

O Hoshin Kanri como ferramenta de alinhamento e execução estratégica: o caso da Marinha Portuguesa

Bárbara Sofia Pranto Leão

Orientador: Professor Doutor António Manuel Fernandes da Silva Ribeiro

Trabalho de Projeto para obtenção de grau de Mestre
em Estratégia

Lisboa
2019

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT

O Hoshin Kanri como ferramenta de alinhamento e execução estratégica: o caso da Marinha Portuguesa

Bárbara Sofia Pranto Leão

Orientador: Prof. Doutor António Manuel Fernandes da Silva Ribeiro

Trabalho de Projeto para obtenção de grau de Mestre
em Estratégia

Júri:

Presidente:

- Doutor Pedro João Borges Graça, Professor Associado do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

Vogais:

- Doutor António Manuel Fernandes da Silva Ribeiro, Professor Catedrático Convidado do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, na qualidade de orientador;

- Doutor Luís Miguel Pereira Lopes, Professor Associado do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

- Doutora Andrea Sofia da Cruz Valente, Professora Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.

Lisboa
2019

Agradecimentos

Com o culminar de mais uma etapa na minha vida pessoal e académica que envolveu bastante dedicação e esforço, longos foram os passos dados durante estes dois anos que resultam neste trabalho de projeto. O caminho nem sempre se mostrou fácil e claro, mas não me faltou apoio e, como tal, seria injusto não envolver as pessoas que estiveram presentes neste processo gratificante.

Neste sentido, desejo com os meus agradecimentos não só prestar o meu reconhecimento e apreço a essas pessoas mas, também, prestar o meu eterno agradecimento por tudo o que fizeram por mim e me transmitiram. Sem os referidos, não seria possível.

Em primeiro lugar, ao orientador deste trabalho, Professor Doutor António Manuel Fernandes da Silva Ribeiro, que me aceitou como sua orientanda apesar das suas complexas funções, tornando esta uma grande honra para mim. O Sr. Professor que sempre demonstrou a sua prontidão, que me auxiliou com o seu conhecimento, aconselhou e partilhou as suas opiniões valiosas.

Ao ISCSP e aos restantes professores deste curso de Mestrado em Estratégia, com os quais tive a sorte de me cruzar, pelos sólidos conhecimentos que me transmitiram e pelas experiências, que com toda a certeza me valerão bastante no futuro. Gostaria também de agradecer a todos os outros professores que me acompanharam noutras etapas e que, mostrando o devido valor a estes profissionais, fizeram um excelente trabalho ao tornarem-me numa pessoa devidamente formada e interessada em saber sempre mais.

À Marinha Portuguesa por me ter acolhido em mais uma aventura, num segundo estágio que se revelou tão enriquecedor e me trouxe tantos conhecimentos, vivências positivas, memórias que jamais sairão do meu ser e pela oportunidade. Assim, gostaria de incluir os militares com os quais partilhei a minha passagem nestes dois estágios, na Direção de Análise e Gestão da Informação (DAGI) e na Divisão de Planeamento do Estado-Maior da Armada (EMA), nomeadamente ao Senhor Comandante Oliveira Vieira, Chefe da Divisão de Processos e Arquitetura Organizacional na DAGI, pela amabilidade, por me apoiar mais uma vez, transmitir os seus valiosos conhecimentos que contribuíram em muito para este trabalho e pela entrevista.

Ao Senhor Comandante Andrade Gonçalves, Chefe da Divisão de Análise da Informação e membro da Divisão de Planeamento do Estado-Maior da Armada, pelos

desafios que me propôs e pelo devido acolhimento, apoio, tutoria, partilha de conhecimentos, pela amabilidade e pela entrevista.

À equipa da Comunicação Estratégica do EMA, que fez um trabalho exemplar em termos de me incluir, integrar, apoiar, incentivar e não deixar faltar a boa disposição em tempos difíceis. Aos Senhores Comandantes Santos Serafim e Alves Velho e ao Senhor Aspirante Afonso João, que nunca esquecerei por tudo o que fizeram e significam para mim.

À minha família que sempre esteve presente e que me ajudaram a tornar-me na pessoa que sou hoje. Aos meus pais pelos valores transmitidos, pelos sacrifícios feitos por mim e pela minha irmã, pelo apoio e compreensão e por me mostrarem que grandes desafios se conquistam com esforço e determinação sem nunca desistir. À minha irmã pela paciência, amizade e amor demonstrado, pelo apoio e por ter sido compreensiva quando mais precisei. Resta pedir-vos desculpa pelo tempo “roubado” e pelo meu humor em dias mais complicados e, ao mesmo tempo, agradecer ainda por fazerem de mim uma pessoa melhor e cada vez mais lutadora.

Aos meus avós que já partiram, por continuarem sempre na minha memória e coração, por me inspirarem e fazerem parte de mim. À Rosa, ao José e ao Joaquim, que tantas saudades sinto e que gostaria imenso que estivessem presentes nesta luta.

Ao meu namorado Diogo pela compreensão, paciência, apoio, incentivo, por demonstrar a sua lealdade e pelo facto de estar sempre presente em todos os momentos, sejam eles bons ou maus, como o grande companheiro que é. Muitos foram os momentos durante esta etapa em que me ajudou a limpar as lágrimas, acalmou, me deu a sua mão para caminhar junto a mim, me confortou no seu abraço e me alegrou. Agradeço, ainda, por nunca me ter deixado faltar carinho e muito amor, que eu te consiga retribuir por tudo ao longo da nossa vida, sempre juntos.

A todos meus amigos, em especial ao João, ao Nelson e à Mariana, pela amizade, pelo apoio, por me acompanharem em mais uma etapa, pela força que me deram e pela compreensão devido à minha falta de tempo.

A todos vós e a outras pessoas que não foram aqui referidas,
o meu muito obrigada!

Bárbara Sofia Pranto Leão

Resumo

Numa conjuntura composta por cada vez mais competição, incerteza, surpresa e orientação para os resultados, as organizações, sejam elas públicas ou privadas, tendem a voltar-se para a gestão estratégica por forma a atingir a sua missão com eficácia.

Para tal, é necessário que todas as pessoas integradas nas organizações entendam a estratégia corporativa e trabalhem no mesmo sentido para dar resposta aos desafios diários. Neste sentido, surgem ferramentas de gestão e planeamento estratégico e que elevam a comunicação, como é o caso do *Balanced Scorecard*.

A Marinha Portuguesa, organização alvo do nosso caso de estudo, também adotou esta ferramenta para que fosse possível reduzir a lacuna entre a formulação da sua estratégia e a sua execução pois existiam problemas de ligação. No sentido de instrumentalizar esta ferramenta, o alinhamento estratégico é fundamental para a execução estratégica e é neste âmbito que surge o *Hoshin Kanri*.

Aplicado primeiramente ao alinhamento vertical, este estudo pretende fazer a aplicação desta metodologia ao alinhamento horizontal por forma a ter uma visão integrada dos elementos estratégicos provindos dos setores da Marinha e perceber que eventuais benefícios se poderão obter desta aplicação. Assim, procedeu-se à criação de várias matrizes que dão um caráter único à organização e disposição da estratégia.

Com o nosso estudo, concluiu-se que as matrizes finais conseguiam integrar ambos os alinhamentos numa só folha que contribui para uma visão panorâmica da estratégia, houve uma maior atenção a certos elementos como iniciativas estratégicas, que se encontrou uma ferramenta que acaba por permitir realizar diferentes análises consoante as necessidades desta organização, realçou o impacto que as ações dos setores poderão vir a ter no que respeita à estratégia corporativa planeada e permitiu ações de correção em relação à estratégia.

Palavras-Chave: Gestão Estratégia; Planeamento Estratégico; *Balanced Scorecard*; Execução Estratégica; Alinhamento Estratégico; *Hoshin Kanri*.

Abstract

In an environment of increasing competition, uncertainty, surprise, and results orientation, organizations, whether public or private, tend to turn to strategic management to achieve their mission effectively.

This requires that all people in organizations understand the corporate strategy and work in the same direction to solve daily challenges. In this sense, there are management tools and strategic planning that increase communication, such as the Balanced Scorecard.

The Portuguese Navy, the target organization of our case study, also adopted this tool so that it was possible to reduce the gap between the formulation of its strategy and its execution because there were connection problems between them. In order to instrumentalize this tool, strategic alignment is fundamental for strategic execution and this is where Hoshin Kanri emerges.

First applied to vertical alignment, this study intends to apply this methodology to horizontal alignment in order to have an integrated view of the strategic elements coming from the Navy sectors and to realize the benefits that can be obtained from this application. Thus, several matrices were created that gives a unique character to the organization and disposition of the strategy.

With our study, it was concluded that the final matrices were able to integrate both alignments in a single sheet that contributes to a panoramic view of the strategy, there was a greater attention to certain elements such as strategic initiatives, we found a tool that allows to perform different analyzes according to the needs of this organization, highlighted the impact that the actions of the sectors may have on the planned corporate strategy and allowed for corrective actions in relation to the strategy.

Keywords: Strategic Management; Strategic Planning; Balanced Scorecard; Strategic Execution; Strategic Alignment; Hoshin Kanri.

Índice Geral

Agradecimentos.....	I
Resumo	III
Abstract.....	IV
Índice de Figuras	VII
Índice de Tabelas	VIII
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	IX
Introdução.....	1
Objetivos e Delimitação do Trabalho	2
Estrutura	3
Nota Metodológica	4
Capítulo I: Enquadramento Teórico	6
1.1. A Gestão Estratégica.....	6
1.1.1. A Gestão Estratégica nas organizações públicas	8
1.2. O Planeamento Estratégico	9
1.2.1. O Planeamento Estratégico nas organizações públicas	12
1.3. A importância do Alinhamento Estratégico.....	13
1.4. A Execução Estratégica	15
Capítulo II: Ferramentas de Alinhamento e Execução Estratégica	16
2.1. As características do Balanced Scorecard	16
2.1.1. Adaptação do Balanced Scorecard ao setor público.....	18
2.2. O Hoshin Kanri	19
2.2.1. Os modelos de adaptação	22
2.3. Integração do BSC e do HK.....	23
Capítulo III: O caso da Marinha Portuguesa	25
3.1. A Marinha Portuguesa	25
3.2. O processo de Gestão Estratégica	26
3.3. A adaptação do Balanced Scorecard.....	27
3.4. Alinhamento Estratégico.....	29
3.5. O Controlo e revisão da Estratégia	30
Capítulo IV: Apresentação e Discussão de Resultados	33
4.1. Ponto de situação da aplicação do HK na Marinha	33
4.2. Contributos e Resultados Atuais.....	35

4.2.1. Contributos para o Alinhamento vertical.....	35
4.2.2. Contributos para o Alinhamento Horizontal	35
4.2.3. Resultados.....	37
4.2.4. Resultados das entrevistas	38
Capítulo V: Conclusões.....	42
5.1. Objetivo geral	42
5.2. Campo de observação	42
5.3. Comparação dos resultados	43
5.4. Reflexões finais.....	44
5.5. Limitações da investigação	45
5.6. Investigações futuras.....	46
Referências Bibliográficas.....	47
Apêndices	i
Anexos.....	xiii

Índice de Figuras

Figura n.º 1 – Exemplo da matriz X A3 aplicada ao Comando Naval (1º Estágio)..	v
Figura n.º 2 - Matriz X A3 por Perspetiva de Gestão (Perspetiva Estrutural – CN)	vi
Figura n.º 3 - Matriz X A3 das LA Setoriais/LA da DEM aplicada ao CN.....	vii
Figura n.º 4 - Matriz X A3 aplicada ao alinhamento horizontal (OE6)	viii
Figura n.º 5 - Matriz X A3 final	ix
Figura n.º 6 - Modelo de Gestão Estratégica.....	xiv
Figura n.º 7 - Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i>	xv
Figura n.º 8 - Exemplo de mapa estratégico.....	xvi
Figura n.º 9 - Processo em cascata do BSC	xvii
Figura n.º 10 - Matriz X A3	xviii
Figura n.º 11 - Roteiro da integração do <i>Hoshin Kanri</i> com o BSC.....	xix
Figura n.º 12 - Organograma da Marinha Portuguesa.....	xx
Figura n.º 13 - Modelo XPP	xxi
Figura n.º 14 - Modelo do processo de gestão estratégica da Marinha.....	xxii
Figura n.º 15 - Mapa da Estratégia da Marinha.....	xxiii
Figura n.º 16 - Alinhamento estratégico na Marinha.....	xxiv

Índice de Tabelas

Tabela n.º 1 - Questões relativas a cada perspetiva do Balanced Scorecard	16
Tabela n.º 2 - Alterações das LA	37
Tabela n.º 3 – Alterações dos Indicadores.....	37
Tabela n.º 4 - Ideias-Chave das Entrevistas	39
Tabela n.º 5 - Comparação das características dos modelos de implementação do Hoshin Kanri.....	i
Tabela n.º 6 - Objetivos Estratégicos e Linhas de Ação da DEM (2018).....	ii
Tabela n.º 7 - Objetivos gerais das questões da Entrevista.....	xii

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CCM	Comissão Cultural de Marinha
CEMA	Chefe do Estado-Maior da Armada
CN	Comando Naval
DEM	Diretiva Estratégica da Marinha (antiga DPM)
DPM	Diretiva de Planeamento da Marina (atual DEM)
DS	Diretiva Setorial
EN	Escola Naval
FAIR	Focar, Alinhar, Integrar e Rever
GE	Gestão Estratégica
HK	<i>Hoshin Kanri</i>
IE	Iniciativas Estratégicas
IGM	Inspeção Geral da Marinha
IH	Instituto Hidrográfico
LA	Linhas de Ação
LOMAR	Lei Orgânica da Marinha
MP	Marinha Portuguesa
OE	Objetivo Estratégico
OS	Objetivo Setorial
PA	Plano de Atividades
PDCA	<i>Plan, Do, Check e Act</i>
PE	Planeamento Estratégico
RH/SP	Recursos Humanos/ Superintendência do Pessoal
SF	Superintendência das Finanças
SM	Superintendência do Material
SMC-GE	Sistema de Monitorização e Controlo da Gestão Estratégica

STI	Superintendência das Tecnologias de Informação
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>
VFO	<i>Vital Few Objectives</i>
VUCA	<i>Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity</i>
XPP	<i>Execution Premium Process</i>

Introdução

O presente trabalho surge no âmbito daquele que é o trabalho final do curso de Mestrado em Estratégia, subordinado ao tema: “O *Hoshin Kanri* como ferramenta de alinhamento e execução estratégica: o caso da Marinha Portuguesa”.

Cada vez mais vivemos numa atualidade que é caracterizada por um ambiente VUCA¹, aludindo a um ambiente composto por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (Bennett & Lemoine, 2014), onde as organizações competem pelo sucesso. Nesta desmedida competição, as organizações devem ser eficientes, ágeis e capazes de potenciar a sua gestão estratégica, que engloba fases como a análise, formulação, implementação e controlo, para que seja possível “desenvolver políticas, comunicar, alocar recursos, focar e alinhar ações e controlar e avaliar o desempenho” (Thomaz, 2015, p. 1).

Contudo, grande parte das organizações ficam retidas na formulação dos seus planos estratégicos por não conseguirem ultrapassar algumas dificuldades que surgem no contexto da aplicação desses planos, dificuldades como a incompreensão das estratégias ao longo da organização e a falta de sinergia entre os seus componentes.

A Marinha Portuguesa até 2008, tal como as restantes organizações, e ainda como organização de carácter público, também abarcava problemas de ligação entre a formulação e execução estratégica. Por forma a dar resposta a esta dificuldade, foi adotado o *Execution Premium Process*, uma evolução do *Balanced Scorecard*, do qual resultou um modelo de processo estratégico único da Marinha Portuguesa.

Até então, o alinhamento organizacional, um dos fatores críticos de sucesso da implementação estratégica, era concretizado através dos mapas estratégicos do *Balanced Scorecard*, mas sentia-se a necessidade de se ver materializado o alinhamento vertical, que engloba elementos estratégicos de segundo nível (setorial) e de mais alto nível (corporativo), e o alinhamento horizontal, que engloba todos os setores da Marinha Portuguesa e respetivos elementos estratégicos.

Neste contexto de alinhamento estratégico e complexidade dos setores da Marinha, surge a metodologia japonesa *Hoshin Kanri*, uma ferramenta de desdobramento e execução da estratégia, fruto de um estágio curricular realizado pela própria discente no ano de 2017 na Direção de Análise e Gestão da Informação na Marinha Portuguesa. Porém, a aplicação desta metodologia mostrou-se pouco maturada e carecia de uma maior atenção e desenvolvimento.

¹ Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity.

Desta forma, foi realizado um outro estágio, desta vez académico, que permitisse a maturação e a observação das possíveis adaptações da aplicação desta metodologia que dão origem à realização deste trabalho de projeto.

Objetivos e Delimitação do Trabalho

Escolher aprofundar o conhecimento e aplicação desta metodologia na Marinha Portuguesa resulta dos dois estágios que foram desenvolvidos nesta organização e, também, pelo interesse nas matérias relativas à Gestão Estratégica e ao meio militar.

Por forma a delimitar e centrar o nosso estudo, optámos por ter em conta apenas o atual ciclo da estratégia que contempla as orientações presentes na Diretiva Estratégica da Marinha de 2018. Deste modo, existiu uma maior atenção e compreensão do “plano de navegação” (Marinha Portuguesa, 2018, p. 2) que guia a nossa Marinha.

