

De tal forma, é necessário efetuar uma pesquisa bibliográfica acerca dos conceitos a abordar, indo de encontro ao tema da investigação e à sua questão central. Assim, “*a revisão de literatura consiste na identificação, localização e análise de documentos que contêm informação relacionada com o tema de uma investigação específica. O objetivo da revisão bibliográfica é o de situar o estudo no contexto e, com isso, estabelecer um vínculo entre o conhecimento existente sobre o tema e o problema que se pretende investigar*” (Rosado, 2011b, p. 18).

Freixo (2010, p.161) acrescenta ainda que a revisão de literatura “*consiste no desenvolvimento de um texto que sintetiza e integra contributos de diferentes autores sobre a matéria em estudo, estabelecendo ligações entre eles e expondo a problemática comum*”.

A biblioteca da AM, as bibliotecas municipais de Lisboa e a biblioteca municipal de Coimbra demonstraram-se um apoio fundamental para a pesquisa bibliográfica, uma vez que reúnem um vasto conjunto de ferramentas essenciais para a pesquisa e consecução de qualquer trabalho de investigação. Nesta pesquisa foram utilizados livros, artigos de revistas, monografias, dissertações de mestrado, teses de doutoramento e *websites* na internet.

1.7.1. Surgimento do Conceito de Gestão Estratégica

O termo estratégia tem a sua origem há milhares de anos atrás. A palavra estratégia deriva do termo grego *strategos*, que combina *stratos* (Exército) com *-ag* (liderar). Deste modo, *strategos* significa literalmente a função do general do Exército (Freire, 2004). Assim, é-nos possível afirmar que o conceito de estratégia é proveniente de princípios militares.

A primeira vez que foi utilizada a palavra nessa aceção foi há cerca de 2500 anos atrás, pelo sábio chinês Sun Tzu, na sua obra *A Arte da Guerra*, e embora exista um fosso temporal desde o tempo de Sun Tzu até à atualidade, o que é facto é que os seus ensinamentos ainda hoje servem de inspiração para vários gestores estratégicos (Teixeira, 2011).

Apesar de ter sido empregue pela primeira vez há milhares de anos, a palavra estratégia só recentemente passou a ser utilizada no meio empresarial, mais propriamente em meados da década de 1950, onde começou a ser ensinada na Universidade de Harvard com o nome de política de gestão. Mais tarde, nos anos 80, viria a ser rebatizada para o nome atual de estratégia, sendo que a partir dessa data passou a ser uma das palavras mais utilizadas no meio empresarial, estando neste momento largamente presente na literatura sobre a especialidade (Santos, 2008).

Devido à origem da palavra estratégia, o vocabulário usado atualmente na estratégia empresarial tem conotações com a guerra ou a luta, como são exemplos as expressões competição, vantagem competitiva ou até mesmo, estratégias ofensivas e defensivas (Idem). Segundo Sebastião Teixeira (2011), as decisões estratégicas, quer sejam elas na esfera militar ou nos negócios, partilham três características comuns: são importantes, envolvem uma utilização significativa de recursos e não são facilmente reversíveis. Contudo, o autor refere também que existem diferenças entre os conflitos militares e a competição entre empresas, nomeadamente nos objetivos. Enquanto na guerra se pretende aniquilar o inimigo, na rivalidade empresarial verifica-se, por vezes, a procura da coexistência, e até mesmo a colaboração, mais até do que a destruição de uma organização rival.

Não existe um conceito único e definitivo para a palavra estratégia, uma vez que, as suas definições são tantas quanto o vasto número de autores que a tentou definir. Desta forma, não é possível afirmar que existe uma definição que seja universalmente aceite.

Lúis Cardoso (2001, p. 36) define gestão estratégica, como sendo o “conjunto de decisões de gestão e ações que determinam o futuro de uma organização”. Acrescenta ainda que, a gestão estratégica “compreende a análise do ambiente, a formulação da estratégia, a implantação da estratégia, sua avaliação e controlo.” De forma complementar, salienta que a gestão estratégica “ênfatiza a análise e avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente dadas as forças e fraquezas da organização, tendo em vista desenhar o seu futuro, definir os seus objetivos e estratégia, em contexto dinâmico e incerto”.

Por sua vez, David (1998), no seu livro *Strategic Management: Concepts and cases*, afirma que a estratégia pode ser definida como a arte e ciência de formular, implementar e avaliar decisões multidisciplinares que permitem que uma organização possa atingir os seus objetivos.

De forma complementar, Bartol e Martin (1998) definem gestão estratégica como “o processo através do qual os gestores formulam e implementam estratégias, tendentes a assegurar a consecução dos objetivos da organização, em função do meio envolvente em que estas se encontram integradas e das suas próprias condições internas” (Bartol e Martin, 1998 *apud* Santos, 2008, p. 325).

Por sua vez, Santos (2008) refere-se ao termo gestão estratégica com uma visão mais abrangente e não compartimentada, definindo-o como “o processo sistemático e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo do sistema de valor de uma organização, tendentes a assegurar a contínua adaptação desta às constantes alterações do meio envolvente e às necessidades dos clientes, com vista à criação e manutenção de vantagens competitivas, que garantam o cumprimento da sua missão e objetivos com a máxima eficácia e eficiência” (Santos, 2008, p. 328).

A ilustração presente no Anexo A expõe uma síntese da evolução da gestão estratégia desde os anos 50 até à atualidade.

1.7.2. Distinção entre Gestão Estratégica e Gestão Corrente

No normal exercício das suas funções, quer seja em empresas ou em organizações sem fins lucrativos, qualquer gestor desenvolve quatro tarefas básicas fundamentais, sendo elas: planeamento, organização, direção e controlo. Estas tarefas são universalmente conhecidas como as funções fundamentais da gestão.

Estas funções não devem ser vistas de uma forma isolada, e são desempenhadas por todos os gestores de qualquer organização, independentemente do nível de gestão em que se enquadram, que pode variar entre institucional (gestão de topo), intermédio ou operacional.

Apesar disto, o tipo de decisões que cada gestor tem de tomar no exercício das suas funções é diferente consoante o nível de gestão em que esse determinado gestor se encontra. Segundo Sebastião Teixeira (2011), existem dois tipos de decisões que se podem tomar: as decisões de rotina, que segundo o autor são decisões repetitivas, programadas, estruturadas e assentam no hábito¹, e as decisões de não rotina, que são decisões não programadas, novas, não estruturadas e que são relacionadas com problemas que não surgem com tanta frequência. As decisões de rotina são habitualmente tomadas por

¹ Segundo Sebastião Teixeira (2011), existem problemas semelhantes que são solucionados de forma habitual.

gestores de níveis inferiores, por sua vez, as decisões de não rotina são sobretudo tomadas por gestores de topo, ou seja, os que se encontram no nível institucional.

As decisões estratégicas são as que se enquadram na categoria das decisões de não rotina, sendo que são tomadas na sua grande maioria por gestores de topo. São caracterizadas por a elas estarem inerentes fatores como o risco, a incerteza, a interdependência sistémica, o senso crítico, o conflito, a iniciativa e a criatividade (Teixeira, 2011).

De uma forma sintética, podemos afirmar que a gestão estratégica se ocupa com decisões que têm implicações em toda a organização, e que os seus resultados são normalmente traduzidos em mudanças significativas. Por sua vez, as decisões que dizem respeito à gestão corrente estão geralmente relacionadas com aspetos operacionais, específicos de uma operação, tarefa ou setor da organização, e na maioria das vezes traduzem-se em mudanças de pequena escala (idem).

A gestão estratégica pode entender-se como o *“processo contínuo e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo, através do qual as organizações determinam [a sua missão², visão³ e intenção estratégica⁴], e agem em conformidade com o caminho traçado, ajustando-o continuamente às alterações ocorridas no seu meio envolvente”* (Santos, 2008, p. 328). A figura presente no Anexo B ilustra a gestão estratégica como processo dinâmico e cíclico de gestão.

1.7.3. O Processo de Gestão Estratégica

Para Fernando Serra (2010, p. 42), *“o processo de gestão estratégica é o conjunto de compromissos, decisões e ações requeridos para a empresa atingir competitividade estratégica”*.

Por sua vez, Sebastião Teixeira (2011, p. 15) afirma que *“o processo de gestão estratégica traduz a forma como os gestores de uma empresa tomam as decisões necessárias à formação e desenvolvimento da estratégia”*.

² A missão é *“uma declaração do propósito fundamental de uma organização”* (Teixeira, 2011, p. 41).

³ A visão é *“para onde nos dirigimos, e qual será o nosso foco futuro”* (Thompson et al, 2007 apud Teixeira, 2011, p. 40).

⁴ A intenção estratégica *“refere-se à alavancagem de todos os recursos, capacidades e competências-chave de uma empresa para atingir os objetivos a que se propõe”* (Teixeira, 2011, p. 41).

Segundo este último autor, o processo desenrola-se em três fases⁵: análise, formulação e implementação⁶. Esta visão é também partilhada por Luís Cardoso (2001) e ainda por Fernando Serra (2010).

Para Sebastião Teixeira (2011) estas fases nem sempre são perfeitamente separadas e individualizadas. Acrescenta ainda que, muitas vezes, as três fases nem sequer são sequenciais. De qualquer modo, salienta que mesmo não estando individualizados, estes três aspetos estarão sempre presentes em qualquer tomada de decisão estratégica. O esquema que o autor propõe para o processo de gestão estratégica está explanado na ilustração do Anexo D.

A fase da análise diz respeito ao estudo do ambiente interno e externo à organização. Da análise do ambiente externo resulta o conhecimento das oportunidades que este oferece, bem como das ameaças que dele poderão surgir e que devem ser amenizadas, pretendendo-se deste modo evitar ou reduzir o impacto dos seus efeitos. Por sua vez, da análise ao ambiente interno surge a perceção dos pontos fortes e fracos da organização (Teixeira, 2011).

Feita a análise, é necessário proceder à seleção de entre as diversas opções estratégicas que normalmente se colocam. Para Fernando Serra (2010) a formulação da estratégia tem dois grandes componentes: é um processo racional, planeado e deliberado, e, é também um processo emergente em que os gestores têm de tomar ações de modo a lidar com novas situações. De acordo com Sebastião Teixeira (2011, p. 111), a formulação *“consiste na avaliação das diversas hipóteses e seleção da que for considerada mais apropriada”*.

Para o sucesso de qualquer estratégia não depende só a escolha da mesma, mas principalmente a sua colocação em funcionamento. A fase da implementação da estratégia diz precisamente respeito à colocação da estratégia escolhida em prática. A fase da implementação e da formulação podem ser fases distintas, no caso de serem estratégias intencionadas, ou podem ainda processar-se praticamente em simultâneo no caso de se tratar de estratégias emergentes. Estas classificações de estratégias⁷ foram introduzidas por Mintzberg.

Como se pode verificar pela análise da ilustração 26, a estratégia deliberada é segundo o autor, uma estratégia que foi realizada exatamente como tinha sido

⁵ Ver Anexo C.

⁶ A fase da implementação engloba o controlo (Santos, 2008).

⁷ Ver Anexo E.

intencionada. A estratégia não realizada é a estratégia que foi planeada mas que não foi colocada em prática. Por fim, estratégia emergente é a estratégia que foi realizada sem que houvesse uma intenção, ou contrariando uma prévia intenção.

Enquanto processo de gestão, a gestão estratégica tem especial importância para as organizações, no sentido em que permite (Santos, 2008):

- Identificar, desenvolver e explorar eventuais fontes de vantagens competitivas;
- Orientar e dirigir os esforços dos seus membros e a afetação de recursos, de modo a assegurar a eficácia e eficiência na consecução dos objetivos;
- Estimular a reflexão dos seus membros, em torno dos objetivos, estratégia e tática da organização;
- Envolver os referidos membros, a todos os níveis, na formulação e implementação da estratégia.

1.7.4. Conceito de Liderança

O General Belchior Vieira (2002, p. 15) define liderança como sendo “*o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado*”.

Dentro da mesma linha de pensamento, Cunha e Rego definem liderança como sendo “*a capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos*” (Cunha e Rego, 2005, *apud* Leitão e Rosinha, 2007, p. 19).

Leitão e Rosinha (2007, p. 21) apontam ainda uma definição mais abrangente para o conceito, referindo que a liderança “*é um processo, praticado por alguém, capaz de influenciar a condução e orientação das atividades dos outros membros, para além daquilo que seria possível através do uso exclusivo da autoridade, com o intuito de ativar a energia necessária para alcançar eficazmente os objetivos designados pelo líder*”.

Numa perspetiva mais estratégica, Sebastião Teixeira define liderança estratégica como “*o processo de transformar as organizações a partir do que realmente são no que o líder quer que venham a ser*” (Teixeira, 2011, p. 255). O mesmo autor acrescenta ainda algo a esta definição, afirmando que é “*a habilidade para antecipar, visionar, manter a flexibilidade da organização e dar poder a terceiros para criar as mudanças estratégicas quando for necessário*” (Idem, p. 256).

1.7.5. O Papel da Liderança na Implementação da Estratégia

De acordo com Fernando Serra (2010), a liderança é uma componente essencial na implementação de qualquer estratégia, uma vez que envolve a necessidade e capacidade de antecipar, perspetivar manter a flexibilidade e ainda conceder, às pessoas envolvidas, o poder de efetuarem as mudanças que a implementação de determinada estratégia possa exigir.

Complementariamente a esta afirmação, Sebastião Teixeira salienta que o sucesso da implementação de uma estratégia passa pela capacidade dos gestores, atuando nos diversos níveis da organização, serem capazes de *“influenciar e encorajar os seus subordinados a atingir elevados níveis de desempenho na prossecução dos objetivos estratégicos propostos tendo em conta os recursos, as capacidades e tecnologia disponíveis”* (Teixeira, 2011, p. 255).

O autor adita ainda, que esta visão de liderança implica três aspetos fundamentais no que ao processo de gestão estratégica diz respeito, sendo eles: a insatisfação com a situação atual da organização, uma visão do que ela deveria ser e também, um processo que possa conduzir à mudança.

Luís Cardoso corrobora as afirmações dos autores acima referidos, ao afirmar que *“a implantação de qualquer estratégia só será bem-sucedida se os responsáveis na organização forem líderes eficazes, capazes de conseguir não só a colaboração mas mesmo o entusiasmo dos colaboradores na preparação e execução dos planos”* (Cardoso, 2001, p. 157).

Em suma, a liderança tem elevado grau de importância para a estratégia, e essa importância é especialmente visível na fase da implementação da estratégia pretendida.

No seu livro *Gestão Estratégica: Conceitos e Prática*, Fernando Serra (2010) identifica quais as funções que o líder deve desempenhar de modo a que a implementação da estratégia possa ter sucesso. Para o autor o líder deve estabelecer controlos equilibrados, estabelecer a visão e direção estratégica, respeitar práticas éticas, manter boa cultura organizacional e alavancar competências.

Segundo o mesmo autor, os líderes devem ainda ter a capacidade de desenvolver os recursos humanos, no sentido de aumentar o potencial dos trabalhadores, melhorando as suas competências e capacidades. No seu entender, os recursos humanos devem ser vistos pela organização como um ativo em que é necessário investir, uma vez que nenhuma estratégia pode ser eficaz se a organização não tiver um corpo humano para a implementar.

Um plano adequado de formação ou a contratação de profissionais, com as competências e qualificações necessárias podem ser fatores cruciais.

1.7.6. Abordagens e Estilos de Liderança

De acordo com Chiavenato (2003), existem três diferentes abordagens teóricas a respeito da liderança: as teorias dos traços de personalidade, as teorias sobre estilos de liderança e as teorias situacionais de liderança⁸. Esta perspetiva é também aceite por Santos (2008) e Sebastião Teixeira (2011).

Na teoria dos traços de personalidade *“parte-se do pressuposto de que certos indivíduos, ditos líderes, possuem uma combinação especial de características que podem ser utilizadas para identificar futuros líderes e, bem assim, para avaliar a eficácia potencial da sua liderança”* (Chiavenato, 1983 *apud* Santos, 2008, p. 76). Os autores destacam algumas características que segundo esta teoria permitiam identificar um líder e distingui-lo de um “não líder”.

As características segundo Santos (2008), poderiam variar entre, características físicas, de personalidade, sociais e ainda as capacidades e habilidades do indivíduo. Esta teoria acabaria por ser abandonada na década de 1950 por duas razões principais: a primeira razão, segundo Chiavenato foi o facto das características de personalidade serem geralmente medidas de forma pouco precisa. A segunda razão deveu-se ao facto da teoria em questão não considerar *“os elementos do ambiente que são importantes para determinar quem será um líder eficaz”* (Chiavenato, 2003, p. 560).

As teorias sobre estilos de liderança estudam a liderança de acordo com os estilos comportamentais que são assumidos pelos líderes aquando do seu relacionamento com os subordinados. Estas teorias, ao invés do que acontece com as teorias dos traços de personalidade, incidem sobre aquilo que o líder faz e não sobre aquilo que o líder é. Desta forma, estas teorias procuram identificar conjuntos de comportamentos que podem levar a um melhor desempenho organizacional (Santos, 2008).

Chiavenato (2003), no seu livro *Administração nos novos tempos*, cita o estudo realizado por White e Lippitt em 1960, onde os referidos autores sugerem três estilos de liderança: a liderança autocrática, a liderança liberal e a liderança democrática ou

⁸ Ver Anexo F.

participativa. A ilustração presente no Anexo G sintetiza de forma esquemática os três estilos de liderança.

No estilo de liderança autocrático, a autoridade e as decisões estão todas centralizadas no líder, sendo que, os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha. No estilo de liderança liberal é permitida total liberdade para a tomada de decisões, quer a nível individual quer por grupos, e o líder apenas participa quando tal é solicitado pelo grupo. Por fim, no estilo de liderança democrático, o líder é extremamente comunicativo, preocupa-se com o trabalho de grupo e encoraja a participação das pessoas, ajudando igualmente na definição dos problemas e nas suas soluções. Segundo o autor, o estilo de liderança a adotar deve ser o que melhor se adequa a cada tarefa, pessoas envolvidas e situação, pelo que não existe um estilo melhor do que outro. O verdadeiro desafio está em saber aplicar o estilo de liderança mais eficaz para cada situação. Foi justamente com o intuito de responder a este desafio que surgiram as teorias situacionais de liderança.

Estas, por sua vez, têm em conta o líder, os subordinados, a tarefa, a situação e os objetivos e procuram incluir a liderança no contexto ambiental em que ela ocorre (Chiavenato, 2003). Segundo Santos (2008), neste tipo de abordagem, cabe ao líder a responsabilidade de alterar a situação de modo a adaptá-la ao seu estilo de liderança, ou, ao invés, mudar o seu estilo de liderança de modo a conseguir adaptar-se a uma determinada situação específica. Na mesma linha de pensamento, Sebastião Teixeira, acrescenta ainda, que as teorias situacionais de liderança *“partem do pressuposto que o comportamento mais apropriado para um líder depende das situações ou circunstâncias concretas em que o líder se encontra”* (Teixeira, 2011, p. 261). Desta forma, é possível constatar que um líder eficaz é aquele que consegue diagnosticar corretamente cada situação e adotar o estilo de liderança que melhor se adequa.

A figura presente no Anexo H demonstra as condicionantes na escolha do estilo de liderança, segundo a conceção de Sebastião Teixeira.

1.8. Quadro de Referência

O quadro de referência *“representa as bases teóricas ou conceptuais da investigação, as quais permitem ordenar os conceitos entre si, de maneira a descrever, explicar ou prever relações entre eles. Qualquer investigação possui as suas próprias bases teóricas, que devem ser bem estruturadas e integradas no conjunto do estudo”* (Fortin, 1999, p. 89). A autora acrescenta ainda que, o quadro de referência *“é o termo*

geral utilizado para designar o quadro conceptual ou o quadro teórico que tem função de apoio e de lógica em relação ao problema de investigação” (Idem, p. 93).

Os autores de referência no âmbito da metodologia científica foram Marie-Fabienne Fortin, com o seu livro *O Processo de Investigação da Conceção à Realização* e, Manuel João Vaz Freixo, com o seu livro *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*.

No âmbito do enquadramento teórico relativo aos conceitos de gestão estratégica e liderança, foram eleitos como autores de referência Sebastião Teixeira e António Robalo Santos.

Relativamente à aferição dos contributos respeitantes aos autores referidos no tema da presente investigação, foram eleitas várias obras e publicações de referência, nomeadamente:

- Buckingham, M. (2009). *Seja o Melhor: 6 Passos de Gigante para Alcançar um Desempenho de Topo*. Lisboa: Smart Book;
- Drucker, P. (1955). *The Practice of Management*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann;
- Goldratt, E. (2006). *A Meta na Prática: Livro de Exercícios da TOC*. São Paulo: Nobel;
- Hill, N. (1928). *The Law of Success: In Sixteen Lessons*. Meridan: Ralston University Press;
- Magretta, J. (2012). *Michael Porter: O Essencial Sobre Estratégia, Concorrência e Competitividade*. V.N. Famalicão: Centro Atlântico;
- Porter, M. (1991). *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Industrias e da Concorrência*, 7ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus;
- Porter, M. (1992). *Vantagem competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*, 5ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus;
- Rosado, D. P. (2011a). “Gestão, Estratégia Empresarial e Estrutura Organizacional: Redescobrir a Alteridade” in AAVV. *Proelium*, Série VII, n.º 1, pp. 105-135. Lisboa: Academia Militar;
- Rosenzweig, P. (2007). *The Halo Effect: And the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers*. New York: Free Press;
- Santos, A. R. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

Capítulo 2

Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação

2.1. Tipo de Estudo

Para a realização da presente investigação científica, recorreremos ao estudo exploratório-descritivo que, segundo Fortin (1999, p. 162) consiste em “*discriminar os fatores descritivos ou conceitos que, eventualmente, possam estar associados ao fenómeno em estudo*”. Existem vários tipos de estudos descritivos: os estudos descritivos simples, os estudos de caso e os inquéritos. Este trabalho tem as características de um Estudo de Caso, que segundo a mesma autora, consiste “*numa investigação aprofundada de um indivíduo, de uma família, de um grupo ou de uma organização. (...) É útil para explicar relações de causalidade entre a evolução de um fenómeno e uma intervenção*” (Idem, p. 164). É precisamente isto que acontece nesta investigação, uma vez que se pretende estudar uma organização, neste caso o Exército e um grupo específico, que é o Serviço de Administração Militar, no sentido de apurar possíveis implicações que possam ter os contributos dos autores Buckingham, Drucker, Goldratt, Porter, Hill e Rosenzweig, para a organização e grupo em questão.

2.2. Amostra

Segundo Fortin (Ibidem, p. 202), “*a amostragem é o procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou um subconjunto de uma população é escolhido com vista a obter informações relacionadas com um fenómeno, e de tal forma que a população inteira que nos interessa esteja representada*”, ou seja, a informação pode ser obtida com a totalidade dos intervenientes, ou através de uma amostra da população.

A população “*é uma coleção de elementos que partilham características comuns e é delimitada por critérios de seleção destes elementos*” (Freixo, 2010, p. 186). Por sua vez, a amostra é “*um subconjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte de uma mesma população. É, de qualquer forma, uma réplica da população alvo.*”

(...) *Deve ser representativa da população visada, isto é, as características da população devem estar presentes na amostra selecionada*” (Fortin, 1999, p. 202).

Sendo assim, podemos definir a população como sendo o conjunto de todos os elementos do Serviço de Administração Militar, que pela sua função ou posição, estejam numa situação privilegiada para efetuar uma análise ao SAM, nas suas diversas vertentes de aplicação.

Para a realização do presente trabalho de investigação foi utilizado o processo de amostragem não probabilística⁹ por amostragem acidental¹⁰ (Freixo, 2010).

Desta forma, a amostra foi cingida a quatro elementos do Serviço de Administração Militar, que pela sua função, cargo ou atividade, estivessem numa posição privilegiada para fazer uma análise ao SAM nas suas diversas vertentes.

As entrevistas tiveram como objetivo principal reunir dados para a investigação e, na sua realização foi usado um guião de entrevista. Segundo Fortin (1999, p. 211), *“quando o investigador tem boas razões para crer que a população é mais homogénea no que concerne às variáveis em estudo, uma amostra de tamanho reduzido pode ser suficiente para responder ao objetivo do estudo”*. Desta forma, as entrevistas foram realizadas junto dos seguintes interlocutores:

- MGen José Jesus da Silva;
- TCor Fernando Barnabé;
- Cap Sérgio Enes;
- Cadete-Aluno Fernando Borda D’Água.

A tabela apresentada no Apêndice A especifica a atual função de cada um dos entrevistados, assim como a informação que se procurou obter com cada uma das entrevistas.

2.3. Instrumentos

Todo e qualquer *“plano de investigação, seja ele de cariz quantitativo, qualitativo ou multi-metodológico implica uma recolha de dados originais por parte do investigador”* (Coutinho, 2011, p. 99).

⁹ Amostragem não probabilística é *“o processo pelo qual todos os elementos da população não têm a mesma probabilidade de serem selecionados para integrarem a amostra”* (Freixo, 2010, p. 183).

¹⁰ A amostra acidental é *“uma amostra de tipo não probabilístico em que os elementos que compõem um subgrupo são escolhidos em razão da sua presença num local, num dado momento”* (Idem, p. 185).

Ao longo do processo de realização desta investigação foi necessária a procura de diversas formas de recolha de dados. A natureza do problema de investigação *“determina o tipo de métodos de colheita de dados a utilizar. A escolha do método faz-se em função das variáveis e da sua operacionalização e depende igualmente da estratégia de análise estatística considerada”* (Fortin, 1999, p. 239). Consequentemente, os instrumentos da investigação são reveladores da forma como é feita a recolha de dados por parte do investigador.

Um dos métodos de recolha de informação são as observações. Segundo Quivy e Campenhoudt (2005, p. 165) existem dois tipos de observação: a observação direta e a observação indireta. A observação direta *“é aquela em que o próprio investigador procede diretamente à recolha das informações (...) apela diretamente ao sentido de observação”*, por sua vez, na observação indireta *“o observador dirige-se ao sujeito para obter a informação procurada [e neste caso] o instrumento de observação é um questionário ou um guião de entrevista”*.

Outro instrumento para a recolha de dados é o inquérito, que é *“o processo que visa a obtenção de respostas expressas pelos participantes no estudo e pode ser implementado com recurso a entrevistas ou questionários”* (Coutinho, 2011, p. 100).

Num estudo exploratório-descritivo, por existirem poucos conhecimentos sobre um determinado fenómeno, o investigador utiliza as observações, as entrevistas não estruturadas¹¹ ou semiestruturadas¹², entre outros métodos de recolha de dados, com vista a obter uma maior quantidade de informação (Fortin, 1999).

De forma complementar, Freixo (2010) afirma que as técnicas de recolha de dados mais usadas num procedimento metodológico como o Estudo de Caso são: a observação, a entrevista, a análise documental e o questionário.

Neste sentido, na presente investigação foram usados os seguintes instrumentos para a colheita de dados:

- Inquéritos por entrevista;
- Observações diretas e indiretas;

¹¹ Neste tipo de entrevista *“a formulação e a ordem das questões não são determinadas antecipadamente, mas deixadas inteiramente ao critério do entrevistador. A maior parte das vezes é o entrevistado que decide a direção a dar à entrevista”* (Fortin, 2009, p. 376). Sarmiento (2008, p. 18) acrescenta ainda que neste tipo de entrevista, *“o entrevistado fala livremente sobre o tema e sobre vários assuntos relacionados, não havendo guião”*.

¹² A entrevista semiestruturada é *“uma interação verbal animada de forma flexível pelo investigador. Este deixar-se-á guiar pelo fluxo da entrevista com o objetivo de abordar, de um modo que se assemelha a uma conversa, os temas gerais sobre os quais deseja ouvir o respondente, permitindo assim destacar uma compreensão rica do fenómeno em estudo”* (Zajc, 2003 apud Fortin, 2009, p. 377).