Assim, o objetivo geral desta investigação passa por **efetivar os benefícios da aplicação do Hoshin Kanri enquanto ferramenta de alinhamento estratégico através de um estudo de caso na Marinha Portuguesa**, bem como de execução estratégica. Relativamente aos objetivos específicos, os mesmos espelham uma investigação sobre o *Hoshin Kanri* (HK) como ferramenta de gestão estratégica no que concerne à sua compreensão, operacionalização e implementação, nomeadamente naquilo que são as suas particularidades, flexibilidade e produtos, como a matriz x A3.

Outro objetivo passa por compreender o processo estratégico da Marinha, mais especificamente o que engloba o planeamento, o alinhamento e a execução estratégica. Para tal, devemos estudar aquilo que é a matéria e importância do alinhamento vertical e horizontal e a tradução da estratégia numa organização, militar e pública neste caso.

Assim, será possível aprofundar o conhecimento sobre uma outra ferramenta de gestão estratégica, o *Balanced Scorecard* (BSC), particularmente na aplicação tanto no setor privado como no setor público e as suas particularidades.

Adicionalmente, pretendemos perceber como se pode aliar o HK e o BSC e compreender que benefícios poderá uma organização retirar desta integração entre uma ferramenta de desdobramento da estratégia e uma outra ferramenta que acaba por ter um carácter de medição, comunicação e sistema de gestão estratégica.

Estrutura

Definidos os objetivos, passamos à estruturação do nosso trabalho que, para além da introdução e da nota metodológica, conta com cinco capítulos seguidos da bibliografia e anexos que complementam e apoiam o nosso texto.

O primeiro capítulo conta com o enquadramento teórico sobre conceitos chave como a Gestão Estratégica (GE), o Planeamento Estratégico (PE), o Alinhamento Estratégico (AE) e a Execução Estratégica. Ao mesmo tempo que fazemos referência à utilização da GE e do PE no setor público, bem como, as particularidades da sua aplicação.

O segundo capítulo trata da descrição das duas ferramentas, nomeadamente o *Balanced Scorecard* e o *Hoshin Kanri*. Relativamente à primeira, fazemos uma breve descrição da sua utilização, mostramos os seus benefícios e as diferenças de aplicação no setor privado e no público enquanto na segunda descrevemos a sua relevância, especificidades e utilidade e expomos os modelos existentes, finalizando com um breve levantamento acerca dos benefícios de integração das mesmas.

O terceiro capítulo compreende o caso da Marinha Portuguesa, na medida em que descrevemos as suas características enquanto ramo das Forças Armadas, o seu processo de GE, explicamos a adoção do *Balanced Scorecard* e as suas particularidades, dada a natureza da organização e as opções e elementos estratégicos da mesma e, ainda a forma como é efetuado o alinhamento estratégico que se traduz numa vertente horizontal e vertical. Por fim, terminamos este capítulo com um foco mais centrado na controlo e revisão da estratégia pois consideramos ser importante para uma melhor compreensão da última fase do modelo do processo estratégico da Marinha.

O quarto expõe os nossos resultados no âmbito dos estágios realizados e começa com uma breve explicação acerca do ponto de situação da aplicação do *Hoshin Kanri* no 1º estágio e do seu estado primário de desenvolvimento. A parte dos contributos refere-se ao segundo estágio realizado e às melhorias feitas relativamente à metodologia, à sua evolução e resultados obtidos. Este capítulo é arrematado com os contributos, resultados e auxílios provindos das entrevistas realizadas aos Capitães-de-Fragata Paulo Vieira e Rui Gonçalves.

O quinto e último capítulo, é composto pela conclusão que engloba a caracterização do campo de observação, procede-se a uma análise da comparação dos resultados, apresentamos as nossas reflexões finais, identificamos as limitações sentidas ao longo da nossa investigação e propomos ideias para investigações e trabalhos futuros.

Nota Metodológica

O termo metodologia visa, segundo Sarmiento (2013), “a descrição precisa do problema, dos métodos, das técnicas, dos instrumentos de pesquisa, dos materiais e dos equipamentos utilizados no trabalho” (p. 208). Por sua vez, o método pode ser entendido como “o caminho e os passos para se atingir um determinado objetivo” (Carvalho J. E., 2009, p. 83).

Como tal, o presente trabalho de projeto tem uma abordagem de caráter qualitativo visto que iremos recorrer métodos de recolha de dados como a análise documental, observação participante e entrevistas individuais semiestruturadas. Possui como método base o estudo de caso porque “permite que os investigadores se concentrem num “caso” e mantenham uma perspetiva holística e do mundo real” (Yin, 2014, p. 4) e por acrescentar “duas fontes de evidência que normalmente não estão disponíveis como parte do repertório do investigador: observação direta dos eventos em estudo e entrevistas das pessoas envolvidas nos eventos” (p. 12). Não obstante, o estudo de caso é o “estudo da particularidade e complexidade de um único caso conseguindo compreender a sua atividade no âmbito de circunstâncias importantes” (Stake, 2009, p. 11), no sentido em que o importante é que “o investigador seja capaz de conceber e de pôr em prática um dispositivo para a elucidação do real” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 15).

Neste cenário de recolha de dados, a organização alvo será a Marinha Portuguesa, local onde está a ser realizado um estágio académico que contribui de uma forma bastante significativa para este trabalho através de alguns produtos finais que se tem vindo a obter.

A principal técnica utilizada para a elaboração desta pesquisa será a análise documental, através de fontes primárias e secundárias que englobará livros, artigos científicos, dissertações, teses e documentos próprios da MP. No cenário do estudo de caso, iremos recorrer a documentos como diretivas de planeamento, diretivas setoriais da MP e matrizes X A3 que vamos obtendo do estágio académico, conceptualizadas pela discente. Neste sentido, a análise documental permite-nos obter informação que “qualquer que seja o seu caráter documental (numérico ou não numérico, elaborado ou em bruto) é praticamente indispensável em investigação” (Moreira, 2007, p. 153).

Outra técnica a utilizar será a observação direta participante, que acaba por ser mais frequente em pesquisas qualitativas e em estudos de caso, e é “um modo especial de observação, em que o investigador não é meramente um observador passivo, mas pode assumir uma variedade de papéis no estudo de caso, podendo mesmo participar em

acontecimentos a serem estudados” (Meirinhos & Osório, 2010, p. 60), como é o caso do estágio académico que deu origem às matrizes e aprofundamento deste estudo. Com a observação direta, a oportunidade “mais diferenciada está relacionada com a capacidade de obter acesso aos eventos ou grupos que, de outro modo, seriam inacessíveis ao estudo” (Yin, 2014, p. 121), tal como é o caso da Marinha que, sem os estágios realizados, não seria possível observar o impacto da aplicação desta metodologia japonesa na organização.

Utilizaremos, ainda, entrevistas confirmatórias que, segundo Bogdan e Biklen (2010), permitem “recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos” (apud Sarmiento, 2013, p. 30) e permitem, ainda, obter informações que validam as nossas fontes. Do mesmo modo, segundo Quivy & Campenhoudt (2008), com a entrevista “instaura-se, assim, uma verdadeira troca, durante a qual o interlocutor do investigador exprime as suas perceções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências” (p. 192). Nesta lógica, “o investigador facilita essa expressão, evita que ela se afaste dos objetivos de investigação e permite que o interlocutor aceda a um grau máximo de autenticidade e de profundidade” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 192).

Com a entrevista procuramos “compreender e aprofundar o conhecimento sobre factos, informações e situações, recorrendo a entrevistados, que são peritos ou especialistas na matéria” (Sarmiento, 2013, p. 30). Quanto à estruturação da entrevista, optamos pela entrevista semiestruturada por ser possível o investigador dispor de um guião que não é rígido em que “o entrevistador pode alterar a ordem dos temas e inclusivamente introduzir um tema novo” (Sarmiento, 2013, p. 34), sendo possível “fazer perguntas ou pedir esclarecimentos adicionais ao entrevistado” (p. 34).

Relativamente ao tratamento e análise dos dados qualitativos obtidos das entrevistas realizadas, iremos proceder à divisão dos entrevistados por blocos, sendo que ao Capitão-de-Fragata Paulo Vieira corresponde o Bloco A e ao Capitão-de-Fragata corresponde o bloco B, para que exista uma maior facilidade de análise ao conteúdo das entrevistas e iremos recorrer à análise de conteúdo que permite que os nossos dados passem a “dados organizados e com sentido bem estabelecido” (Sarmiento, 2013, p. 53).

Neste sentido, para efeitos de análise de conteúdo, serão apresentados no presente trabalho as ideias-chave presente em cada questão e as próprias questões serão organizadas segundo temas (T), conforme constam no apêndice relativo ao guião.

Capítulo I: Enquadramento Teórico

1.1.A Gestão Estratégica

A GE é uma área relativamente recente, “tendo a sua origem na introdução da disciplina política dos negócios, nas universidades americanas, na década de 1950” (Filho, 2005, p. 2), mas foi alvo de maior interesse na década de 60 e 70. Este interesse surge aquando o advento do “reconhecimento de que as organizações são sistemas abertos e, como tal, sofrem uma grande influência do meio ao mesmo tempo que também o influenciam” (Tavares, 2002, p. 83) e, também “da aceleração da mudança e a instabilidade e incerteza daí decorrente” (p. 101). Assim, a GE surge como uma forma de adaptar as capacidades da organização ao seu meio exterior e de “implementação e gestão de processos que criem valor para o cliente” (Carapeto & Fonseca, 2006, p. 163).

Pode ser definida, segundo Santos (2008), como um “processo sistemático e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo do sistema de valor de uma organização, tendente a assegurar a contínua adaptação desta às constantes alterações do meio envolvente” (p. 328) contribuindo para a “criação e manutenção de vantagens competitivas, que garantam o cumprimento da sua missão e objectivos com a máxima eficácia e eficiência” (p. 328). Neste sentido, as organizações devem ser capazes de tirar “partido das suas competências distintivas para produzir um valor superior ao da concorrência” (Tavares, 2002, p. 84).

Bilhim (2013) afirma que a GE compreende “a tomada de decisão sobre o que a organização deverá fazer para passar do estágio actual ao desejável estágio futuro, e a garantia de que todas as acções necessárias serão implementadas com sucesso” (p. 283), para que seja possível alcançar os objetivos e metas da organização.

Para além da GE traçar o caminho que nos leva ao alcance do futuro almejado, pode trazer-nos benefícios através da sua prática eficiente. Entre inúmeros benefícios, podemos referir: 1) o auxílio na matéria de tomada de decisão; 2) a melhoria do desempenho, pois é possível estabelecer metas; 3) a agilização desenvolvimento organizacional; 4) a melhoria dos resultados; 5) a simplificação da complexidade dos procedimentos, que nos levam aos resultados; 6) o desenvolvimento da capacidade de mudança, para que não exista resistência à mesma; 7) a otimização do controlo de custos; e 8) o aperfeiçoamento da capacidade de competir (Shekhar, 2010, pp. 29-30).

Ainda que não exista uma “fórmula universal para todas as empresas” (Ribeiro, 2010, p. 63) para a aplicação e potencialização do processo de GE, existem modelos que auxiliam esta atividade. Um desses modelos é o de Wheelen & Hunger (2012)², que engloba fases como: 1) análise do ambiente, externo (geral e específico) e interno; 2) a formulação estratégica, que contempla a missão, objetivos, estratégias e políticas; 3) a implementação estratégica através de programas, orçamentos e procedimentos; e 4) a avaliação e controlo, que permitem adotar ações corretivas (p. 3).

Assim, podemos admitir, segundo Parnell (2014), que a GE é “um termo mais amplo do que a estratégia e é um processo que inclui a análise da gestão de topo do ambiente em que a organização opera antes de formular uma estratégia, bem como o plano de implementação e controlo da estratégia” (p. 2). E, ainda, que o seu objetivo central, segundo Poister & Streib (1999), é

desenvolver um compromisso contínuo à missão e visão da organização (tanto internamente quanto no ambiente externo), cultivar uma cultura que identifique e apoie a missão e visão e manter um foco claro na agenda estratégica da organização em todos os processos de tomada de decisão e atividades (p. 312).

Contudo, existem problemas entre a conexão entre a fase da formulação e a fase de implementação dos seus planos estratégicos, que representam “uma direção, um rumo ou curso de ação escolhido de forma consciente e intencional, ou um conjunto de orientações para lidar com uma determinada situação” (Ribeiro, 2010, p. 62), pois não ultrapassam as dificuldades que a sua implementação apresenta. Estas dificuldades podem ser intensificadas graças à incompreensão das estratégias ao longo da organização, segundo Kaplan & Norton (2008), “os colaboradores que não compreendem a estratégia não podem ligar as suas actividades diárias a uma execução bem sucedida” (p. 4).

Neste seguimento, devemos realçar que os colaboradores devem ser envolvidos no processo desde cedo, a partir da formulação da estratégia pois o “recurso humano é o motor da estratégia, sendo mesmo, muitas vezes, ao nível do indivíduo que acabam por surgir alternativas estratégicas” (Tavares, 2002, pp. 107-108) face às estratégias planeadas. Ao mesmo tempo, o motor da organização é a estratégia (Carapeto & Fonseca, 2006, p. 163).

² Ver Anexo 1.

1.1.1. A Gestão Estratégica nas organizações públicas

Após a aplicação e desenvolvimento da GE no setor privado, não tardou a surgirem tentativas de aplicação da mesma ao setor público, especialmente devido às implicações que o *New Public Management*³, um “conjunto de filosofias de gestão, ideias e práticas” (Steiner, 1979, p. 29) que têm como foco a melhoria da performance e dos processos burocráticos das organizações, proporcionou.

Segundo Joyce (1999), muitos dos líderes ou gestores de topo dos serviços públicos encaram a GE como “indispensável” devido à complexidade, dimensão e circunstâncias caóticas que estes mesmos serviços acabam por enfrentar. Assim, a GE surge na esfera pública como uma ferramenta “multifuncional que a administração de serviços públicos deve ter para garantir que as suas organizações sobrevivem no curto e médio prazo e construir um futuro a longo prazo” (p. 1).

Todavia, a aplicação deste processo num sector apresenta diferenças relativamente ao setor privado pelas dimensões políticas, éticas e organizacionais que o setor público integra. Ring & Perry (1985) defendem que existem diferenças como: a ambiguidade política, pois no setor público as políticas e os objetivos são definidos vagamente, contrariamente ao setor privado onde existe mais estabilidade em termos estratégicos; a abertura e a transparência que o setor público deve conter; o constante escrutínio público que é alvo de grande atenção por parte dos executivos e gestores de topo das organizações públicas e que acaba por limitar certas ações; e, também, as próprias questões temporais em questões de mandatos⁴, que após o término dos mesmos a estratégia pode alterar-se, e os prazos e regulamentos impostos legalmente às organizações públicas, enquanto no setor privado as limitações temporais “parecem surgir da interação natural das forças de mercado” (p. 280). Contudo existe uma grande semelhança entre os dois setores, a sua gestão acaba por ser análoga pois ambos “implicam produzir valor para os atores nos seus ambientes, utilizando recursos e capacidades” (Alford, 2001, pp. 3-4).

No caso do setor público, a criação de valor tem que ver com a prestação de serviços aos cidadãos com a máxima eficácia e eficiência por forma a alcançarem “padrões altos numa variedade de dimensões de desempenho” (Boyne & Walker, 2010, p. 185). Para tal criação de

³ O *New Public Management* pode ser considerado como uma “combinação dos mecanismos de mercado e de ideias e técnicas de gestão do setor privado” (Carapeto & Fonseca, 2006, p. 26), que incentiva as reformas institucionais e administrativas. As reformas são feitas através da introdução de mecanismos provindos do mercado e do “melhoramento da gestão, tendo como objectivos fundamentais a redução da despesa pública, o reforço da responsabilidade e a satisfação do cliente” (Idem, ibidem, p. 26). Para tal, Boyne & Walker (2010) referem que os principais elementos deste “movimento de reformas” se prendem nos indicadores de desempenho, na gestão do desempenho e na capacidade de resposta ao cliente (p. 185).

⁴ Tal como acontece na Marinha Portuguesa relativamente ao mandato do Almirante CEMA.

valor, existem uma série de opções estratégicas disponíveis nos serviços públicos como “inovações de produtos e processos, tais como a prestação de novos serviços, a cobertura de novos grupos de clientes e prestação de serviços “in house” ou em colaboração com outros” (Boyne & Walker, 2010, p. s186).

Deste modo, a GE é necessária pois “preocupa-se em implementar estratégias e medir o desempenho, bem como monitorizar tendências e identificar questões emergentes que possam exigir respostas estratégicas” (Poister & Streib, 1999, p. 310) no processo da criação de valor numa organização pública. Assim, segundo Poister & Streib (1999), o processo de GE requer quatro factores importantes, que são os mesmos: 1) a monitorização contínua do “ajuste” entre aquilo que é a organização e o ambiente que a envolve e, ainda, o ajuste entre o acompanhamento das tendências do ambiente externo e forças que possam alterar a jurisdição governamental; 2) delinear e comunicar ao público, seja ele interno ou externo, uma visão clara do tipo de organização que a mesma se está a esforçar para se tornar, de modo a potenciar a execução desta visão; 3) criar agendas ou planos estratégicos em vários níveis e em toda a organização para assegurar que “se tornem a força motriz em todas as outras tomadas de decisão” (p. 311); e 4) direccionar todos os outros processos da gestão, por forma a apoiar e melhorar essas agendas ou planos estratégicos.

Em suma, podemos admitir que a GE é importante pois “varia de acordo com as organizações públicas e não é simplesmente uma categoria trivial ou redundante, uma vez que o impacto das variáveis ambientais e organizacionais são levadas em consideração” (Boyne & Walker, 2010, p. s187).

1.2. O Planeamento Estratégico

O conceito PE ganhou um maior foco quando Igor Ansoff publicou a sua obra “Corporate Strategy”, em 1965. Até então, era o planeamento a longo prazo que dominava mas rapidamente se mostrou “inadaptado a condições de actividade cada vez mais complexas” (Strategor, 1993, p. 278), quando a concorrência e a pressão provinda da mesma se começou a intensificar e se deu a aceleração do ritmo das inovações tecnológicas, as escolhas estratégicas se tornaram cada vez mais difíceis. Neste sentido, surge o PE como o “processo que fixa as grandes orientações que permitem à empresa modificar, melhorar ou consolidar a sua posição

face à concorrência” (Idem, ibidem, p. 278), sendo diferente do planeamento tático⁵ ou operacional⁶.

Segundo Steiner (1979), é definido como uma “identificação sistemática de oportunidades e ameaças que estão no futuro (...) para que as decisões atuais da empresa sejam tomadas para explorar as oportunidades e evitar as ameaças” (p 14). O autor defende, ainda, que o PE é um suporte e processo fulcral para a GE e para a condução da mesma, constituindo assim o caráter de fio condutor para a mesma.

O PE pode ser considerado como um “processo sistemático de conceber um futuro desejado (visão) e de traduzir essa visão em metas e objetivos concretos e numa sequência de passos para alcançá-los” (Thomaz, 2015, p. 16). Para obter este efeito, são utilizadas ferramentas como a matriz BCG, a análise SWOT, a análise PESTEL ou o modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter, para que seja mais fácil “sistematizar o processo de criação de estratégias e eliminar a subjectividade” (Freire, 2008, p. 30).

Neste sentido, o PE acaba por abranger “a organização no seu todo em virtude de especificar a relação da organização com a sua envolvente geral e específica quanto à missão, objetivos, estratégias e plano de gestão da carteira de negócios/actividades” (Bilhim, 2013, p. 283). Assim, planear é “tipicamente interativo entre níveis e não é mais top down (...) todos os níveis estão agora envolvidos” (Wheelen & Hunger, 2012, p. 6), naquilo que é o processo do planeamento estratégico que auxilia na avaliação das opções estratégicas presentes e na seleção da melhor opção, contribuindo para a operacionalização da estratégia.

Em suma, de acordo com Drucker (2007), podemos concluir que o PE é:

o processo contínuo de tomar decisões empreendedoras (tomada de risco) de forma sistemática e com o maior conhecimento do seu futuro; organizar sistematicamente os esforços necessários para levar a cabo estas decisões; e medir os resultados dessas decisões em relação às expectativas através do feedback organizado e sistemático (p. 92).

⁵ O planeamento tático diz respeito a departamentos e unidades organizacionais.

⁶ O planeamento operacional acaba por traduzir “as orientações estratégicas em programas aplicáveis por todos os serviços, departamentos e unidades da empresa, no quadro das suas atividades correntes” (Strategor, 1993, p. 278). Neste sentido, acaba por ser direcionado para tarefas.

Este processo contínuo, segundo Steiner (1979), dispõe de vários benefícios, tais como: 1) simular o futuro, que acaba por fomentar a capacidade de planeamento dos gestores; 2) observar a especificidades de cada parte da organização, permitindo perceber como estão interrelacionadas; 3) força o estabelecimento de objetivos; 4) aponta e esclarece quais as oportunidades e ameaças; 5) fornece uma estrutura para a tomada de decisão para toda a empresa, desde o topo até à base; 6) serve de base para outras funções de gestão, como o controlo; 7) contribui para a avaliação de desempenho; e 8) serve de canal para a comunicação entre os níveis da organização (pp. 37-42).

Ainda assim, segundo Steiner (1979), o PE pode manifestar algumas limitações como: 1) as previsões em que se apoia podem não ocorrer, graças às alterações da própria estratégia, pois podem surgir estratégias emergentes que surgem através “das condições prevalentes e eminentes do ambiente” (Ribeiro, 2010, p. 66) em que a organização se encontra; 2) a resistência interna pode impedir a sua eficácia; 3) ser dispendioso e difícil; 4) ser necessário um tipo de talento não existente na organização; e 5) pode não conseguir retirar a organização de uma crise.

Mintzberg (1994) critica o PE e defende que existe uma grande falácia relativa ao mesmo que se traduz em “porque a análise abrange a síntese, o planeamento estratégico é a elaboração de estratégias”. O autor identificou mais três pressupostos que derivam desta grande falácia, que têm igualmente uma natureza falaciosa e que potenciam, também, o fracasso do PE: que os estrategas podem estar isolados das estratégias e das operações, que o processo da elaboração de estratégias pode ser formalizado e que a previsão é possível quando não o é, mas permite “o reconhecimento de cenários possíveis de acontecer, os quais, devidamente ponderados nas suas consequências, permitem que a organização faça opções para que ocorra aquele que lhe é mais favorável” (Tavares, 2002, p. 84).

Porém devemos recordar que apesar das limitações supramencionadas, caso o processo de PE esteja bem desenvolvido “todos saberão quais os seus objetivos, que estratégias e meios estão decididos para os atingir, quem são os responsáveis por cada tarefa” (Carvalho, 2013, p. 184) e, ainda, em termos de produtos do PE, “os planos de todas as unidades e áreas funcionais se encaixam num plano corporativo geral” (Wheelen & Hunger, 2012, p. 61).

1.2.1. O Planeamento Estratégico nas organizações públicas

Tal como na GE, o PE também foi aplicado no âmbito das organizações públicas e, como tal, similarmente enfrenta dificuldades devido ao “resultado de interações complexas entre vários actores com graus variáveis de influência (mais ou menos legítima, variável ao longo do tempo e por vezes conflitual)” (Carapeto & Fonseca, 2006, p. 171) que se encontra em organizações desta natureza. Estes obstáculos podem ser encontrados em várias áreas como: nos processos, na ação dos gestores e no alinhamento externo.

Segundo Baile (1998), ao nível dos processos podemos encontrar barreiras como: a “ambiguidade dos objetivos” (p. 33), sejam eles objetivos individuais, organizacionais, políticos, legislativos, de outras organizações ou até mesmo dos *stakeholders*; a determinação de medidas de desempenho; o desvio dos planos devido a imprevistos; a falta de suporte por parte dos líderes no que tange ao plano estratégico; e a “diversidade e dispersão de stakeholders” (p. 33).

Ao nível da limitação da ação dos gestores, existem barreiras como: práticas administrativas próprias da organização que se tornam restritivas; o meios e formas de financiamento; constrangimentos por parte da legislação e regulamentação; a obrigatoriedade de abertura e transparência da organização pública; a própria missão ou mandato legal; e a “ausência de uma cultura de planeamento” (Idem, ibidem, p. 33). No que toca ao nível do alinhamento externo, o mesmo diz respeito à consonância entre o alinhamento da organização em relação a autoridades de carácter administrativo, político e legislativo.

Neste sentido, podemos observar que a dinâmica do PE presente no setor público é “a expressão das forças internas e externas da organização, sobretudo as forças resultantes da interação com as autoridades políticas e outras partes interessadas (*stakeholders*)” (Carapeto & Fonseca, 2006, p. 171). Assim, o setor público, contrariamente ao setor privado que se foca mais na eficiência económica, dispõe de uma atenção maior em matéria de “processos, objectivos e estratégias políticas legítimas” (Idem, ibidem, p. 171).

Para colmatar as dificuldades sentidas nas áreas supracitadas, Baile (1998) sugere um conjunto de técnicas, das quais passamos a citar algumas: 1) empregar mandatos e obrigações organizacionais por forma a resolver os conflitos provenientes dos *stakeholders*; 2) continuar a envolver os *stakeholders* no processo de “planeamento aberto baseado na negociação” (p. 34); 3) colaborar com os órgãos de supervisão; 4) incentivar os líderes de maneira a obter apoio; 5) analisar frequentemente o ambiente externo; 6) permitir a participação de todos os membros da organização; 7) alienar as restrições impostas pela esfera política; 8) estabelecer objetivos

durante a fase da formulação; 9) elaborar medidas de desempenho que sejam realistas; 10) atribuir responsabilidade aos colaboradores para que alcancem os objetivos e metas; e 11) envolver a liderança da organização em todo o processo de planeamento (p. 34).

Após ultrapassar as barreiras identificadas, o PE pode apresentar benefícios como: o estímulo do pensamento estratégico, da atuação e da aprendizagem; um processo de tomada de decisão melhorado; uma eficácia organizacional maior; e beneficia as pessoas envolvidas no processo, desde formuladores de políticas e elementos que tomam as grandes decisões até aos colaboradores (Bryson, 2004, pp. 11-12).

Desta forma, o propósito da utilização do PE no setor público é, também, criar valor “público” que está relacionado com a produção de “empresas, políticas, programas, projetos, serviços ou infraestruturas (físicas, tecnológicas, sociais, etc.) que promovam o interesse público e o bem comum a um custo razoável” (Bryson, 2004, p. 8).

1.3. A importância do Alinhamento Estratégico

O AE enquanto conceito pode ser definido como um processo dinâmico que “procura ajustar a organização externamente em relação ao seu ambiente de atuação, por meio da formulação da estratégia (...) e, internamente, buscando um todo coeso entre a estratégia, os recursos e os processos de gestão” (Prieto, Carvalho, & Fischmann, 2009, p. 322).

Neste sentido, o AE é uma condição que deve estar presente na fase de formulação, no que respeita à adaptação da estratégia ao ambiente competitivo (perspetiva externa) e na harmonização das decisões estratégicas, que influenciam o grau de comprometimento dos membros da organização e potenciam a comunicação entre as unidades da mesma. O AE deve, ainda, estar presente na fase de implementação naquilo que é o alinhamento entre “vários elementos, em especial o alinhamento da estrutura, pessoas, sistemas de informações, métricas e recompensas para viabilizar a proposta estratégica” (Prieto, Carvalho, & Fischmann, 2009, p. 318), ou seja, numa perspetiva interna e de mudança organizacional.

Expostas as perspetivas que o AE pode conter, prosseguimos para os níveis de alinhamento que se diferenciam entre vertical, que, segundo Hough & Liebig (2013), compreende a “transferência da visão e missão da empresa com objetivos estratégicos específicos ao longo da hierarquia” (p. 591), e horizontal, que corresponde à compatibilização

entre objetivos estratégicos e indicadores de desempenho de cada unidade da organização, resultando numa situação de sinergias, o resultado aglomerado de várias forças, que contribuem para a concretização da missão. Assim, podemos concordar que o alinhamento é um requisito para a eficácia organizacional, para a sua vantagem competitiva e para a criação de valor.

Ainda que este processo seja fulcral para que todos os membros da organização trabalhem na mesma direção, segundo Beer, Voelpel, Leibold, & Tekie (2005), existem barreiras que dificultam o processo de alinhamento, são as mesmas: a) estratégias pouco claras ou prioridades que entram em conflito; b) existência de uma equipa de gestão ineficiente; c) o estilo de liderança, quando excessivamente hierárquico ou demasiado permissivo; d) má coordenação; e) presença de uma liderança inadequada; e f) preponderância de má comunicação vertical (p. 593).

Para que estas barreiras possam ser ultrapassadas, é necessário adotar, segundo Prieto, Carvalho, & Fischmann (2009), modelos ou ferramentas que tenham a “finalidade de assegurar que as atividades necessárias ao processo de transformação da estratégia em ação sejam ordenadas de maneira lógica e integrada, sem perder a flexibilidade, permitindo que mudanças estratégicas possam ser incorporadas a este processo” (p. 321), ferramentas como o *Balanced Scorecard* ou o *Hoshin Kanri* que irão ser abordadas no próximo capítulo – Ferramentas de Alinhamento e Execução Estratégica.

Segundo Pinto (2009), a génese do conceito de alinhamento é também transferida para as organizações pública da seguinte forma:

o valor criado pela soma de todas as partes que formam a estrutura organizativa – serviços centrais (sede), serviços regionais e locais (produtores de serviços para o cidadão) e unidades de suporte (departamentos RH's, SI's, financeiros, jurídicos) – devidamente alinhadas, tem que ser maior que o valor que resultaria se essas mesmas unidades funcionassem autonomamente, com estratégias desalinhadas, processos isolados, concentradas apenas nos seus próprios clientes externos e internos (p. 182).

1.4. A Execução Estratégica

Diferente do conceito de execução, que se traduz no “resultado de milhares de decisões tomadas todos os dias por funcionários agindo de acordo com as informações que possuem e com os seus próprios interesses” (Neilson, Martin, & Powers, 2008), a execução estratégica pode ser entendida como um processo que “implica descobrir as técnicas, ações e comportamentos específicos necessários para realizar as tarefas e gerar resultados” (Gamble, Peteraf, & Thompson Jr, 2015, p. 208).

Este processo possui elementos fundamentais, como as pessoas (anteriormente referidas como o motor da estratégia), a própria estratégia e as operações. Neste sentido, segundo Gamble, Peteraf, & Thompson Jr (2015), para que exista uma execução bem sucedida, deve existir um esforço em equipa e depende também da capacidade por parte da gestão de

direcionar mudanças organizacionais e fazer um bom trabalho alocando recursos, construindo e fortalecendo capacidades competitivas, instituindo políticas de apoio à estratégia melhorar processos e sistemas, motivar e recompensar pessoas, criar e nutrir uma cultura de suporte à estratégia e consistentemente atingir ou superar metas de desempenho (p. 208).

Contudo, Gallo (2010) refere que muitas vezes existe uma separação entre os processos de criação ou planeamento da estratégia e a sua execução pois é “criada por um pequeno conjunto de executivos e depois transmitida pela organização para ser traduzida e implementada” e por vezes é esta separação que acaba por ser a causadora de uma execução insatisfatória. Outra causa pode ser a incompreensão da estratégia, pois existem colaboradores que “são solicitados regularmente a executar estratégias que outros desenvolveram e que podem não entender, independentemente de se sentirem comprometidos ou conectados” (Gallo, 2010).

Para resolver esta questão, Kaplan e Norton (2008), sugerem que exista um sistema subdividido em seis processos de execução da estratégia, dentro dos quais: 1) traduzir a estratégia; 2) gerir as iniciativas estratégicas; 3) alinhar as unidades organizacionais com a estratégia corporativa; 4) comunicar a estratégia; 5) rever a estratégia planeada; e 6) atualizar a estratégia e tomar ações corretivas (p. 5). É nesta perspetiva que surge a adoção de ferramentas de gestão, como o *Balanced Scorecard* e o *Hoshin Kanri*, para auxiliar o papel dos gestores e agilizar este processo de alinhamento, comunicação e compreensão da estratégia.

Capítulo II: Ferramentas de Alinhamento e Execução Estratégica

2.1. As características do Balanced Scorecard

O BSC surge após o manifesto da percepção de que indicadores somente financeiros não traduziam o desempenho organizacional na sua totalidade, “medidas tradicionais de desempenho financeiro funcionaram bem para a era industrial, mas não estão de acordo com as habilidades e competências que as empresas estão a tentar dominar hoje” (Kaplan & Norton, 1992, p. 71). Neste sentido, Robert Kaplan e David Norton (1992) originam o BSC que torna possível combinar indicadores e analisar o desempenho da organização mediante quatro perspetivas⁷: aprendizagem e desenvolvimento, clientes, financeira e processos internos, que devem ser planificadas segundo algumas questões presentes na tabela n.º 1.

Tabela n.º 1 - Questões relativas a cada perspetiva do Balanced Scorecard

Perspetivas do BSC	Questões
Aprendizagem e Desenvolvimento	No que devemos ser excelentes, em termos de desempenho, e como podemos treinar as pessoas para chegar ao nível da excelência?
	Que ambiente e cultura potenciam o crescimento?
	O que é preciso fazer para desenvolver e treinar as pessoas para alcançar os outros objetivos?
Clientes	Quem são os clientes?
	Como podemos agradá-los?
	Que objetivos desejamos alcançar com os parceiros?
Financeira	Quais são os objetivos financeiros?
	O que nos leva ao alcance desses objetivos?
	Que tipo de lucro e receita devemos alcançar?
	Numa organização sem fins lucrativos, que orçamento orienta a atividade?
Processos internos	Em que processos devemos ser os melhores para captar clientes?
	Quais as atividades internas necessárias para sustentar as competências?

Fonte: Adaptado de Nair (2004).

Desta forma, Kaplan & Norton criam aquela que é uma versão inicial desta ferramenta que tem como finalidade “avaliar os objectivos estratégicos a partir de medidas correctas (a primeira diligência para uma boa avaliação) e com base em quatro perspetivas” (Costa, 2010,

⁷ Ver Anexo 2.

p. 48). Com a sua evolução e aplicação no mundo empresarial, bem como o reforço do foco na visão e na estratégia, as perspetivas do BSC começaram a possuir não só os objetivos estratégicos, indicadores e relações de causa-efeito mas, também, metas a alcançar e iniciativas entendidas como “as atividades, programas e projetos que têm de ser desenvolvidos para que as metas sejam atingidas ou superadas” (Costa, 2010, p. 50) e para que a missão seja cumprida.