- Análise documental.

2.4. Procedimentos

O processo de investigação teve início no primeiro semestre do ano letivo de 2011/2012, altura em que foi escolhido o tema do trabalho. Nessa mesma altura foi feita uma revisão de literatura inicial, com o intuito de se definir tanto a questão central ou pergunta de partida, como também as questões de investigação. Foram ainda traçados não só o objetivo geral da investigação, como também os objetivos específicos da mesma.

Houve sempre, ao longo de todo o processo, uma constante preocupação em tentar seguir a fita de tempo que foi planeada inicialmente, aquando da elaboração do projeto de investigação. Nesse planeamento constava: revisão de literatura até ao final da terceira semana; construção de instrumentos a serem utilizados na quarta e quinta semanas; elaboração e aplicação das entrevistas e consequente análise e interpretação dos dados, na sexta e sétima semanas; redação do TIA na oitava e nona semanas; revisão da redação na décima semana.

O local do Trabalho de Campo da investigação foi a AM, uma vez que era o local onde mais facilmente se poderia estar em contacto tanto com o orientador, como com os entrevistados. Todo o trabalho de investigação foi acompanhado de reuniões com o orientador, no sentido de aferir previamente as linhas pelas quais a investigação deveria seguir.

A elaboração deste trabalho seguiu a metodologia de investigação científica defendida por Marie-Fabienne Fortin na sua obra *O Processo de Investigação: Da Conceção à Realização*, respeitando dessa forma as fases e etapas ilustradas na figura que consta no Anexo I da presente investigação.

Capítulo 3

Aferindo os contributos de Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter e Rosenzweig

3.1. Napoleon Hill

Napoleon Hill (1883-1970) foi um autor americano e um dos primeiros no género de literatura sobre sucesso pessoal. Foi entre os anos de 1933 e 1936, conselheiro do ex-presidente dos EUA, Franklin Roosevelt. Publicou várias obras, dentre as quais se destacam, *The Law of Success* (1928), e a sua obra mais conhecida, *Think and Grow Rich* (1937). Ficou internacionalmente conhecido pelas mais de 500 entrevistas que fez às pessoas mais famosas e bem-sucedidas do seu tempo, entre as quais se incluíam Thomas Edison, Alexander Bell, Henry Ford, entre outros. Do estudo que realizou ao longo de mais de 20 anos, e através da análise às referidas entrevistas, surgiu a fórmula para o sucesso pessoal, e que foi inicialmente publicada na sua obra *The Law of Success*.¹³

3.1.1. A Fórmula para o Sucesso Pessoal

A sua fórmula para o sucesso pessoal foi transmitida sob a forma de um curso com 16 lições. Cada uma dessas lições diz respeito a uma das leis fundamentais para alcançar esse mesmo sucesso, e essas são indissociáveis das restantes, uma vez que a ideia que cada uma transmite está constantemente ligada à ideia transmitida por outra lei. As 16 leis descritas pelo autor foram as seguintes¹⁴:

1. *Mente Mestra* – Para Napoleon Hill, a primeira lei para alcançar o sucesso pessoal é aquilo a que chamou de *Master Mind*, ou em português *Mente Mestra*. O autor define-a como sendo “*uma mente que é desenvolvida através da cooperação harmoniosa de duas ou mais pessoas que se aliam com o objetivo de cumprir qualquer tarefa que lhes seja dada*” (Hill, 1928, p. 22). Segundo Hill todas as pessoas de sucesso que estudou tinham uma coisa em comum, todos

¹³ Cfr. <http://napoleonhill.wwwhubs.com/>, consultado em 1 de Março de 2013, às 17h20m.

¹⁴ Cfr. <http://mude.nu/16-leis-do-triunfo-sucesso/>, consultado em 2 de Março de 2013, às 17h24m.

- eles sentiram a necessidade de se associar a outras pessoas que partilhavam a mesma linha de pensamento para conseguir alcançar os objetivos. A união dessas mentes originava um todo, a *Mente Mestra*, que era maior que a soma das partes;
2. **Objetivo principal definido** - A segunda coisa em comum nos homens de sucesso que Hill estudou era que todos eles tinham um objetivo principal bem definido. Segundo o autor essa é uma das características dos grandes líderes, uma vez que *“quando um homem com um objetivo bem definido avança sobre uma multidão todos se afastam e lhe abrem caminho, [contudo se hesitar e se mostrar inseguro] todos se irão recusar a abrir esse caminho”* (Idem, p. 42);
 3. **Autoconfiança** - Outro dos requisitos para o sucesso é a autoconfiança. Segundo o autor, se não confiarmos em nós próprios mais ninguém confiará, quer sejam superiores ou subordinados. Todos à volta de um indivíduo conseguem sentir se este tem confiança em si próprio ou não;
 4. **Hábito de economizar** – Ter uma boa educação financeira é outro dos grandes passos para o sucesso, principalmente os gestores de empresas devem cultivar práticas de economizar recursos, e transportar essas práticas da sua vida particular para o contexto da empresa. Ao poupar dinheiro em investimentos supérfluos e sem significado, é possível, mais tarde, ter um montante disponível para aplicar em investimentos que sejam vitais para a empresa;
 5. **Iniciativa e liderança** – Outro dos pontos que Hill verificou ao longo da sua pesquisa, foi o facto de todos os homens de sucesso terem um perfil de líder e não de seguidor. É necessário ter iniciativa para procurar soluções para os problemas que surgem, e nunca esperar que estes se resolvam por si próprios. O autor afirma que existem dois tipos de liderança, sendo que um deles leva ao fracasso e o outro ao sucesso. Se um líder forçar a sua liderança em seguidores relutantes estará condenado ao fracasso. Se, por seu lado, promover a justiça e esperar que o sigam naturalmente, então alcançará o sucesso;
 6. **Imaginação** – A imaginação é outro dos atributos essenciais para o sucesso. É importante ter a capacidade de imaginar soluções inovadoras para resolver problemas que parecem não ter solução. A imaginação no mundo empresarial permite também vislumbrar maneiras de agir diferentes das da concorrência, possibilitando a obtenção de potenciais vantagens competitivas;
 7. **Entusiasmo** – O entusiasmo para Hill é um estado de espírito que inspira as pessoas a agir, e tem a particularidade de se contagiar a todos aqueles com quem

entra em contacto. Segundo o autor, os grandes líderes são aqueles que são capazes de inspirar o entusiasmo nos seus seguidores. O entusiasmo é aquilo que faz as pessoas seguir em frente e nunca desistir, mesmo quando tudo parece adverso;

8. Autocontrolo – O autocontrolo é o que permite direccionar o entusiasmo para fins construtivos. É o autocontrolo que permite canalizar, para os nossos objetivos, toda a energia que nos é dada pelo entusiasmo. Segundo o autor para se ser bem sucedido é necessário que exista um equilíbrio entre estas duas leis;
9. Hábito de fazer mais do que aquilo que é pago – Em qualquer profissão para se ter sucesso é necessário ter o hábito de trabalhar sempre mais do que aquilo que é pago. Segundo o autor, quem se limita a fazer apenas aquilo que é a sua obrigação, será um trabalhador mediano, igual a tantos outros;¹⁵
10. Personalidade agradável – De acordo com o autor grande parte da personalidade é dada pelo carácter da pessoa. Para o sucesso é necessário ter uma personalidade agradável, que permita que os outros considerem que essa pessoa é, no mínimo, uma boa companhia, uma vez que dessa forma estarão mais disponíveis para cooperar, com a pessoa em causa, na realização das tarefas;
11. Pensar com exatidão – O foco é essencial para a obtenção do sucesso. Segundo Hill, é muito importante que se aprenda a direccionar todos os pensamentos para os objetivos que se pretende atingir, evitando ao máximo desperdiçar a concentração com assuntos irrelevantes;
12. Concentração – Este princípio está inteiramente ligado com o anterior. Devemos manter a concentração em todas as tarefas que realizamos, e tanto quanto possível realizar uma tarefa de cada vez, com concentração total na mesma;
13. Cooperação – Para o autor, o sucesso não pode ser alcançado por uma só pessoa de forma independente. É um engano pensar que se pode vencer sem a cooperação de outros. Para tal devemos, sempre que possível, fomentar a cooperação dentro de uma equipa de trabalho. Deve existir sempre preocupação com o bem-estar dos outros;
14. Fracasso – Segundo Hill é impossível que ao longo da vida de uma pessoa não existam fracassos. Mesmo as pessoas de sucesso que estudou fracassaram várias vezes. Esta lei do sucesso diz-nos que devemos retirar lições de cada vez que

¹⁵ Cfr. <http://mude.nu/16-leis-do-triunfo-sucesso/>, consultado em 2 de Março de 2013, às 17h24.

fracassamos, uma vez que descobrimos que aquele não é o caminho que nos levará a alcançar os objetivos;

15. Tolerância – Para se lidar com os fracassos, com as nossas próprias limitações e até com as limitações dos outros é preciso ter este atributo. Não conseguimos estar sempre no controlo de todas as situações, mas devemos sempre ter a tolerância e a paciência de procurar ver o melhor nas pessoas e nas situações, e manter o foco nos objetivos;
16. A regra de ouro – A regra de ouro segundo Napoleon Hill é tratar os outros como gostaríamos que nos tratassem a nós próprios. Segundo o autor todas as nossas ações terão uma repercussão para nós próprios, quer para o bem, quer para o mal. Acrescenta ainda que, quando a regra de ouro é bem aplicada, é impossível a existência de sentimentos como a malícia, a desonestidade ou o egoísmo (Ibidem).

3.2. Peter Drucker

Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) nasceu em Viena, Áustria e faleceu em Claremont, Califórnia, EUA. Foi escritor, professor e ainda consultor. É ainda hoje conhecido por muitos como o “pai da gestão moderna”¹⁶. Ao longo da sua longa vida publicou mais de 30 livros que acabaram por ser traduzidos para várias línguas. Dentre as várias obras que publicou destacam-se *Concept of the Corporation* (1945), *The Practice of Management* (1954), *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles* (1990), e ainda *Management Challenges for the 21st Century* (1999). Foi um dos autores que mais contribuiu para teoria neoclássica da gestão¹⁷. Uma das contribuições mais significativas que foi dada no âmbito desta teoria foi a introdução do conceito de GPO.

3.2.1. A Gestão Por Objetivos

A GPO foi, justamente, introduzida por Peter Drucker em 1954, no seu livro, *The Practice of Management*. A GPO é “um processo (ou técnica de gestão) baseado na definição concertada, coerente e integrada dos objetivos globais da organização, os quais

¹⁶ Cfr. <http://www.portal-gestao.com/gestao/item/6848-peter-drucker-o-pai-da-moderna-gest%C3%A3o-de-empresas.html>, consultado no dia 17 de Fevereiro de 2013, às 14h30m.

¹⁷ Esta teoria marcou a transferência do enfoque que era dado à gestão dos meios, que era defendida pelos defensores da teoria da administração científica, para o enfoque que passou a ser dado aos fins e objetivos das organizações (Santos, 2008).

se desagregam depois, ao longo da hierarquia, em múltiplos objetivos departamentais e funcionais que, orientando o desempenho dos respetivos responsáveis, asseguram o cumprimento dos objetivos globais da organização como um todo” (Santos, 2008, p. 70).

Para Sebastião Teixeira (2010), desde que foi introduzido o conceito de GPO, poucos desenvolvimentos da teoria ou prática de gestão mereceram tanta atenção ou tiveram tanta aplicação como esta teoria. Segundo o autor, a GPO trata-se de uma *“filosofia de gestão que põe ênfase nos objetivos acordados entre os gestores de grau superior e subordinados e no uso destes objetivos assim definidos como a base fundamental dos esforços de motivação, avaliação e controlo”* (Teixeira, 2011, p. 48).

Por sua vez, Chiavenato define a GPO como *“uma técnica participativa de planeamento e avaliação, através da qual os superiores e os subordinados, em conjunto, estabelecem objetivos (resultados) a alcançar num determinado período de tempo, em termos quantitativos, dimensionando as respetivas contribuições (metas) e controlam sistematicamente o desempenho de forma a proceder às correções necessárias”* (Chiavenato, 1987 *apud* Avelar, 2007, p. 82). Deste modo, a GPO baseia-se no pressuposto de que as pessoas têm melhores desempenhos quando sabem exatamente aquilo que delas é esperado e quando são capazes de relacionar os seus objetivos pessoais com os objetivos da organização.

Quando introduziu o conceito, Drucker enfatizou a importância que tinham os objetivos da organização, como ferramenta para ajudar os gestores a cumprirem as suas tarefas e responsabilidades com sucesso. Drucker acreditava que qualquer negócio, para ter sucesso, exigia que as atividades realizadas por todos os trabalhadores e gestores estivessem focadas num objetivo comum, ou seja, na missão da organização. (Drucker, 1955).

Desta forma, é necessário atribuir objetivos específicos a cada trabalhador, de modo a que a combinação dos mesmos com os objetivos dos restantes trabalhadores, possam convergir e levar a organização a cumprir o seu fim último. Drucker reforça esta ideia afirmando que uma gestão eficaz deve direcionar a visão e os esforços de todos os gestores para um mesmo objetivo, e ainda assegurar que cada gestor individualmente compreenda aquilo que é esperado dele, bem como assegurar que cada superior compreenda aquilo que deve esperar de cada um dos seus subordinados (Idem).

De acordo com Peter Drucker, para a GPO funcionar corretamente é imperativo que os gestores e trabalhadores da organização possam controlar o seu próprio desempenho. Devem ser definidos os objetivos e resultados pretendidos para cada indivíduo, mas deve

ser dada a liberdade necessária a cada indivíduo para que este possa direcionar os seus esforços, no sentido de cumprir os objetivos que foram estabelecidos (Ibidem).

Segundo Sebastião Teixeira (2011), a GPO é um processo que se desenvolve em cinco fases, e salienta que para esta ter sucesso é essencial o apoio e compromisso dos gestores de topo. As fases da GPO são as seguintes:

1. Estabelecimento dos objetivos de longo prazo;
2. Definição dos objetivos específicos de curto prazo para a empresa;
3. Definição dos objetivos individuais e padrões;
4. Avaliação dos resultados;
5. Ações corretivas.

Na primeira fase, deve ter-se a preocupação de integrar os objetivos definidos no propósito fundamental da organização, ou seja a sua missão, sendo que a gestão de topo deve estar sempre envolvida na definição dos objetivos. Por sua vez, os objetivos estabelecidos na segunda fase do processo devem ser enquadrados nos objetivos de longo prazo previamente definidos, e conseqüentemente na missão da organização. Estes objetivos são, por norma, mais quantificados.

A terceira fase do processo consiste na formulação de planos de ação e deve compreender objetivos que sejam simultaneamente desafiantes e atingíveis, bem como os respetivos padrões de avaliação. A definição destes objetivos deve ser fruto de um trabalho conjunto entre superiores e subordinados. Deste modo, o estilo de liderança num sistema como a GPO deve ser o estilo de liderança participativo ou democrático de modo a incentivar a participação de todos os colaboradores e estabelecer metas que, tanto quanto possível, sejam simultaneamente satisfatórias para ambas as partes.

A quarta fase da GPO consiste na comparação entre as ações que foram executadas e os resultados obtidos, tendo em conta os padrões que foram previamente estabelecidos. Por fim, a quinta e última fase diz respeito às ações corretivas que devem ser introduzidas no processo. Essas alterações corretivas podem ser alterações no pessoal, na organização, ou mesmo alterações aos objetivos, caso se conclua, por exemplo, que estes não são realistas. Existe também a possibilidade de fazer alterações ao treino e formação dos gestores (Teixeira, 2011).

A ilustração presente no Anexo J expõe as cinco fases da GPO de uma forma esquematizada.

A implementação da GPO tem diversas vantagens das quais se podem destacar:

- Aumenta a motivação – A GPO atua como elemento motivante uma vez que permite aos trabalhadores avaliar o seu desempenho e verificar se este vai de encontro aos objetivos propostos. Outro aspeto motivador é o facto de cada indivíduo poder priorizar as suas próprias atividades, gerindo o tempo da forma que melhor entender, mas tendo sempre em vista a consecução dos objetivos propostos;
- Aumenta o foco – Com a GPO todos devem trabalhar em prol de um objetivo comum, o que irá garantir que todas as atividades desenvolvidas pelos trabalhadores serão úteis para alcançar o objetivo máximo da organização;
- Permite uma avaliação do desempenho – Os objetivos estabelecidos atuam como um mecanismo de controlo, uma vez que permitem avaliar o desempenho individual através da comparação entre os resultados obtidos e as metas que se pretendem ver atingidas, as quais são previamente estabelecidas conjuntamente por superiores e subordinados;
- Facilita a eficácia no planeamento – A GPO compele os gestores a planearem tendo em vista os resultados. Deste modo, é possível desenvolver melhores planos de ação, bem como analisar os recursos indispensáveis para alcançar o resultado pretendido (Drucker, 1955).

A definição dos objetivos deve seguir o acrónimo SMART, que é muitas vezes usado para enunciar as características que os objetivos devem possuir. Devem ser específicos (S- *specific*), mensuráveis (M- *measurable*), atingíveis (A- *attainable*), realistas (R- *Realistic*) e calendarizáveis (T- *timed*) (Teixeira, 2011).

Deve ter-se particular atenção a estas características, que devem estar presentes em qualquer objetivo, uma vez que caso sejam descuradas poderemos assistir a elevados níveis de desmotivação e *stress*, sendo que seria precisamente o oposto do pretendido por qualquer organização.

O conceito de “*gestão participativa por objetivos de Drucker é, ainda hoje, a base dos sistemas de avaliação de desempenho da generalidade das empresas*” (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003 *apud* Avelar, 2007, p. 82).

3.3. Eliyahu Goldratt

Eliyahu Goldratt (1947-2011) foi um escritor, físico e filósofo israelita. Era doutorado em filosofia e foi um líder reconhecido internacionalmente pelo desenvolvimento de novas filosofias e sistemas de gestão de negócios. Algumas das suas obras mais conhecidas são: *The Goal* (1984), *Critical Chain* (1997) e *Necessary But Not Sufficient* (2000). O contributo que o tornou globalmente conhecido foi o desenvolvimento da Teoria das Restrições. A TOC foi um conceito introduzido no seu livro *The Goal*, o qual o autor procurou aperfeiçoar e aplicar a vários tipos de indústrias ao longo da sua carreira.¹⁸

3.3.1. A Teoria das Restrições

No início dos anos 70, quando ainda era estudante de física em Israel, Goldratt desenvolveu uma fórmula matemática que se tornou a base para um *software* orientado para a programação da produção, o *software* OPT.

Já na década de 80, com as experiências acumuladas na implementação do *software* OPT, Goldratt desenvolveu a TOC, que é uma ampliação do pensamento do OPT, uma vez que utiliza grande parte da teoria de base do programa.¹⁹

A ideia fundamental do autor é de que a finalidade principal das empresas deve ser ganhar o máximo dinheiro possível. Com a criação da TOC, Goldratt procurou que as empresas conseguissem alcançar essa meta, através de uma adequada gestão da produção. A ideia base desta teoria é que todas as empresas, no decorrer do processo para alcançar a sua meta, apresentam uma ou mais restrições, uma vez que, se assim não fosse, o lucro da empresa seria infinito. A palavra “restrição” é a palavra-chave da TOC, e segundo Goldratt pode ser definida como qualquer coisa que limita um melhor desempenho de um sistema, como o elo mais fraco de uma corrente, ou ainda, alguma coisa que não se tem em quantidade suficiente (Goldratt, 2006).

Rogers (2013)²⁰ salienta que as restrições podem ser de dois tipos: restrições políticas ou restrições físicas ou de recursos. As primeiras dizem respeito a normas,

¹⁸ Cfr. <http://www.toc-goldratt.eu/content/Biography-of-Eli-Goldratt?stay=1>, consultado em 20 de Fevereiro de 2013, às 11h40m.

¹⁹ Cfr. <http://www.scielo.br/pdf/cest/n13/n13a03.pdf>, consultado em 6 de Março de 2013, às 14h30m.

²⁰ Cfr. <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos52005/435.pdf>, consultado em 7 de Março de 2013, às 11h20m.

procedimentos e práticas usuais do passado e as segundas dizem respeito a mercados fornecedores, equipamentos, materiais, pedidos e pessoas.

Qualquer processo produtivo pode ser ilustrado através de uma corrente. Numa corrente (processo de produção) pode observar-se uma série de números individuais de elos (passos do processo) que, quando interligados, formam essa mesma corrente. Quando se examina uma corrente, os elos podem à partida parecer todos iguais em tamanho, contudo, quando uma corrente se parte, sabemos que é, muitas vezes, devido a um só elo, que normalmente se designa por “elo mais fraco”. É a fraqueza deste elo que determina a força da corrente inteira. A TOC assenta precisamente no conceito de que qualquer processo é controlado pelo elo mais fraco, que restringe o sistema. A corrente deve ser sempre melhorada no seu elo mais fraco, uma vez que se essa melhoria for feita aleatoriamente, a corrente não será fortalecida.²¹

Deste modo, segundo Goldratt a teoria das restrições desenvolve-se em cinco passos:

- Identificar a restrição do sistema – O primeiro passo é identificar a restrição do sistema, ou seja, o elo mais fraco da corrente. Deve-se verificar o porquê do processo não estar a ser eficiente. São exemplo disso: a falta de pessoal especializado na área, a baixa moral dos empregados, a falta de comunicação entre os trabalhadores, equipamento insuficiente ou de fraca qualidade, entre outros;
- Explorar a restrição do sistema – Após identificar a restrição, que é o passo mais difícil, deve-se procurar soluções através de pequenas mudanças que podem aumentar a eficiência nessa área, procurando que os custos com essas mudanças sejam o mais baixos possíveis. A este processo Goldratt chamou de “explorar a restrição”. Existem vários exemplos de medidas que podem ser aplicadas nesta fase do processo, como alterar os períodos de férias, alterar as pausas para almoço, implementar máquinas mais eficientes, entre outros;
- Subordinar tudo o resto à restrição – Isto significa que todos os outros processos organizacionais se devem também concentrar na eliminação da restrição, focando-se na decisão tomada no segundo passo. Deve-se verificar, por exemplo se é possível mover algum do trabalho que é produzido pela área da restrição

²¹ Cfr. <http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos52005/435.pdf>, consultado em 7 de Março de 2013, às 11h20m.

- para outra área, tentando dessa forma reduzir a carga daquele setor e consequentemente eliminar a restrição;
- Elevar o desempenho da restrição do sistema – Nesta fase deve-se verificar como está o desempenho do sistema após as alterações que foram introduzidas e se a restrição foi eliminada do sistema. Caso não tenha sido, é necessário encontrar novas soluções como por exemplo, contratar mais pessoal, investir em equipamentos melhores ou ainda promover o *brainstorming* junto dos elementos que fazem parte da equipa no sentido de discutir quais as melhores soluções;
 - Voltar ao primeiro passo – No final, quando a restrição tiver sido eliminada deve voltar-se ao início do processo e tentar encontrar outras possíveis restrições existentes no sistema, no sentido de promover o desenvolvimento de um processo de melhoria contínua (Idem).

3.4. Michael Porter

Michael Eugene Porter nasceu em 1947 em Ann Arbor, Michigan nos EUA. É doutorado em economia pela Universidade de Harvard. É escritor, professor na Harvard Business School desde os seus 26 anos, e ainda consultor, nomeadamente na área da estratégia empresarial. É autor de diversas obras, dentre as quais se destacam *Competitive Strategy* (1980), *Competitive Advantage* (1985), e ainda *The Competitive Advantage of Nations* (1990). É extremamente conhecido na atualidade pelos contributos que deu à gestão, nomeadamente na área da estratégia competitiva, sendo que as contribuições mais significativas foram o modelo das 5 forças de Porter, a noção de cadeia de valor e a teoria da vantagem competitiva.²²

3.4.1. Modelo das Cinco Forças de Porter

Segundo Porter, por muito diferentes que possam parecer os sectores em que as empresas se inserem, as mesmas cinco forças são sempre aplicadas, embora a força relativa e importância de cada uma possa variar.

Esta ferramenta foi introduzida por Michael Porter em 1979, e foi posteriormente desenvolvida pelo autor no seu livro *Competitive Advantage* (1985). O modelo das cinco

²² Cfr. <http://www.knoow.net/cienceconemp/gestao/portermichael.htm>, consultado no dia 18 de Fevereiro de 2013, às 18h10m.

forças de Porter é “o quadro de referência por onde qualquer organização que tente avaliar ou formular uma estratégia deve começar. (...) Explica os preços e custos médios do setor e, deste modo, indica a rentabilidade média do setor que está a tentar suplantar” (Magretta, 2012, pp. 48-49).

Segundo Santos (2008, p. 257), as cinco forças competitivas condicionam a rentabilidade do setor, e consequentemente, a atratividade do mesmo, uma vez que são elas que “estabelecem os preços, as necessidades de investimento e os custos, ou seja, os elementos determinantes da rentabilidade de qualquer investimento”.

De acordo com Porter (1985) e Santos (2008), as cinco forças competitivas que determinam a atratividade de um setor são as seguintes:

- O poder negocial dos fornecedores, que determina o custo das matérias-primas e de outros serviços e fatores de produção;
- O poder negocial dos clientes, que determina o preço de venda;
- A ameaça de produtos ou serviços substitutos²³, que determina o preço de venda tal como acontece com o poder negocial dos clientes;
- A ameaça de novos concorrentes, tem impacto na limitação das receitas e também no aumento dos custos de investimento²⁴;
- A rivalidade entre os concorrentes existentes, condiciona os preços a praticar, e tem também impacto a nível de custos, como por exemplo, custos com a produção, canais de distribuição e publicidade.

A figura presente no Anexo K ilustra a forma como interagem estas cinco forças, bem como os fatores que influenciam cada uma delas.

O modelo das cinco forças de Porter tem relevância para a escolha da estratégia a adotar e para o caminho que cada empresa irá tomar. É a estrutura do setor que determina qual a rentabilidade do mesmo. Por sua vez, cada uma das cinco forças tem uma relação clara, direta e previsível com a rentabilidade do setor, sendo que “quanto mais forte for a força, maior pressão vai colocar sobre os preços ou sobre o custo ou sobre ambos e, dessa forma, menos atraente será o setor para os operadores incumbentes” (Magretta, 2012, p. 50). A ilustração que consta do Anexo L resume o impacto que cada uma das cinco forças tem sobre a rentabilidade.

²³ Os produtos ou serviços substitutos “são produtos ou serviços que de, de forma diferente, servem a mesma necessidade básica que o produto do setor, colocando um teto na rentabilidade do setor” (Magretta, 2012, p. 57).

²⁴ Nomeadamente para a construção e manutenção de barreiras à entrada (Santos, 2008).

O segredo está em conseguir compreender e gerir cada um destes fatores, uma vez que pode constituir-se como um passo importante para a obtenção do sucesso (Porter, 1991).

3.4.2. Vantagem Competitiva

Se existe uma expressão ligada ao nome de Michael Porter, essa expressão é “*a vantagem competitiva*” (Magretta, 2012). Este conceito foi desenvolvido por Porter no seu livro *Competitive Advantage*. Para Porter, vantagem competitiva é algo que permite a uma empresa oferecer aos seus clientes um valor superior ao oferecido pela concorrência. Uma organização possui uma vantagem competitiva se conseguir oferecer um produto ou serviço equivalente ao da concorrência, mas a preços mais baixos, ou, se conseguir oferecer benefícios singulares adicionais ao cliente, que mais do que compensam um preço mais elevado que pratique, relativamente à concorrência (Santos, 2008).

As vantagens competitivas podem ser adquiridas através de duas fontes, que segundo Porter (1992) são: a liderança pelo custo e a diferenciação. Estas duas fontes assentam nas premissas evidenciadas acima, ou seja, liderar pelo custo significa oferecer um produto equivalente ao da concorrência mas a um preço mais baixo, e a diferenciação implica conseguir oferecer um produto que tenha características ímpares, que tenha valor para os clientes e, que acabe por compensar o seu preço mais elevado relativamente aos produtos oferecidos pela concorrência.

Para Porter, o segredo para a obtenção de um desempenho acima da média a longo prazo é conseguir uma vantagem competitiva sustentada, através de um posicionamento correto (Santos, 2008). A vantagem competitiva remete para o desempenho superior, e só pode ser aferida quando se comparam duas empresas que estão inseridas num mesmo setor de mercado (Magretta, 2012). Uma empresa só terá desempenhos superiores aos dos seus rivais se conseguir estabelecer uma diferença capaz de perdurar ao longo do tempo (Porter, 1996).

Importa também referir que a detenção de pontos fortes ou fracos relativamente à concorrência apenas tem relevância estratégica se esses pontos fortes ou fracos tiverem uma influência significativa sobre o custo ou sobre a diferenciação, que tal como anteriormente foi referido, são as únicas duas fontes de vantagens competitivas (Santos, 2008).

As vantagens competitivas não podem ser compreendidas apenas pela observação da empresa como um todo, uma vez que têm origem nas suas múltiplas atividades, como por exemplo a produção, a entrega ou o *marketing* (Porter, 1992).

De modo a ser possível identificar as vantagens competitivas Porter propôs o recurso a um instrumento a que deu o nome de cadeia de valor (Santos, 2008).

3.4.3. A Cadeia de Valor de Porter

Na fase da análise estratégica, como em todas as outras fases do processo de gestão estratégica, é necessário ter presente que a questão fundamental na definição da estratégia é o valor a transferir para o cliente. Ser capaz de transferir *“mais valor pelo mesmo custo, ou o mesmo valor por custo inferior ao dos concorrentes, é a base da construção de vantagens competitivas e da sustentação de uma estratégia de sucesso”* (Teixeira, 2011, p. 87).

Para se chegar às fontes relevantes de vantagens competitivas em termos de gestão, é necessário identificar os aspetos que podem ser controlados pelos gestores. As diferenças de custo ou de preço entre empresas rivais resultam das múltiplas atividades que são desenvolvidas pelas mesmas enquanto competem. Qualquer gestor, para pensar com clareza sobre aquilo que pode ser feito para ter impacto nos preços e nos custos, tem de descer até ao nível das atividades (Magretta, 2012).

António Robalo Santos (2008, p. 253), citando Porter (1985), define cadeia de valor como sendo *“o conjunto de atividades (de valor), física e tecnologicamente distintas, resultantes da desagregação da organização nas suas atividades de relevância estratégica, através das quais a organização cria um bem ou serviço valioso para os seus clientes”*.

A cadeia de calor foi uma ferramenta proposta por Porter com o intuito de possibilitar a análise da forma como as diversas atividades de uma empresa acrescentam valor aos seus produtos e serviços comparado com os custos suportados com a sua produção (Teixeira, 2011). Este modelo tem sido um dos instrumentos frequentemente analisados *“quer para verificar quais as competências centrais necessárias para competir no sector, quer as competências distintivas da empresa face às restantes, quer, ainda, para analisar onde está a empresa, efetivamente, a gerar o valor”* (Serra, 2010 *apud* Rosado, 2011a, p. 119).

As atividades que constituem uma cadeia de valor podem agrupar-se em duas categorias²⁵: as atividades primárias e as atividades de suporte ou secundárias. As atividades primárias são aquelas que acrescentam diretamente valor ao produto final, por sua vez, as atividades de suporte não acrescentam diretamente valor ao produto final, contudo acrescentam-no de uma forma indireta, apoiando a execução das atividades primárias (Teixeira, 2011). Analisando cada uma dessas atividades com pormenor, é possível identificar quais as atividades que estão a gerar valor²⁶ e quais as que não estão, permitindo desta forma aos gestores, intervir nos locais que considerem necessários.

Segundo Porter a cadeia de valor de uma organização encontra-se ainda integrada numa outra cadeia, a que chamou de sistema de valor²⁷, e que é constituído não só pela cadeia de valor da própria organização, como também pela cadeia de valor do fornecedor, a cadeia de valor dos canais e a cadeia de valor do cliente (Santos, 2008).

3.5. Phil Rosenzweig

Phil Rosenzweig é um escritor, consultor e professor norte-americano. Vive atualmente na Suíça, onde é professor de estratégia e gestão internacional no IMD. É um especialista nas áreas da estratégia e da *performance* organizacional. O autor tem no seu currículo alguns artigos publicados, contudo, a sua obra mais famosa é o livro *The Halo Effect and the Eight Other Business Delusions that Deceive Managers* (2007), onde o autor foca a sua atenção em assuntos como o pensamento crítico e a tomada de decisão. Procurou descrever os erros que podem interferir no pensamento no meio empresarial, dando especial atenção ao efeito de halo^{28 29}.

3.5.1. O Efeito de Halo

O termo surgiu em 1920, quando Edward Thorndike o usou num estudo onde descreveu a forma como oficiais das FA avaliavam os seus subordinados. Na altura o efeito de halo foi descrito como sendo o fenómeno através do qual concluímos que se uma pessoa

²⁵ Ver Anexo M

²⁶ Por valor entende-se o montante que os clientes estão dispostos a pagar por aquilo que as organizações lhes proporcionam (Idem).

²⁷ Ver Anexo N.

²⁸ Segundo o autor, dentre todos os erros que identificou, o efeito de halo é o mais importante. Cfr. Disponível em: <http://www.b-eye-network.com/view/5649>, consultado em 4 de Março de 2013, às 16h55m.

²⁹ Cfr. <http://www.imd.org/about/facultystaff/rosenzweig.cfm>, consultado em 23 de Fevereiro de 2013, às 14h40m.

faz uma coisa bem, então ela fará bem todas as outras coisas, e também o contrário, ou seja, se faz mal uma coisa, então fará mal todas as outras. Nesse estudo Thorndike concluiu que dificilmente a avaliação feita a respeito de uma característica não se estendia a outras. Estudos realizados posteriormente concluíram que o efeito de halo é altamente influenciado pela primeira impressão.³⁰ Contudo, o reconhecimento do efeito de halo como forte influência no mundo empresarial é relativamente recente, sendo que Phil Rosenzweig foi um dos primeiros autores a tentar explicar em que situações ocorre o efeito de halo no seio das empresas.

O efeito de halo no mundo dos negócios é usado por exemplo na publicidade, onde as empresas muitas vezes pagam elevados montantes a pessoas famosas para fazerem o anúncio de determinado produto, mesmo que nada saibam sobre ele. O objetivo dessas campanhas é precisamente estimular o efeito de halo nas pessoas, que são levadas a comprar o produto por terem uma boa imagem da pessoa que foi contratada para fazer o anúncio.³¹

No seu livro *The Halo Effect and the Eight Other Business Delusions that Deceive Managers* (2007), Rosenzweig afirma que na maior parte das vezes, a opinião das pessoas sobre o desempenho de uma empresa é também moldada pelo efeito de halo. Segundo o autor, quando uma empresa está a crescer e a ter lucros, as pessoas tendem a inferir que essa mesma empresa tem uma estratégia brilhante, pessoas extremamente motivadas, um líder visionário e uma ótima cultura organizacional. Contudo, quando o desempenho começa a cair, as pessoas rapidamente mudam a sua opinião e logo acham que a estratégia estava errada, que as pessoas se tornaram preguiçosas e que a cultura organizacional ficou pesada demais. São exemplos disso empresas como a Cisco, a IBM e a Lego, descritas na obra do autor. A Cisco por exemplo, no ano 2000, chegou a valer mais de 550 milhares de milhões de dólares, contudo, em menos de 12 meses as suas ações caíram, ficando a empresa a valer menos de 160 milhares de milhões de dólares. As mesmas revistas económicas que haviam relatado a sua ascensão com rasgados elogios, rapidamente teceram duras críticas à estratégia e à liderança da empresa.³²

Rosenzweig critica os estudos realizados por alguns investigadores que afirmam ter descoberto a explicação ou fórmula para o desempenho organizacional. Segundo o autor a informação que é recolhida por estes investigadores junto da imprensa, ou mesmo junto de

³⁰ Cfr. <http://www.economist.com/node/14299211>, consultado em 4 de Março de 2013, às 17h00m.

³¹ Cfr. <http://www.economist.com/node/14299211>, consultado em 4 de Março de 2013, às 17h00m.

³² Cfr. <http://www.the-halo-effect.com/book/index.html>, consultado em 5 de Março de 2013, às 00h00m.

gestores, vem muitas vezes distorcida pelo efeito de halo, o que o leva a concluir que essas explicações para o desempenho organizacional são infundadas.³³

O autor acrescenta ainda que o facto das pessoas se basearem e confiarem em dados contaminados pode levar a outros erros, nomeadamente aquilo a que chama de noção generalizada. Essa noção generalizada é a ideia de que todas as organizações podem alcançar o sucesso se usarem uma fórmula. Segundo o autor pensar desta forma é errado, uma vez que o desempenho organizacional é relativo e não absoluto, sendo que uma fórmula que pode ser válida para uma organização pode não o ser para outra.

Uma empresa para ser bem-sucedida tem de fazer as coisas de uma maneira diferente da que a concorrência faz, o que envolve a tomada de decisões em condições de incerteza, e conseqüentemente envolve a tomada de riscos, podendo mesmo levar ao insucesso. Rosenzweig acredita que no mundo dos negócios não devemos pensar na forma de encontrar uma fórmula para o sucesso, porque ela não existe, mas sim pensar em termos de probabilidades. Para o autor, o segredo da liderança estratégica está em tomar decisões que aumentem as probabilidades de sucesso, mesmo em condições de incerteza. De forma complementar o autor frisa ainda que as boas decisões por vezes levam a resultados desfavoráveis, contudo, esse facto só por si não significa que a decisão estava errada (Rosenzweig, 2007).

3.6. Marcus Buckingham

Marcus Buckingham nasceu em 1966 em Inglaterra, onde se formou na Universidade de Cambridge, sendo mestre em ciência política. É escritor, consultor e investigador. Em 2005, fundou uma companhia com o seu nome, a *The Marcus Buckingham Company*. É também membro do comité consultivo do secretário de Estado para assuntos de gestão e liderança. Escreveu até ao momento sete livros, sendo que é coautor em alguns deles, dentre os quais se destacam *First, Break All the Rules* (1999), *Now, Discover Your Strengths* (2001) e ainda, *Go Put Your Strengths to Work: 6 Powerful Steps To Achieve Outstanding Performance* (2007). Todas as suas obras são orientadas para o movimento que o autor defende, o movimento de ênfase nas qualidades, tal como o próprio o define na sua obra *Go Put Your Strengths to Work: 6 Powerful Steps To Achieve Outstanding Performance* (2007).³⁴

³³ Cfr. <http://www.the-halo-effect.com/book/index.html>, consultado em 6 de Março de 2013, às 00h30m.

³⁴ Cfr. <http://www.tmbc.com/legacy/mb/biography>, consultado no dia 15 de Fevereiro de 2013, às 9h30m.

3.6.1. O Movimento de Ênfase nas Qualidades

Este movimento é independente do tipo de organização que esteja em questão, quer se trabalhe em empresas, no governo, na educação, na área da saúde ou mesmo em organizações sem fins lucrativos. Atualmente o “*movimento das qualidades está em todo o lado*” (Buckingham, 2009, p. 17).

De acordo com Buckingham, não adianta estudar os erros se o objetivo é aprender a alcançar o sucesso. O movimento das qualidades diz-nos que “*aquilo que aprendemos com os erros são as características dos erros. Se queremos aprender sobre os nossos sucessos devemos estudar os sucessos*” (Idem, p. 18).

O autor afirma que não é possível um indivíduo se desenvolver ao máximo nas áreas onde é mais fraco, poderá amadurecer apenas um pouco nessas áreas, e isso só será conseguido à custa de muito esforço. Deste modo deve-se investir o máximo de tempo possível numa concentração nas qualidades, uma vez que as pessoas serão mais flexíveis, criativas e abertas a aprender nas áreas onde são mais fortes (Buckingham, 2010).

Na mesma linha de pensamento, Buckingham acredita que para criar equipas de trabalho de elevado desempenho é necessário conhecer as pessoas com quem se trabalha e perceber em que áreas são mais fortes, de modo a colocar essas pessoas a fazer aquilo em que realmente se sentem fortes, para que dessa forma possam traduzir as suas qualidades em produtividade. Para tal, destaca a importância da existência de conversas entre chefes e subordinados, no sentido de identificar quais as qualidades dos subordinados e tentar descobrir uma maneira de ocupar o maior tempo possível a exercitá-las (Idem).

Cada pessoa tem áreas onde é mais forte, e é imperativo que numa equipa existam pessoas diferentes capazes de se complementarem. As pessoas têm gostos e qualidades diferentes e numa equipa deve-se procurar alcançar um ambiente o mais produtivo possível, colocando as pessoas nas áreas onde se sentem mais fortes sempre que possível. Por vezes, numa mesma equipa de trabalho, é possível trocar as funções de dois subordinados, se com essa troca ambos tiverem mais possibilidades de exercitar as suas qualidades na nova função (Ibidem).

Segundo o autor, para se saber quais são as qualidades de uma pessoa, não basta ter bons desempenhos em determinada área. Um ponto forte tem 4 aspetos essenciais, o sucesso, o instinto, a grandeza e a necessidade. O sucesso refere-se ao facto de termos bons desempenhos em determinada atividade. O instinto, por sua vez, dá-se antes de realizar a tarefa, quando a pessoa se sente instintivamente ansiosa para a realizar. A grandeza reflete-se na facilidade de concentração que a pessoa tem enquanto realiza a tarefa, a pessoa sente

que o tempo voa ao realizar essa tarefa e facilmente se consegue abstrair de tudo o resto à sua volta. Por fim, a necessidade revela-se nas atividades que quando acabam sentimos a sensação de querer repetir vezes sem conta, quase como se de um vício se tratasse. Se estes 4 aspetos estiverem juntos é bastante provável que estejamos na presença de qualidades, que segundo o autor “*são as atividades que nos fazem sentir fortes*” (Buckingham, 2009, p. 88).

Deste modo o autor foca a importância que deve ter o conhecimento das qualidades de cada um. Qualquer organização deveria encarar estes aspetos como uma necessidade, pois o facto de se conhecer as qualidades dos recursos humanos pode traduzir-se num enorme aumento de produtividade, bastando para isso ter a preocupação de colocar as pessoas a desempenhar funções nas áreas onde são mais fortes e onde o seu contributo poderá ser mais útil.

Capítulo 4

O Exército e a Administração Militar

4.1. O Exército Português

O Exército Português é o ramo terrestre das FA Portuguesas. É dotado de autonomia administrativa e integra-se na administração direta do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional.

A visão do Exército contempla uma panóplia de pontos-chave, dos quais se destacam ser *“um Exército que evidencie força e esteja orientado para a procura da excelência, baseado em padrões de exigência sempre mais elevados de formação e qualificação”*, e também *“um Exército que assuma uma presença efetiva junto da Sociedade, a qual se constitui como seu valor estrutural”*.³⁵

Por sua vez, a missão principal do Exército é *“participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos do disposto na constituição e na lei, sendo fundamentalmente vocacionado para a geração, preparação e sustentação de forças da componente operacional do sistema de forças”*.³⁶

O Exército é comandado pelo CEME e para o cumprimento da sua missão compreende a seguinte estrutura orgânica:³⁷

- Estado-Maior do Exército;
- Órgãos Centrais de Comando;³⁸
- Comando das Forças Terrestres;
- Órgãos de Conselho;
- Órgão de Inspeção, IGE;
- Órgãos de Base;
- Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças.

³⁵ Cfr. em: http://www.exercito.pt/EP/Paginas/Visao_e_Missao.aspx, consultado no dia 10 de Março de 2013, às 19h30m.

³⁶ Cfr. Artigo 2º do DL 231/2009, DR I série, Nº 179 de 15 de Setembro de 2009.

³⁷ Cfr. Artigo 6º do DL 231/2009, DR I série, Nº 179 de 15 de Setembro de 2009.

³⁸ Os OCC são: O Comando do Pessoal, o Comando da Logística e o Comando de Instrução e Doutrina. Cfr. Artigo 12º do DL 231/2009, DR I série, Nº 179 de 15 de Setembro de 2009.

De acordo com o seu *website* oficial, o Exército, na sua constituição, compreende diversas armas e serviços, nos quais se agrupam os militares que dele fazem parte. As armas estão divididas em: Infantaria, Artilharia, Cavalaria, Transmissões e Engenharia. Por sua vez, os serviços estão divididos nas especialidades de: Medicina, Medicina Dentária, Medicina Veterinária, Farmácia, Material e Administração Militar.

Nesta investigação apenas iremos focar o Serviço de Administração Militar, que no Exército Português é o serviço logístico encarregue das áreas de Intendência e Finanças. São da competência do Serviço as seguintes atividades:³⁹

- Operação de material de aquartelamento;
- Operação de lavandaria e banhos;
- Reabastecimento de víveres;
- Serviço de restauração;
- Reabastecimento de combustíveis e lubrificantes;
- Serviço de cozinha;
- Serviço de panificação;
- Contabilidade e gestão financeira.

4.2. A Avaliação do Desempenho no Exército

4.2.1. O Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército

Os militares do Exército são avaliados de acordo com o SAMME. O SAMME surge no seguimento do RAMME, que é o conjunto de normas que o institui e é aplicável aos militares do Exército dos QP, na efetividade de serviço, com exceção dos militares com os postos de General, Tenente-General e Major-General, nos quadros especiais em que este é o mais elevado.⁴⁰

O SAMME tem diversas finalidades, as quais se encontram patentes na Portaria nº 1246/2002 e das quais se destacam:

- a) Contribuir para a avaliação dos militares em termos de mérito absoluto e possibilitar a avaliação do mérito relativo entre militares do mesmo posto e quadro especial;

³⁹ Cfr. <http://www.exercito.pt/sites/recrutamento/Paginas/reabastecimento.aspx>, consultado em 28 de Março de 2013, às 17h16m.

⁴⁰ Diário da República — I Série-B Nº 207 — 7 de Setembro de 2002, Portaria nº 1246/2002 de 7 de Setembro.

- b) Possibilitar a avaliação do mérito do militar com base no currículo, nas qualidades, conhecimentos, eficiência e eficácia revelados no desempenho de cargos, exercício de funções e execução de tarefas;
- c) Permitir que o mérito do militar tenha a devida importância no desenvolvimento da carreira, possibilitando a seleção dos mais aptos para o desempenho de cargos, exercício de funções e execução de tarefas de maior responsabilidade;
- d) Fornecer ao órgão de administração e direção de pessoal informação que permita avaliar e corrigir ou atualizar, com oportunidade, as políticas de recrutamento e seleção, de formação e aperfeiçoamento, de promoção e nomeação para o desempenho de cargos e o exercício de funções;
- e) Permitir o tratamento estatístico, cumulativo e comparativo das avaliações individuais do conjunto de militares do mesmo posto e quadro especial;
- f) Permitir a correção e o aperfeiçoamento do sistema, das técnicas e dos critérios de avaliação.

No que respeita ao processamento do SAMME, este tem como suportes materiais os seguintes documentos:

- a) Ficha de Avaliação Individual (FAI);
- b) Ficha Biográfica (FB);
- c) Ficha de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (FAMME).

A FAI é utilizada para avaliar os postos a seguir indicados, e são considerados agrupados por universos da seguinte forma:

- a) Coronéis;
- b) Tenentes-Coronéis e Majores;
- c) Capitães;
- d) Tenentes, Alferes e Aspirantes a Oficial;
- e) Sargentos-Mores e Sargentos-Chefes;
- f) Sargentos-Ajudantes;
- g) Primeiros-Sargentos, Segundos-Sargentos, Furriéis e Segundos-Furriéis;
- h) Praças.

A FAI é normalmente preenchida por dois avaliadores, sendo que o primeiro preenche todos os campos da FAI, e o segundo apenas assinala na FAI os fatores de cuja

avaliação do primeiro avaliador este discorda. A FAI é composta por 12 caixas. A caixa número 4, que diz respeito aos fatores de avaliação encontra-se dividida em fatores quantificáveis em níveis e fatores não quantificáveis em níveis. Existem alguns fatores de avaliação que não são aplicados às Praças. A ponderação dos fatores de avaliação varia consoante os universos. A FAI, uma vez preenchida, deve ser entregue pessoalmente, sempre que as circunstâncias o permitam, pelo primeiro avaliador ao segundo avaliador e por este ao Cmdt/Dir/Ch da UEO a que pertence. No final do processo o Cmdt/Dir/Ch da UEO, ou alguém por sua delegação, convoca o avaliado para lhe comunicar a avaliação atribuída e prestar os esclarecimentos julgados convenientes. No Anexo O da presente investigação apresentamos um modelo de FAI.

4.2.2. O Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública

Os funcionários civis que prestam serviço no Exército são avaliados à semelhança do que acontece com os restantes funcionários da AP, ou seja, através do SIADAP, que é um sistema que assenta na filosofia da GPO. O SIADAP foi inicialmente criado pela lei nº10/2004 de 22 de Março, contudo só foi implementado em 2008 após a revisão efetuada pela lei nº 66-B/2007. Tem como objetivos mais significativos os seguintes⁴¹:

- Contribuir para a melhoria da gestão da AP;
- Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e autorregulação da AP;
- Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;
- Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores;
- Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos;
- Melhorar a prestação de informação e a transparência da ação dos serviços da AP;
- Apoiar o processo de decisões estratégicas.

⁴¹ Diário da República, 1.ª série - N.º 250 - Lei nº 66-B/2007 de 28 de Dezembro.

O SIADAP é aplicável à avaliação de desempenho dos serviços, dirigentes e trabalhadores da AP. Para tal, integra 3 subsistemas, o SIADAP 1, o SIADAP 2 e o SIADAP 3, que avaliam os serviços, os dirigentes e os trabalhadores respetivamente.

De acordo com o art.º 3º da Lei n.º 10 /2004, o SIADAP rege-se, entre outros pelos seguintes princípios:

- Orientação para resultados, promovendo a excelência e a qualidade do serviço;
- Responsabilização e desenvolvimento, assumindo-se como um instrumento de orientação, avaliação e desenvolvimento dos dirigentes, trabalhadores e equipas para a obtenção de resultados e demonstração de competências profissionais;
- Reconhecimento e motivação, garantindo a diferenciação de desempenhos e promovendo uma gestão baseada na valorização das competências e do mérito;
- Coerência e integração, suportando uma gestão integrada de recursos humanos, em articulação com as políticas de recrutamento e seleção, formação profissional e desenvolvimento de carreira.

Segundo o art.º 11º da Lei nº 66-B/2007, a avaliação de desempenho de cada serviço (SIADAP 1) realiza-se com base em três parâmetros: os objetivos de eficácia⁴², os objetivos de eficiência⁴³ e os objetivos de qualidade⁴⁴. Estes objetivos são propostos pelo serviço ao membro do Governo de que dependa e são por este aprovados. Para avaliação dos resultados obtidos em cada objetivo são estabelecidos 3 níveis de graduação: superou o objetivo, atingiu o objetivo e não atingiu o objetivo.

De acordo com o art.º 30º da referida lei, a avaliação do desempenho dos dirigentes superiores e intermédios (SIADAP 2) integra-se no ciclo de gestão do serviço e efetua-se com base em parâmetros como: o grau de cumprimento dos compromissos e as competências de liderança, de visão estratégica, de representação externa e de gestão demonstradas. Os resultados obtidos em cada objetivo são valorados através de uma escala de três níveis e o mesmo acontece com as competências, sendo que é atribuída uma pontuação de 5 quando o objetivo é superado e a competência é demonstrada a um nível elevado, uma pontuação de 3 quando o objetivo é atingido e a competência é demonstrada, e uma pontuação de 1 quando o objetivo não é atingido nem a competência é demonstrada. A avaliação final é expressa em menções qualitativas em função das pontuações finais em

⁴² Relacionam-se com a medida em que um serviço atinge os seus objetivos e obtém ou ultrapassa os resultados esperados.

⁴³ Estão relacionados com os bens produzidos e serviços prestados e os recursos utilizados.

⁴⁴ Estão relacionados com o conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores.

cada parâmetro, nos seguintes termos: desempenho relevante (4 a 5), desempenho adequado (2 a 3,999) e desempenho inadequado (1 a 1,999).

De acordo com o art.º 45º da mesma lei, a avaliação do desempenho dos trabalhadores (SIADAP 3) integra-se no ciclo de gestão de cada serviço e incide sobre os resultados obtidos na prossecução de objetivos individuais em articulação com os objetivos da respetiva unidade orgânica, e também sobre as competências que visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício de uma função. Anualmente são fixados pelo menos três objetivos para cada trabalhador, definidos em conjunto pelo avaliado e pelo avaliador. Para os resultados a obter em cada objetivo são previamente estabelecidos indicadores de medida do desempenho. O parâmetro relativo às competências assenta em competências previamente estabelecidas para cada trabalhador em número não inferior a cinco. Os valores a atribuir tanto no parâmetro dos resultados como no das competências assenta na mesma base do SIADAP 2, e o mesmo se passa com a avaliação final.

No Anexo P desta investigação apresentamos um modelo de ficha de avaliação do SIADAP 3.

4.2.3. Análise aos Sistemas de Avaliação Apresentados

Ao analisarmos o modelo de FAI podemos constatar que não encontramos fatores de avaliação que sejam mensuráveis, apenas encontramos fatores caracterizados por descrições que englobam diversos comportamentos. Este facto conduz a que a avaliação do desempenho feita aos militares do Exército seja baseada numa perceção mais ou menos subjetiva do avaliador perante o avaliado. O único parâmetro em que isso não acontece diz respeito à avaliação da condição física, uma vez que o militar sabe previamente os mínimos que tem de atingir, e é uma avaliação objetiva, contudo peca por não lhe ser atribuída uma nota, consistindo esta avaliação apenas num sistema “*go/no-go*”, evidenciando que não é dada a devida importância à aptidão física.

O SIADAP é um sistema de avaliação mais justo e objetivo uma vez que os objetivos e os resultados esperados são previamente acordados entre o avaliador e o avaliado, e este último sabe exatamente aquilo que é esperado dele. No SIADAP existe claramente uma preocupação em definir objetivos claros e quantificáveis através de indicadores simples e fáceis de medir.

Nas FAI praticamente todos os militares são avaliados da mesma forma, mudando apenas a ponderação a atribuir a cada parâmetro de avaliação. Pelo contrário, no SIADAP existem diferenciações nas avaliações consoante as áreas em que desempenhem funções, sendo que os objetivos são definidos tendo por base o conteúdo funcional do cargo e o respetivo perfil de competências necessárias para o exercer. Isto leva a que a avaliação seja muito mais pormenorizada e feita com maior rigor. Para que isso pudesse ser aplicado ao nível das FAI era necessária uma análise funcional e consequente descrição de todas as funções/cargos do Exército, mas tem-se dado pouca importância a este facto (Avelar, 2007).

Ao contrário do que acontece com as FAI, o SIADAP inclui a autoavaliação por parte dos avaliados, fator que se reveste de particular importância no sentido de permitir aferir os pontos fortes e fracos, as áreas passíveis de melhoria e as necessidades de formação prioritárias para cada indivíduo.