Com tal desenvolvimento, a criação de Kaplan & Norton, acabou por tornar-se numa ferramenta de comunicação, sistema de avaliação e sistema de GE (Niven, 2006, p. 14) que “comunica a estratégia, alinha indivíduos e equipas com a estratégia, estabelece metas estratégicas de longo prazo, alinha iniciativas, aloca recursos de longo e curto prazo e, finalmente, fornece feedback e aprendizagem sobre a estratégia” (Kaplan & Norton, 1996, p. 18).

Um dos elementos do peculiares do BSC é o mapa estratégico (ou mapa da estratégia)⁸ que se trata de uma “representação visual dos componentes vinculados à estratégia de uma organização” (Kaplan & Norton, 2004, p. 11), componentes estes supracitados que contribuem para o processo de geração de valor. Este mapa “mostra as relações (pelas setas) que documentam a hierarquia ou a rede de influências e dependências para a realização da estratégia” (Nair, 2004, p. 28) e caso seja ajustado frequentemente com as “pressões estratégicas”, o mesmo pode criar “uma organização resiliente capaz de mudar e adaptar-se à medida que os objetivos estabelecidos são desafiados por forças internas e externas” (p. 30).

O BSC, segundo Nair (2004), apresenta as seguintes características enquanto modelo e ferramenta: 1) utiliza uma linguagem perceptível para todos os níveis da organização; 2) emprega um conjunto de princípios que auxiliam na gestão das operações diárias, bem como na estruturação da estratégia da organização; 3) possibilita um equilíbrio entre forças opostas na estratégia, das quais: influências externas e internas, indicadores *lead* e *lag*⁹ e outras medidas, metas financeiras e não financeiras, “silos” organizacionais focados na sua própria estratégia e uma estrutura de metas extensa e prioridades financeiras e operações; 4) permite o alinhamento entre as finalidades estratégicas, objetivos estratégicos (OE), metas e medidas/indicadores; e 5) conecta-se a todos os níveis da organização (p. 31).

Neste sentido, com o BSC é possível alinhar a organização “em torno de uma estratégia comum envolvendo melhorias de produtividade e crescimento” (Wheelen & Hunger, 2012, pp.

⁸ Ver Anexo 3.

⁹ Os indicadores *lead* estimulam o desempenho de medidas *lag*, geralmente estão ligados a atividades intermédias (indutores). Já os indicadores *lag*, têm como intuito o foco nos resultados no final de um certo intervalo de tempo (Niven, 2006, p. 145).

340-341), contribuindo para aquilo que é o processo que nos leva ao sucesso estratégico. Sem esquecer que, de facto, o objetivo central do BSC é “ajudar a traduzir a estratégia em ação, independentemente do tipo de organização onde se aplica” (Pinto, 2009, p. 160), através do processo em cascata¹⁰ dos BSC de topo.

Embora seja bastante conceituada no sentido da agilização da GE, esta ferramenta pode, também, encontrar alguns obstáculos na sua implementação. Pujas (2010) identificou nove barreiras na implementação do BSC, nomeadamente: 1) o fraco conhecimento sobre o objetivo central da sua aplicação, no sentido de que se for utilizado somente como uma ferramenta de avaliação de desempenho pode restringir a sua eficácia; 2) a ausência de apoio por parte dos executivos, que devem possuir a crença de que o BSC irá beneficiar a organização; 3) a falta de formação devido à aparente simplicidade que a ferramenta apresenta; 4) a inexistência de estratégias previamente formuladas, pois o BSC auxilia na implementação das mesmas; 5) o apoio inadequado por parte das tecnologias da informação, visto que o “Balanced Scorecard deve ser continuamente atualizado com informações atuais e operacionalmente relevantes” (p. 20); 6) a existência de uma equipa de projetos que não esteja ciente das necessidades e realidade da organização; 7) o não envolvimento de toda a organização, que contribui para a incompreensão das estratégias ao longo da mesma; 8) a presença de *key performance indicators* (KPI’S) desajustados, que podem meter em causa o sucesso da estratégia; 9) a ineficácia do planeamento e da comunicação organizacional.

2.1.1. Adaptação do Balanced Scorecard ao setor público

Após anos de utilização e evolução do BSC, a aplicação desta ferramenta no setor público veio fortalecer a estratégia que, segundo Kaplan (2000), “não pode ser um conceito estranho para as organizações do setor público (...) estas ao tentarem fazer tudo para todos sem escolhas ou prioridades, podem acabar por fazer muito pouco” (apud Costa, 2010, p. 53). Neste sentido, várias organizações públicas optaram por adotar esta ferramenta que, até então, se tinha mostrado tão útil e poderosa especialmente em termos de comunicação da estratégia, avaliação de desempenho e GE.

Contudo, atingir o “sucesso financeiro não é o objetivo principal na maioria dessas organizações” (Kaplan & Norton, 2001, p. 98), no caso do setor público a perspetiva financeira ou orçamental “constitui apenas um meio para atingir um fim: a constante melhoria do bem

¹⁰ Ver Anexo 4.

estar social, ou seja, satisfazer as necessidades dos cidadãos nas diversas perspetivas” (Costa, 2010, p. 55), que acaba por ser o fator de criação de valor para as mesmas.

Assim, existe uma necessidade de reorganizar a estrutura do BSC relativamente à disposição das suas perspetivas, sendo que a estratégia deve ser o centro desta ferramenta de GE, uma vez que tem que ver com grandes prioridades que “devem ser consistentes com a sua situação e adequar-se mutuamente num esforço para responder efetivamente aos desafios e oportunidades” (Niven, 2008, p. 33) e que nos levam a atingir a nossa missão. Desta forma, a organização das perspetivas do BSC, na maioria das organizações, acaba por ser feita com a missão no topo seguida das perspetivas clientes, processos internos, aprendizagem e desenvolvimento e, por fim, a perspetiva financeira pois são os recursos financeiros que acabam por ser a base de toda a atividade desenvolvida pela organização (Niven, 2008, p. 188).

A missão no setor público acaba por se tornar mais importante do que no setor público, pois os mesmos são totalmente orientados para o cumprimento da sua missão que “habitualmente definida nas respectivas leis orgânicas, onde também são explicitadas as atribuições e competências dos serviços” (Pinto, 2009, p. 157).

Ainda que a organização supramencionada seja a mais frequente nos serviços públicos, existem outras formas de disposição das perspetivas e até mesmo outras denominações para as perspetivas. Tal como refere Pinto (2009): “o que se tem verificado, com alguma frequência, é a mudança dos nomes das perspetivas, adaptando-os à realidade de cada serviço” (p. 157), como a Marinha Portuguesa que será abordada no Capítulo III – O Caso da Marinha Portuguesa.

2.2. O Hoshin Kanri

Esta metodologia japonesa surge na década de 60, no âmbito da *Total Quality Management* (TQM)¹¹ e da *Lean Management*¹², para que fosse possível “aumentar o grau de flexibilidade das empresas e diminuir o tempo de resposta às mudanças do ambiente” (Thomaz, 2015, p. 31). O termo *Hoshin*, segundo Ayala (2010), significa um método que agiliza a direção e o alinhamento estratégico e *Kanri* traduz-se como gestão ou o controlo.

¹¹ A *Total Quality Management*, ou a Gestão Total da Qualidade, é uma filosofia de gestão que relaciona as necessidades do cliente com as metas de negócio por existir uma ligação direta (Pike & Barnes, 1996, p. 24).

¹² A *Lean Management* é uma filosofia de gestão que tem como foco a melhoria contínua ao “eliminar desperdícios e atividades que (...) não acrescentam valor ao produto ou serviço” (Thomaz, 2015, p. 2).

Neste sentido, o HK surge como “um processo estruturado que usa formulários e regras para o desdobramento dos objetivos estratégicos através de toda a organização, garantindo uma efetiva execução da estratégia” (Thomaz, 2015, p. 3). Ao mesmo tempo que é reconhecido por Akao (1991) como “uma estrutura de planeamento, implementação e revisão da gestão da mudança” (Witcher & Butterworth, 1997, p. S319).

Assim, Ayala (2010) considera que um dos princípios cruciais desta metodologia assenta em “cada empregado da organização, sem importar sua atividade ou hierarquia, deve incorporar na sua rotina uma contribuição para o cumprimento das prioridades-chave para o sucesso da companhia” (p. 37).

O HK, contrariamente a outras ferramentas e metodologias, é moldado num ciclo denominado de FAIR (*Focus, Alignment, Integration, Review*), uma espécie de adaptação do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) de Deming. Por conseguinte, focar (*focus*) está relacionado com “ações de gestão para rever o desempenho do ano anterior e formular as prioridades estratégicas para o ano seguinte” (Thomaz, 2015, p. 32), procedimentos estes tomados por equipas de gestão, compostas por elementos de todos os níveis hierárquicos, que deverão cooperar entre si para definir estratégias, táticas e planos operacionais. Desta fase resultam os *Vital Few Objectives* (VFO), traduzidos como as nossas prioridades estratégicas “vitais”.

De seguida, deparamo-nos com a fase do alinhamento (*alignment*) onde muitos planos estratégicos acabam por falhar, mas é “precisamente aqui que o *Hoshin Kanri* assume a sua mais-valia estratégica, ao garantir o total alinhamento entre estratégia e execução” (Thomaz, 2015, p. 62). Os VFO, resultantes da fase “focar”, são alinhados com “os planos anuais e desdobrados através do processo *catchball*, ao longo das várias unidades de negócio da organização”¹³ (Idem, ibidem, p. 32).

A fase de integrar (*integration*), corresponde à integração das prioridades estratégicas (VFO) nas ações de gestão corrente, utilizando a ideologia do ciclo PDCA, para que seja possível “garantir que se tomam as ações corretivas imediatamente através de um processo de melhoria contínua e normalização” (Thomaz, 2015, p. 32). Todos os resultados das atividades e a avaliação de desempenho que provenham desta fase, são inputs para a próxima.

¹³ O processo *catchball* funciona como um método de comunicação e negociação “entre os diferentes níveis hierárquicos, por forma a consensualizar o desdobramento da estratégia em planos operacionais ambiciosos, mas simultaneamente realizáveis” (Thomaz, 2015, p. 62).

Existem três direções que a discussão pode assumir, nomeadamente *top-down*, *bottom-up* e horizontalmente. Neste sentido, todos os elementos que participam neste processo têm a oportunidade de: 1) “discutir ideias com os níveis imediatamente superiores ou inferiores sobre o que pode e deve ser feito para alcançar uma determinada estratégia” (Thomaz, 2015, p.63); 2) perceber e debater onde, eventualmente, existem problemas na compreensão e execução das estratégias; e 3) definir soluções.

A última fase, *revert* (review), abarca a revisão global e anual do desempenho da organização e, inclusive, da estratégia. Para os objetivos não alcançados, é preciso determinar as razões para este desvio e realizar um processo de revisão para que se consiga potenciar a aprendizagem organizacional. Já para os objetivos que foram alcançados com sucesso, deve ser feita uma análise “para determinar o que correu bem, tal como determinar se as estratégias de apoio e as medidas de desempenho inicialmente estabelecidas eram realmente apropriadas” (Kenyon, 1998, p. 8).

Expostas as fases, é necessário referir, ainda, que “toda a informação recolhida no âmbito do ciclo anual completo é entregue à fase Focar, de tal forma que o ciclo se inicia novamente, e assim sucessivamente” (Thomaz, 2015, p. 32).

Kenyon (1998) defende que o HK embarca certos benefícios, tais como: 1) o foco em objetivos inovadores; 2) o desenvolvimento de planos que sustentam os objetivos apropriadamente; 3) a avaliação do progresso dos planos, procedendo às correções adequadas quando necessárias; 4) a melhoria continua dos processos chave; e 5) o fomento da aprendizagem organizacional (p. 1). Neste sentido, podemos admitir que o grande benefício desta metodologia traduz-se na premissa por detrás do plano do processo HK: “a melhor maneira de obter o resultado desejado é garantir que todos na organização entendem a direção de longo alcance em direção à visão e que estão a trabalhar de acordo com um plano vinculado” (Kenyon, 1998, p. 2).

Para implementar o HK é necessário proceder aos seguintes 10 passos: 1) analisar o ambiente interno e externo da organização para o planeamento estratégico; 2) definir a missão; 3) desenvolver uma doutrina que aborde os interesses organizacionais; 4) definir uma visão; 5) determinar OE; 6) produzir planos que forneçam auxílio na concretização dos OE; 7) implementar políticas que resultem no alinhamento de planos estratégicos com a estratégia organizacional; 8) efetivar o controlo de políticas e planos estratégicos; 9) revert o atual progresso, identificar dilemas e proceder a correções (caso necessário); e 10) “padronizar processos e tarefas de trabalho: reter ganhos resultantes de melhorias inovadoras e rotineiras” (Idem, *ibidem*, p. 3).

Em suma, esta metodologia acabou por se revelar útil por permitir que “todos os colaboradores participem no processo de fixação e atingimento de metas, diminuindo-se ou evitando-se uma atitude de resistência ao plano delineado” (Thomaz, 2015, p. 44). O HK acaba também por ser, um método utilizado “para aprender não apenas com os problemas que são

resolvidos, mas também com os sucessos” (Kenyon, 1998, p. 16) e é a “ligação entre a estratégia, o processo e as pessoas” (p. 16).

2.2.1. Os modelos de adaptação

Alvo de múltiplas definições e variações em matéria de modelos¹⁴, destacamos alguns autores que contribuíram para uma melhor interpretação do HK, como: King (1981), por ser a primeira exposição desta metodologia na língua inglesa, pois até então existiam apenas textos japoneses; Akao (1991), por ser um dos maiores influenciadores da metodologia cuja obra é considerada “como a “bíblia” do *Hoshin Kanri*” (Thomaz, 2015, p. 35); Wood & Munshi (1991), por impulsionarem a sua implementação fora do Japão, nomeadamente nos Estados Unidos; Babish (1998), por realçar a importância da documentação que deve estar presente nesta metodologia e apresentar os dois conceitos-chave para esta filosofia de gestão (*Business Fundamentals* e *Breakthrough Activities*); Witcher & Butterwoth (2001), que evoluíram o ciclo PDCA para o ciclo FAIR; e Jackson (2006), que produziu um dos estudos mais completos e detalhados sobre o HK.

Ainda que existam vários modelos e diferenças entre os mesmos, Thomaz (2015) salienta que “não é possível afirmar que o modelo de um autor é melhor ou pior do que o de outro, podendo, no entanto, concluir-se que existem modelos mais completos e/ou pedagógicos do que outros em alguns aspetos particulares” (p. 43). Contudo, apesar das variações, todos os modelos preservam as características que “tornam o Hoshin Kanri numa metodologia singular (Idem, ibidem, p. 43).

No âmbito do nosso trabalho, optámos por nos concentrarmos no modelo de Jackson (2006) que compreende a matriz X A3¹⁵, objeto de implementação na MP. Esta matriz torna possível reunir “diferentes orientações estratégicas, táticas e operacionais” (Thomaz, 2015, p. 42) e “explora as dependências entre elas e permite relacioná-las com os resultados” (p. 42), sendo a mesma que permite o desdobramento da estratégia. Esta matriz surge com o propósito de contribuir para um relatório que fornece “um framework estruturado para vincular metas estratégicas de longo prazo, objetivos estratégicos, iniciativas de melhoria tática e KPI’s” (Barnabè & Giorgino, 2016, p. 595), pois é possível destacar as correlações entre estes elementos que acabam por permitir o alinhamento entre os mesmos.

¹⁴ Ver Apêndice A.

¹⁵ Ver Anexo 5.

Em suma, segundo Barnabè & Giorgino (2016) a matriz X A3:

oferece uma oportunidade para estimular e informar continuamente a discussão, a partilha de conhecimento e a análise em equipa, ao mesmo tempo que comunica uma variedade de dados e torna mais claras as prioridades estratégicas em todos os níveis da organização (p. 596).

2.3.Integração do BSC e do HK

Segundo Thomaz (2015), o BSC e o HK “assumem-se como ferramentas de gestão estratégica muito poderosas que partem da visão das organizações” (p. 44) e “ambos colocam ênfase na comunicação da estratégia e no processo de aprendizagem organizacional contínua” (p. 44). E, ainda, ambos permitem verificar a implementação dos OE através de indicadores, metas e o desdobramento dos mesmo ao longo da organização.

Contudo, existem diferenças, o BSC é mais voltado para aquilo que é a performance e os resultados, enquanto o HK “é uma abordagem baseada em processos e concentra-se não apenas nos resultados, mas também nos meios para alcançá-los (ou como)” (Asan & Tanyas, 2007, p. 1003). O BSC, que nos dá a base para a construção de um quadro estratégico conceptual, logo mais ligado ao planeamento, apresenta ainda alguma dificuldade em desdobrar a estratégia, fator que o HK consegue auxiliar através do processo *Catchball*, estando o mesmo mais ligado a pôr em prática a estratégia e a monitorizar a mesma. Neste sentido, pode ser afirmado que o BSC acaba por ser útil na “tradução dos propósitos de longo prazo em objetivos e temas estratégicos e o Hoshin Kanri demonstra a sua mais-valia enquanto sistema de implementação e execução da estratégia” (Thomaz, 2015, p. 45), surgindo uma situação de sinergia entre ambos os modelos.