O SIADAP contempla ainda uma harmonização/uniformização das avaliações que é feita pelo Conselho Coordenador da Avaliação, no sentido de tentar evitar injustiças e discrepâncias nas avaliações. O sistema implementado ao nível das FAI é um sistema propício a que sejam cometidas injustiças, uma vez que a quantidade de avaliadores no Exército é muito grande, sendo que muitos deles desempenham funções em diferentes unidades e utilizam critérios de avaliação diferentes devido ao facto de não existir uma formação de base para os responsáveis pelas avaliações, o qual que é agravado pela subjetividade dos parâmetros de avaliação. (Moura, 2012).

Outra diferença visível entre estes dois sistemas é o facto de o SIADAP contemplar um sistema de recompensas de modo a premiar os melhores desempenhos, contribuindo para um aumento da motivação dos trabalhadores sujeitos a este sistema de avaliação, algo que não acontece com as FAI.

Capítulo 5

Apresentação, Estudo e Discussão dos Resultados

5.1. Os Inquéritos por Entrevista Elaborados

No presente capítulo serão apresentados e discutidos os *outputs* obtidos através da realização dos inquéritos por entrevista. Os inquéritos por entrevista foram realizados entre os dias 4 e 17 de Abril de 2013. Ao todo foram realizados quatro inquéritos por entrevista, sendo que, todos eles foram feitos individualmente no local de serviço do interlocutor⁴⁵ e mediante marcação prévia com os mesmos. Com o intuito de garantir a veracidade dos resultados apresentados recorreu-se a um gravador de voz em duas das entrevistas realizadas pessoalmente, a apontamentos escritos numa das entrevistas realizadas pessoalmente⁴⁶, e ao correio eletrónico no caso da entrevista realizada por esse mesmo suporte.

Devido à dificuldade em encontrar interlocutores privilegiados para dar um contributo precioso, no âmbito dos contributos teóricos mais significativos relativos aos autores em estudo, enveredou-se pelo caminho de procurar obter informação sobre os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças do Serviço de Administração Militar em todas as suas vertentes, para posteriormente ser analisado em que áreas poderia ser útil a aplicação dos contributos estudados.

Os interlocutores foram selecionados de forma cuidada de modo a garantir a validade e fiabilidade da informação recolhida e proporcionar um raciocínio lógico com o problema de investigação, procurando ir de encontro ao que afirmaram Quivy e Campenhoudt (2005, p. 71), ou seja, que se deve procurar “*pessoas que, pela sua posição, ação ou responsabilidades, têm um bom conhecimento do problema*”. Para recolher a informação, foi utilizado um único guião de entrevista para todos os interlocutores, contudo as questões para cada um deles apresentavam pequenas *nuances*⁴⁷, de modo a serem dirigidas para as áreas onde cada um dos interlocutores é especialista.

⁴⁵ Com a exceção de um inquérito por entrevista que, devido a constrangimentos geográficos, se realizou por escrito.

⁴⁶ Neste caso foi enviado para o interlocutor o ficheiro, com a transcrição da entrevista, via correio eletrónico, para garantir que as ideias transmitidas eram fidedignas.

⁴⁷ Ver Apêndices B, C, D, E.

Desta forma, os guiões de entrevista foram endereçados ao Exmo. MGen Jesus da Silva, diretor do Serviço de Administração Militar, de modo a analisar o SAM como um todo, ao Sr. TCor Barnabé para analisar exclusivamente a área financeira, ao Sr. Cap Enes para analisar a área de intendência e ao Sr. Cadete Borda D' Água para analisar a formação dos oficiais do Serviço na AM.

Após a realização das entrevistas procedeu-se à sua transcrição⁴⁸, bem como à elaboração de uma análise de conteúdo⁴⁹ das referidas entrevistas. Com os dados extraídos dessa mesma análise de conteúdo foi elaborada uma análise *SWOT* que de seguida se apresenta.

5.2. Análise SWOT

A análise *SWOT* permite fazer uma análise interna e externa de qualquer empresa, e consequentemente, permite “revelar a situação estratégica de uma empresa” (Teixeira, 2011, p. 83). O termo *SWOT* “é um acrónimo, pois resulta da junção das quatro letras iniciais das palavras em língua inglesa: pontos fortes (*strengths*), pontos fracos (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*)” (Idem, p. 83). Esta análise corresponde à identificação dos principais aspetos que caracterizam a posição estratégica de determinada empresa ou instituição, num determinado momento. Trata-se de uma ferramenta de gestão e de planeamento estratégico desenvolvida por dois professores da Harvard Business School, Kenneth Andrews e Roland Christensen (Serra, 2010). Esta análise deve ser feita e interpretada de forma integrada conjugando a componente interna e externa. O fim último deste modelo é a tomada de decisões estratégicas na organização.⁵⁰

Foi utilizado o modelo *SWOT* para analisar o Exército Português⁵¹, e o Serviço de Administração Militar, de forma a ressaltar os seus pontos fortes e pontos fracos e referir as oportunidades e ameaças.

⁴⁸ Ver Apêndices F, G, H, I.

⁴⁹ Ver Apêndices J, K, L, M.

⁵⁰ Cfr. [http://www.infopedia.pt/\\$analise-swot](http://www.infopedia.pt/$analise-swot), consultado no dia 20 de Março de 2013, às 15h04m.

⁵¹ Ver Apêndice N.

		Ambiente Interno	
		S (Strengths) Pontos fortes	W (Weaknesses) Pontos fracos
Ambiente Externo	O (Opportunities) Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - A qualidade dos recursos humanos. - Formação técnica e tática dos oficiais e sargentos do SAM. - A abrangência de aplicação do pessoal do serviço. - As forças armadas são o único organismo da administração pública que forma os seus quadros para a gestão pública e financeira. - Capacidade de fornecer um vasto leque de serviços. - Formação em SIG. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistência de uma gestão de carreiras adequada, onde se tenha em atenção as qualidades de cada um. - Constante rotatividade de pessoal afeta a qualidade dos serviços. - Má distribuição dos recursos humanos. - Pouca especialização ao nível da formação. - Contratação de pessoal de fora afeta a qualidade da gestão financeira. - Iniciativa e liderança não são tão estimuladas como poderiam ser na AM.
	T (Threats) Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade da gestão financeira dos ramos das FA passar a ser feita por uma entidade central ao nível do ministério. - A estrutura curricular do curso não permite a credenciação na OTOC. - Credibilidade do Exército perante o Tribunal de Contas pode ser afetada. - Risco de equiparação com qualquer outro elemento de qualquer arma ou serviço. - Dificuldade de utilização do SIG, por parte dos oficiais acabados de ingressar nos QP. 	

Ilustração 1- Matriz SWOT

Fonte: Elaboração própria apoiada na análise das entrevistas

		Ambiente Interno	
		S (Strengths) Pontos Fortes	W (Weaknesses) Pontos Fracos
Ambiente Externo	O (Opportunities) Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Procurar uma maior especialização ao nível da formação, no sentido de aprimorar a capacidade técnica dos recursos humanos e evitar uma formação demasiado generalista. - A atual conjuntura económica adversa pode levar a população em geral a questionar a importância das FA. Devem ser aproveitadas as valências do serviço, nomeadamente através da CReabSvc, e procurar prestar cada vez mais apoios a entidades civis, de modo a manter a imagem e prestígio das FA. - Centralizar a gestão financeira dos regimentos ao nível da DFin iria reduzir o número de contratados para a realização dessa função e aumentar a qualidade da gestão financeira. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar um sistema de gestão de carreiras, que tenha em conta os pontos fortes e fracos de cada um, e através do qual se coloquem os recursos humanos nas funções em que possam ser mais úteis. - Evitar ao máximo a constante rotação de pessoal, uma vez que é prejudicial ao desempenho das funções. - Estimular mais a iniciativa e liderança dos oficiais dos QP durante o processo de formação na AM, nomeadamente através da implementação de um sistema de rotatividade dos comandantes de pel. Alunos para que todos possam passar por essas funções. - Distribuir os recursos humanos em função do fluxo de trabalho. O órgão de topo da gestão financeira deveria ter mais pessoas e o trabalho nas UEO deverá ser simplificado e absorver menos pessoas.

Ilustração 2 - Propostas estratégicas SO/WO

Fonte: Elaboração própria

		Ambiente Interno	
		S (Strengths) Pontos Fortes	W (Weaknesses) Pontos Fracos
Ambiente Externo	T (Threats) Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> - Dado que as FA são o único organismo que continua a formar os seus quadros vocacionados para a gestão financeira, deveríamos investir numa formação especializada para as tarefas que os nossos quadros vão desempenhar nas suas futuras funções. - A formação em SIG é uma mais-valia na formação dos oficiais do serviço. É uma ferramenta com a qual os alunos deveriam ter contacto mais cedo, uma vez que o futuro de grande parte do pessoal do serviço passa por estruturas onde é utilizada esta ferramenta. - Evitar a colocação de pessoal que não seja do Serviço de Administração Militar a desempenhar funções em subsecções de recursos financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> - A estrutura curricular do curso de Administração Militar na AM deveria ser revista, por forma a permitir que os alunos formados na AM possam ter a possibilidade de fazer o exame de ingresso na OTOC assim que terminem o curso. - Ter oficiais que sejam técnicos oficiais de contas é de todo interesse para o Exército Português, nomeadamente para a fiabilidade da prestação de contas que anualmente é feita ao tribunal de contas. - Evitar a contratação de pessoal para desempenhar funções em subsecções de recursos financeiros. A centralização da gestão financeira dos regimentos diminuiria as necessidades de contratação de pessoal.

Ilustração 3 - Propostas estratégicas ST/WT
Fonte: Elaboração própria

5.3. Implicações Possíveis dos Contributos dos Autores Estudados

Após a revisão de literatura efetuada, verificou-se que os contributos mais significativos relativos aos autores que constam do tema desta investigação foram, a fórmula para o sucesso pessoal, a gestão por objetivos, a teoria das restrições, o modelo das cinco forças, os conceitos de vantagem competitiva e de cadeia de valor, a teoria do efeito de halo e o movimento de ênfase nas qualidades.

A fórmula para o sucesso pessoal de Napoleon Hill poderia ser aproveitada por exemplo pela AM, procurando algumas dessas características nos futuros líderes do Exército Português, nomeadamente durante o processo de seleção dos candidatos à AM. Durante o processo de formação poder-se-ia também procurar desenvolver melhor algumas dessas características, como por exemplo a iniciativa e a liderança. Uma das formas de o fazer seria implementar um sistema de rotatividade dos comandantes de pelotão alunos, de modo a que todos os alunos pudessem passar por essas funções durante o seu período de formação, procurando dessa forma estimular estas características.

A gestão por objetivos de Peter Drucker poderia ter um impacto significativo ao nível do desenvolvimento do sistema de avaliação dos militares do Exército. A aplicação de um sistema semelhante ao SIADAP, assente na avaliação de objetivos concretos e mensuráveis acordados entre superiores e subordinados, bem como no perfil de competências necessárias para cada cargo, seria um avanço considerável na justiça e objetividade da avaliação de desempenho no Exército, sendo que neste momento dificilmente se pode considerar que este ramo das FA tenha uma avaliação de desempenho. Ainda dentro desta mesma ideia, a implementação de um sistema de recompensas para premiar os melhores desempenhos seria um fator de motivação para cada indivíduo procurar incessantemente cumprir os objetivos que lhe foram incumbidos. Devia ainda ser dada a devida importância à aptidão física, passando a ser atribuída uma nota específica a cada indivíduo, ao invés do sistema “*go/no-go*” atualmente existente.

A teoria das restrições de Eliyahu Goldratt foi concebida com o propósito das organizações adotarem um processo de melhoria contínua, procurando alcançar a sua meta, que segundo o autor deve consistir em ganhar o máximo dinheiro possível. É portanto uma ferramenta útil para qualquer organização que vise esse fim, uma vez que segundo o autor qualquer empresa durante o processo para alcançar a sua meta, apresenta uma ou mais restrições que limitam esse mesmo processo. Para o Exército é uma teoria que não tem qualquer implicação dado que é uma organização que não visa a obtenção de proveitos financeiros.

O modelo das cinco forças e os conceitos de vantagem competitiva e cadeia de valor de Michael Porter são elementos bastante válidos, fiáveis e com enorme aplicação para a generalidade das empresas que se inserem em ambientes competitivos. Pela análise quer da visão, quer da missão do Exército, é-nos possível verificar que estes elementos não são aplicáveis a uma organização como é o caso do Exército Português, dado que é uma organização que não se insere num ambiente de competitividade com outras empresas.

A teoria do efeito de halo de Phil Rosenzweig poderá ter aplicação ao nível da imagem que as FA devem conservar perante a sociedade, principalmente numa situação de crise económico-financeira como a que se vive atualmente. Desta forma, poderia ser aproveitada a componente operacional do SAM, a CReabSvc, que através das suas valências pode ser utilizada para cada vez mais prestar apoios a entidades civis, indo assim de encontro àquilo que é umas das visões do Exército. O seu trabalho poderia ser divulgado através dos media e/ou das redes sociais, no sentido de criar um efeito de halo positivo na sociedade em geral. Poderia ainda ser divulgado o empenhamento que tem o Exército nas missões realizadas em território estrangeiro, bem como no apoio prestado à população em épocas de cheias ou de fogos florestais.

O movimento de ênfase nas qualidades de Marcus Buckingham pode ser útil no sistema de colocação dos recursos humanos. A introdução de um parâmetro de autoavaliação no sistema de avaliação dos militares, à semelhança do que acontece no SIADAP, seria útil na medida em que permitiria averiguar quais os pontos fortes e fracos de cada indivíduo, e conseqüentemente colocar essas pessoas a desempenhar funções em áreas em que possam tirar vantagem das suas qualidades. Após isso, deve também ter-se a preocupação de procurar manter as pessoas nessa área durante algum tempo, e aumentar a sua especialização, uma vez que só assim se poderá desenvolver. A rotação de quadros que ocorre de dois em dois anos pode ser um entrave à aplicação desta teoria, e deveria ser evitada uma vez que é prejudicial ao bom funcionamento dos serviços. Ao nível da formação na AM, e aproveitando o facto de as FA serem o único organismo da AP que continua a formar os seus quadros para a gestão financeira, deveria existir uma maior especialização. Por exemplo a disciplina de SIG no curso de AdMil deveria ser iniciada mais cedo, de modo a que os alunos ao entrarem no QP estivessem perfeitamente à vontade a trabalhar com esta ferramenta. A estrutura curricular do curso deveria também ser ajustada de modo a ser credenciada pela OTOC, uma vez que a médio/longo prazo poderão deixar de existir técnicos oficiais de contas no Exército, e a prestação de contas ao TC será obrigatoriamente feita por alguém exterior à organização, o que seria desnecessário.

Capítulo 6

Conclusões e Recomendações

6.1. Resposta às Questões de Investigação

Relativamente à primeira questão de investigação, **“Quais são as grandes vertentes funcionais em que o Serviço de Administração Militar desenvolve as suas missões?”**, constata-se através do subcapítulo 4.1, e da análise à entrevista feita ao Sr. MGen Jesus da Silva, que os militares pertencentes ao quadro do Serviço de Administração Militar têm uma enorme abrangência de aplicação. O Serviço de Administração Militar é o serviço logístico do Exército responsável pelas áreas de intendência e de finanças. Segundo o Sr. MGen Jesus da Silva os militares do Serviço desempenham funções quer na área de intendência quer na área de finanças, mas também em todas as áreas e graus do ensino.

Face à segunda questão de investigação, **“Qual é o lugar que ocupa a gestão estratégica nos modernos modelos de gestão das organizações?”**, de acordo com a revisão da literatura, é-nos possível afirmar que a estratégia começou a fazer parte do vocabulário das organizações em meados dos anos 50. Surgiu em resposta aos tradicionais modelos de planeamento a médio e longo prazos que se encontravam ultrapassados e tinham dificuldade em se adaptar a um ambiente turbulento e em constante mutação. Desde então, a gestão estratégica passou a ser uma preocupação para qualquer tipo de organização que pretenda ter sucesso. A gestão estratégica atualmente ocupa um lugar central nos modernos modelos de gestão das organizações, que contemplam todas as suas fases na definição das suas estratégias, desde a definição da missão, visão e objetivos organizacionais, até à análise do ambiente externo e interno, e posterior formulação das estratégias e sua implementação.

No que à terceira questão de investigação diz respeito, **“Qual é a relação que existe entre as diferentes teorias e estilos de liderança e os emergentes desafios de gestão nas organizações?”** constata-se, através do subcapítulo 1.7.6, que existem diversas abordagens sobre teorias e estilos de liderança. No atual contexto das organizações onde o ambiente é cada vez mais incerto e dinâmico, a teoria que parece ser mais aceite é a teoria situacional de liderança. Não existe um estilo de liderança melhor que o outro, existem sim diferentes

ambientes, situações e pessoas e o estilo de liderança deve ser adaptado em função de todas essas componentes. Um estilo de liderança que possa ser eficaz em determinado momento e situação, pode não o ser caso o contexto em que é aplicado se altere. São os líderes que devem ser capazes de compreender qual o estilo de liderança que melhor se aplica em cada momento, em função do próprio líder, dos subordinados e da situação em si.

Relativamente à quarta questão de investigação, **“Quais são as implicações possíveis dos contributos teóricos de Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter e Rosenzweig, para o Exército, em geral, e para a Administração Militar, em particular?”** é possível constatar através dos subcapítulos 5.2 e 5.3 que poderiam ter implicações a vários níveis. Ao nível da avaliação de desempenho, ficou patente os benefícios que teria a aplicação da teoria da gestão por objetivos de Drucker, nomeadamente para a fiabilidade e justiça da avaliação de desempenho no Exército. A fórmula para o sucesso pessoal de Napoleon Hill poderia ter implicações positivas no processo de seleção dos candidatos à AM e também durante o processo de formação, pela procura do desenvolvimento de algumas características enunciadas pelo autor. A teoria do efeito de halo de Rosenzweig seria útil na medida em que pode ser utilizada para procurar a preservação da imagem das FA. Por sua vez, a teoria de Buckingham é bastante útil para a gestão de recursos humanos, e caso fosse seguida de forma cuidada e bem estruturada poderia refletir-se numa melhoria significativa da qualidade dos serviços. Ficou ainda demonstrado que a teoria de Goldratt e as ferramentas de Michael Porter são muito úteis para a generalidade das empresas, contudo, para o Exército não têm grande relevância estratégica, uma vez que é uma organização que não visa o lucro nem se insere num ambiente de competitividade.

Por último, como resposta à quinta e última questão de investigação, **“Quais são as vulnerabilidades mais significativas adstritas à organização do serviço de administração militar pela aplicação dos contributos dos autores estudados?”** verifica-se através dos subcapítulos 5.2 e 5.3 que as vulnerabilidades mais significativas são a inexistência de uma gestão de carreiras adequada, e a constante rotação de quadros que ocorre ao nível do Exército, a qual é prejudicial ao funcionamento dos serviços.

6.2. Resposta à Questão Central

Depois de consumada a análise à presente investigação, estão reunidas as condições para responder à questão central que foi previamente estabelecida *“Quais foram os*

contributos teóricos mais significativos relativos aos autores Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter e Rosenzweig e quais as implicações possíveis para o Exército, em geral, e para a Administração Militar, em particular? ”. Deste modo, podemos afirmar que os contributos mais significativos relativos aos autores foram: a fórmula para o sucesso pessoal de Napoleon Hill, a teoria da gestão por objetivos de Peter Drucker, a teoria das restrições de Eliyahu Goldratt, o modelo das cinco forças e os conceitos de vantagem competitiva e de cadeia de valor de Michael Porter, a teoria do efeito de halo de Phil Rosenzweig e o movimento de ênfase nas qualidades de Marcus Buckingham. Os contributos dos referidos autores podem ter implicações em várias áreas, como no sistema de avaliação de desempenho dos militares, no processo de seleção e formação na AM, na preservação da imagem e prestígio das FA e na gestão de recursos humanos.

6.3. Grau de Cumprimento dos Objetivos

O objetivo deste TIA consistia em identificar os contributos mais significativos relativos aos autores Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter e Rosenzweig, no âmbito das temáticas da gestão estratégica e da liderança, e a sua possível aplicação ao Exército, em geral, e ao Serviço de Administração Militar, em particular.

Através das respostas às questões de investigação e da análise feita quer ao Exército, quer ao Serviço de Administração Militar, foi possível cumprir os objetivos inicialmente propostos, uma vez que se conseguiu transparecer em que áreas pode ser útil a aplicação dos contributos dados pelos autores.

6.4. Limitações da Investigação

No decorrer deste Trabalho de Investigação Aplicada surgiram algumas dificuldades que, de certa forma, condicionaram a realização do mesmo. As restrições impostas ao nível do número de páginas do corpo do trabalho, bem como o tempo disponível para a realização do mesmo, foram as principais dificuldades.

As onze semanas concedidas para a realização desta investigação revelaram-se escassas, uma vez que um trabalho desta natureza, para ser bem explorado e aprofundado, requer mais tempo exclusivo para a sua elaboração. A pesquisa documental, a interligação dos conceitos e das ideias, e principalmente a realização de entrevistas e o tratamento da

informação das mesmas são fatores que consomem bastante tempo, dificultando a realização da investigação nesse curto espaço de tempo.

Acrescendo a esta dificuldade, o número de páginas permitidas para o trabalho, pecou por defeito, o que levou a que a informação contida no mesmo fosse exposta de uma forma muito resumida, dificultando a transmissão das ideias-chave.

6.5. Sugestões para Futuras Investigações

As conclusões apresentadas na presente investigação sugerem que é ainda possível melhorar muitos aspetos relativamente a certas áreas no Exército Português. Deste modo, e após o término da investigação, é possível levantar uma série de propostas passíveis de serem alvo de futuras investigações consideradas pertinentes. Nesta perspetiva sugere-se para futuras investigações os seguintes temas:

- Efetuar um estudo à AM, onde se procure identificar áreas em que se possa intervir de forma a melhorar o serviço prestado pela AM na formação dos oficiais dos QP;
- Estudar pormenorizadamente um sistema de avaliação de recursos humanos para os militares do Exército, baseado numa gestão por objetivos, e feito à semelhança do SIADAP.
- Estudar um modelo de gestão de carreiras para os recursos humanos do Exército, que contemple uma adequada atenção aos pontos fortes e fracos de cada um, às suas qualidades e à sua formação, no sentido de conseguir colocar sempre que possível os recursos humanos nos locais onde podem ser mais produtivos.

Bibliografia

- Amazon. (s.d.). *The Halo Effect: Dedicated to Clear Thinking About Business and Management*. Obtido de Amazon: <http://www.the-halo-effect.com/book/index.html>.
- AR. (2007a). Lei N.º 66-B/2007. *Diário da República*, 1.ª série - N.º 250 - 28 de Dezembro de 2007, pp. 9114(2) - 9114(21).
- AR. (2007b). Portaria N.º 1633/2007. *Diário da República*, 1.ª série - N.º 251 - 31 de Dezembro de 2007, pp. 9141-9155.
- Avelar, O. (2007). *A Avaliação dos Militares dos QP: Análise do Impacto de uma Eventual Aplicação da Filosofia do SIADAP às Forças Armadas*. Lisboa: IESM.
- Buckingham, M. (2009). *Seja o Melhor: 6 passos de gigante para alcançar um desempenho de topo*. Lisboa: Smart Book.
- Buckingham, M. (2010). *A Verdade que Há em Si*. Lisboa: Editorial Presença.
- Cardoso, L. (2001). *Gestão Estratégica das Organizações: Como Vencer os Desafios do Século XXI*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Chiavenato, I. (2003). *Administração nos Novos Tempos*. Rio de Janeiro: Campus.
- Ciribeli, J. P. (2013). *Convibra Administração*. Obtido em 18 de Fevereiro de 2013, de Convibra: http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1391.pdf
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- David, F. R. (1998). *Strategic Management: Concepts and cases* (7ª ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Dearlove, D., & Rodrigues, J. (2002). *Mestres da Gestão*. Lisboa: Centro Atlântico.
- Direção de Ensino (2011). *NEP N.º 520/2011*. Lisboa: Academia Militar.
- Drucker, P. (1955). *The Practice of Management*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Drucker, P. (1993). *As Fronteiras da Gestão* (2ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Drucker, P. (1999). *Sobre a Profissão de Gestão*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Durden, T. (2010). *As 16 Leis de Toda Pessoa de Sucesso, Segundo Napoleon Hill*. Obtido de Mude.nu: <http://mude.nu/16-leis-do-triunfo-sucesso/>.

- EME. (2012). *Plano de Atividades do Exército para 2013*. Lisboa: EME.
- Exército Português. (2013a). *Missão e Visão*. Obtido de Exército Português: http://www.exercito.pt/EP/Paginas/Visao_e_Missao.aspx.
- Exército Português. (2013b). *Reabastecimento e Serviços*. Obtido de Exército Português: <http://www.exercito.pt/sites/recrutamento/Paginas/reabastecimento.aspx>.
- Fortin, M.-F. (1999). *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização*. Loures: Lusociência.
- Fortin, M.-F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Freire, A. (2004). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Freixo, M. (2010). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*, 2ª Edição. Lisboa: Instituto Piaget.
- Goldratt, E. (2002). *A Meta: Um Processo de Melhoria Contínua*, 2ª Edição. São Paulo: Nobel.
- Goldratt, E. (2006). *A Meta na Prática: Livro de Exercícios da TOC*. São Paulo: Nobel.
- Goldratt's Marketing Group. (2012). *Biography of Eli Goldratt*. Obtido em 2 de Janeiro de 2013, de Goldratt's Marketing Group: <http://www.toc-goldratt.eu/content/Biography-of-Eli-Goldratt?stay=1>.
- Guerreiro, R. (1996). *Os Princípios da Teoria das Restrições sob a Ótica da Mensuração Económica*. Obtido de Scielo: <http://www.scielo.br/pdf/cest/n13/n13a03.pdf>.
- Hill, N. (1928). *The Law of Success: In Sixteen Lessons*. Meridan: Ralston University Press.
- IMD. (2013). *Faculty Vitae*. Obtido em 17 de Fevereiro de 2013, de IMD: <http://www.imd.org/about/facultystaff/rosenzweig.cfm>.
- Infopédia. (2013). *Análise SWOT*. Obtido de Infopédia: [http://www.infopedia.pt/\\$analise-swot](http://www.infopedia.pt/$analise-swot).
- Leitão, D., & Rosinha, A. (2007). *Ética e Liderança: Uma Visão Militar e Académica*. Lisboa: Academia Militar.
- Magretta, J. (2012). *Michael Porter: O Essencial Sobre Estratégia, Concorrência e Competitividade*. V.N. Famalicão: Centro Atlântico.
- MDN. (1999). Decreto-Lei N.º 236/99. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR)*, pp. 1-76.
- MDN. (2002). Portaria N.º 1246/2002. *Diário da República - I Série-B N.º 207 - 7 de Setembro de 2002*, pp. 6298-6337.

- MDN. (2009). Decreto-Lei N.º 231/2009 de 15 de Setembro. *Diário da República* - I Série, N.º 179, pp. 6422-6427.
- MDN. (2010). *PDE 0-18-00 - Abreviaturas Militares*. Lisboa: MDN.
- Miller, S. (2007). *Interview with Phil Rosenzweig, Author of The Halo Effect*. Obtido de BeyeNetwork: <http://www.b-eye-network.com/view/5649>.
- Mintzberg, H. (1999). *Estrutura e Dinâmica das organizações*, 2ª Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Moura, A. (2012). "Gestão do Desempenho dos Militares do Exército: Uma Proposta de Mudança" in AAVV. *Boletim de Sociologia Militar*, N.º 3, pp. 3-21. Lisboa: CPAE.
- Nunes, P. (2008). *Biografia de Michael Porter*. Obtido de Knoow.net: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/portermichael.htm>.
- Opinião & Notícia. (2009). *O efeito halo*. Obtido de Opinião & Notícia: <http://opinioenoticia.com.br/economia/negocios/o-efeito-halo/>.
- Portal da Gestão (s.d.). *Peter Drucker - O Pai da Moderna Gestão de Empresas*. Obtido de Portal da Gestão: <http://www.portal-gestao.com/gestao/item/6848-peter-drucker-o-pai-da-moderna-gest%C3%A3o-de-empresas.html>.
- Porter, M. (1991). *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Industrias e da Concorrência*, 7ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Porter, M. (1992). *Vantagem competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*, 5ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Porter, M. (1996). "What is Strategy?" in AAVV. *Harvard Business Review*, pp. 61-78.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rodrigues, J., Cardoso, J., & Nunes, C. (2005). *50 Gurus da Gestão: Para o Séc. XXI*. V.N. Famalicão: Centro Atlântico.
- Rogers, P. (2013). *Teoria das Restrições e Decisões de Longo Prazo*. Obtido de Congresso USP: <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos52005/435.pdf>.
- Rosado, D. P. (2011a). "Gestão, Estratégia Empresarial e Estrutura Organizacional: Redescobrir a Alteridade" in AAVV. *Proelium*, Série VII, n.º 1, pp. 105-135. Lisboa: Academia Militar.
- Rosado, D. P. (2011b). Sessão n.º 2 de Estratégia, Diapositivos da Unidade Curricular, [Policopiado]. Lisboa: ISLA.
- Rosenzweig, P. (2007). *The Halo Effect: And the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers*. New York: Free Press.

- Santos, A. R. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prática Sobre a Metodologia Científica: Para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Serra, F. (2010). *Gestão Estratégica: Conceitos e Prática, 2ª Edição*. Lisboa: Lidel.
- Teixeira, S. (2010). *Gestão das Organizações, 2ª Edição*. Lisboa: Verlag Dashofer.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- The Economist. (2009). *The Halo Effect*. Obtido de The Economist: <http://www.economist.com/node/14299211>.
- The Marcus Buckingham Company. (2010). *Marcus Buckingham Biography*. Obtido de The Marcus Buckingham Company: <http://www.tmbc.com/legacy/mb/biography>.
- Tzu, S. (2006). *A Arte da Guerra*. Lisboa: Edições Silabo.
- Vieira, B. (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: EME.

APÊNDICES

Apêndice A – Caracterização dos Entrevistados

Nº	Nome	Posto	Função Atual	Informação Procurada
1	José Jesus da Silva	MGen	Diretor de Finanças do Exército	Análise ao SAM numa perspectiva geral e abrangente
2	Fernando Barnabé	TCor	Chefe da RGFC da DFin	Análise ao SAM na perspectiva da área das finanças
3	Sérgio Enes	Cap	Comandante da CReabSvc	Análise ao SAM na perspectiva da área do apoio logístico
4	Fernando Borda D'Água	Cad Al	Aluno do 4º ano do curso de AdMil	Análise à formação dos oficiais do SAM

Ilustração 4 - Tabela de Caracterização dos Entrevistados

Fonte: Elaboração própria

Apêndice B – Guião de Entrevista ao Sr. MGen José Jesus da Silva

Entrevistador:

Entrevistado:

Situação/ Cargo:

Data:

Hora:

Local:

Suporte:

Preâmbulo de Orientação:

Ao longo dos tempos, muitos foram os autores que se debruçaram sobre assuntos relacionados com a Gestão Estratégica e Liderança nas organizações. Na nossa investigação procurámos abordar os contributos teóricos mais significativos relativos aos autores Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter e Rosenzweig, e, posteriormente, verificar em que sentido poderia ser benéfico para o Exército, em geral, e para o Serviço de Administração Militar, em particular, a adoção de alguns dos conceitos abordados por estes autores.

Deste modo, a investigação encontra-se subordinada ao tema: “*Administração Militar, Gestão Estratégica e Liderança: Uma aferição dos contributos de Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter e Rosenzweig*”.

Com a entrevista pretende-se obter informação para efetuar uma análise *SWOT* ao Serviço de Administração Militar, de modo a ser possível identificar em que áreas pode ser útil a aplicação dos contributos teóricos dos autores referidos no tema da investigação.

Questões:

1. No seu entender, quais são os pontos fortes mais significativos que se podem identificar no Serviço de Administração Militar?

2. Quais são os pontos fracos mais significativos que se podem identificar no Serviço de Administração Militar?
3. Numa perspetiva de análise do ambiente externo, quais são as oportunidades que podem ser aproveitadas pelo Serviço de Administração Militar?
4. No seu entender, quais são as principais ameaças que, no presente e num futuro próximo, podem acometer-se ao Serviço de Administração Militar?
5. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa à entrevista?

Apêndice C – Guião de Entrevista ao Sr. TCor Fernando Barnabé

Entrevistador:

Entrevistado:

Situação/ Cargo:

Data:

Hora:

Local:

Suporte:

Preâmbulo de Orientação:

Ao longo dos tempos, muitos foram os autores que se debruçaram sobre assuntos relacionados com a Gestão Estratégica e Liderança nas organizações. Na nossa investigação procurámos abordar os contributos teóricos mais significativos relativos aos autores Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter e Rosenzweig, e, posteriormente, verificar em que sentido poderia ser benéfico para o Exército, em geral, e para o Serviço de Administração Militar, em particular, a adoção de alguns dos conceitos abordados por estes autores.

Deste modo, a investigação encontra-se subordinada ao tema: “*Administração Militar, Gestão Estratégica e Liderança: Uma aferição dos contributos de Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter e Rosenzweig*”.

Com a entrevista pretende-se obter informação para efetuar uma análise *SWOT* ao Serviço de Administração Militar, de modo a ser possível identificar em que áreas pode ser útil a aplicação dos contributos teóricos dos autores referidos no tema da investigação.

Questões:

1. No seu entender, quais são os pontos fortes mais significativos que se podem identificar no Serviço de Administração Militar, ao nível da gestão financeira no Exército?

2. Ao nível da gestão financeira no Exército, quais são os pontos fracos mais significativos que se podem identificar no Serviço de Administração Militar?
3. Numa perspetiva de análise do ambiente externo, quais são as oportunidades que podem ser aproveitadas pelo Serviço de Administração Militar, ao nível da gestão financeira?
4. No seu entender, quais são as principais ameaças que, no presente e num futuro próximo, podem acometer-se ao Serviço de Administração Militar, ao nível da gestão financeira?
5. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa à entrevista?

Apêndice D – Guião de Entrevista ao Sr. Cap Sérgio Enes

Entrevistador:

Entrevistado:

Situação/ Cargo:

Data:

Hora:

Local:

Suporte:

Preâmbulo de Orientação:

Ao longo dos tempos, muitos foram os autores que se debruçaram sobre assuntos relacionados com a Gestão Estratégica e Liderança nas organizações. Na nossa investigação procurámos abordar os contributos teóricos mais significativos relativos aos autores Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter e Rosenzweig, e, posteriormente, verificar em que sentido poderia ser benéfico para o Exército, em geral, e para o Serviço de Administração Militar, em particular, a adoção de alguns dos conceitos abordados por estes autores.

Deste modo, a investigação encontra-se subordinada ao tema: “*Administração Militar, Gestão Estratégica e Liderança: Uma aferição dos contributos de Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter e Rosenzweig*”.

Com a entrevista pretende-se obter informação para efetuar uma análise *SWOT* ao Serviço de Administração Militar, de modo a ser possível identificar em que áreas pode ser útil a aplicação dos contributos teóricos dos autores referidos no tema da investigação.

Questões:

1. No seu entender, quais são os pontos fortes mais significativos que se podem identificar no Serviço de Administração Militar, no que diz respeito ao apoio logístico?

2. No que diz respeito ao apoio logístico, quais são os pontos fracos mais significativos que se podem identificar no Serviço de Administração Militar?
3. Numa perspetiva de análise do ambiente externo, e no que concerne ao apoio logístico, quais são as oportunidades que podem ser aproveitadas pelo Serviço de Administração Militar?
4. No seu entender, quais são as principais ameaças que, no presente e num futuro próximo, podem acometer-se ao Serviço de Administração Militar, ao nível do apoio logístico?
5. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa à entrevista?

Apêndice E – Guião de Entrevista ao Sr. Cad Al Fernando Borda D'Água

Entrevistador:

Entrevistado:

Situação/ Cargo:

Data:

Hora:

Local:

Suporte:

Preâmbulo de Orientação:

Ao longo dos tempos, muitos foram os autores que se debruçaram sobre assuntos relacionados com a Gestão Estratégica e Liderança nas organizações. Na nossa investigação procurámos abordar os contributos teóricos mais significativos relativos aos autores Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter e Rosenzweig, e, posteriormente, verificar em que sentido poderia ser benéfico para o Exército, em geral, e para o Serviço de Administração Militar, em particular, a adoção de alguns dos conceitos abordados por estes autores.

Deste modo, a investigação encontra-se subordinada ao tema: “*Administração Militar, Gestão Estratégica e Liderança: Uma aferição dos contributos de Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter e Rosenzweig*”.

Com a entrevista pretende-se obter informação para efetuar uma análise *SWOT* ao Serviço de Administração Militar, de modo a ser possível identificar em que áreas pode ser útil a aplicação dos contributos teóricos dos autores referidos no tema da investigação.

Questões:

1. No seu entender, quais são os pontos fortes mais significativos que se podem identificar na formação dos oficiais do Serviço de Administração Militar?

2. Quais são os pontos fracos mais significativos que se podem identificar na formação dos oficiais do Serviço de Administração Militar?
3. Numa perspetiva de análise do ambiente externo, quais são as oportunidades que podem ser aproveitadas, no sentido de melhorar a formação dos oficiais do Serviço de Administração Militar?
4. No seu entender, quais são as principais ameaças que, no presente e num futuro próximo, podem acometer-se à formação dos oficiais do Serviço de Administração Militar?
5. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa à entrevista?

Apêndice F – Inquérito por Entrevista ao Sr. MGen José Jesus da Silva

Entrevistador: Asp Al AdMil João Filipe Rodrigues Pinheiro

Entrevistado: MGen AdMil José Jesus da Silva

Situação/ Cargo: Diretor de finanças do Exército

Data: 9 de Abril de 2013

Hora: 14h20m

Local: DFin, Lisboa

Suporte: Gravador de Voz

Preâmbulo de Orientação:

Ao longo dos tempos, muitos foram os autores que se debruçaram sobre assuntos relacionados com a Gestão Estratégica e Liderança nas organizações. Na nossa investigação, procurámos abordar os contributos teóricos mais significativos relativos aos autores Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter e Rosenzweig, e, posteriormente, verificar em que sentido poderia ser benéfico para o Exército, em geral, e para o Serviço de Administração Militar, em particular, a adoção de alguns dos conceitos abordados por estes autores.

Deste modo, a investigação encontra-se subordinada ao tema: “*Administração Militar, Gestão Estratégica e Liderança: Uma aferição dos contributos de Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter e Rosenzweig*”.

Com a entrevista pretende-se obter informação para efetuar uma análise *SWOT* ao Serviço de Administração Militar, de modo a ser possível identificar em que áreas pode ser útil a aplicação dos contributos teóricos dos autores referidos no tema da investigação.

1. No seu entender, quais são os pontos fortes mais significativos que se podem identificar no Serviço de Administração Militar?

R: “*O ponto essencial, o principal ponto forte digamos, que eu identifico é a abrangência da aplicação do pessoal do Serviço de Administração Militar, ou seja, o âmbito da aplicação do pessoal do serviço vai desde áreas muito específicas, como por*

exemplo a área das finanças e a área do apoio de serviços, e dentro da área do apoio de serviços identifique por exemplo a área da alimentação, o fardamento, o reabastecimento, os transportes, e o serviço de campanha, lavanderia, panificação, etc... Tem aplicação nesse âmbito, mas também em todas as áreas e graus do ensino, no comando das unidades/estabelecimentos e órgãos, e em todas as missões das forças nacionais destacadas e das ações de cooperação técnico-militar. Pronto, este é o grande ponto forte, é a capacidade, abrangência e o potencial de aplicação que o serviço tem”.

2. Quais são os pontos fracos mais significativos que se podem identificar no Serviço de Administração Militar?

R: *“O ponto fraco, o principal ponto fraco digamos, ou a principal dificuldade que se depara ao Serviço de Administração Militar como quadro especial, é compatibilizar a necessidade de delinear percursos na carreira individual de cada um, que abrangem todas estas áreas, e compatibilizar isso com a necessidade de qualificações longas que algumas destas áreas implicam, como por exemplo a área de finanças públicas atingiu um grau de sofisticação e desenvolvimento tal, que para trabalhar plenamente à vontade nela exige qualificações longas. Quando se investe numa qualificação longa de um determinado ativo, de um determinado quadro, o que vai acontecer? Vai acontecer que tenho de tirar proveito desse investimento, isso obriga a ter que, ou recomendaria que o militar permanecesse nessa área durante muito tempo, mas depois temos que atender que em termos de desenvolvimento da carreira é de todo conveniente que ele percorra todo este âmbito de aplicação do serviço que eu há pouco referi, e portanto, compatibilizar esta necessidade de qualificações longas que determinadas funções necessitam com este “zig-zag” em determinadas funções é uma dificuldade, e portanto será um ponto fraco nessa matéria”.*

3. Numa perspetiva de análise do ambiente externo, quais são as oportunidades que podem ser aproveitadas pelo Serviço de Administração Militar?

R: *“O Serviço de Administração Militar tem sido um quadro que tem sabido adaptar-se às constantes transformações que o nosso exército tem sofrido, ao longo destes últimos anos, e em algumas áreas nomeadamente nas áreas das finanças e dos Sistemas Integrados de Gestão, etc... tem sido locomotiva nessa área. Portanto, nessa perspetiva eu*

penso que um dos pontos a tirar partido é de facto da excelente capacidade de adaptação às transformações, às transformações que se operam dentro do Exército, como também em áreas que têm certa afinidade com o Exército e que reclamam muitas das vezes pessoal de Administração Militar, e portanto, esta capacidade de adaptação que tem sido revelada, até porque estamos habituados a ziguezaguear entre áreas funcionais, isso deu-nos algum traquejo, e é esse traquejo, essa capacidade de manobrar, e de nos adaptar e nos integrarmos nas transformações em curso rapidamente, que deve ser potenciada”.

4. No seu entender, quais são as principais ameaças que, no presente e num futuro próximo, podem acometer-se ao Serviço de Administração Militar?

R: *“Não sei se lhe poderei chamar de ameaça, mas o que naturalmente se põe, fruto da evolução e das dinâmicas que vão aparecendo, o que se pode pôr em causa é a existência de um quadro especial com a designação de Serviço de Administração Militar, e talvez a sua fusão com outros quadros especiais portanto também resultando aí mais multifuncionalidade, etc... Isto é uma ameaça? Não sei bem, se será uma ameaça ou uma oportunidade, portanto não a classificaria como ameaça mas sim como um ponto de descaracterização do quadro especial do Serviço de Administração tal como ele existe, naturalmente, existe essa probabilidade, se é ameaça ou oportunidade... depende da maneira como agarrarmos as coisas”.*

5. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa à entrevista?

R: *“Não”.*

Apêndice G – Inquérito por Entrevista ao Sr. TCor Fernando Barnabé

Entrevistador: Asp Al AdMil João Filipe Rodrigues Pinheiro

Entrevistado: TCor AdMil Fernando Jorge Fialho Barnabé

Situação/ Cargo: Chefe da RGFC da DFin

Data: 17 de Abril de 2013

Hora: 10h20m

Local: DFin, Lisboa

Suporte: Apontamentos escritos

Preâmbulo de Orientação:

Ao longo dos tempos, muitos foram os autores que se debruçaram sobre assuntos relacionados com a Gestão Estratégica e Liderança nas organizações. Na nossa investigação, procurámos abordar os contributos teóricos mais significativos relativos aos autores Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter e Rosenzweig, e, posteriormente, verificar em que sentido poderia ser benéfico para o Exército, em geral, e para o Serviço de Administração Militar, em particular, a adoção de alguns dos conceitos abordados por estes autores.

Deste modo, a investigação encontra-se subordinada ao tema: “*Administração Militar, Gestão Estratégica e Liderança: Uma aferição dos contributos de Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter e Rosenzweig*”.

Com a entrevista pretende-se obter informação para efetuar uma análise *SWOT* ao Serviço de Administração Militar, de modo a ser possível identificar em que áreas pode ser útil a aplicação dos contributos teóricos dos autores referidos no tema da investigação.

1. No seu entender, quais são os pontos fortes mais significativos que se podem identificar no Serviço de Administração Militar, ao nível da gestão financeira no Exército?

R: “A meu ver o principal ponto forte é a qualidade dos recursos humanos que integram a estrutura da gestão financeira do exército, temos profissionais de grande qualidade, e sem dúvida nenhuma que ao nível da administração pública estamos no topo a esse nível.

Outro ponto forte é o facto de as Forças Armadas serem atualmente o único organismo da Administração Pública do Estado que forma os seus quadros vocacionados para a gestão pública e para a gestão financeira.

Um dos pontos fortes que também pode ser visto como ponto fraco, dependendo da perspetiva de análise é o facto de estarmos inseridos numa estrutura hierarquizada, isso permite que por exemplo, quando uma diretiva é difundida pelo canal hierárquico e que por alguma razão não está a ser cumprida, a estrutura hierarquizada permite atuar de forma a que esta passe a ser cumprida.

Outro ponto forte que identifico é o elo de ligação que existe na instituição entre os mais novos e os mais velhos, uma vez que os mais velhos enquadram os mais novos no seu início de carreira evitando que estes se encontrem ao sabor da sorte”.

2. Ao nível da gestão financeira, quais são os pontos fracos mais significativos que se podem identificar no Serviço de Administração Militar?

R: “O ponto fraco mais significativo que eu identifico é o facto da gestão financeira ser cada vez mais técnica e mais específica., e isto não se compagina com a rotação de quadros que é feita de dois em dois anos. Um exemplo, aqui na direção de finanças tenho todas estas pessoas a trabalhar comigo, é muito difícil fazer a implementação de módulos do SIG, por exemplo o módulo MM, uma vez que são coisas que levam bastante tempo e com essas constantes rotações de pessoal torna-se difícil porque os novos que vêm, acabam por entrar a meio do processo e é como estar a começar tudo outra vez. No fundo estamos a fazer constantes avanços e recuos, e é um módulo que já poderia estar implementado à semelhança do que acontece com a Marinha e a Força Aérea. Contudo, no Exército é bastante difícil mudar isso devido a cursos como o CPC ou o CPOS e a questão das guarnições militares e da hierarquia, etc... existe sempre uma enorme rotação de pessoal.

Outro ponto fraco, a meu ver, é o facto dos cursos quer do CPC quer do CPOS, não estarem vocacionados para a gestão financeira, começam agora a ser dadas algumas

cadeiras mas muito pouco, isto leva a que os quadros ao longo da sua carreira não tenham a formação adequada para se poderem atualizar e melhorar as suas faculdades. Quem o quiser fazer terá sempre de estudar nas universidades civis.

Outro ponto fraco é o facto de no Exército se misturar a área logística com a área de finanças. São coisas completamente distintas. Inclusive nas unidades a subsecção financeira encontra-se englobada na secção logística, algo que não acontece na Força Aérea. Ao nível da formação devia haver uma especialização maior, uma divisão entre aquilo que é a área de finanças e a área logística. Depois deveria existir uma gestão de carreiras em que se tivesse em conta as qualidades de cada um, se um indivíduo é especializado numa área deve permanecer nessa área porque é lá que poderá ser mais útil. O que acontece com uma formação generalizada é que acabamos por saber um pouco de tudo mas não somos especialistas em nada. Se investimos na formação de um indivíduo devemos tirar proveito da formação e colocá-lo tanto quanto possível nas áreas em que é mais forte.

Outro ponto fraco é a grande dispersão territorial e a má distribuição dos recursos humanos, uma vez que existem em alguns departamentos pessoas em excesso e noutros há um défice de pessoal para fazer o que lhes é exigido, o que me leva a pensar na necessidade de reorganização e de melhor gestão de recursos humanos.

Outro ponto fraco é a contratação de pessoal de fora para desempenhar funções em secções financeiras nomeadamente nos regimentos, o que a meu ver tem uma influência negativa na qualidade da gestão financeira. A meu ver nem deveriam existir financeiras nos regimentos uma vez que o volume de compras não o justifica. Os comandantes deveriam ter competência para comprar por exemplo uma coroa de flores para um funeral, mas por exemplo material de economato, etc... poderia ser comprado centralmente, o contrato ser feito centralmente e depois uma viatura militar poderia distribuir o material pelas respectivas unidades”.

3. Numa perspetiva de análise do ambiente externo, quais são as oportunidades que podem ser aproveitadas pelo Serviço de Administração Militar, ao nível da gestão financeira?

R: *“O ambiente externo é cada vez mais exigente devido à atual conjuntura económica ser desfavorável, e é nestas fases que a gestão financeira assume uma maior*

importância. É no fundo uma oportunidade para o Serviço de Administração Militar se organizar, alterar processos e tentar fazer face aos pontos fracos que referi anteriormente.

Os órgãos do dispositivo financeiro deverão ser reorganizados e repensados, no sentido de adequar em cada patamar, os recursos técnicos e humanos necessários ao cumprimento dos objetivos e que garanta a cada vez maior tecnicidade e exigência no cumprimento dos prazos de reporte com todas as entidades exteriores, nomeadamente DGO, Tribunal de Contas, etc. O órgão de topo da gestão financeira deverá ter necessariamente mais pessoas e o trabalho nas UEO deverá ser simplificado e absorver menos pessoas”.

4. No seu entender, quais são as principais ameaças que, no presente e num futuro próximo, podem acometer-se ao Serviço de Administração Militar, ao nível da gestão financeira?

R: “A principal ameaça que vejo é a conjuntura externa adversa que existe na atualidade e a possibilidade que existe de haver uma redução de estruturas e se centralizar tudo ao nível do ministério. Ou seja, a gestão financeira dos ramos das Forças Armadas, passar a ser feita por uma entidade central ao nível do ministério”.

5. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa à entrevista?

R: “Não”.

Apêndice H – Inquérito por Entrevista ao Sr. Cap Sérgio Enes

Entrevistador: Asp Al AdMil João Filipe Rodrigues Pinheiro

Entrevistado: Cap AdMil Sérgio Américo Fernandes Enes

Situação/ Cargo: Comandante da Companhia de Reabastecimento e Serviços

Data: 13 de Abril de 2013

Hora: 14h04m

Local: Escola Prática dos Serviços, Póvoa de Varzim

Suporte: Correio Eletrónico

Preâmbulo de Orientação:

Ao longo dos tempos, muitos foram os autores que se debruçaram sobre assuntos relacionados com a Gestão Estratégica e Liderança nas organizações. Na nossa investigação, procurámos abordar os contributos teóricos mais significativos relativos aos autores Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter e Rosenzweig, e, posteriormente, verificar em que sentido poderia ser benéfico para o Exército, em geral, e para o Serviço de Administração Militar, em particular, a adoção de alguns dos conceitos abordados por estes autores.

Deste modo, a investigação encontra-se subordinada ao tema: “*Administração Militar, Gestão Estratégica e Liderança: Uma aferição dos contributos de Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter e Rosenzweig*”.

Com a entrevista pretende-se obter informação para efetuar uma análise *SWOT* ao Serviço de Administração Militar, de modo a ser possível identificar em que áreas pode ser útil a aplicação dos contributos teóricos dos autores referidos no tema da investigação.

- 1. No seu entender, quais são os pontos fortes mais significativos que se podem identificar no Serviço de Administração Militar, no que diz respeito ao apoio logístico?**

R: “Tendo como base as atuais funções logísticas definidas pela doutrina do nosso Exército, a formação de base do Oficial de Administração Militar e o desempenho de funções do Oficial de Administração Militar, podemos identificar dois pontos fortes significativos, pela seguinte ordem:

A Área Financeira:

O contributo dado na área das finanças, que extrapolado para as funções logísticas está associado à função logística de Aquisição, Contratação e Alienação. O contributo do Serviço de Administração Militar para o apoio logístico, dentro desta função logística interliga-se com as restantes funções logísticas na medida em que permite não só o despoletar / iniciar do processo logístico como também a manutenção do mesmo ao longo do tempo.

O Apoio de Serviços:

Este apoio que se encaixa na função logística serviços é materializado pela componente Operacional do Serviço, que tem a capacidade de fornecer um leque de serviços como a alimentação, alojamento, lavandaria e banhos, etc... essenciais à sobrevivência e conforto do militar. Ainda dentro da área do apoio de serviços é de realçar como ponto forte a formação técnica e tática dos Oficiais e Sargentos do Serviço de Administração Militar. O mesmo se passa na função logística do Reabastecimento”.

2. No que diz respeito ao apoio logístico, quais são os pontos fracos mais significativos que se podem identificar no Serviço de Administração Militar?

R: “No ponto anterior referi o desempenho de funções do Oficial de Administração Militar, e vou usar o mesmo argumento para responder a esta questão.

O Oficial de Administração Militar é, cada vez mais, direcionado exclusivamente para área financeira, o que acaba por não permitir a experiência e o explorar de conhecimentos noutras áreas. Assim, aponto como ponto fraco a cada vez maior especialização apenas na área financeira”.

3. Numa perspetiva de análise do ambiente externo, e no que concerne ao apoio logístico, quais são as oportunidades que podem ser aproveitadas pelo Serviço de Administração Militar?

R: “Como referi anteriormente, a componente operacional do Serviço de Administração Militar, tem a capacidade de fornecer um vasto leque de serviços como a alimentação, alojamento, lavandaria e banhos, etc.

Uma das oportunidades que identifico será o aproveitamento por parte do Exército, destas valências para cada vez mais prestar apoios a entidades externas à organização. Isto torna-se cada vez mais um fator crucial, uma vez que com a atual crise económico-financeira, a sociedade em geral começa a questionar-se sobre a importância das Forças Armadas.

A expansão desses apoios a essas entidades cria uma crescente proximidade à população, justificando a nossa existência em tempo de paz e seria útil para a preservação da imagem das Forças Armadas”.

4. No seu entender quais são as principais ameaças que, no presente e num futuro próximo, podem acometer-se ao Serviço de Administração Militar, ao nível do apoio logístico?

R: “No atual contexto de remodelação das Forças Armadas e por conseguinte do Exército, a maior ameaça que em minha opinião se pode acometer ao Serviço de Administração Militar ao nível do apoio Logístico é a tendência para a falta de Militares de Administração Militar nas estruturas operacionais bem como a falta de oportunidades de desempenhar funções em outras áreas para além da área da Finanças. Esta situação acaba por limitar as capacidades e valências do Serviço”.

5. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa à entrevista?

R: “Não”.

Apêndice I – Inquérito por Entrevista ao Sr. Cad Al Fernando Borda D'Água

Entrevistador: Asp Al AdMil João Filipe Rodrigues Pinheiro

Entrevistado: Cad Al Fernando Borda D'Água

Situação/ Cargo: Cad Al 4º ano do curso de Administração Militar

Data: 11 de Abril de 2013

Hora: 20h30m

Local: Academia Militar, Lisboa

Suporte: Gravador de voz

Preâmbulo de Orientação:

Ao longo dos tempos, muitos foram os autores que se debruçaram sobre assuntos relacionados com a Gestão Estratégica e Liderança nas organizações. Na nossa investigação, procurámos abordar os contributos teóricos mais significativos relativos aos autores Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter e Rosenzweig, e, posteriormente, verificar em que sentido poderia ser benéfico para o Exército, em geral, e para o Serviço de Administração Militar, em particular, a adoção de alguns dos conceitos abordados por estes autores.