Witcher & Chau (2007), deram um maior foco sobre a possível simbiose entre estas duas ferramentas e surgem com a ideia de que o HK, tal como o BSC, assenta também em quatro perspetivas que agrupam entre elas objetivos e medidas. Estas perspetivas denominadas de QCDE correspondem às perspetivas que encontramos no BSC: a perspetiva de qualidade (*quality*) corresponde à perspetiva “clientes”, pois compreende a análise dos clientes que acabam por definir o que é a qualidade em determinado produto/serviço; a perspetiva custo

(*cost*) corresponde à perspetiva “financeira” por englobar objetivos financeiros; a perspetiva entrega (*delivery*) corresponde à perspetiva “processos internos” por abranger objetivos no âmbito dos processos; e educação (*education*) que corresponde à perspetiva “aprendizagem e desenvolvimento” por relacionar os seus objetivos baseado nas pessoas.

Nesta linha de pensamento de semelhança entre as metodologias, Witcher & Chau (2007) defendem que o BSC e o HK:

podem representar duas formas alternativas de garantir que os planos estratégicos sejam implementados se (no final) representarem duas culturas fundamentalmente diferentes: uma ocidental centrada na seleção e monitorização das medidas certas para impulsionar a mudança (uma abordagem de “fins que justificam os meios”) e uma cultura japonesa centrada principalmente na capacidade dos processos organizacionais de uma empresa em entregar valor ao cliente (os meios que contribuem para o fim) (p. 530).

Thomaz (2015) apresenta um roteiro¹⁶ que contribui para a integração das duas metodologias e é composto por cinco etapas, sendo que começa na etapa zero para simplificar a produção de conceitos de GE. As etapas, com base no ciclo FAIR, serão as seguintes: 0) fase de preparação, onde decorre a análise do ambiente e se utilizam ferramentas como a matriz SWOT; 1) estratégia, composta pela visão, missão, valores, mapa estratégico e *scorecards*; 2) focar, onde se nomeia a equipa *Hoshin* que irá construir a matriz X A3 de 1º Nível (que englobam os grandes objetivos da organização); 3) alinhar, na qual as táticas da 1ª matriz se tornam os objetivos da matriz X A3 de 2º Nível (relativa ao objetivos de unidades/departamentos) e a equipas táticas (nomeadas pela equipa *Hoshin*) determina as iniciativas, metas e indicadores; 4) integrar, onde as equipas de ação (nomeadas pelas equipas táticas) definem os planos de execução; e 5) rever, fase em que se procede à revisão do Scorecard e da estratégia (p.67).

¹⁶ Ver Anexo 6.

Capítulo III: O caso da Marinha Portuguesa

3.1. A Marinha Portuguesa

A Marinha constitui um dos três ramos das forças armadas que é detentor de autonomia administrativa e acaba por ser integrado na administração direta do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional (Art. 1.º do Decreto-Lei n.º 185/2014, 29 de Dezembro, Lei Orgânica da Marinha – de agora em diante LOMAR).

Tem como missão principal “participar, de forma integrada, na defesa militar da República” (Art. 2.º, n.º1 da LOMAR) e, de forma mais abreviada, “Contribuir para que Portugal use o Mar” (Marinha Portuguesa, 2018, p. 7), presente da Diretiva Estratégica da Marinha (DEM). A missão da Marinha pode ser traduzida num grupo de tarefas que englobam funções de: dissuasão, defesa militar e apoio à política externa; segurança e autoridade do Estado no mar; e desenvolvimento económico, científico e cultural (Marinha Portuguesa, 2018, p. 7).

A missão decorre num “quadro de Valores pelo qual se deve pautar a atuação de todos os militares, militarizados e civis” (Marinha Portuguesa, 2018, p. 8), sendo que esse quadro é uma espécie de referência para o modelo de conduta a adotar e é composto por valores como a disciplina, a lealdade, a honra, a integridade e a coragem.

No que respeita à sua estrutura, a Marinha é composta por nove setores que dispõem das suas próprias estratégias, nomeadamente: 1) o Comando Naval (CN); 2) a Comissão Cultural de Marinha (CCM); 3) a Escola Naval (EN); 4) a Inspeção Geral da Marinha (IGM); 5) o Instituto Hidrográfico (IH); 6) os Recursos Humanos/ Superintendência do Pessoal (RH/SP); 7) a Superintendência das Finanças (SF); 8) a Superintendência das Tecnologias de Informação (STI); e 9) a Superintendência do Material (SM)¹⁷. Estes setores funcionam para que a missão da organização seja alcançada e para que a Marinha evolua e sustente a sua relevância, para tal é necessário viabilizar a transformação continua que é obtida através do processo de gestão estratégica.

¹⁷ Ver Anexo 7.

3.2.O processo de Gestão Estratégica

A MP, tal como muitas organizações, enfrentava dificuldades em concretizar as estratégias planeadas, passar da formulação das mesmas para a sua execução. Neste sentido e por forma a dar resposta a este problema, em 2008 foi estudada a possibilidade de se adotar o *Execution Premium Process* (XPP)¹⁸, uma evolução do BSC, para clarificar e operacionalizar a visão e estratégias da organização pois a conceção de que “a estratégia organizacional é essencial para a adaptação da Marinha ao ambiente externo, permanentemente em mudança, assim como para a melhoria do seu desempenho interno, nas áreas consideradas de maior relevância” (Marinha Portuguesa, 2013, p. 1.1) sempre esteve presente.

O processo XPP promove a “ligação entre a formulação de uma estratégia balanceada (plano estratégico) e a sua operacionalização no âmbito das actividades (plano operacional/financeiro)” (Ribeiro, 2017, p. 25). Este processo acabou por ser adotado e moldado à realidade do processo estratégico da Marinha portuguesa e resultou no seu atual modelo de GE¹⁹ que suporta três fases distintas e sete etapas:

1. A fase de formulação da estratégia: engloba a análise do ambiente (1ª etapa) interno e externo, realizada através da matriz SWOT que realça quais as “oportunidades e ameaças susceptíveis de influenciarem a sua atividade e o seu desempenho” (Ribeiro, 2017, p. 31) e também as “vulnerabilidades a colmatar e as potencialidades capazes de desenvolverem competências críticas na criação de valor na Marinha” (p. 31).

Esta fase engloba ainda uma 2ª etapa de formulação da estratégia, ligada a elementos da política naval²⁰, da doutrina naval²¹ e pela DEM²².

¹⁸ Ver Anexo 8.

¹⁹ Ver Anexo 9.

²⁰ Os elementos da política naval traduzem o que irá a Marinha fazer para cumprir a sua missão, levando em consideração as características do ambiente externo e interno e a interferência das políticas públicas de nível superior. Neste sentido, atendem aos “objectivos estratégicos navais e a missão da Marinha, ambos fixados ao nível geral militar, e reflecte a visão do CEMA” (Ribeiro, 2017, p. 36).

²¹ Os elementos da doutrina naval traduzem como irá a Marinha cumprir a sua missão, considerando “a postura estratégia institucional e as determinações resultantes das doutrinas estratégicas de escalão superior” (Ribeiro, 2017, p. 37). Estes elementos fornecem-nos, ainda, os paradigmas e estratégias de transformação genética (relativa à edificação e administração dos recursos), estrutural (no sentido de compor, organizar e articular os meios materiais e humanos) e operacional (alusivo ao emprego e sustentação dos meios).

²² A DEM é o elemento que define e traduz a visão do Almirante CEMA em orientações estratégicas para o seu mandato, das mesmas resultam os objetivos prioritários (os objetivos estratégicos) organizados dentro dos paradigmas e estratégias de transformação. Este documento define ainda quais serão as linhas de ação de curto prazo mas “decisivas para a sua prossecução, no âmbito da doutrina, da organização, do pessoal, do material, da informação, do treino e da sustentação” (Ribeiro, 2017, p. 39). A DEM é ainda a evolução daquilo que era a Diretiva de Planeamento da Marinha (DPM).

2. A fase da operacionalização da estratégia que compreende etapas como: a) a tradução da estratégia (3ª etapa) em aspetos mensuráveis, através do BSC da Marinha; b) o alinhamento da organização (4ª etapa) em relação à estratégia “corporativa” através das Diretivas Setoriais (DS) (ter em conta o desdobramento em cascata) e da comunicação estratégica; e c) o planeamento de atividades (5ª etapa), bem como a alocação de recursos que engloba “atividades correntes, as iniciativas estratégicas necessárias para materializar os objetivos da DPM (através do Plano de Actividades (PA))” (Ribeiro, 2017, p. 27).
3. A fase do controlo que é composta pela monitorização (6ª etapa) de objetivos da DEM e das DS e pela etapa de testar e adaptar (7ª etapa). Nesta fase, faz-se uma análise aos possíveis desvios na concretização das metas estabelecidas e recorre-se à validação de elementos estratégicos como objetivos, indicadores, metas e iniciativa e/ou a “adaptações consideradas necessárias para que a estratégia possa ser implementada com sucesso” (Ribeiro, 2017, p. 27).

3.3. A adaptação do Balanced Scorecard

A utilização desta ferramenta na Marinha serve para “traduzir a estratégia formulada em elementos concretos e para que qualquer membro da Marinha a possa entender” (Ribeiro, 2017, p. 43) e, ainda, dar a “perceber melhor como podem contribuir para o sucesso da sua operacionalização” (p. 45). No entanto, é preciso ter em mente que estamos a falar de uma organização pública e, como tal, é necessário um ponto de partida que acaba por ser idêntico ao setor privado pois “há que definir a missão de forma clara, a qual deve ser suportada num conjunto de valores interiorizados e partilhados pelos membros da organização” (Pinto, 2009, p. 157). É necessário, ainda, definir uma visão “com base na qual serão depois estruturadas as prioridades estratégicas necessárias à sua concretização” (Idem, ibidem, p. 157).

No caso da Marinha, é o Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA) e Autoridade Marítima Nacional que define a visão para o seu mandato: “Uma Marinha e uma Autoridade Marítima prontas e prestigiadas, ao serviço de Portugal e da segurança coletiva”

(Marinha Portuguesa, 2018, p. 9) e explana o rumo que a Marinha deve seguir por forma a cumprir a sua missão. Já a sua missão, referida anteriormente, pode ser sintetizada num simples enunciado: “Contribuir para que Portugal use o Mar”.

Para que a Visão do Almirante CEMA seja concretizada, foram estabelecidas três orientações estratégicas presentes na DEM: 1) conduzir um processo de transformação permanente, de forma a assegurar a relevância das duas instituições na salvaguarda dos interesses de Portugal e na proteção dos portugueses; 2) promover o sentido de utilidade pública da Marinha e da Autoridade Marítima, de forma a reforçar a sua credibilidade junto dos públicos de interesse e das entidades nacionais e internacionais; e 3) explorar todas as oportunidades proporcionadas pela conjuntura externa, de forma a valorizar as capacidades da Marinha e da Autoridade Marítima (Marinha Portuguesa, 2018, p. 11).

Estas Orientações Estratégicas acabam por nortear a prossecução dos OE, enquadrados nas Perspetivas de Gestão (Genética, Estrutural e Operacional) e que resultam de uma análise à matriz SWOT. Assim, passamos à identificação destes objetivos, que contam com Linhas de Ação²³ (LA) que orientam e facilitam a sua concretização:

- OE1 – Potenciar a edificação e a sustentação da componente naval do Sistema de Forças;
- OE2 – Melhorar a capacidade de recrutamento e de retenção de recursos humanos;
- OE3 – Incrementar a captação de fontes de financiamento supletivas;
- OE4 – Fortalecer o apoio à AMN e a cooperação com parceiros nacionais e internacionais;
- OE5 – Aperfeiçoar a eficiência nos processos e na gestão de recursos;
- OE6 – Dinamizar a abertura da Marinha à sociedade e aos cidadãos;
- OE7 – Otimizar a presença e o controlo nos espaços marítimos sob soberania ou jurisdição nacional;
- OE8 – Aumentar a prontidão das unidades operacionais e o seu empenhamento no apoio à política externa;
- OE9 – Consolidar o conhecimento e a atuação no quadro das ciências do mar e da cultura marítima.

²³ Ver Apêndice B.

O mapa da estratégia²⁴ sofreu algumas adaptações relativamente ao modelo original, no topo passou a estar presente a visão do Almirante CEMA, na base encontram-se “os valores organizacionais que suportam a execução da estratégia” (Ribeiro, 2017, p. 44), o nome das perspetivas (Genética, Estrutural, Operacional e a Missão) e passou a integrar Temas Estratégicos como “Marinha equilibrada”, “Marinha otimizada”, “Marinha flexível” e “Marinha Eficaz”, que traduzem as ideias do caminho que devem ser seguidas.

Concluída a disposição o mapa da estratégia, que deve ser lido de baixo para cima, segue-se a parte da quantificação e medição da conclusão de cada OE supramencionados. Para que tal controlo seja efetuado, é necessário que cada OE contemple indicadores de desempenho que apurem resultados daquilo que são “factores críticos de sucesso”.

Estes indicadores, por sua vez, também se dividem em *lag* e *lead* e contam com metas que consistem numa “expressão numérica, que representa o resultado de desempenho desejado, ou seja, o nível de ambição da Marinha referente ao cumprimento pretendido do objetivo estratégico associado” (Ribeiro, 2017, p. 51). Para alcançar estas metas, existem ainda iniciativas estratégicas (IE) que são aquilo que se chama de empreendimentos, ou seja, programas, projetos, atividades e ações específicas. As IE “consustanciam o músculo que traduz a estratégia em acção, e assumem a forma de um acto temporário, levado a efeito com o objectivo de gerar um produto ou serviço único” (Idem, ibidem, p. 53).

3.4. Alinhamento Estratégico

O alinhamento é fundamental para que “a Marinha caminhe toda, com coerência, no mesmo sentido, seja como organização, seja através das pessoas que, individualmente, a integram” (Ribeiro, 2017, p. 55) e é conseguido “desdobrando, em cascata, o mapa estratégico de nível superior (corporativo), em mapas estratégicos dos níveis inferiores (sectoriais, das direcções, etc.)” (p.55).

Neste sentido, os elementos estratégicos descritos no ponto anterior (OE, LA, Indicadores, Metas e IE) também existem nos nove setores²⁵, com algumas mudanças, como não se tratar de OE, mas sim de Objetivos Setoriais (OS). Todos os setores contêm, também,

²⁴ Ver Anexo 10.

²⁵ Lembra-mos que os nove setores são: Comando Naval (CN), Comissão Cultural de Marinha (CCM), Escola Naval (EN), Inspeção Geral da Marinha (IGM), Instituto Hidrográfico (IH), Recursos Humanos/ Superintendência do Pessoal (RH/SP), Superintendência das Finanças (SF), Superintendência das Tecnologias de Informação (STI) e Superintendência do Material (SM).

Diretivas Setoriais (DS) onde se encontram todos os elementos estratégicos devidamente identificados e dispõem, ainda, de um mapa da estratégia próprio onde são organizados os seus OS mediante as Orientações Estratégicas organizacionais identificadas na DEM.

Na Marinha, tal como foi mencionado no ponto 1.3 do Capítulo I do nosso trabalho, também existem dois níveis de alinhamento²⁶. No alinhamento horizontal, ocorre quando os setores ou unidades de um nível contribuem para os objetivos estratégicos (setoriais) para outros setores dentro do mesmo nível.

Já o alinhamento vertical permite que os setores “contribuam para os objetivos estratégicos de mais alto nível (corporativos), embora possam prosseguir, também, outros objectivos estratégicos sectoriais, específicos da sua actividade” (Ribeiro, 2017, p. 56).

Nesta perspetiva, para que seja possível o alinhamento dos membros desta organização com a estratégia corporativa, torna-se “indispensável desenvolver um processo de comunicação, que possibilite às pessoas perceber como podem contribuir para os objectivos estratégicos” (Ribeiro, 2017, p. 57). É no seguimento desta comunicação que se integram os mapas estratégicos e surge o foco do nosso trabalho, a Matriz X A3.

3.5. O Controlo e revisão da Estratégia

O controlo integra a última fase do processo estratégico e garante que o desempenho vai de encontro com o que foi estabelecido na fase do planeamento. Neste sentido, existe um sistema de controlo que possui as seguintes fases: 1) deve determinar-se aquilo que se vai medir, nomeadamente as variáveis e respetivas periodicidades; 2) estabelecer parâmetros para o desempenho para a comparação e avaliação dos resultados almejados, provindos dos OE; 3) avaliar o desempenho, considerando o que foi realizado e o que era esperado; 4) proceder a ações corretivas, para que sejam eliminados desvios ou revigorados os aspetos positivos.

A ferramenta crucial do controlo da Marinha é o sistema de controlo que compreende a componente estratégica, operacional, orçamental e o inspetivo. No âmbito do nosso trabalho, o controlo estratégico, pois segundo Ribeiro (2017), adquire maior importância pois:

²⁶ Ver Anexo 11.

Envolve a monitorização e avaliação de variáveis organizacionais com relevância estratégica (incluindo os objectivos, indicadores e iniciativas estratégicas) e incide na avaliação do desempenho da Marinha em actividades associadas a factores críticos de sucesso para a desejada transformação e na monitorização das alterações do meio envolvente (p. 70).

Desta forma, o controlo estratégico pode ser definido como um processo que através do qual se “monitoriza e avalia, de forma contínua e sistemática, o nível de consecução dos objectivos estratégicos definidos na DPM e nas DS” (Ribeiro, 2017, p. 71) e, ainda, permite “a sistemática avaliação do alinhamento da organização com a estratégia formulada” (p. 71). Neste seguimento, o controlo é executado a dois níveis: superior e setorial.

Ao nível da gestão superior, é o Estado-Maior da Armada (EMA) que se monitoriza a execução das IE, o estado dos indicadores de desempenho e a evolução do ambiente que envolve a organização. Ao nível setorial, está presente “o controlo da execução das iniciativas estratégicas sectoriais, a evolução dos indicadores de desempenho sectoriais e a evolução da envolvente ambiental do Sector” (Ribeiro, 2017, p. 72).