Deste modo, a investigação encontra-se subordinada ao tema: “*Administração Militar, Gestão Estratégica e Liderança: Uma aferição dos contributos de Buckingham, Drucker, Goldratt, Hill, Porter e Rosenzweig*”.

Com a entrevista pretende-se obter informação para efetuar uma análise *SWOT* ao Serviço de Administração Militar, de modo a ser possível identificar em que áreas pode ser útil a aplicação dos contributos teóricos dos autores referidos no tema da investigação.

1. No seu entender, quais são os pontos fortes mais significativos que se podem identificar na formação dos oficiais do Serviço de Administração Militar?

R: *“A meu ver, um dos principais pontos fortes na formação na Academia Militar é o facto de as turmas terem geralmente poucos elementos, o que facilita a aprendizagem uma vez que os professores estão mais disponíveis para dar atenção a cada aluno.*

Outro ponto forte é sem dúvida a disciplina que nos é inculcada desde o primeiro dia em que entramos na Academia Militar, e que transparece para as salas de aula, tornando a concentração um processo muito mais fácil, uma vez que não existem elementos perturbadores da mesma, e conseqüentemente facilita todo o processo de aprendizagem.

Um ponto forte também bastante visível no ensino na Academia Militar, é o à vontade que os alunos ganham, nomeadamente a falar em público, e que a muito se deve às numerosas apresentações orais a que os alunos são sujeitos nas diversas cadeiras. Mesmo aqueles que possam ser mais recitados acabam por se desenvolver devido aos constantes estímulos a que são sujeitos, e isto também só é possível devido ao número de alunos por turma ser reduzido, uma vez que as apresentações consomem sempre algum tempo de aula.

Outro ponto forte que identifico é o facto de os alunos aqui serem obrigados a aprender a gerir o seu próprio tempo, uma vez que as atividades são muitas e o tempo disponível para a parte académica acaba por escassear, e é necessário aprender a conciliar todas as atividades ao longo do dia. Isso é bastante importante, principalmente no Exército, uma vez que muitas atividades na nossa vida profissional são realizadas sob pressão e com pouco tempo disponível.

Outro dos fatores que considero importante foi a introdução da disciplina de SIG na estrutura curricular do curso, e que a meu ver só peca no sentido em que deveria ser dada desde mais cedo, para que os alunos se pudessem ambientar desde logo a uma ferramenta com que irão ter bastante contacto no futuro no desempenho das suas funções enquanto oficiais do SAM”.

2. Quais são os pontos fracos mais significativos que se podem identificar na formação dos oficiais do Serviço de Administração Militar?

R: *“Um dos pontos fracos mais significativos que identifico na formação é o facto de não ser estimulada a iniciativa e a liderança tanto quanto poderia ser. A meu ver o cargo de comandante de pelotão aluno deveria ser rotativo ao longo do ano, de modo a que todos pudessem sentir a responsabilidade do que é estar à frente de homens. O que*

acontece é que nem todos têm oportunidade de passar por essas funções, e pior que isso é o facto de muitos dos alunos que têm funções de comando num ano, voltarem a ter em anos posteriores e não ser dada oportunidade a outros que nunca passaram por isso.

Outro ponto fraco que identifico vem um pouco em sentido contrário ao que identifiquei como ponto forte. A falta de tempo, se por um lado nos ajuda a aprender a gerir o nosso próprio tempo, o que é facto é que por vezes essa falta de tempo é tão acentuada que nos impossibilita ter tempo para estudar, investigar, pesquisar e realizar trabalhos científicos com tanta qualidade como teriam, caso tivéssemos o tempo necessário para os realizar convenientemente. Por exemplo as quartas-feiras à tarde, esse tempo poderia servir para muitas dessas atividades, mas raramente o temos disponível para gerirmos em função daquilo que são as nossas necessidades. Esta falta de tempo acaba também por interferir na vida pessoal de cada um, e isso acaba por ser também um ponto fraco porque não há tempo para tudo”.

3. Numa perspetiva de análise do ambiente externo, quais são as oportunidades que podem ser aproveitadas, no sentido de melhorar a formação dos oficiais do Serviço de Administração Militar?

R: *“Uma das oportunidades que identifico e que seria uma mais valia seria ajustar a estrutura curricular, tornando-a o mais idêntica possível à das universidades civis da especialidade, para que o curso pudesse ser mais credenciado do que neste momento é.*

Outra das oportunidades que identifico seria por exemplo procurar professores credenciados para ministrar as cadeiras específicas do curso, à semelhança com o que acontece com as engenharias aqui na Academia Militar, ou mesmo à semelhança do que acontece por exemplo no curso de Administração na Academia da Força Aérea, sabendo à partida que teria contrapartidas financeiras, mas seria interessante estudar os prós e os contras desta abordagem”.

4. No seu entender, quais são as principais ameaças que, no presente e num futuro próximo, podem acometer-se à formação dos oficiais do Serviço de Administração Militar?

R: *“A principal ameaça que identifico é o facto de a estrutura curricular do atual curso não permitir a credenciação na OTOC. Isso pode ter repercussões ao nível da credibilidade do Exército, nomeadamente perante o Tribunal de Contas aquando da prestação de contas que é feita anualmente, uma vez que é uma entidade exterior ao Exército e certamente que a prestação de contas para eles terá mais fiabilidade se for prestada por indivíduos que sejam técnicos oficiais de contas do que se não o forem. Outro dos problemas é o facto de sem essa credenciação correremos o risco de ser equiparados com qualquer outro elemento de qualquer arma ou serviço, e pelo que sei, existem indivíduos que não são de Administração Militar a desempenhar funções de adjunto financeiro no Exército, isso poderá ser uma ameaça ao próprio Serviço de Administração Militar.*

Outra ameaça que identifico vem na sequência daquilo que referi anteriormente, traduzindo-se na dificuldade que poderemos sentir nos primeiros tempos de carreira na utilização do SIG, como resultado da formação nessa área começar, a meu ver, um pouco tardiamente”.

5. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa à entrevista?

R: *“Não”.*

Apêndice J – Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista feito ao Sr. MGen José Jesus da Silva

Questão 1 - No seu entender, quais são os pontos fortes mais significativos que se podem identificar no Serviço de Administração Militar?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<p><i>“O principal ponto forte (...) que identifico é a abrangência de aplicação do pessoal de AdMil”.</i></p> <p><i>“A sua aplicação vai desde áreas muito específicas como a área das finanças e a área do apoio de serviços (...) mas também em todas as áreas do ensino, no comando das unidades/estabelecimentos/órgãos e em todas as missões das FND”.</i></p>	<p>A capacidade, abrangência e potencial de aplicação que têm os elementos do serviço. Desde a área de finanças até ao apoio logístico e até mesmo no ensino.</p>

Ilustração 5 - Análise de Conteúdo à Questão 1, do Entrevistado N.º 1
Fonte: Elaboração Própria

Questão 2 - Quais são os pontos fracos mais significativos que se podem identificar no Serviço de Administração Militar?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<p><i>“O principal ponto fraco é a dificuldade (...) de compatibilizar a necessidade de delinear percursos na carreira individual de cada um, que abrangem todas estas áreas, e compatibilizar isso com a necessidade de qualificações longas que algumas dessas áreas implicam”.</i></p> <p><i>“Quando se investe numa qualificação longa de um determinado ativo, de um determinado quadro, tem de se tirar proveito desse investimento, e para isso era de todo recomendável que o militar permanecesse nessa área durante muito tempo”.</i></p>	<p>Dificuldade em compatibilizar a necessidade de delinear percursos de carreira individual que abrangem todas as áreas, com a necessidade de qualificações longas que algumas áreas requerem.</p> <p>Se se investe na formação de determinado militar numa dada área é de todo conveniente que permaneça nela durante muito tempo para que se possa tirar proveito do investimento.</p>

Ilustração 6 - Análise de Conteúdo à Questão 2, do Entrevistado N.º 1
Fonte: Elaboração Própria

Questão 3 – Numa perspetiva de análise do ambiente externo, quais são as oportunidades que podem ser aproveitadas pelo Serviço de Administração Militar?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<p><i>“O Serviço de Administração Militar tem sido um quadro que tem sabido adaptar-se às constantes transformações que o nosso Exército tem sofrido ao longo destes últimos anos, e em algumas áreas, nomeadamente nas áreas das finanças e dos Sistemas Integrados de Gestão, etc... tem sido locomotiva nessa área”.</i></p> <p><i>“Um dos pontos a tirar partido é a excelente capacidade de adaptação às transformações que se operam dentro do Exército (...) essa capacidade de nos adaptar e integrarmos nas transformações em curso rapidamente, deve ser potenciada”.</i></p>	<p>Possibilidade de potenciar as capacidades de adaptação, por parte do SAM, às constantes mudanças e transformações que ocorrem no Exército.</p>

Ilustração 7 - Análise de Conteúdo à Questão 3, do Entrevistado N.º 1
Fonte: Elaboração Própria

Questão 4 – No seu entender, quais são as principais ameaças que, no presente e num futuro próximo, podem acometer-se ao Serviço de Administração Militar?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<p><i>“O que se poderá por em causa é a existência de um quadro especial com a designação de SAM, e talvez a sua fusão com outros quadros especiais, (...) resultando daí mais multifuncionalidade”.</i></p> <p><i>“Não sei se será bem uma ameaça (...) eu classificaria como um ponto de descaracterização do quadro especial do SAM”.</i></p>	<p>Possibilidade da fusão do quadro especial do SAM com outros quadros especiais.</p> <p>Seria um ponto de descaracterização do serviço.</p>

Ilustração 8 - Análise de Conteúdo à Questão 4, do Entrevistado N.º 1
Fonte: Elaboração Própria

Apêndice K – Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista feito ao Sr. TCor Fernando Barnabé

Questão 1 – No seu entender, quais são os pontos fortes mais significativos que se podem identificar no Serviço de Administração Militar, ao nível da gestão financeira no Exército?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<p><i>“O principal ponto forte é a qualidade dos recursos humanos que integram a estrutura de gestão financeira do Exército”.</i></p> <p><i>“Outro ponto forte é o facto das forças armadas serem atualmente o único organismo da administração pública que forma os seus quadros vocacionados para a gestão pública e financeira”.</i></p> <p><i>“Outro ponto forte é o elo de ligação que existe na instituição entre os mais velhos e os mais novos (...), estes últimos enquadram os mais novos no início da carreira”.</i></p>	<p>A qualidade dos recursos humanos da estrutura de gestão financeira do Exército.</p> <p>As forças armadas são o único organismo da administração pública que forma os seus quadros para a gestão pública e financeira.</p> <p>O elo de ligação entre os mais novos e os mais velhos.</p>

Ilustração 9 - Análise de Conteúdo à Questão 1, do Entrevistado N.º 2
Fonte: Elaboração Própria

Questão 2 – Ao nível da gestão financeira, quais são os pontos fracos mais significativos que se podem identificar no Serviço de Administração Militar?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<p><i>“O ponto fraco mais significativo é o facto da gestão financeira ser cada vez mais técnica e específica, e isto não se compagina com a rotação de quadros que é feita de 2 em 2 anos”.</i></p> <p><i>“Outro ponto fraco é o facto dos cursos do CPC e do CPOS não estarem vocacionados para a gestão financeira (...) isto leva a que os quadros não tenham a formação adequada para se poderem atualizar e melhorar as suas faculdades ao longo da carreira”.</i></p> <p><i>“Outro ponto fraco é o facto de no Exército se misturar a área da logística com a área das finanças”.</i></p> <p><i>“Ao nível da formação devia existir uma maior especialização, uma divisão entre aquilo que é</i></p>	<p>A elevada tecnicidade e especificação da gestão financeira não se compagina com a constante rotação de quadros que é feita no Exército.</p> <p>Os cursos do CPC e do CPOS não estão vocacionados para a gestão financeira.</p> <p>Mistura entre área logística e área financeira.</p> <p>Devia existir uma maior especialização ao nível da formação.</p> <p>Inexistência de uma gestão de carreiras adequada, onde se tenha</p>

<p><i>área logística e área de finanças (...) o que acontece com uma formação generalizada é que acabamos por saber um pouco de tudo mas não somos especialistas em nada”.</i></p> <p><i>“Deveria também existir uma gestão de carreiras que tivesse em conta as qualidades de cada um e a sua formação, de modo a que possa permanecer na sua área porque é lá que poderá ser mais útil”.</i></p> <p><i>“Outro ponto fraco é a grande dispersão territorial e a má distribuição dos recursos humanos, (...) existem em alguns departamentos pessoas em excesso e noutros há um défice de pessoal para fazer o que lhes é exigido, o que me leva a pensar na necessidade de reorganização e de melhor gestão de recursos humanos”.</i></p> <p><i>“Outro ponto fraco é a contratação de pessoal de fora para desempenhar funções em subsecções financeiras, a meu ver afeta a qualidade da gestão financeira”.</i></p> <p><i>“Na minha opinião nem deveriam existir financeiras nos regimentos (...) o volume de compras não o justifica (...) poderia ser tudo comprado centralmente e depois o material ser distribuído pelas unidades”.</i></p>	<p>em atenção as qualidades de cada um.</p> <p>Má distribuição dos recursos humanos.</p> <p>Contratação de pessoal de fora afeta a qualidade da gestão financeira.</p> <p>Não deveriam existir financeiras nos regimentos.</p>
---	--

Ilustração 10 - Análise de Conteúdo à Questão 2, do Entrevistado N.º 2

Fonte: Elaboração Própria

Questão 3 – Numa perspetiva de análise do ambiente externo, quais são as oportunidades que podem ser aproveitadas pelo Serviço de Administração Militar, ao nível da gestão financeira?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<p><i>“O ambiente externo é cada vez mais exigente devido à atual conjuntura económica (...). É, no fundo, uma oportunidade para o SAM se organizar e alterar processos”.</i></p> <p><i>“Os órgãos do dispositivo financeiro deverão ser reorganizados e repensados (...). O órgão de topo da gestão financeira deverá ter necessariamente mais pessoas e o trabalho nas UEO deverá ser simplificado e absorver menos</i></p>	<p>A atual conjunta económica é uma oportunidade para o SAM se organizar e alterar processos.</p> <p>O órgão de topo da gestão financeira do Exército deverá ter necessariamente mais pessoas.</p>

<i>pessoas</i> ”.	
-------------------	--

Ilustração 11 - Análise de Conteúdo à Questão 3, do Entrevistado N.º 2
Fonte: Elaboração Própria

Questão 4 – No seu entender, quais são as principais ameaças que, no presente e num futuro próximo, podem acometer-se ao Serviço de Administração Militar, ao nível da gestão financeira?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<i>“A principal ameaça que vejo é a conjuntura externa adversa que existe na atualidade e a possibilidade que existe de haver uma redução de estruturas e se centralizar tudo ao nível do ministério. Ou seja, a gestão financeira dos ramos das Forças Armadas, passar a ser feita por uma entidade central ao nível do ministério”.</i>	A conjuntura externa adversa pode levar a que a gestão financeira dos ramos das FA passe a ser feita por uma entidade central ao nível do ministério.

Ilustração 12 - Análise de Conteúdo à Questão 4, do Entrevistado N.º 2
Fonte: Elaboração Própria

Apêndice L – Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista feito ao Sr. Cap Sérgio Enes

Questão 1 – No seu entender, quais são os pontos fortes mais significativos que se podem identificar no Serviço de Administração Militar, no que diz respeito ao apoio logístico?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<p><i>“Um ponto forte é a capacidade que a componente operacional do serviço tem para fornecer um leque de serviços como a alimentação, alojamento, lavandaria e banhos, etc...”.</i></p> <p><i>“Outro ponto forte é a formação técnica e tática dos oficiais e sargentos do Serviço de Administração Militar.”</i></p>	<p>Capacidade de fornecer um vasto leque de serviços como a alimentação, alojamento, lavandaria e banhos etc...;</p> <p>Formação técnica e tática dos oficiais e sargentos do SAM.</p>

Ilustração 13 - Análise de Conteúdo à Questão 1, do Entrevistado N.º 3
Fonte: Elaboração Própria

Questão 2 – No que diz respeito ao apoio logístico, quais são os pontos fracos mais significativos que se podem identificar no Serviço de Administração Militar?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<p><i>“O ponto fraco mais relevante é o facto do oficial de Administração Militar estar, cada vez mais, direccionado exclusivamente para a área financeira, o que acaba por não permitir a experiência e o explorar de conhecimentos noutras áreas”.</i></p>	<p>A cada vez maior especialização do oficial de Administração Militar exclusivamente na área financeira.</p>

Ilustração 14 - Análise de Conteúdo à Questão 2, do Entrevistado N.º 3
Fonte: Elaboração Própria

Questão 3 – Numa perspetiva de análise do ambiente externo, e no que concerne ao apoio logístico, quais são as oportunidades que podem ser aproveitadas pelo Serviço de Administração Militar?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<p><i>“Uma das oportunidades que identifico será o aproveitamento por parte do Exército, destas valências para cada vez mais prestar apoios a entidades externas à organização. Isto torna-se</i></p>	<p>Oportunidade para aproveitar as valências da componente operacional do SAM para cada vez mais prestar apoios a entidades</p>

<p><i>cada vez mais um fator crucial, uma vez que com a atual crise económico-financeira, a sociedade em geral começa a questionar-se sobre a importância das Forças Armadas”.</i></p> <p><i>“A expansão desses apoios a essas entidades cria uma crescente proximidade à população, justificando a nossa existência em tempo de paz e seria útil para a preservação da imagem das Forças Armadas”.</i></p>	<p>externas.</p> <p>Seria útil para a preservação da imagem das Forças Armadas.</p>
---	---

Ilustração 15 - Análise de Conteúdo à Questão 3, do Entrevistado N.º 3

Fonte: Elaboração Própria

<p>Questão 4 – No seu entender quais são as principais ameaças que, no presente e num futuro próximo, podem acometer-se ao Serviço de Administração Militar, ao nível do apoio logístico?</p>	
<p>Expressões-chave</p>	<p>Ideias Centrais</p>
<p><i>“A maior ameaça que em minha opinião se pode acometer ao Serviço de Administração Militar ao nível do apoio Logístico é a tendência para a falta de Militares de Administração Militar nas estruturas operacionais bem como a falta de oportunidades de desempenhar funções em outras áreas para além da área da Finanças. Esta situação acaba por limitar as capacidades e valências do Serviço”.</i></p>	<p>Tendência para a falta de militares de Administração Militar nas estruturas operacionais, e em áreas para além da área financeira.</p> <p>Possibilidade de limitação das capacidades e valências do serviço.</p>

Ilustração 16 - Análise de Conteúdo à Questão 4, do Entrevistado N.º 3

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice M – Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista feito ao Sr. Cad Al Fernando Borda D’Água

Questão 1 – No seu entender, quais são os pontos fortes mais significativos que se podem identificar na formação dos oficiais do Serviço de Administração Militar?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<p><i>“Um dos principais pontos fortes (...) é o facto de as turmas terem geralmente poucos elementos, o que facilita a aprendizagem (...) os professores estão mais disponíveis para dar atenção a cada aluno”.</i></p> <p><i>“Outro ponto forte é a disciplina que nos é inculcada (...) e que transparece para as salas de aula, tornando a concentração um processo muito mais fácil, (...) consequentemente facilita todo o processo de aprendizagem”.</i></p> <p><i>“Outro ponto forte é o à vontade que os alunos ganham, nomeadamente a falar em público, e que a muito se deve às numerosas apresentações orais a que os alunos são sujeitos”.</i></p> <p><i>“Outro ponto forte é o facto de os alunos aqui serem obrigados a aprender a gerir o seu próprio tempo (...) as atividades são muitas e o tempo disponível para a parte académica acaba por escassear”.</i></p> <p><i>“Outro dos fatores que considero importante foi a introdução da disciplina de SIG na estrutura curricular do curso, (...) e que a meu ver só peca no sentido em que deveria ser dada desde mais cedo”.</i></p>	<p>Turmas com poucos elementos.</p> <p>A disciplina inculcada.</p> <p>O número de apresentações orais leva os alunos a ganhar à vontade a falar em público.</p> <p>O ambiente interno obriga os alunos a aprender a gerir o seu próprio tempo.</p> <p>A formação em SIG, contudo deveria ser dada desde mais cedo.</p>

Ilustração 17 - Análise de Conteúdo à Questão 1, do Entrevistado N.º 4

Fonte: Elaboração Própria

Questão 2 – Quais são os pontos fracos mais significativos que se podem identificar na formação dos oficiais do Serviço de Administração Militar?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<p><i>“Um dos pontos fracos mais significativos é o facto de não ser estimulada a iniciativa e liderança tanto quanto poderiam ser (...) o cargo de comandante de pelotão aluno deveria</i></p>	<p>Iniciativa e liderança poderiam ser mais estimuladas do que são atualmente.</p> <p>A falta de tempo que por vezes é</p>

<p><i>ser rotativo ao longo do ano (...). Nem todos têm a oportunidade de passar por essas funções, e pior que isso o facto de muitos dos alunos que têm funções de comando num ano, voltarem a ter em anos posteriores e não ser dada oportunidade a outros que nunca passaram por isso.”.</i></p> <p><i>“Outro ponto fraco é que por vezes a falta de tempo é tão acentuada que nos impossibilita de ter tempo para estudar, investigar, pesquisar e realizar trabalhos científicos com tanta qualidade como teriam, caso tivéssemos o tempo necessário para os realizar convenientemente”.</i></p>	<p>excessiva.</p>
---	-------------------

Ilustração 18 - Análise de Conteúdo à Questão 2, do Entrevistado N.º 4
Fonte: Elaboração Própria

Questão 3 – Numa perspetiva de análise do ambiente externo, quais são as oportunidades que podem ser aproveitadas, no sentido de melhorar a formação dos oficiais do Serviço de Administração Militar?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<p><i>“Uma das oportunidades que identifico e que seria uma mais-valia, seria ajustar a estrutura curricular do curso (...) para que o curso pudesse ser mais credenciado do que neste momento é”.</i></p> <p><i>“Outra oportunidade seria por exemplo procurar professores credenciados para ministrar as cadeiras específicas do curso, à semelhança do que acontece com as engenharias aqui na AM, ou mesmo à semelhança do que acontece por exemplo no curso de Administração na Academia da Força Aérea”.</i></p>	<p>Ajustar a estrutura curricular do curso.</p> <p>Procurar professores credenciados para ministrar as cadeiras específicas do curso.</p>

Ilustração 19 - Análise de Conteúdo à Questão 3, do Entrevistado N.º 4
Fonte: Elaboração Própria

Questão 4 – No seu entender, quais são as principais ameaças que, no presente e num futuro próximo, podem acometer-se à formação dos oficiais do Serviço de Administração Militar?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<p><i>“A principal ameaça que identifico é o facto de</i></p>	<p>A estrutura curricular do curso não</p>

<p><i>a estrutura curricular do atual curso não permitir a credenciação na OTOC. Isso pode ter repercussões ao nível da credibilidade do Exército, nomeadamente perante o Tribunal de Contas”.</i></p> <p><i>“Outro problema é o facto de sem essa credenciação correremos o risco de ser equiparados com qualquer outro elemento de qualquer arma ou serviço (...) pelo que sei, existem indivíduos que não são de Administração Militar a desempenhar funções de adjunto financeiro no Exército, isso poderá ser uma ameaça ao próprio SAM”.</i></p> <p><i>“Outra ameaça que identifico vem na sequência daquilo que referi anteriormente, traduzindo-se na dificuldade que poderemos sentir nos primeiros tempos de carreira na utilização do SIG, como resultado da formação nessa área começar, a meu ver, um pouco tardiamente”.</i></p>	<p>permite a credenciação na OTOC. Credibilidade do Exército perante o Tribunal de Contas pode ser afetada.</p> <p>Os militares do serviço correm o risco de ser equiparados a qualquer outro elemento de qualquer arma ou serviço.</p>
--	---

Ilustração 20 - Análise de Conteúdo à Questão 4, do Entrevistado N.º 4
Fonte: Elaboração Própria

Apêndice N – Análise SWOT ao Exército Português

	Positivos	Negativos
Internos	<ul style="list-style-type: none"> – Fortes valores éticos e morais. – Boa qualidade do treino e capacidade operacional de elevada qualidade. – Boa imagem na Sociedade. – Forte cultura organizacional. – Valorização da tradição e da disciplina. <p style="text-align: right; color: green;">Forças (S)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Necessidade de sistemas de apoio à decisão. – Reduzida avaliação de desempenho dos serviços. – Ineficiente avaliação de desempenho dos recursos humanos. – Escassa divulgação externa das atividades do Exército. <p style="text-align: right; color: red;">Fraquezas (W)</p>
Externos	<ul style="list-style-type: none"> – As novas ameaças promovem o empenhamento do Exército em novos tipos de missões, quer isoladamente como em conjunto, designadamente em ações de cooperação com outras forças de segurança. – O atual contexto induz a que o Exército otimize o emprego de meios, evitando duplicações e sobreposição de responsabilidades. <p style="text-align: right; color: green;">Oportunidades (O)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Problemas de recrutamento em qualidade e quantidade. – Possível utilização de meios estranhos ao Exército em missões da sua responsabilidade. – Redução do orçamento do Exército. – Nova lei de segurança interna não concretiza as linhas de atuação das FA. – Redução de recursos humanos. <p style="text-align: right; color: red;">Ameaças (T)</p>

Ilustração 21 - Análise SWOT ao Exército Português

Fonte: Adaptado de EME (2012, p. 18)

ANEXOS

Anexo A – Evolução da Gestão Estratégica

	1950's	1960's – início 1970	Meados 1970 – meados 1980	Fins 1980 - 1990	2000's
Tema Dominante	Planeamento e controlo orçamental	Planeamento estratégico	Posicionamento	Vantagem competitiva	Inovação estratégica e organizacional
Principais Aspetos	Controlo financeiro.	Planeamento do crescimento. Diversificação. Planeamento de carteira de negócios.	Seleção de indústrias e mercados. Posicionamento para liderança.	Foco nas fontes de vantagens competitivas. Desenvolvimento.	Reconciliação da dimensão com flexibilidade e agilidade.
Principais Conceitos e ferramentas	Orçamento de capitais. Planeamento financeiro.	Previsão médio e longo prazo. Planeamento estratégico. Sinergia.	Análise da indústria. Segmentação. Curva da experiência. SBU e análise de portfolio.	Recursos e capacidades. Valor para o acionista. Gestão do conhecimento. Tecnologias da informação.	Estratégias de cooperação. Complexidade e auto-organização. Responsabilidade social das empresas. Gestão do conhecimento.
Implicações para a Gestão	Coordenação e controlo operacionais e orçamentais.	Criação de departamentos de planeamento estratégico. Fusões e aquisições.	Diversificação. Estruturas multi-divisionárias e multinacionais. Maior seletividade das indústrias e dos mercados.	Reestruturações. Reengenharia. Refocalização. <i>Outsourcing</i> . Comércio eletrónico.	Alianças e redes. Novas formas de liderança. Estruturas informais. Organização virtual. Mais emergência. Menos comando.

Ilustração 22 - Evolução da Gestão Estratégica

Fonte: Teixeira (2011, p. 16)

Anexo B – Gestão Estratégica Como Processo Dinâmico e Cíclico

PLANEAMENTO

- Estratégia (onde)
- Objetivos
- Missão
- Tática (como)

ORGANIZAÇÃO

- Estruturas
- Recursos
- Atividades
- Processos

CONTROLO

- Planos, programas, ações e orçamentos
- Políticas, regras e procedimentos
- Desempenho estratégico

LIDERANÇA

- Execução dos planos
- Execução dos programas
- Execução das ações
- Execução dos orçamentos



Ilustração 23 - Gestão Estratégica Como Processo Dinâmico e Cíclico
Fonte: Santos (2008, p. 328)

Anexo C – Interligação de Processos na Gestão Estratégica

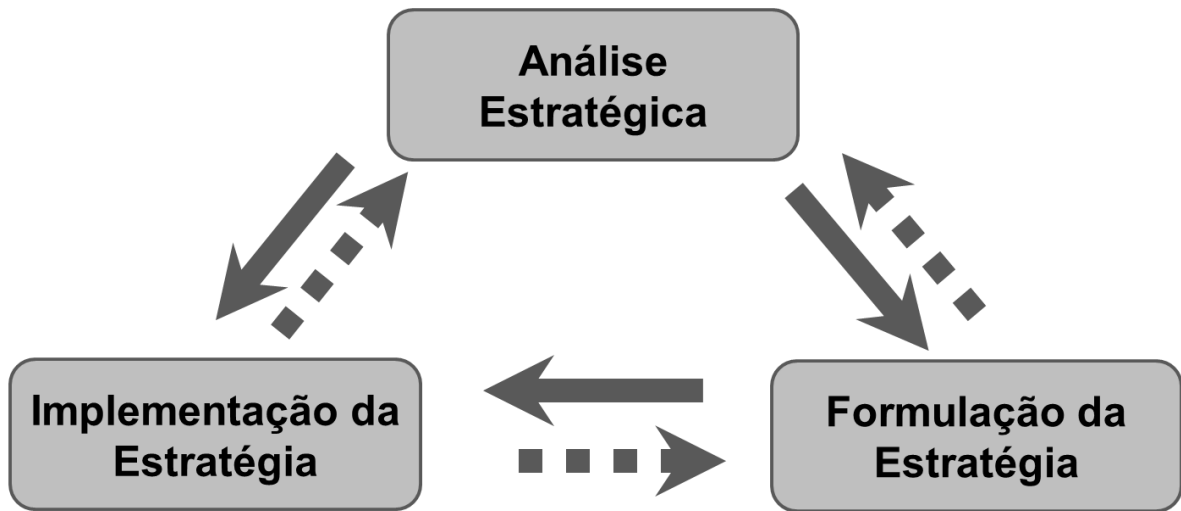


Ilustração 24 - Interligação de Processos na Gestão Estratégica
Fonte: Teixeira (2011, p. 17)

Anexo D – Processo de Gestão Estratégica

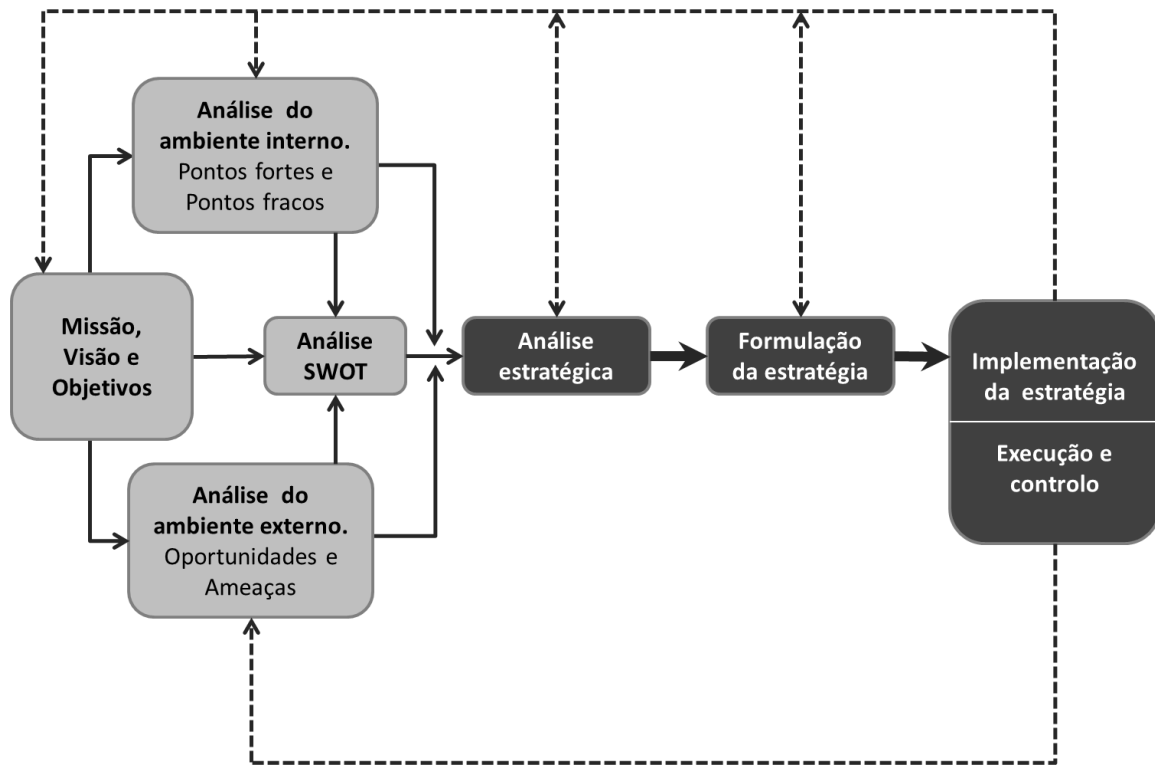


Ilustração 25 - Processo de Gestão Estratégica
Fonte: Teixeira (2011, p. 18)

Anexo E – Classificação das Estratégias de Mintzberg

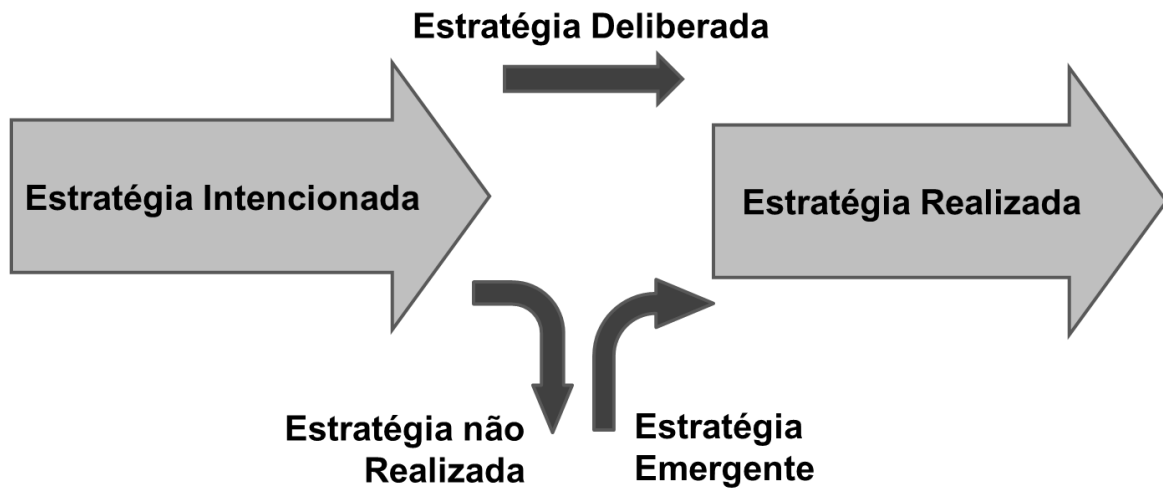


Ilustração 26 - Classificação das Estratégias de Mintzberg
Fonte: Teixeira (2011, p. 15)

Anexo F – Três Abordagens Sobre Liderança

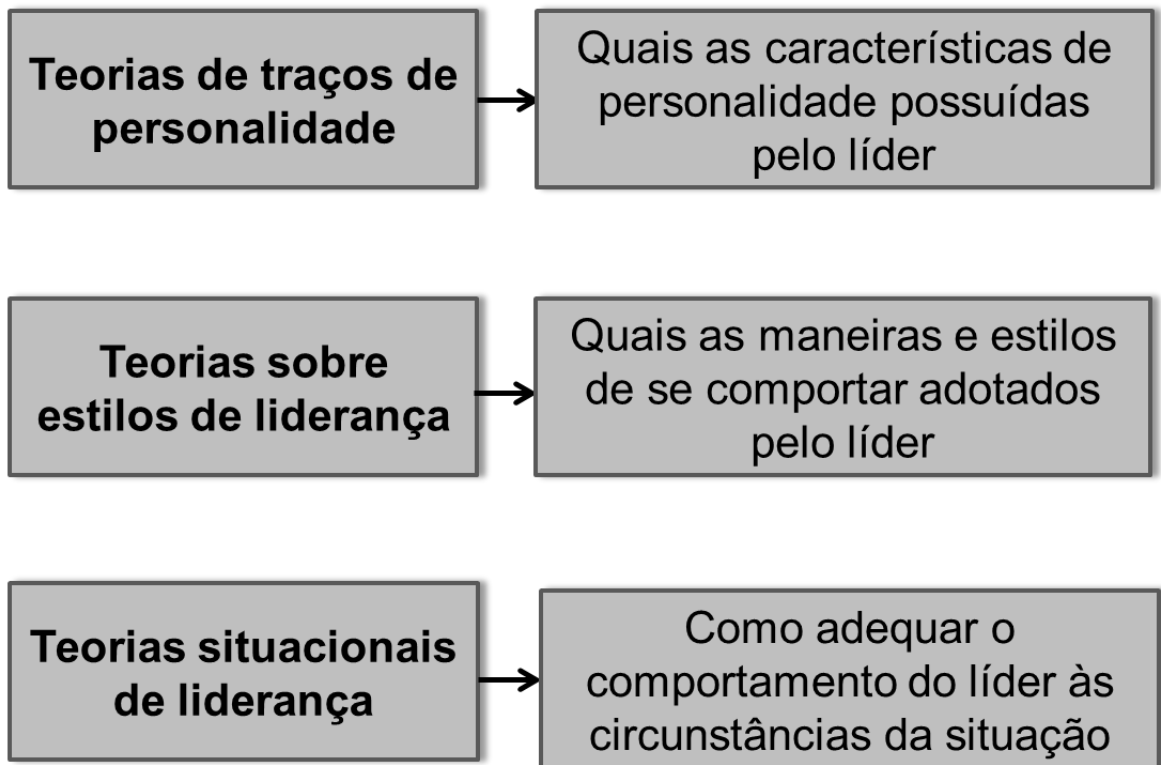


Ilustração 27 - Três Abordagens Sobre Liderança
Fonte: Chiavenato (2003, p. 560)

Anexo G – Três Estilos de Liderança

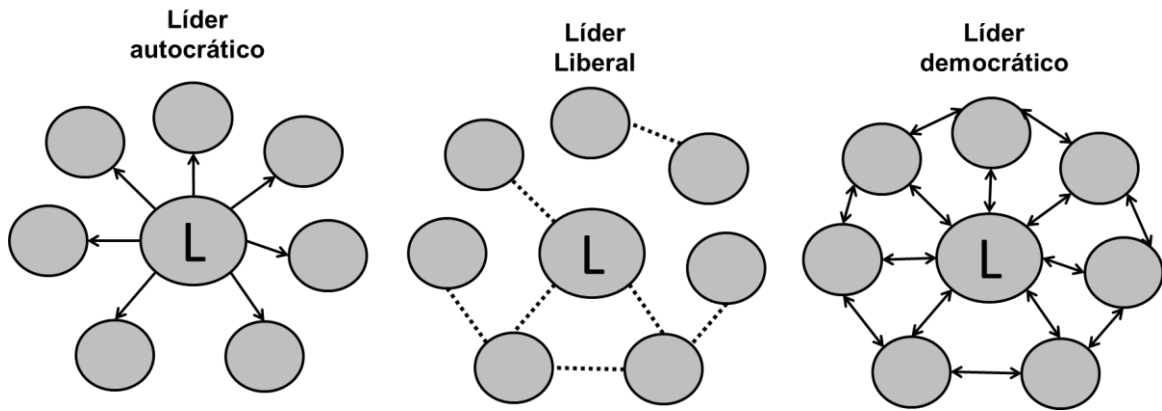


Ilustração 28 - Três Estilos de Liderança
Fonte: Chiavenato (2003, p. 566)

Anexo H – Condicionantes da Escolha do Estilo de Liderança

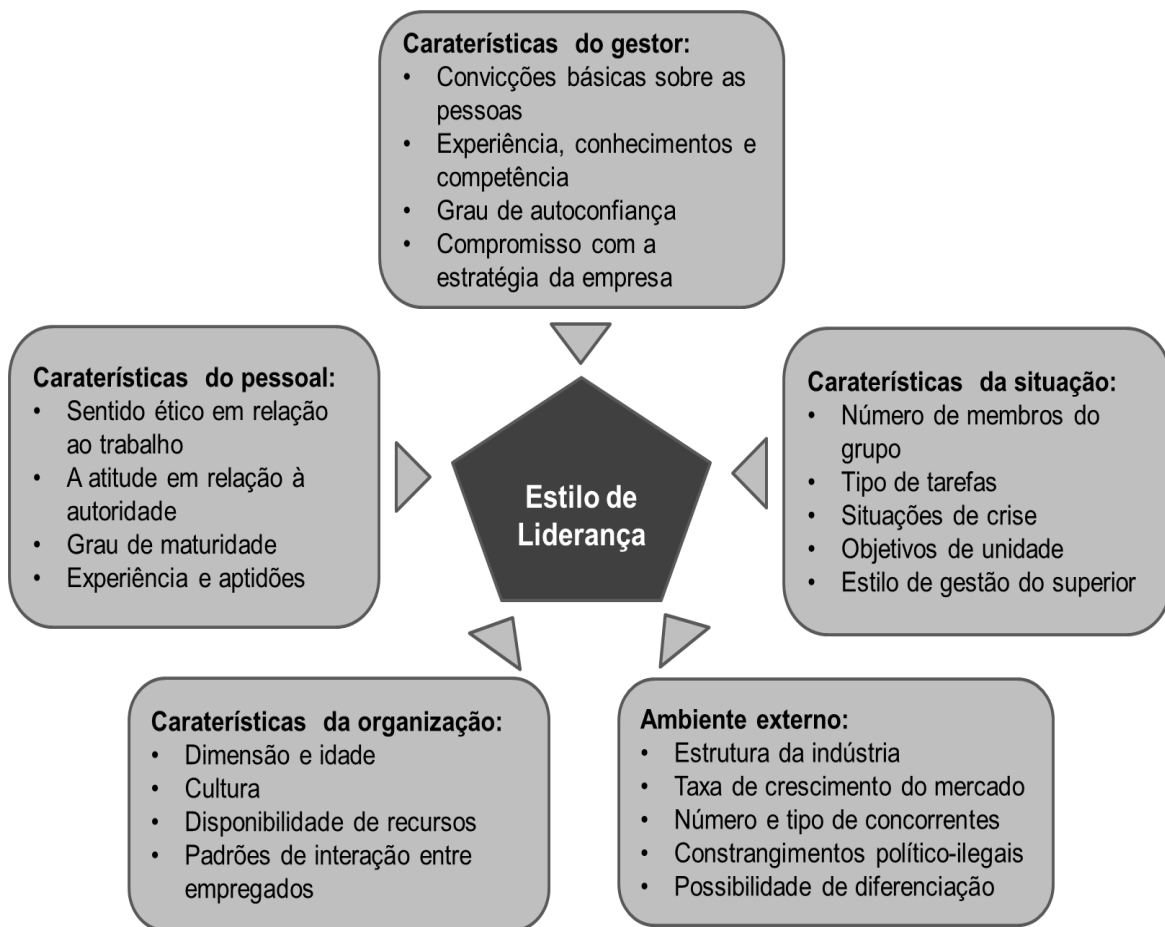


Ilustração 29 - Condicionantes da Escolha do Estilo de Liderança
Fonte: Teixeira (2011, p. 268)

Anexo I – Etapas do Processo de Investigação

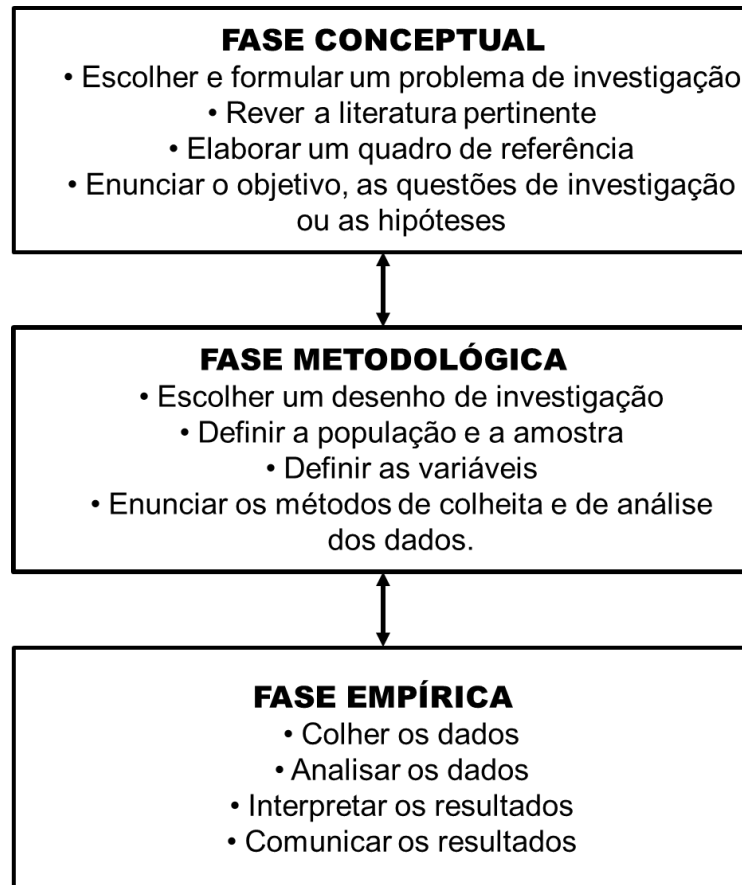


Ilustração 30 - Etapas do Processo de Investigação
Fonte: Fortin (1999, p. 38)

Anexo J – Processo de Gestão Por Objetivos

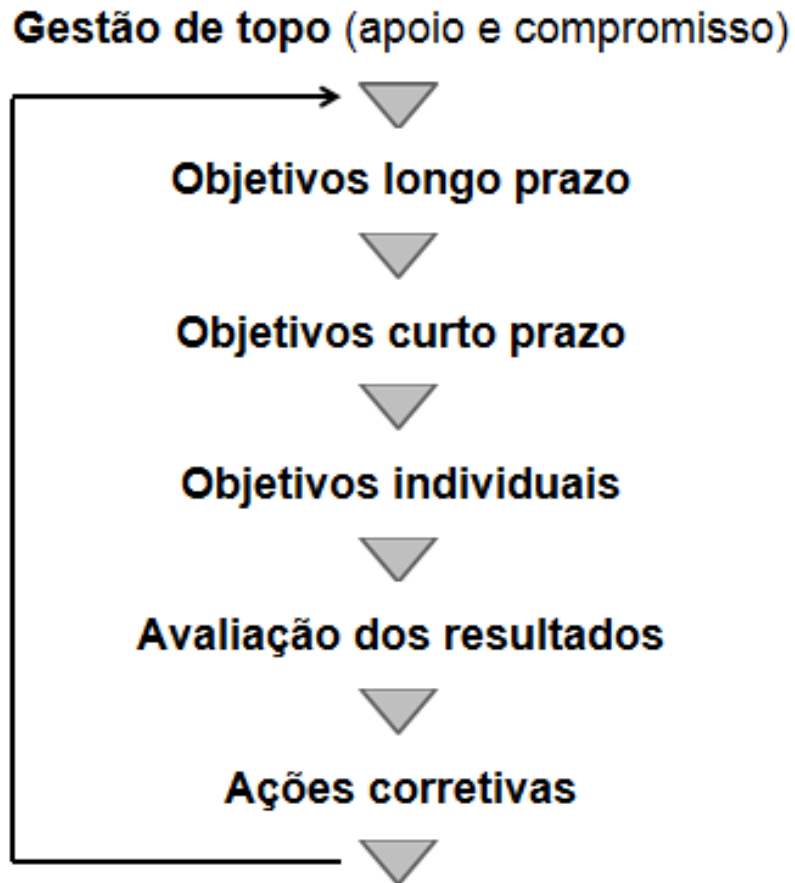


Ilustração 31 - Processo de Gestão Por Objetivos
Fonte: Teixeira (2011, p. 48)

Anexo K – As Cinco Forças que Determinam a Atratividade da Indústria

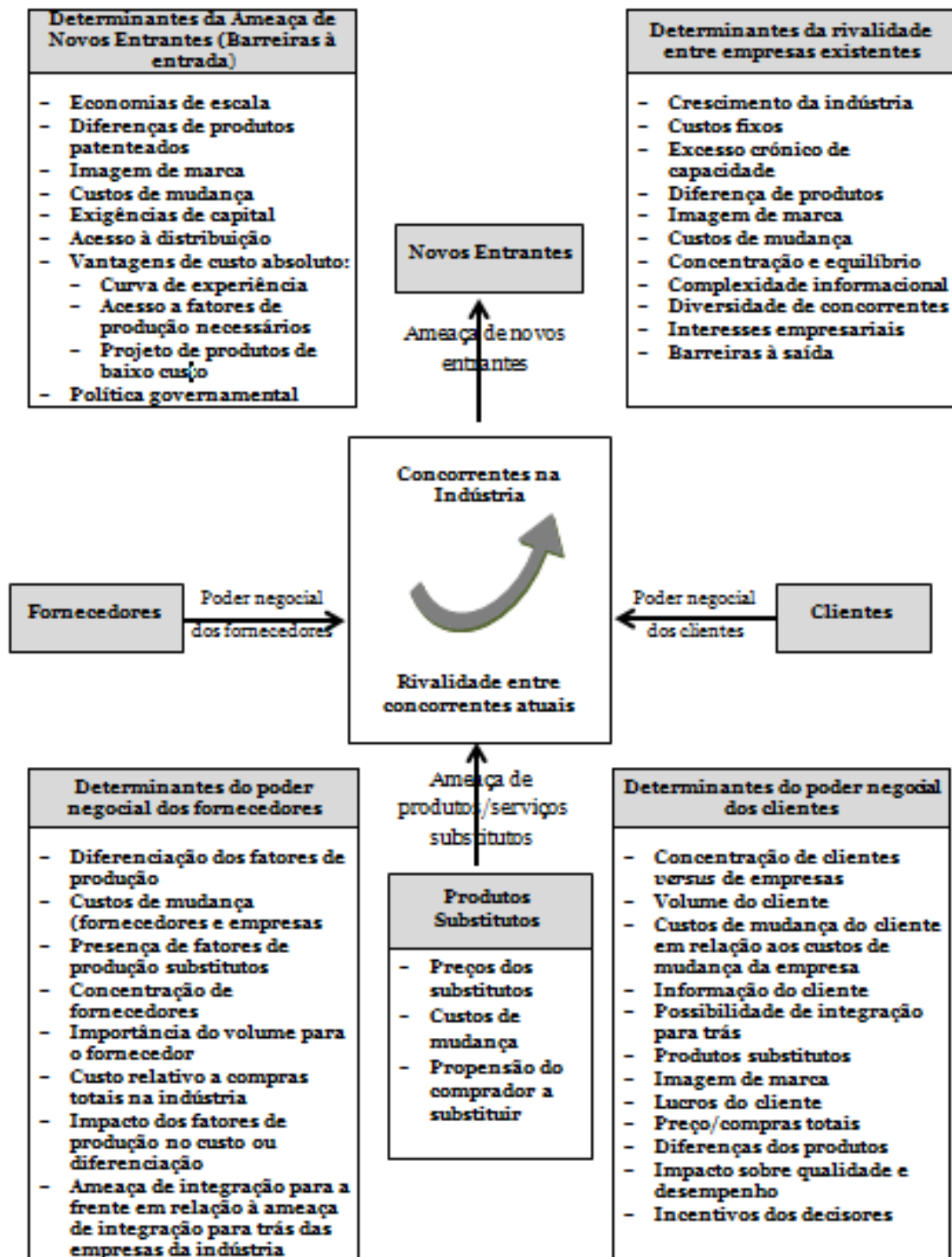


Ilustração 32 - As Cinco Forças que Determinam a Atratividade da Indústria

Fonte: Santos (2008, p. 258)

Anexo L – Como as Cinco Forças Afetam a Rendibilidade

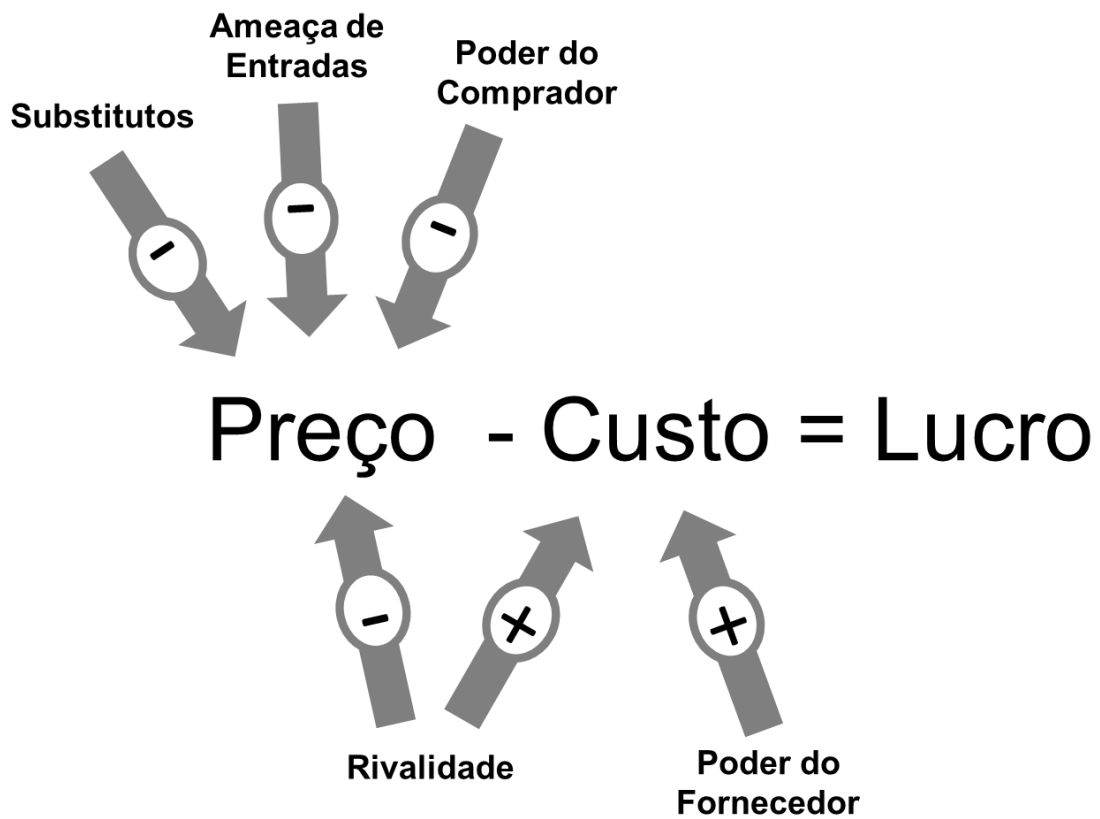


Ilustração 33 - Como as Cinco Forças Afetam a Rendibilidade
Fonte: Magretta (2012, p. 66)