Relativamente à avaliação do rumo que a execução da estratégia está a seguir, realizam-se reuniões de revisão operacional, de carácter semestral, onde são analisados os OE e o seu estado, o estado dos indicadores de desempenho e a evolução das IE e tomam-se ações corretivas, se necessário. Existem também reuniões de revisão estratégica (corporativa), de carácter anual, onde se reavaliam os pressupostos que fundaram a estratégia e metas, validam-se OE e indicadores e analisa-se o portfólio das IE que levam à elaboração do Plano de Atividades (PA).

Para auxiliar este processo de controlo, a Marinha criou uma ferramenta denominada de Sistema de Monitorização e Controlo da Gestão Estratégica (SMC-GE) que permite consultar os BSC online, via intranet e emprega uma sinalética relativa ao desempenho de OE, indicadores e IE. O SMC-GE utiliza um modelo de “classificação que permite eliminar a subjectividade da análise do desempenho dos objectivos estratégicos, com recurso a critérios

reguladores para aferição do seu grau de concretização” (Ribeiro, 2017, p. 77) e acaba por ser importante para a leitura do estado dos OE cuja execução é medida por indicadores²⁷.

²⁷ Os indicadores acabam por ter pesos atribuídos e são analisados através de uma média ponderada que reflete a forma como os mesmos contribuem para o desempenho do OE.

Capítulo IV: Apresentação e Discussão de Resultados

4.1. Ponto de situação da aplicação do HK na Marinha

A primeira aplicação da metodologia HK na MP deu-se em 2017, aquando a realização do 1º estágio. Com esta aplicação, um pouco primária, começámos por compreender do que se tratava esta metodologia japonesa, quais as suas variações e formas de aplicação providas dos diversos modelos supramencionados no Capítulo II - Ferramentas de Alinhamento e Execução Estratégica.

Neste sentido, optou-se por absorver os contributos do modelo de Jackson (2006), nomeadamente as matrizes X A3, que acabariam por ser adaptadas à realidade desta organização militar e pública com uma dimensão considerável. Assim, estudámos a flexibilidade que a matriz poderia apresentar visto que englobava elementos como as estratégias, táticas, processos e resultados, bem como as correlações entre os mesmos.

Na MP, decidimos correlacionar outros elementos²⁸ derivados da realidade da organização como OE, OS, LA, IE, indicadores provenientes de cada OS e as próprias metas. Deste modo, foi dada uma maior atenção à concretização do alinhamento vertical que possuiria, possivelmente, uma leitura mais clara face ao processo em cascata dos mapas estratégicos que o BSC proporcionava e procedeu-se à aplicação das matrizes em cada um dos nove setores supramencionados.

Visualmente, o centro da nossa matriz adquiriu a mesma configuração que a matriz conceptual de Jackson (2006), ambas formam a letra “X” para que seja mais simples organizar os elementos e estabelecer a correspondência entre os mesmos segundo as necessidades da organização. No centro optámos, ainda, por incluir a visão de cada setor com a intuição de existir um foco naquele que é o “sonho que nunca pode abandonar os membros da organização” (Pinto, 2009, p. 60) pois a visão “traduz-se numa imagem que a organização acredita poder representar o seu futuro, em termos de utilização de recursos, produtos e serviços” (p. 60).

Outra alteração seria a inclusão e articulação de alguns elementos do mapa estratégico presente na DEM (corporativo), como as perspetivas de gestão (Genética, Estrutural, Operacional e Missão) e até os respetivos temas estratégicos (Marinha equilibrada, Marinha otimizada, Marinha flexível e Marinha eficaz). Esta integração entre os vários elementos é perceptível através da coluna esquerda da matriz onde é manifestada a correlação dos OE

²⁸ Ver Apêndice C.

organizados segundo as perspetivas de gestão e temas estratégicos em que se inserem e os OS, que podem contribuir de facto para o OE ou apenas herdar o texto do mesmo.

De seguida, é possível organizar as LA segundo os OS a que correspondem, sendo clara a atribuição de uma correlação entre ambos através de uma marcação com um “X”, relembrando que a leitura da nossa matriz deve ser feita no sentido dos ponteiros do relógio. Seguimos para a distribuição das IE pelas nossas LA, que permite identificar qual é o OS em que estas iniciativas se inserem.

Após a distribuição anterior, consta o impacto que cada iniciativa causa em cada OS, presente na legenda e que pode ter categorias como: sem impacto (0); impacto negativo alto (1); impacto negativo médio (2); impacto positivo baixo (3); impacto positivo médio (4); e impacto positivo muito alto (5). A matriz conta, ainda, com a disposição dos indicadores, que podem ser indutores ou de resultados, e das metas que estão associadas aos mesmos.

Esta matriz é passível de ser construída de uma forma simples através de uma folha de Excel, onde facilmente conseguimos atribuir a sua configuração em A3 e resulta um documento único onde é visível o alinhamento vertical de cada setor e nos permite perceber se, de algum modo, as nossas estratégias necessitam de alguma correção. Contudo, por mais que este documento seja prático, na MP existem setores cujos elementos estratégicos²⁹ são extensos, como a SM³⁰ ou até mesmo a STI³¹, e torna-se inconcebível produzir a nossa matriz num formato A3.

Visto que a utilização desta metodologia visa precisamente agilizar o processo da GE na MP, o aspeto da extensão dos elementos estratégicos recaiu como ponto primordial do segundo estágio. Chegou-se à conclusão de que deveria existir uma solução quanto à disposição das matrizes e dos elementos de cada setor para que não se perdesse a essência deste documento que tão prático se tivera mostrado e que poderia potenciar outras oportunidades de aplicação.

Outro ponto do 2º estágio e do tema do nosso trabalho, que recairia precisamente no estudo e levantamento da flexibilidade e benefícios que esta matriz poderá conter, sendo que o alinhamento horizontal iria ser o foco desta aplicação e adaptação.

²⁹ Com elementos estratégicos, queremos referir-nos a linhas de ação ou iniciativas estratégicas.

³⁰ A SM conta com cerca de 28 linhas de ação e 39 iniciativas estratégicas.

³¹ A STI conta com cerca de 25 linhas de ação e 73 iniciativas estratégicas.

4.2. Contributos e Resultados Atuais

4.2.1. Contributos para o Alinhamento vertical

No 2º estágio começou-se por abordar a questão da organização das matrizes alusivas ao alinhamento vertical, visto que, pela extensão de alguns elementos estratégicos de determinados setores, não era viável uma matriz no formato pretendido. Desta forma, foi decidido que uma das alterações poderia ser a divisão destas matrizes, que se manteriam com a mesma ordem e elementos, por perspetiva de gestão³².

Contudo, meteram-se em prática vários testes e variações desta matriz e chegou-se à conclusão de que novos elementos derivados da DEM deveriam ser integrados como as LA para que fosse possível observar de que forma se relacionavam as LA integradas nos OE e as LA dos OS. Assim, houve uma nova disposição no centro das matrizes³³ onde não se perdeu a essência do alinhamento vertical pois conseguimos verificar a relação de correspondência entre os OE e os OS e, ainda, o impacto que cada iniciativa tem no objetivo que está atribuída, como podemos observar através do Apêndice E.

Com os testes efetuados, foi possível observar que estas matrizes X A3 são flexíveis e permitem uma organização construir as mesmas segundo as suas necessidades ou elementos que deseja analisar e correlacionar. Neste sentido, foi decidido que construir estas matrizes conforme a divisão das perspetivas de gestão poderia não ser viável pois a natureza do HK, que se traduz na capacidade de reunir a estratégia numa só folha A3, seria perdida.

Para além da perda da natureza deste formato de organização da estratégia, esta divisão tornar-se-ia inviável, também, graças à dimensão setorial da Marinha. Destarte, a visão de aplicar esta matriz em termos de alinhamento horizontal obteve cada vez mais atenção e teve como resultado o ponto a ser descrito de seguida.

4.2.2. Contributos para o Alinhamento Horizontal

A aplicação desta matriz no âmbito do alinhamento horizontal resultou das experiências supramencionadas onde se aclarou que o melhor seria agilizar a quantidade de matrizes produzidas e, por consequência, adicionar outros elementos e reorganizar as mesmas.

³² Ver Apêndice D.

³³ Ver Apêndice E.

Posto isto, surgiu uma outra matriz³⁴ que almejava a observação integrada dos elementos de cada setor e a forma como estavam as LA dos setores alinhadas com as LA presentes na DEM. Por conseguinte, perceber a correlação entre as mesmas visto que várias LA setoriais poderiam integrar uma só LA da estratégia corporativa.

Neste sentido, visto que na DEM constam nove objetivos estratégicos, surgem nove matrizes correspondentes a cada um dos objetivos. Assim, em termos visuais, continuando a perspetiva da leitura das colunas segundo os ponteiros do relógio e começando pelo centro: no centro da matriz conta o OE e a sua respetiva descrição (exemplo: Objetivo Estratégico 1 - POTENCIAR a edificação e a sustentação da componente naval do Sistema de Forças); na coluna inferior estariam dispostos os setores que de alguma forma contribuem para o dado OE; na coluna mais à esquerda estariam quais os OS relacionados com o OE e a sua respetiva correspondência, que podia variar entre “Setor deve contribuir para este objetivo da DEM” ou “Setor herda o texto do objetivo da DEM”; na coluna superior estariam as LA decorrentes dos OS dispostos na coluna anterior e respetivas descrições das mesmas; na coluna à direita estariam as LA presentes na DEM, já no canto superior direito estaria a correlação entre as mesma (LA Setoriais/LA DEM); e no canto inferior direito estaria a legenda referente à relação entre os objetivos (OE/OS), bem como, em que perspetiva de gestão o OE se insere.

Ao entender que este formato poderia tornar-se viável, chegámos à matriz X A3³⁵ final, onde foi decidido que se deveria incluir na coluna superior as IE provindas das LA, juntamente com as suas descrições, e as descrições das LA setoriais seriam reduzidas à sua denominação (exemplo: LA1.1). No centro passaria a estar disposto, para além da descrição do OE, o seu efeito pretendido e os seus indicadores, bem como, uma ligeira avaliação dos mesmos segundo uma sinalética que corresponde à taxa de realização dos OE em relação às metas estabelecidas. Outra mudança, seria a integração dos setores que, com os seus OS, não contribuem para este OE pois acaba por ser importante para a organização entender de que forma estão os setores alinhados com a sua estratégia corporativa

Assim, tornar-se-ia possível obter uma visão mais alargada das ações que estão a ser tomadas de facto através das iniciativas para executar o OE, como as mesmas se relacionam com as LA dispostas na DEM, se a organização está a mover-se ao encontro das metas estabelecidas para os indicadores e quais são os setores que contribuem ou não para este OE e como contribuem (a correspondência anteriormente referida manter-se-ia).

³⁴ Ver Apêndice F.

³⁵ Ver Apêndice G.

4.2.3. Resultados

A aplicação da matriz X A3 “final”, com isto queremos dizer a última matriz a ser construída e apresentada neste trabalho, coincidiu com a elaboração do protótipo do relatório da Revisão Operacional³⁶ cuja data corresponderia a fevereiro de 2019 e acabou por contribuir para o mesmo.

Nesta revisão, onde se avalia o estado dos vários elementos estratégicos, foi possível corrigir alguns elementos que poderiam, possivelmente, encontrar-se desajustados. Em termos concretos, foi possível identificar a necessidade de algumas alterações em termos de LA e Indicadores da DEM presentes nas Tabelas n.º 1 e n.º2, tratando-se de quantidades estimadas.

Tabela n.º 2 - Alterações das LA

Ação	Quantidade de LA (Estimativa)
Concluir o planeamento das IE em EPM ³⁷	6
Criar novas IE	1
Ajustar o planeamento e controlo da execução das IE	17
Reforçar LA com IE	1

Fonte: Elaboração própria.

Tabela n.º 3 – Alterações dos Indicadores

Ação	Quantidade de Indicadores (Estimativa)
Acompanhar a leitura	3
Analisar resultados do questionário	1

³⁶ Ver ponto 3.5 do “Capítulo III – O caso da Marinha Portuguesa”.

³⁷ Corresponde a *Enterprise Project Management* (EPM), uma ferramenta que permite realizar a análise e gestão de portfólios e, também, “planear e controlar a execução das iniciativas estratégicas (projectos e actividades associadas)” (Ribeiro, 2017, p. 76).

Reavaliar as metas	3
Definir baseline	3
Eliminar o indicador	1
Rever o indicador	2
Rever o indicador e a meta	1
Rever a meta	2
Acompanhar a meta	2

Fonte: Elaboração própria.

Desta forma, podemos observar que existem algumas alterações que necessitam de ser executadas, especialmente no que se refere a matérias das LA/IE associadas.

4.2.4. Resultados das entrevistas

Neste ponto, pretendemos apresentar as informações recolhidas através das duas entrevistas semiestruturadas realizadas, que tiveram por base a utilização de um guião, composto por dez questões e exposto no Apêndice H. Para facilitar o tratamento e análise das entrevistas optámos por categorizar os entrevistados por blocos de entrevista (A e B), como foi supramencionado, e iremos apresentar as respostas a cada pergunta sob forma de frases relevantes ou conceitos-chave para que se consiga uma análise mais objetiva.

Assim, o objetivo destas entrevistas passou por perceber quais os benefícios que ambas as ferramentas de GE poderiam trazer para uma organização como a MP em termos de alinhamento e execução da estratégia, quais as dificuldades relativas à metodologia HK, se uma integração entre ambas as ferramentas é plausível e quais as possíveis melhorias que se poderiam fazer relativamente à utilização das nossas matrizes.

Posto isto, apresentamos as questões colocadas sob forma de tema, cujos objetivos gerais estão dispostos no Apêndice I³⁸, e os principais resultados obtidos de cada uma das intervenções:

Tabela n.º 4 - Ideias-Chave das Entrevistas

Temas (T)	Ideias-Chave Bloco A (Capitão-de-Fragata Paulo Vieira)	Ideias-Chave Bloco B (Capitão-de-Fragata Rui Gonçalves)
T1 – Eficácia do BSC enquanto ferramenta de alinhamento estratégico	- Existência de instrumentos e técnicas do BSC que permitem o alinhamento; - Eventualmente não consegue verificar na decomposição de OE corporativos por OE setoriais a tradução desses objetivos em iniciativas.	- Garante um alinhamento vertical na fase da definição da estratégia; - Na fase de implementação, “no sentido de efetuar as ações que levam à edificação dos objetivos, ou seja, quando estamos a olhar para as IE esse alinhamento vertical não é tão claro”.
T2 – Benefícios do BSC em termos de execução da estratégia	- Comunica a estratégia a todos os setores, departamentos e até às pessoas numa organização; - Permite perceber e fazer as correções necessárias, a retroação dos resultados para a revisão da estratégia.	- É eficaz; - Tem revelado benefícios no sentido de “diminuir o gap entre a definição da estratégia e a sua implementação”.
T3 – Benefícios da primeira matriz criada (2017)	- Permite formular a decomposição e tradução dos objetivos em iniciativas; - Formato facilmente consultável; - Tem o mérito de limitar à folha A3 a estratégia corporativa; - Mostra as iniciativas mais relevantes para os OE e o seu estado.	- Garante o alinhamento entre os objetivos; - Era possível “olhar para cada um dos OE da diretiva superior e verificar se as diretivas setoriais alinhavam ao nível dos objetivos com a diretiva estratégica”; - Auxiliou na elaboração das diretivas setoriais; - Obter um panorama claro do alinhamento entre os objetivos.
T4 – Dificuldades de implementação da matriz	- “A matriz X A3 é uma formulação interessante, mas pensada para o papel (...)e pensada há muitos anos atrás”; - Obriga a “fazer uma triagem e ver o que era relevante para se por ali pois se não coubesse na folha A3 de forma legível, não era para lá estar”; - O tamanho que fica após a integração de todos os elementos; - No “mundo digital”, pode não ser a coisa mais fácil de se implementar.	- Conseguir “identificar se existiam IE suficientes para edificar os objetivos estratégicos porque estando as IE ao nível dos setores e tendo presente o alinhamento vertical entre um OS e um OE”; - Não era claro se “essas iniciativas eram suficientes, ou não, se o conjunto de todas as iniciativas dos vários setores eram suficientes ou não para edificar o objetivo da diretiva de Marinha”.

³⁸ Ver Apêndice I.