Anexo M – Cadeia de Valor de Porter

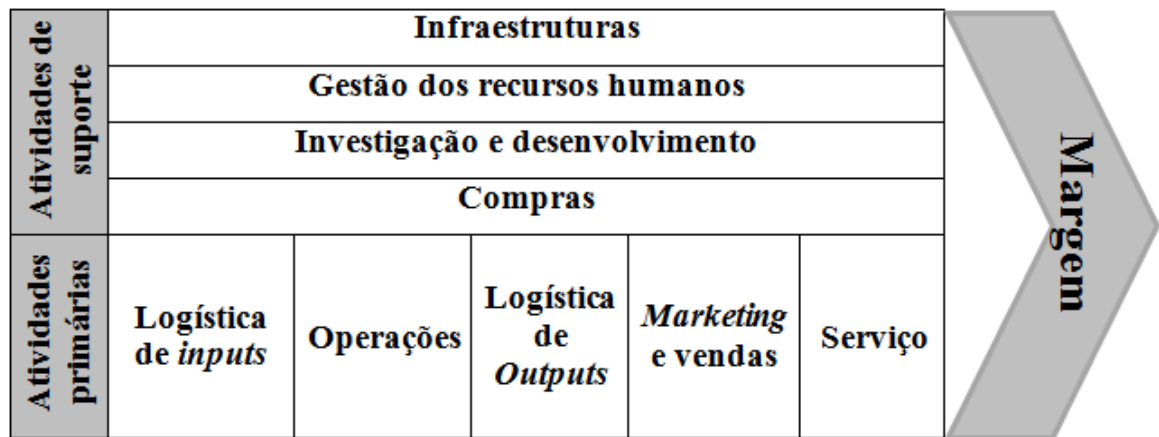


Ilustração 34 - Cadeia de Valor de Porter
Fonte: Teixeira (2011, p. 89)

Anexo N – Sistema de Valor de Porter

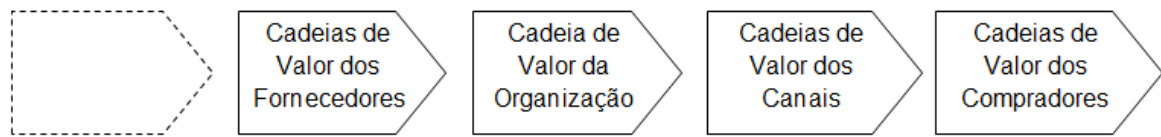


Ilustração 35 - Sistema de Valor de Porter
Fonte: Santos (2008, p. 256)

Anexo O – Modelo de Ficha de Avaliação Individual


 MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL EXÉRCITO PORTUGUÊS <small>(Órgão de Administração e Direcção de Pessoal)</small>	PESSOAL MILITAR FICHA DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL (F A I)
01 IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO	
POSTO:	ARMA/SERVIÇO:
ESPECIALIDADE:	
NIM: <input style="width: 50px;" type="text"/>	UNIDADE:
NOME:	
FUNÇÕES:	DATAS <input style="width: 50px;" type="text"/> DATAS <input style="width: 50px;" type="text"/>
	DE <input style="width: 50px;" type="text"/> DE <input style="width: 50px;" type="text"/>
	INÍCIO: <input style="width: 50px;" type="text"/> FIM: <input style="width: 50px;" type="text"/>
02 DATA E MOTIVO DA AVALIAÇÃO	
DATA DE REFERÊNCIA DA AVALIAÇÃO PERIÓDICA <input style="width: 100px;" type="text"/>	
AVALIAÇÃO EXTRAORDINÁRIA	
PERÍODO:	POR TRANSFERÊNCIA DO AVALIADO <input type="checkbox"/>
	POR DETERMINAÇÃO SUPERIOR <input type="checkbox"/>
DE <input style="width: 50px;" type="text"/>	POR ALTERAÇÃO DA AVALIAÇÃO ANTERIOR <input type="checkbox"/>
A <input style="width: 50px;" type="text"/>	POR FUNÇÕES FORA DA UNIDADE DE COLOCAÇÃO <input type="checkbox"/>
	POR PASSAGEM À RESERVA <input type="checkbox"/>
	PARA INGRESSO NOS RV/RC/QP, PRORROGAÇÃO DO RC, PROMOÇÃO, FIM PRESTAÇÃO SVÇ <input type="checkbox"/>
	POR CONTINUAR/TERMINAR A EFECTIVIDADE DE SERVIÇO (RESERVA) <input type="checkbox"/>
03 IDENTIFICAÇÃO DOS AVALIADORES	
1.º A V A L I A D O R	POSTO:
	NIM: <input style="width: 50px;" type="text"/>
	NOME:
	FUNÇÃO: <input style="width: 100px;" type="text"/> DATA DE INÍCIO: <input style="width: 50px;" type="text"/>
2.º A V A L I A D O R	POSTO:
	NIM: <input style="width: 50px;" type="text"/>
	NOME:
	FUNÇÃO: <input style="width: 100px;" type="text"/> DATA DE INÍCIO: <input style="width: 50px;" type="text"/>
C M D T D I R C H	POSTO:
	NIM: <input style="width: 50px;" type="text"/>
	NOME:
	FUNÇÃO: <input style="width: 100px;" type="text"/> DATA DE INÍCIO: <input style="width: 50px;" type="text"/>

Ilustração 36 - Modelo de FAI, página 1 de 6
Fonte: Diário da República - I Série-B N.º 207 - 7 de Setembro de 2002

Anexo O – Modelo da Ficha de Avaliação Individual

04 FACTORES DE AVALIAÇÃO					
FACTORES	COD	DESCRIÇÃO	1.ºAV	2.ºAV	CMDT
Relações Humanas e Cooperação	01	Níveis:			
		5. Promove excelentes relações humanas viradas para a realização dos objectivos e para a valorização das pessoas no trabalho. Promove e dá cooperação valiosa, com dinamismo, disponibilidade e alto espírito de equipa, sendo um excelente elemento em trabalho de grupo;	5	5	5
		4. Desenvolve relações humanas harmoniosas e de grande utilidade para o serviço e para o bem-estar das pessoas. Cooperar espontaneamente e responde com eficácia às solicitações feitas, sendo um bom elemento em trabalho de grupo;	4	4	4
		3. Mantém no trabalho boas relações com os outros, procurando contribuir para a criação de um clima de compreensão e de participação. Cooperar habitualmente de forma pronta, sendo normal a sua colaboração no trabalho de grupo e no desenvolvimento da camaradagem;	3	3	3
		2. Revela dificuldade na manutenção de um nível satisfatório nas relações com os outros, daí resultando prejuízos para o bom clima humano e para o serviço. Nem sempre coopera de forma pronta, sendo relapso ao trabalho em grupo e assume com frequência falta de compreensão na resolução dos problemas humanos;	2	2	2
		1. Revela muitas dificuldades no relacionamento, prejudicando a eficiência do serviço. Indisponível para a cooperação, furtando-se ou fechando-se, sendo ineficiente a que dá. Na resolução dos problemas de terceiros actua em primeiro lugar de acordo com os seus próprios interesses.	1	1	1
Autoconfiança e Autodomínio	02	Níveis:			
		5. Conhece perfeitamente as suas possibilidades, actuando sempre até ao seu limite, sem hesitações e com firmeza. Mantém a sua disposição psíquica inalterada nas mais variadas circunstâncias. O seu autocontrolo permite-lhe manter rendimento óptimo das suas faculdades, inculindo total confiança e segurança;	5	5	5
		4. Equilibrado e seguro mesmo em momentos mais conturbados, sabendo defender as suas opiniões e não ultrapassando as suas possibilidades, de que tem clara consciência. Autodomínio actuante, mantendo todas as suas faculdades em bom nível mesmo em situações difíceis. Inspira confiança e segurança;	4	4	4
		3. Adequa as suas possibilidades ao que empreende, revelando serenidade, segurança e normal acerto nas decisões que toma. Revela autodomínio equilibrado e sem esforço;	3	3	3
		2. Por vezes hesitante preferindo não se comprometer, por vezes ousado em excesso e extemporaneamente; nem sempre avalia correctamente as suas possibilidades. Autodomínio com flutuações, originando decisões incompletas. Oferece pouca confiança e segurança;	2	2	2
		1. Timorato ou presunçoso, fruto de imaturidade. Avalia defeituosamente as suas possibilidades e perde as suas faculdades em situações não rotineiras. Age de acordo com impulsos momentâneos e sem medir as consequências dos seus actos. Não oferece confiança nem segurança.	1	1	1
Iniciativa	03	Níveis:			
		5. Muito criativo, age com espontânea facilidade, vivacidade e eficácia em qualquer tarefa da sua função mesmo em situações mais complexas e difíceis;	5	5	5
		4. É criativo e realizador nas actividades da sua função e actua com muita eficácia em situações novas e imprevistas. Demonstra grande desembaraço mental para as tarefas da sua função;	4	4	4
		3. Desenvolve eficientemente as actividades da sua função e actua com certa facilidade em situações novas e imprevistas. Desembaraçado nas tarefas da sua função;	3	3	3
		2. Por norma só actua em situações de rotina. É hesitante e temeroso em situações novas, carecendo muitas vezes de ajuda. Tem fraco desembaraço mental para as tarefas da sua função;	2	2	2
		1. Age quase sempre passivamente; em situações novas ou imprevistas fica sempre inactivo aguardando que lhe indiquem a forma de actuar. Não tem o desembaraço mental necessário para o desempenho da maioria das tarefas inerentes à sua função.	1	1	1
Sentido e Dever da Disciplina	04	Níveis:			
		5. Revela exemplar dedicação no cumprimento das suas tarefas, pratica a disciplina com sentido pedagógico de alta eficiência e procura esclarecer-se sobre o que lhe suscita dúvidas. Apresenta aspecto e atitude excepcionais, causando muito boa impressão e exerce a autoridade sóbria e eficientemente;	5	5	5
		4. Exerce a autoridade de modo eficiente. Apresenta bom aspecto e atitude, causando boa impressão. Cumpre bem as tarefas atribuídas e pratica a disciplina com muita correcção e racionalidade, integrando-se bem na hierarquia;	4	4	4
		3. Realiza satisfatoriamente a maioria das tarefas de que é incumbido e cumpre normalmente os seus deveres, mantendo um nível médio de disciplina. Normalmente preocupado com a sua apresentação e atitude, causa impressão favorável;	3	3	3
		2. É, por vezes, incorrecto na prática da disciplina, originando faltas de respeito ou de menor consideração e um nível disciplinar deficiente. Integra-se mal, com frequência, na hierarquia e de vez em quando não se preocupa com a sua aparência e atitude, diminuindo a sua eficiência e prestígio profissionais;	2	2	2
		1. Não se preocupa com o estado disciplinar dos seus subordinados, não observando, com frequência, as normas regulamentares. Prepotente e ou relapso por natureza, só reconhece os seus direitos, mas não os seus deveres. Inadaptado à vida militar.	1	1	1

Ilustração 37 - Modelo de FAI, página 2 de 6

Fonte: Diário da República - I Série-B N.º 207 - 7 de Setembro de 2002

Anexo O – Modelo da Ficha de Avaliação Individual

04 FACTORES DE AVALIAÇÃO					
FACTORES	COD	DESCRIÇÃO	1.ºAV	2.ºAV	CMDT
Poder de Comunicação	05	Níveis:			
		5. Revela extraordinária facilidade de comunicação e de apresentação de conceitos com qualidade no conteúdo e na forma. Exprime-se com muita clareza, precisão, concisão e sequência, sendo considerado muito persuasivo;	5	5	5
		4. Revela boa facilidade de comunicação e de formulação de conceitos, demonstrando um pensamento coerente e lógico, mesmo em situações difíceis. É persuasivo;	4	4	4
		3. Revela razoável exposição quando conhecedor do assunto e possibilita na maioria das vezes a compreensão fácil dos seus conceitos, mesmo que feitos sob pressão, sendo, normalmente, persuasivo;	3	3	3
		2. Revela dificuldades na comunicação de ideias que apresenta com fraca qualidade no conteúdo e na forma, dispersando-se frequentemente. A qualidade das suas intervenções diminui em condições de pressão ou extra-rotina;	2	2	2
1. Revela grande dificuldade em comunicar ideias, que exprime de forma confusa e com vocabulário muito pobre. Incapaz de intervenções adequadas em situações que não sejam de rotina.	1	1	1		
Dedicação e Empenho na Função	06	Níveis:			
		5. Revela excepcional interesse, prontidão e dedicação pelo serviço mesmo com sacrifícios pessoais. É conscientemente responsável, denotando um alto espírito de missão. A sua produtividade é excelente em qualidade e quantidade;	5	5	5
		4. Revela acentuado interesse e dedicação pelo serviço, bom espírito de missão, empenho e perfeito sentido de responsabilidade no seu cumprimento. Produz trabalho de boa qualidade e em quantidade apreciável;	4	4	4
		3. Interessado e dedicado pelo serviço. Cumpre com gosto e sentido de responsabilidade as missões que lhe são confiadas. A quantidade e qualidade do trabalho desenvolvido satisfazem;	3	3	3
		2. Denota pouca responsabilidade e pouco interesse pelo serviço. Desenvolve trabalho em quantidade e ou qualidade por vezes abaixo do aceitável;	2	2	2
1. Negligente e desinteressado pelo serviço, alheia-se das missões que lhe são atribuídas. Desenvolve trabalho em quantidade e ou qualidade normalmente abaixo do mínimo exigível.	1	1	1		
Planeamento e Organização	07	Níveis:			
		5. Capaz de prever e planear ao nível mais elevado. Muito boa capacidade de organização, obtendo, sempre eficácia com uma muito hábil, parcimoniosa e judiciosa utilização dos meios;	5	5	5
		4. Capaz de planear para além das exigências das funções que desempenha. Organiza bem, obtendo bons resultados com uma utilização económica e controlada dos meios;	4	4	4
		3. Cuidadoso e eficiente no planeamento, actua oportuna e adequadamente, fazendo uso económico dos meios; denota capacidade normal de organização;	3	3	3
		2. Planeia, por vezes, sem a antecedência mínima compatível com as responsabilidades que detém. Usa os meios disponíveis de forma pouco satisfatória, denotando dificuldades na organização;	2	2	2
1. Actua mediante a intervenção de outrem, revelando previsão deficiente e incapacidade de organização com o que obtém resultados insatisfatórios.	1	1	1		
Aptidão Técnico-Profissional	08	Níveis:			
		5. Revela conhecimentos de excepcional qualidade e uma visão global muito boa das suas funções. Obtém na aprendizagem dos seus subordinados padrões nitidamente acima da média. Altamente interessado no desenvolvimento dos seus conhecimentos, revela total segurança nas funções;	5	5	5
		4. Revela bons conhecimentos profissionais, sabendo aplicá-los de modo eficaz. Consegue transmitir aos seus subordinados conhecimentos que atingem padrões acima da média. Revela muito interesse na melhoria dos seus conhecimentos e muita segurança nas funções;	4	4	4
		3. Revela conhecimentos profissionais razoáveis, que transmite aos seus subordinados de forma a atingirem padrões médios. Denota interesse na melhoria dos seus conhecimentos e segurança nas funções;	3	3	3
		2. Revela algumas falhas nos conhecimentos profissionais, que não prejudicam as tarefas rotineiras. Os seus subordinados revelam alguns progressos. Necessita de ser acompanhado nas actividades mais exigentes;	2	2	2
1. Revela falta de conhecimentos essenciais para o desempenho das funções. Não consegue transmitir conhecimentos. Necessita de ser submetido a acções de instrução e treino.	1	1	1		
Aptidão para Julgar	09	Níveis:			
		5. Tira conclusões oportunas ajustadas, correctas e eficazes com segurança, precisão e rapidez, mesmo em assuntos muito complexos e em situações adversas;	5	5	5
		4. Analisa correcta, objectiva e rapidamente os factores intervenientes de uma situação e elabora propostas e recomendações oportunas, ajustadas e eficazes;	4	4	4
		3. Faz análises correctas e elabora propostas e recomendações fundamentadas, quase sempre oportunas e ajustadas;	3	3	3
		2. Revela pouca aptidão para avaliar os factores intervenientes de uma situação, apresentando propostas ou recomendações nem sempre ajustadas;	2	2	2
1. Sem noção das realidades e com muitas deficiências na análise dos factores intervenientes de uma situação. Elaborar propostas e recomendações frequentemente	1	1	1		

Ilustração 38 - Modelo de FAI, página 3 de 6

Fonte: Diário da República - I Série-B N.º 207 - 7 de Setembro de 2002

Anexo O – Modelo da Ficha de Avaliação Individual

04 FACTORES DE AVALIAÇÃO							
FACTORES	COD	DESCRIÇÃO	1.º AV	2.º AV	CMDT		
Capacidade de Decisões	10	Níveis:					
		5. Toma decisões sempre oportunas, precisas e de excelente qualidade, mesmo em situações complexas. Revela muito bom senso e ponderação e utiliza muito bem a iniciativa concedida, assumindo sempre as suas responsabilidades;	5	5	5		
		4. Toma decisões oportunas, adequadas e de boa qualidade. Revela bom senso e ponderação e utiliza bem a iniciativa concedida, assumindo sempre as suas responsabilidades;	4	4	4		
		3. Toma decisões normalmente acertadas e utiliza bem a iniciativa concedida em problemas de rotina, assumindo as suas responsabilidades. Revela normalmente senso e ponderação;	3	3	3		
		2. Toma decisões normalmente incompletas. Utiliza com dificuldade e fracos resultados a iniciativa concedida nem sempre assumindo as suas responsabilidades;	2	2	2		
		1. Sistemáticamente foge a decidir, sendo má a qualidade quando o faz. Não utiliza a iniciativa concedida. Assume as suas responsabilidades.	1	1	1		
Integridade de carácter	11	Tem - Revela bom comportamento moral, sendo respeitado e considerado. É franco, leal, honesto, firme e coerente nos seus actos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		Não tem - Revela comportamento moral muito censurável, falta de firmeza, coerência, franqueza, lealdade e honestidade, o que provoca a rejeição ou menos respeito dos que o rodeiam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Condição Física	12	Satisfaz - Disponível, revela resistência física necessária ao desempenho das funções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		Não satisfaz - Frequentemente indisponível, revela notória debilidade física para o exercício das funções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
05 JUÍZO COMPLEMENTAR							
FACTORES	COD	DESCRIÇÃO	1.º AV	2.º AV	CMDT		
Cultura Geral	13	Níveis:					
		5. Excepcionais conhecimentos extra-profissionais em quantidade e qualidade, com uma muito boa visão global dos problemas, sendo particularmente admirado;	5	5	5		
		4. Revela profundidade de conhecimentos acima da média em vários domínios do saber, sendo prestigiado pela boa visão global dos problemas;	4	4	4		
		3. Revela dimensão média de conhecimentos, não se evidenciando;	3	3	3		
		2. Revela insuficiência de conhecimentos em muitas áreas, tendo uma visão global deficiente dos problemas;	2	2	2		
		1. Revela grande ignorância em vários domínios do saber e incapacidade de visão global dos problemas.	1	1	1		
Cultura Geral Militar	14	Níveis:					
		5. Revela conhecimentos excepcionais em quantidade e qualidade, com reflexos muito positivos em termos de possibilidade de emprego e de eficácia;	5	5	5		
		4. Revela bons conhecimentos, tornando-se de fácil emprego em áreas diversas;	4	4	4		
		3. Revela conhecimentos normais para o posto;	3	3	3		
		2. Revela conhecimentos insuficientes em algumas áreas do saber militar, reduzindo a sua possibilidade de emprego;	2	2	2		
		1. Revela falta de conhecimentos na generalidade das áreas do saber militar, sendo muito limitada a possibilidade do seu emprego.	1	1	1		
Determinação e Perseverança	15	Níveis:					
		5. Revela muito querer na consecução dos objectivos, não esmorecendo perante a exigência de esforços físicos ou intelectuais por mais fortes que sejam;	5	5	5		
		4. Revela constância na acção, não desistindo face às dificuldades a transpor;	4	4	4		
		3. Revela força de vontade na acção, não se deixando vencer facilmente pelas dificuldades;	3	3	3		
		2. Revela falta de força de vontade para vencer situações não rotineiras, desinteressando-se face a obstáculos maiores;	2	2	2		
		1. Revela fraca força de vontade e constância, mesmo em situações de rotina, desanimando às primeiras dificuldades.	1	1	1		
Adaptabilidade	16	Níveis:					
		5. Revela excepcional capacidade de adaptação às mais variadas circunstâncias, mantendo elevado índice de produtividade;	5	5	5		
		4. Revela boa capacidade de ajustamento a situações novas sem alteração do seu nível de eficiência;	4		4		
		3. Revela normal capacidade de adaptação às exigências do serviço;	3	3	3		
		2. Revela deficiente capacidade de adaptação a situações não rotineiras, reduzindo o seu potencial de trabalho e eficiência;	2	2	2		
		1. Revela grandes dificuldades de adaptação com substancial redução da capacidade de trabalho e da eficiência.	1	1	1		
06	MÉDIA PONDERADA DAS CAIXAS 04 E 05 (com excepção dos factores de código 11 e 12)		DO 1.º AV		DO 2.º AV	CMDT (EV)	

Ilustração 39 - Modelo de FAI, página 4 de 6
 Fonte: Diário da República - I Série-B N.º 207 - 7 de Setembro de 2002

Anexo O – Modelo da Ficha de Avaliação Individual

07 AREAS PREFERENCIAIS DE EMPREGO DO AVALIADO			
FUNÇÕES	1.ºAV	2.ºAV	CMDT
COMANDO/DIRECÇÃO/CHEFIA			
ESTADO-MAIOR:			
- PESSOAL			
- INFORMAÇÕES			
- OPERAÇÕES			
- LOGÍSTICA			
- OUTRAS:			
EXECUÇÃO:			
- DOCÊNCIA			
- TÉCNICAS			
- ADMINISTRATIVAS			
- LOGÍSTICA			
- OUTRAS:			

08 O PRIMEIRO AVALIADOR			
- Neste período o avaliado foi:	<input type="checkbox"/>	LOUVADO	<input type="checkbox"/>
		CONDECORADO	<input type="checkbox"/>
			PUNIDO
- Fundamentação da avaliação atribuída			
- Parecer sobre o potencial do avaliado			
- Data, Assinatura e Posto			

09 O SEGUNDO AVALIADOR
- Modo como o 1.º avaliador apreciou o avaliado sempre que tiver conhecimento directo deste e ainda como o 1.º avaliador apreciou os avaliados do mesmo posto, considerados no seu conjunto:
- Fundamentação da avaliação atribuída
- Parecer sobre o potencial do avaliado
- Data, Assinatura e Posto

Ilustração 40 - Modelo de FAI, página 5 de 6
Fonte: Diário da República - I Série-B N.º 207 - 7 de Setembro de 2002

Anexo O – Modelo da Ficha de Avaliação Individual

10 O COMANDANTE/DIRECTOR/CHEFE	
- Redacção livre:	
- Data, Assinatura e Posto	
11 CONHECIMENTO PELO AVALIADO DA AVALIAÇÃO ATRIBUÍDA	
DATA	ASSINATURA E POSTO DO AVALIADO
12 REGISTOS DO (Órgão de administração e direcção de pessoal)	

Ilustração 41 - Modelo de FAI, página 6 de 6
Fonte: Diário da República - I Série-B N.º 207 - 7 de Setembro de 2002

Anexo P – Modelo de SIADAP 3

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
TRABALHADORES (SIADAP 3)
FICHA DE AVALIAÇÃO

MINISTÉRIO _____

SERVIÇO _____

NIF																				
-----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

(A preencher pelo avaliador)

Avaliador																				
Cargo																				
NIF																				

Avaliado																				
Categoria/carreira																				
Unidade orgânica																				
NIF																				

Período em avaliação		/		/			a			/		/		
----------------------	--	---	--	---	--	--	---	--	--	---	--	---	--	--

1. OBJECTIVOS DA UNIDADE ORGÂNICA

Descrição dos objectivos da unidade orgânica

--

Ilustração 42 - Modelo de SIADAP 3, página 1 de 6
Fonte: Diário da República, 1.ª Série - N.º 251 - 31 de Dezembro de 2007

Anexo P – Modelo de SIADAP 3

2.1 RESULTADOS

(A preencher no início do período de avaliação)

DESCRIÇÃO DO OBJECTIVO DETERMINAÇÃO DO(S) INDICADOR(ES) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO	
---	--

(A preencher no final do período de avaliação)

AVALIAÇÃO		
Objectivo superado (Pontuação 5)	Objectivo atingido (Pontuação 3)	Objectivo não atingido (Pontuação 1)

1	Objectivo	
	Indicador(es) de medida	
	Crítérios de superação	

--	--	--

2	Objectivo	
	Indicador(es) de medida	
	Crítérios de superação	

--	--	--

3	Objectivo	
	Indicador(es) de medida	
	Crítérios de superação	

--	--	--

Ilustração 43 - Modelo de SIADAP 3, página 2 de 6
Diário da República, 1.ª Série - N.º 251 - 31 de Dezembro de 2007

Anexo P – Modelo de SIADAP 3

	Objectivo				
	Indicador(es) de medida				
	Critérios de superação				
	Objectivo				
	Indicador(es) de medida				
	Critérios de superação				
	Objectivo				
	Indicador(es) de medida				
	Critérios de superação				

O avaliador, em ___/___/___, _____

O avaliado, em ___/___/___, _____

Os objectivos n.º (s) _____ foram reformulados em ___/___/___ constando de anexo a esta ficha.

Pontuação do Parâmetro	
-------------------------------	--

Ilustração 44 - Modelo de SIADAP 3, página 3 de 6
Diário da República, 1.ª Série - N.º 251 - 31 de Dezembro de 2007

2.2 COMPETÊNCIAS

(A preencher no início do período de avaliação)

(A preencher no final do período de avaliação)

COMPETÊNCIAS ESCOLHIDAS		AVALIAÇÃO		
N.º	DESIGNAÇÃO	Competência demonstrada a um nível elevado (Pontuação 5)	Competência demonstrada (Pontuação 3)	Competência não demonstrada ou inexistente (Pontuação 1)

Obs: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constantes das Listas de Competências referem-se ao padrão médio exigível de desempenho (Competência Demonstrada)

Pontuação do Parâmetro	
------------------------	--

O avaliador, em ___/___/____,

O avaliado, em ___/___/____,

3. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO	A	B	C (AxB)
	PONTUAÇÃO	PONDERAÇÃO	PONTUAÇÃO PONDERADA
RESULTADOS			
COMPETÊNCIAS			

AVALIAÇÃO FINAL – MENÇÃO QUALITATIVA	DESEMPENHO RELEVANTE	
	DESEMPENHO ADEQUADO	
	DESEMPENHO INADEQUADO	

4. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO RELEVANTE

Ilustração 45 - Modelo de SIADAP 3, página 4 de 6
Diário da República, 1.ª Série - N.º 251 - 31 de Dezembro de 2007

A avaliação com menção de “Desempenho Relevante”:

- Foi validada em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em ___/___/___, conforme consta da respectiva Acta.
- Não foi validada em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em ___/___/___, conforme consta da respectiva Acta, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de “Desempenho _____”, correspondendo a _____.

5. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO INADEQUADO

Parâmetro Resultados:
Parâmetro Competências:

A avaliação com menção de “Desempenho Inadequado”:

- Foi validada em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em ___/___/___, conforme consta da respectiva Acta.
- Não foi validada em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em ___/___/___, conforme consta da respectiva Acta, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de “Desempenho _____”, correspondendo a _____.

6. RECONHECIMENTO DO MÉRITO (DESEMPENHO EXCELENTE)

Foi reconhecido mérito (Desempenho Excelente) em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em ___/___/___, com os fundamentos que constam da respectiva Acta, de cuja parte relevante se anexa cópia.

7. JUSTIFICAÇÃO DE NÃO AVALIAÇÃO

--

8. EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

--

9. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Áreas a desenvolver	Ações de formação profissional a considerar

10. COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO ATRIBUÍDA AO AVALIADO

Observações:

Tomei conhecimento da minha avaliação em reunião de avaliação realizada em __/__/____

O avaliado, _____

11. HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

Aos __/__/____, _____

12. CONHECIMENTO DA AVALIAÇÃO APÓS A HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

Tomei conhecimento da homologação/despacho do dirigente de nível superior relativo à minha avaliação em __/__/____

O avaliado, _____