T5 – Benefícios das novas matrizes criadas	- A vantagem deste layout é o de conseguir colocar uma grande quantidade de informação num único suporte; - É um ponto de partida para orientar parte do trabalho de transformação digital.	- Continua a englobar o alinhamento vertical; - Passámos a “ter um panorama de todas as IE, que de alguma forma contribuem ou edificam o OE, concorrem para o objetivo setorial e o somatório de todos os alinhamentos que vão dar à edificação do OE da marinha”. - Possibilidade de identificar iniciativas setoriais que de alguma forma se poderão tornar em iniciativas intersectoriais; - “Se por um lado conseguimos ter um panorama mais claro do alinhamento vertical, por outro lado conseguimos identificar oportunidades de alinhamento horizontal”; - Maior foco na IE.
T6 – Existência de melhoria, em termos de alinhamento, em relação ao BSC	- Aguarda melhorias em termos de evolução do HK e das matrizes para o “mundo digital”.	- As matrizes na MP não garantem o seu alinhamento, mas facilitam a sua análise.
T7 – Benefícios do HK na execução da estratégia	- Possibilidade de estudar como é que as coisas se relacionam umas com as outras.	- Dá o estado da execução das iniciativas; - “Quando estamos a olhar para esta matriz e estamos a olhar para a execução de todas as iniciativas, que de alguma forma alavancam o OE, conseguimos analisar qual é o estado de edificação de um OE e essa é a grande vantagem desta matriz”.
T8 – Benefício do HK no processo de GE da Marinha	- Facilita o processo do desdobramento dos OE.	- É benéfico; - É útil em dois pontos: um “na altura da elaboração das diretivas setoriais porque facilita a análise dos alinhamentos verticais” e “na execução estratégica facilita na análise do estado de execução das IE que concorrem para um determinado OE”; - “Se até agora nós olhávamos para os indicadores que por si só nos davam o estado de cada um dos objetivos, neste momento nós conseguimos comparar se a execução está a acompanhar ou não os indicadores e fazer ainda mais análises”;

		- “Conseguimos fazer um conjunto de análises muito superior àquele que fazíamos”. - As matrizes foram utilizadas numa revisão operacional.
T9 – Integração de ambas as ferramentas de GE	- É possível, no sentido em que “transformar isto que aqui está em mecanismos de seleção de dados por drill, ou em cascata, com várias opções de drill (para iniciativas, linhas de ação...)”.	- “Diria que o <i>Balanced Scorecard</i> é o principal e o <i>Hoshin Kanri</i> serve para auxiliar determinadas fases do <i>Balanced Scorecard</i>, ou seja incorporar os métodos que o <i>Hoshin Kanri</i> permite para análises”.
T10 – Melhorias relativas às Matrizes	- Desenvolver as matrizes em algo digital; - Criar um esquema de navegação mais complexo, mas que resultem numa navegação mais facilitada; - Verificar se existe correlação entre o grau de realização das iniciativas e o grau de consecução deste objetivo; - Estudar estatisticamente as correlações entre os elementos presentes na Matriz.	- “Eventualmente o que poderá ser melhorado é o canto superior direito no sentido em que se pode facilitar a quantificação da contribuição das IE para o OE porque neste momento todas contribuem da mesma forma e se conseguíssemos atribuir ponderações ou uma escala”; - Transformar esta ferramenta em algo digital.

Fonte: Elaboração própria.

Posto isto, é possível afirmar que o HK, bem como, as suas matrizes permitem tirar certos benefícios como o facto de se conseguir ter uma visão geral do estado da estratégia a partir de um só documento, A3 para ser mais específico, e também a integração de novos elementos como as IE levando a que exista mais oportunidades de desenvolvimento que certamente trarão mais esclarecimentos para a organização. Outro grande benefício é o de ser possível fazer uma análise mais detalhada e facilitada acerca dos dois tipos de alinhamento existentes na MP.

Contudo, ainda existe a necessidade de criar estas matrizes em termos digitais para facilitar não só a sua análise, como também, a navegação entre os seus elementos (OE/OS, LA, IE e indicadores). A criação de novas escalas para se conseguir medir o impacto dos elementos nas correlações torna-se, também, um imperativo para perceber em termos concretos a forma como são edificados os OE.

Capítulo V: Conclusões

5.1. Objetivo geral

Após a exposição do nosso trabalho, o mesmo desenvolveu-se segundo um objetivo geral que passou por efetivar os benefícios da aplicação do *Hoshin Kanri* enquanto ferramenta de alinhamento estratégico através de um estudo de caso na Marinha Portuguesa, bem como de execução da estratégia.

A sua versão final resultou do conhecimento obtido através da fase exploratória, onde foram realizadas diversas leituras e tivemos por base, ainda, a experiência do 1º estágio curricular realizado na Marinha no ano de 2017.

5.2. Campo de observação

Beneficiando da situação proporcionada pela conjugação da realização de um estágio académico na Divisão de Planeamento do EMA, com o apoio do tutor do estágio, Capitão-de-Fragata Rui Gonçalves, e dos membros da referida divisão, o campo de observação foi direcionado para a elaboração das matrizes expostas e das informações que se poderiam retirar das mesmas. Na observação, foi testada a aplicação desta ferramenta sobre uma situação previamente estudada, naquilo que é referente ao alinhamento vertical, de forma a poder identificar quais os benefícios que se pode obter e quais as melhorias que se poderiam fazer em relação à aplicação no âmbito do alinhamento horizontal.

Não se recorreu a inquéritos, mas procedeu-se a duas entrevistas semiestruturadas a militares conhecedores do processo estratégico da Marinha, à observação direta e à análise documental não só de obras referentes à matéria, mas também, de documentos da organização de índole estratégica como é o caso da DEM e das DS. Neste sentido, existiu também a participação direta naquilo que foi o pensar e elaborar as matrizes que auxiliaram o nosso estudo.

Desta forma, foram validados os processos em que se fundamenta o nosso trabalho, para que se considere, plausivelmente, a sua aplicação ao nível geral do processo estratégico da Marinha. Foram seis meses de intensa observação dos factos e da aplicação e de comparação dos resultados, conseguida à custa da participação do estudo e elaboração das matrizes. Trabalhou-se num ambiente disciplinar e fascinante, elaborando propostas de documentos estratégicos, discutindo-os e revendo-os. Neles encontram-se os contributos obtidos, tirando partido das conversas e dúvidas esclarecidas com o tutor do estágio já referido.

No EMA testou-se, refutou-se e clarificou-se quase todos os assuntos acerca das matrizes e da aplicação desta ferramenta proposta neste trabalho, beneficiando de críticas e duas entrevistas que lhe conferiu o rigor essencial de modo a que os nossos resultados sejam credíveis e reais, para que o estudo possa ser tido em conta pela comunidade científica e tenha utilidade para a Marinha Portuguesa.

5.3. Comparação dos resultados

Da identificação, debate e operacionalização dos conceitos que sustentaram o nosso trabalho, especialmente os de gestão estratégica, planeamento estratégico, alinhamento estratégico e execução estratégica, essenciais à natureza das ferramentas abordadas, contribuiu para a apresentação de um entendimento geral sobre a utilização das mesmas numa perspetiva teórica e prática; os benefícios que uma aplicação desta natureza em relação ao atual ciclo de estratégica poderá trazer-nos; e a construção de uma matriz que contribuísse na organização e clarifica-se a contribuição dos elementos estratégicos entre si, permitisse perceber a correlação entre os mesmos obtendo um panorama geral do estado da estratégia corporativa, assim como estabelecer o alinhamento ao nível horizontal.

A partir da identificação, debate e desenvolvimento dos conceitos, foi possível a apresentação de um entendimento específico sobre a flexibilidade de aplicação da metodologia *Hoshin Kanri* e, ainda, sobre o processo estratégico da Marinha e as suas diversas etapas, como traduzir a estratégia, alinhar a organização e monitorizar.

Ao realizar este estudo tendo por base as experiências e resultados da aplicação da metodologia, nomeadamente a matriz X A3, em relação ao alinhamento vertical, esperava-se identificar as suas deficiências, evidenciar o seu potencial em termos de possibilidade de aperfeiçoamento e determinar as possibilidades de aplicação ao alinhamento horizontal. Isso foi conseguido e até superado, porque se obteve não só um documento em que se conseguia analisar o alinhamento horizontal e, em acréscimo, o alinhamento vertical, como se conseguiu inserir uma espécie de avaliação do estado dos indicadores estratégicos. Além disto, as matrizes mostraram-se também úteis em questões de utilização sob forma de auxílio à Revisão Operacional, elemento integrante da fase de Controlo do processo estratégico da Marinha e são tidas como uma oportunidade de complementar o mesmo, no sentido em que podem ser benéficas na elaboração das Diretivas Setoriais e na execução das iniciativas estratégicas. As matrizes permitiram, ainda, rever elementos que acabaram por ser alvo de correções presentes no ponto 4.2.3 do Capítulo IV – Apresentação e Discussão de Resultados.

Com o trabalho pretendia adquirir-se um entendimento profundo sobre os benefícios que esta metodologia poderia trazer para esta organização de carácter público e militar, e compreender quais as modificações que podem levar à aplicação desta metodologia no processo estratégico da Marinha. Esperava-se, também, elaborar um trabalho de simples compreensão, sólido e que suscita-se o interesse de investigar esta área da gestão e planeamento estratégico que contribuem para o alinhamento e comunicação da estratégia ao longo das organizações, bem como das ferramentas que estão disponíveis para agilizar estes processos.

5.4. Reflexões finais

Em termos gerais, o nosso trabalho permite compreender melhor como se pode integrar uma ferramenta numa organização que, apesar de possuir uma estrutura complexa, está familiarizada com a gestão e planeamento estratégico através do *Balanced Scorecard*. Por sua vez, o BSC apresenta a falta de ligação dos objetivos estratégicos presentes no mapa estratégico em relação aos objetivos dos demais setores da Marinha.

Desta forma, foi possível observar que quando se aliam estas duas ferramentas, os alinhamentos e as correlações entre os elementos estratégicos se torna mais claro, criando sinergias e a possibilidade de analisar a estratégia de forma integrada. Contribui, igualmente, para perceber que quando existem elementos estratégicos estabelecidos como é o caso dos objetivos estratégicos/setoriais, linhas de ação, iniciativas estratégicas e indicadores, a elaboração das matrizes é mais simples e as mesmas acabam por beneficiar a organização ao adquirir um carácter de ferramenta de análise, no caso da Marinha.

As variações destas matrizes podem ser diversas, com outros graus de complexidade de elaboração e análise muito distintos e em tal quantidade, que é preciso sentido prático, objetividade e clareza na sua eventual modificação. Convirá não esquecer qual é o fim da sua aplicação no sentido de decidir, racionalmente, quais os elementos que se querem integrados e relacionados sob forma de analisar as estratégias previamente planeadas e estabelecidas.

Assim, é possível assimilar que para existir uma execução estratégica bem sucedida, para além de outros fatores, o entendimento geral do que se pretende alcançar e para onde se quer ir deve ser estabelecido e que o caminho deverá ser feito no mesmo sentido. Desta forma, uma organização torna-se capaz de enfrentar os desafios que surgem, manter a dinâmica que lhe confere as suas características e apela à excelência em certas áreas e processos.

Para ir ao encontro do objetivo geral deste estudo, propusemo-nos a estudar e clarificar os benefícios que iam sendo encontrados ao longo da aplicação das matrizes X A3 na Marinha,

sendo que se percebeu que com a sua utilização, é possível obter um panorama do estado geral da estratégia, uma ferramenta de análise relativa à contribuição dos setores em relação a um dado objetivo estratégico, podemos identificar quais são os objetivos setoriais que se relacionam com o objetivo, conseguimos observar quais as linhas de ação e iniciativas estratégicas que contribuem para as linhas de ação da DEM presentes nesse mesmo objetivo estratégico e no centro da matriz percebemos o estado dos indicadores em relação às metas.

Em termos concretos, a metodologia tem ainda como benefício servir de referência para a etapa do controlo, na medida em que é mais prático ter estes documentos e perceber se é necessário tomar medidas de correção à estratégia planeada e, ainda, numa fase mais primária, nomeadamente na etapa da elaboração das diretivas setoriais por conter de uma forma mais clara o alinhamento horizontal, ou seja, entre os setores da Marinha. Este alinhamento acaba por identificar as sinergias setoriais e possíveis iniciativas estratégicas intersectoriais que resultam num trabalho de equipa para que se realizem as mesmas.

Cientes das dificuldades que possam surgir na implementação desta metodologia, espera-se que a sua flexibilidade, mais um dos seus benefícios, seja uma mais valia para a adaptação numa organização, independentemente de ser de carácter público ou privado. Temos ainda como fim, apelar ao reconhecimento desta ferramenta pela sociedade e, sobretudo, pelos beneficiários da mesma.

O nosso trabalho pode até nem ajudar a atividade de todos os envolvidos no processo estratégico da Marinha, mas espera-se que tenha utilidade para os que tentam entender a estratégia organizacional como um só e que beneficiem da claridade de num só documento perceber-se de que forma estão as estratégias integradas na perspetiva horizontal e vertical e, ainda, que seja possível reter informações acerca do estado dos indicadores que medem a execução do objetivo estratégico.

5.5. Limitações da investigação

Posto isto, teremos de realçar que foram encontradas barreiras ao nível da carência de obras ou estudos acerca do *Hoshin Kanri*, especialmente sobre a integração com o *Balanced Scorecard* ou até mesmo sobre a sua aplicação em mais organizações, sobretudo na Administração Pública e por ser um tema recente em Portugal. Já a área do alinhamento ou desdobramento e execução estratégica é, também, relativamente recente no nosso país e, como tal, carece de estudos e possui uma grande escassez literária.

Outra limitação sentida, foi o curto espaço de tempo passado no campo de observação pois poderão surgir novos contributos com a utilização desta ferramenta na Marinha, no sentido que poderá adquirir novos formatos, adaptações ou até mesmo evoluções digitais que trará outros benefícios à organização. Ou seja, era necessário proceder a uma observação mais prolongada por mais ciclos de revisão estratégica para apurar outras oportunidades desta matriz e existir uma massa crítica maior dentro da organização em relação a esta metodologia japonesa, para que fosse possível angariar mais contributos e ideias acerca da implementação da mesma.

5.6. Investigações futuras

Em termos de investigações futuras, damos o foco à criação de medidas estatísticas que compreendam avaliação do impacto relativamente às iniciativas estratégicas, entre outros elementos que consigam traduzir a sua importância em termos de execução dos objetivos estratégicos. Outra sugestão, passa por aplicar as matrizes em formato digital, inovando o seu formato em papel e criar formas fáceis de navegação entre os elementos e possíveis janelas de navegação.

Seria também interessante chegar a conclusões claras sobre o impacto em termos concretos que o *Hoshin Kanri* pode trazer a organizações em que seja aplicado, especialmente se as mesmas não sejam dotadas de ferramentas de gestão estratégica como o *Balanced Scorecard* para que seja possível observar se a aplicação obtém resultados tão benéficos como na Marinha Portuguesa, que já possuía este sistema de gestão. Ou ainda, se o processo de desdobramento presente na metodologia japonesa é eficaz no alinhamento nas unidades da organização.

Por último, concluir se o *Hoshin Kanri* é passível de se integrar no processo estratégico da Marinha e em que etapas faria sentido a sua contribuição, ainda que sirva apenas de suporte ou ferramenta de análise relacionada com os elementos do *Balanced Scorecard*.

Estas propostas decorrem devido à riqueza do assunto tratado em termos de matéria de gestão estratégica, pelo que não se esgota apenas com o nosso trabalho sendo que existem várias formas de se abordar o assunto como é o exemplo da avaliação de desempenho e este é apenas mais um pequeno passo no caminho que existe a percorrer na área das ferramentas de alinhamento e execução da estratégia.

Referências Bibliográficas

- Alford, J. (2001). The implications of "publicness" for strategic management theory. Em G. Johnson, & K. Scholes, *Exploring Public Sector Strategy* (pp. 1-13). Londres: Pearson Education Limited.
- Asan, S. S., & Tanyas, M. (2007). Integrating Hoshin Kanri and the Balanced Scorecard for Strategic Management: The Case of Higher Education. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(9), 999-1014.
doi:<http://dx.doi.org/10.1080/14783360701592604>
- Ayala, N. F. (2010). *A Utilização do Hoshin Kanri para o Desdobramento da Estratégia no contexto da Produção Enxuta*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia, Porto Alegre.
- Baile, K. C. (1998). *A Study of Strategic Planning in Federal Organizations*. Tese de Doutorado, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- Barnabè, F., & Giorgino, M. C. (2016). Practicing Lean strategy: Hoshin Kanri and X-Matrix in a healthcare-centered simulation. *The TQM Journal*, 29(4), 590-609.
doi:<https://doi.org/10.1108/TQM-07-2016-0057>
- Beer, M., Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2005). Strategic Management as Organizational Learning: Developing Fit and Alignment through a Disciplined Process. *Long Range Planning*, 38(5), 445-465. doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.04.008>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*. Obtido em 23 de novembro de 2018, de <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>
- Bilhim, J. (2013). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas* (7ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2010). Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead. *Public Administration Review*, 70(s1), s185-s192.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (3ª ed.). São Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2006). *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, J. E. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico: «Saber-Fazer» da investigação para dissertações e teses*. Lisboa: Escolar Editora.

- Carvalho, J. M. (2013). *Planeamento Estratégico: o seu guia para o sucesso* (2ª ed.). Porto: Vida Económica.
- Costa, N. M. (2010). *Gestão de Desempenho Organizacional: A relação entre o Balanced Scorecard e o Orçamento*. Coimbra: Centro de Estudos e Formação Autárquica.
- Decreto-Lei n.º185/2014, de 29 de dezembro. Lei Orgânica da Marinha. Diário da República, 1ª série n.º250, 6397-6406.
- Drucker, P. F. (2007). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Nova Iorque: Truman Talley Books.
- Filho, E. H. (2005). *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Freire, A. (2008). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.
- Gallo, A. (24 de Junho de 2010). *Making Your Strategy Work on the Frontline*. Obtido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2010/06/making-your-strategy-work-on-t>
- Gamble, J., Peteraf, M., & Thompson Jr, A. (2015). *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage* (4ª ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill Education.
- Hough, J., & Liebig, K. (2013). An Analysis of Strategic Alignment Tools. *Corporate Ownership & Control*, 10(2), 591-603. doi:10.22495/cocv10i2c3art2
- Joyce, P. (1999). *Strategic Management For The Public Services*. Londres: Open University Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Strategic Learning and the Balanced Scorecard. *Strategy & Leadership*, 24(5), 18-24. doi:<https://doi.org/10.1108/eb054566>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizon*, 15(1), 87-104.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). The Strategy Map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32(5), 10-17. doi:<https://doi.org/10.1108/10878570410699825>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Press.
- Kenyon, D. A. (1998). The Hoshin Process: Linking Strategy, Process, and People. *Employment Relations Today*, 25(2), 1-16. doi:<https://doi.org/10.1002/ert.3910250202>
- Marinha Portuguesa. (2013). *PAA1002: Doutrina de Gestão de Projeto na Marinha*. Lisboa.

- Marinha Portuguesa. (2018). *Diretiva Estratégica da Marinha*. Lisboa: Marinha Portuguesa.
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *Eduser: revista de educação*, 2(2), 49-65.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 107-114.
- Moreira, C. D. (2007). *Teorias e Práticas de Investigação*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Nair, M. (2004). *Essentials of Balanced Scorecard*. Nova Jérсия: John Wiley & Sons, Inc.
- Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (Junho de 2008). *The Secrets to Successful Strategy Execution*. Obtido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2008/06/the-secrets-to-successful-strategy-execution>
- Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. Nova Jérсия: John Wiley & Sons, Inc.
- Niven, P. R. (2008). *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. Nova Jérсия: John Wiley & Sons, Inc.
- Parnell, J. A. (2014). *Strategic Management*. Carolina do Norte: Sage Publications, Inc.
- Pike, J., & Barnes, R. (1996). *TQM in Action: A Practical Approach to Continuous Performance Improvement* (2ª ed.). Londres: Chapman & Hall.
- Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard: Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Poister, T. H., & Streib, G. D. (1999). Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes. *Public Productivity & Management Review*, 22(3), 308-325. doi:10.2307/3380706
- Prieto, V. C., Carvalho, M. M., & Fischmann, A. A. (2009). Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. *Produção*, 19(2), 317-331. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132009000200008>
- Pujas, D. (2010). *Barriers to the Successful Implementation of the Balanced Scorecard - the Case of Plava Laguna J.S.C.* Dissertação de Mestrado, MODUL University Vienna, Viena.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.). (J. M. Marques, M. A. Mendes, & M. Carvalho, Trads.) Lisboa: Gradiva.
- Ribeiro, A. S. (2010). *Teoria Geral da Estratégia: O Essencial ao Processo Estratégico*. Coimbra: Almedina.

- Ribeiro, A. S. (2017). *O Processo Estratégico na Marinha*. Lisboa: Edições Culturais da Marinha.
- Ring, P. S., & Perry, J. L. (1985). Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints. *The Academy of Management Review*, 10(2), 276-286. doi:10.2307/257969
- Santos, A. R. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Shekhar, G. V. (2010). *Business Policy and Strategic Management*. Índia: I.K. International Publishing House Pvt.
- Stake, R. E. (2009). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso* (2ª ed.). (A. M. Chaves, Trad.) Lisboa: Fundação Caloust Gulbenkian.
- Steiner, G. A. (1979). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. Nova Iorque: The Free Press.
- Strategor. (1993). *Política Global da Empresa* (2ª ed.). (L. Barros, Trad.) Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Tavares, M. V. (2002). *Estratégia e Gestão por Objetivos*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Thomaz, M. F. (2015). *Balanced Scorecard e Hoshin Kanri: Alinhamento Organizacional e Execução da Estratégia*. Lisboa: Lidel.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13ª ed.). Nova Jérsei: Pearson Education, Inc.
- Witcher, B. J., & Butterworth, R. (1997). Hoshin Kanri: a preliminary overview. *Total Quality Management*, 8(2-3), 319-323. doi:https://doi.org/10.1080/09544129710332
- Witcher, B. J., & Chau, V. S. (2007). Balanced Scorecard and Hoshin Kanri: dynamic capabilities for managing strategic fit. *Management Decision*, 45(3), 518-538. doi:10.1108/00251740710745115
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5ª ed.). Los Angeles: SAGE Publications.

Apêndices

APÊNDICE A – Comparação das características dos modelos de implementação do Hoshin Kanri

Tabela n.º 5 - Comparação das características dos modelos de implementação do Hoshin Kanri

Modelos	Características
King (1989)	• Aplicação da metodologia a numa vertente de gestão estratégica mais abrangente no domínio dos sistemas de gestão da qualidade; • Conceção de que uma meta de um nível hierárquico superior só é possível quando as metas de um nível inferior forem atingidas; • As necessidades da organização passam por uma visão, alinhamento, autodiagnóstico, processo de gestão e, por último, foco de objetivos individuais.
Akao (1991)	• O ponto de partida do HK passa pela decisão por parte da gestão de topo sobre quais serão as atividades básicas da organização, a visão e os objetivos prioritários; • Cooperação entre os níveis de gestão intermédios e a gestão de topo, ao escolher qual o caminho para atingir os objetivos, bem como, quais os meios e recursos a serem utilizados; • Processo <i>Catchball</i>; • Definição do grau de atingimento das estratégias e objetivos; • Avaliação do sistema de planeamento.
Wood & Munshi (1991)	• Método sistemático que permite o foco das atividades para a melhoria nas áreas crítica; • O HK passa a ser um dos componentes fundamentais do TQM; • Gestão das políticas ao nível da gestão de topo; • Inserção da ideia de controlo diário; • Foco no ciclo PDCA.
Babish (1998)	• Procedimento formal acompanhado por documentos específicos (plano dos <i>Business Fundamentals</i>, plano de longo prazo, plano anual, tabelas de revisão e tabelas de anormalidades; • Gestão por objetivos; • Bases no ciclo PDCA; • <i>Business Fundamentals</i> (foco no negócio tal qual existe); • <i>Breakthrough Activities</i> (foco na transformação e na capacidade de dar resposta às necessidades futuras); • HK entendido como sistema de formulários, planos, tabelas e regras para estruturar o processo de planeamento.
Witcher & Butterworth (2001)	• Evolução do ciclo PDCA para o ciclo FAIR; • <i>Policy Management</i> (ou Gestão das políticas, que garante a flexibilidade aos gestores de trabalhar para alcançar os objetivos de maneiras consideradas mais eficazes).
Jackson (2006)	• Sistema <i>Lean Management</i> • Alteração do ciclo PDCA para SPDCA (<i>Scan, Plan, Do, Check, Act</i>); • Proposta de sete iniciativas para a execução das fases do novo ciclo; • HK entendido como um conjunto de planos táticos para manter as melhorias dos processos ligados à estratégia; • Formação de quatro equipas: <i>Hoshin</i>, tática, operacional e de ação; • Relatório A3 (documento que demonstra o conhecimento táticos de toda a organização em relação às cadeias de valor e processos; • Matriz X A3.

Fonte: Elaboração própria com base em Ayala (2010) e Thomaz (2015).

APÊNDICE B – Objetivos Estratégicos e Linhas de Ação da DEM (2018)

Tabela n.º 6 - Objetivos Estratégicos e Linhas de Ação da DEM (2018)

Objetivos Estratégicos	Linhas de Ação
OE1 – POTENCIAR a edificação e a sustentação da componente naval do Sistema de Forças	LA1.01 - Edificar e sustentar de forma integrada as capacidades da Marinha; LA1.02 - Fomentar a inovação na procura e identificação de soluções para a preservação e modernização dos meios da componente naval do Sistema de Forças; LA1.03 - Promover uma parceria renovada com o Arsenal do Alfeite, SA; LA1.04 - Consolidar a edificação do núcleo CIRC (Computer Incident Response Capability) da Marinha.
OE2 – MELHORAR a capacidade de recrutamento e de retenção de recursos humanos	LA2.01 - Ajustar os processos do ciclo de recrutamento; LA2.02 - Desenvolver uma metodologia de análise e identificação de fatores que promovam a retenção de militares; LA2.03 - Assegurar a formação e certificação profissional dos recursos humanos; LA2.04 - Promover estágios curriculares e estágios profissionais; LA2.05 - Dinamizar os mecanismos internos de fomento da transição bem-sucedida dos militares para as profissões civis, após o período de permanência nas fileiras.
OE3 – INCREMENTAR a captação de fontes de financiamento supletivas	LA3.01 - Incrementar as candidaturas a programas de financiamento nacionais; LA3.02 - Incrementar as candidaturas a programas de financiamento da União Europeia; LA3.03 - Potenciar contrapartidas ou ressarcimento de encargos.
OE4 – FORTALECER o apoio à AMN e a cooperação com parceiros nacionais e internacionais	LA4.01 - Disponibilizar os recursos necessários em apoio à AMN no cumprimento da sua missão; LA4.02 - Cooperar com os parceiros nacionais e internacionais com interesses nas áreas da segurança, defesa e assuntos do mar; LA4.03 - Incrementar a cooperação com a Autoridade Nacional de Proteção Civil e outras entidades com competências na resposta a emergências civis.
OE5 – APERFEIÇOAR a eficiência nos processos e na gestão de recursos	LA5.01 - Consolidar o Plano Integrado de Marinha (PIM); LA5.02 - Rentabilizar os recursos afetos à componente naval do Sistema de Forças; LA5.03 - Incrementar a partilha de infraestruturas e a centralização de serviços comuns; LA5.04 - Promover o mapeamento dos processos e a gestão documental; LA5.05 - Consolidar os processos de gestão da segurança e saúde no trabalho; LA5.06 - Incrementar os processos de gestão da sustentabilidade ambiental; LA5.07 - Assegurar a evolução e/ou o desenvolvimento de sistemas de informação críticos para a atividade da Marinha; LA5.08 - Prosseguir a implementação de aplicações e plataformas digitais; LA5.09 - Assegurar as condições necessárias para a transição do referencial contabilístico atual, Plano Oficial

	de Contabilidade Pública, para o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP); LA5.10 – Garantir o acompanhamento do desenvolvimento do módulo de Recursos Humanos e Vencimentos do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional.
OE6 – DINAMIZAR a abertura da Marinha à sociedade e aos cidadãos	LA6.01 - Promover, enquadradas em orientações ministeriais da defesa, ações para reforçar a cooperação da Marinha com as universidades e empresas portuguesas; LA6.02 - Fomentar a perceção da maritimidade nacional e da sua relevância como elemento de identidade da população; LA6.03 - Inovar nas formas de comunicação, aproximando a Marinha dos cidadãos.
OE7 – OTIMIZAR a presença e o controlo nos espaços marítimos sob soberania ou jurisdição nacional	LA7.01 - Incrementar, progressivamente e à medida que forem sendo recebidos novos navios, o número de unidades navais em permanência nas zonas marítimas dos Açores e da Madeira; LA7.02 - Maximizar o emprego operacional dos navios hidrográficos costeiros; LA7.03 - Incrementar a coordenação do emprego de meios com a AMN; LA7.04 - Consolidar e expandir a capacidade de Conhecimento Situacional Marítimo no espaço estratégico de interesse nacional; LA7.05 - Explorar as oportunidades para o desenvolvimento de projetos para incrementar a vigilância marítima; LA7.06 - Reforçar os mecanismos de monitorização e de apoio ao crescente número de navios com bandeira portuguesa; LA7.07 - Reforçar o contributo para a operacionalização da cibersegurança no domínio marítimo nacional.
OE8 – AUMENTAR a prontidão das unidades operacionais e o seu empenhamento no apoio à política externa	LA8.01 - Incrementar a prontidão das unidades operacionais; LA8.02 - Reforçar a capacidade de intervenção em emergências civis, missões humanitárias e missões de intervenção pós-catástrofe; LA8.03 - Incrementar a participação em missões autónomas de apoio à política externa; LA8.04 - Incrementar a participação em missões no âmbito das organizações internacionais de que Portugal faz parte; LA8.05 - Maximizar a participação da Marinha em ações de cooperação de defesa com os países de língua oficial portuguesa; LA8.06 - Incrementar as capacidades no âmbito dos veículos não tripulados.

OE9 – CONSOLIDAR o conhecimento e a atuação no quadro das ciências do mar e da cultura marítima	LA9.01 - Reforçar o papel da Marinha no contributo nacional para a proteção e para o conhecimento do meio marinho; LA9.02 - Assegurar o mapeamento do território marinho sob jurisdição nacional; LA9.03 - Incrementar o acesso a informação histórica e cultural da Marinha; LA9.04 - Recuperar o património histórico da Marinha; LA9.05 - Incentivar e dinamizar a participação de militares, militarizados e civis da Marinha em estudos e atividades correlacionados com a economia do mar, a ciência e a cultura marítima; LA9.06 - Reforçar a investigação e desenvolvimento.
--	--

Fonte: Elaboração própria com base em Marinha Portuguesa (2018).

APÊNDICE C – Exemplo da matriz X A3 aplicada ao Comando Naval (1º Estágio)

[illegible]

Figura n.º 1 – Exemplo da matriz X A3 aplicada ao Comando Naval (1º Estágio)

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE D – Matriz X A3 por Perspetiva de Gestão (Perspetiva Estrutural – CN)

						Linhas de ação					Iniciativas por Linha de Ação																																																																																																																																																																																																																																																																																													
			X			LA3.01 - Disponibilizar recursos necessários em apoio à AMN					X	X																																																																																																																																																																																																																																																																																												
			X			LA3.02 - Cooperar com a Autoridade Nacional de Proteção Civil e outras entidades com competências na resposta a emergências civis																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
			X			LA3.03 - Incrementar a cooperação com parceiros nacionais e internacionais com interesses na segurança marítima																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
				X		LA4.01 - Racionalizar e otimizar o emprego dos recursos																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
				X		LA4.02 - Reduzir os impactos ambientais negativos																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
				X		LA4.03 - Consolidar os processos de gestão da segurança e saúde no trabalho																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
				X		LA4.04 - Incrementar a qualidade da gestão financeira do Setor																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
					X	LA5.01 - Promover, enquadrado em orientações ministeriais da defesa, ações para reforçar a cooperação da Marinha com as universidades e empresas portuguesas, designadamente as que desenvolvem atividades ligadas à defesa ou ao mar																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
					X	LA5.02 - Inovar nas formas de comunicação, aproximando a Marinha dos cidadãos																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
					X	LA5.03 - Promover estágios técnico-profissionais, através da abertura de estágios à comunidade civil																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
Perspetivas de Gestão e Temáticas Estratégicas	Objetivos Setoriais		OS3 - Fomentar a cooperação com a AMN, com parceiros nacionais e internacionais	OS4 - Aperfeiçoar a eficiência nos processos e na gestão de recursos	OS5 - Dinamizar a abertura da Marinha à sociedade e aos cidadãos	Linhas de Ação Objetivos Estratégicos Visão Forças e unidades operacionais prontas e eficazes na resposta às necessidades do país Metas e Iniciativas Indicadores Metas a alcançar Peso 2018 2019 2020 2021																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
	Objetivos Estratégicos da DPM																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
	OE1 – POTENCIAR a edificação e a sustentação da componente naval do Sistema de Forças																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
	OE2 – MELHORAR a capacidade de recrutamento e de retenção de recursos humanos																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
	OE3 – INCREMENTAR a captação de fontes de financiamento supletivas																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
	OE4 - FORTALECER o apoio à AMN e a cooperação com parceiros nacionais e internacionais		O																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
	OE5 – APERFEIÇOAR a eficiência nos processos e na gestão de recursos			O																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	OE6- DINAMIZAR a abertura da Marinha à sociedade e aos cidadãos				O																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
	OE7 - OTIMIZAR a presença e o controlo nos espaços marítimos sob soberania ou jurisdição nacional																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
OE8 - AUMENTAR a prontidão das unidades operacionais e o seu empenhamento no apoio à política externa																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
OE9 – CONSOLIDAR o conhecimento e a atuação no quadro das ciências do mar e da cultura marítima																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Relação entre objetivos: X - Setor deve contribuir para este objetivo da DPM; O - Setor herda o texto do objetivo da DPM			Tipos de indicadores: I - Indutores R - Resultados			R			IND3.1 - Taxa de atividades de cooperação entre a Marinha e a AMN					0,4	100%	100%	100%	100%	5	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Figura n.º 2 - Matriz X A3 por Perspetiva de Gestão (Perspetiva Estrutural – CN)

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE E – Matriz X A3 das LA Setoriais/LA da DEM aplicada ao CN

[illegible]

Figura n.º 3 - Matriz X A3 das LA Setoriais/LA da DEM aplicada ao CN

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE F – Matriz X A3 aplicada ao alinhamento horizontal (OE6)

Objetivos Setoriais por Linha de Ação														Linhas de Ação				Correspondência entre Linhas de Ação		
X														LA5.01 - Promover, enquadrado em orientações ministeriais da defesa, ações para reforçar a cooperação da Marinha com as universidades e empresas portuguesas, designadamente as que desenvolvam atividades ligadas à defesa ou ao mar	X					
X														LA5.02 - Inovar nas formas de comunicação, aproximando a Marinha dos cidadãos				X		
X														LA5.03 - Promover estágios técnico-profissionais, através da abertura de estágios à comunidade civil	X					
	X													LA2.01 - Promover estágios profissionais remunerados, não remunerados e técnico-profissionais	X					
	X													LA2.02 - Dinamizar os mecanismos internos de fomento ao voluntariado	X					
		X												LA4.01 - Aumentar a cooperação com estabelecimentos de ensino e instituições semelhantes	X					
		X												LA4.02 - Participar em eventos/conferências/seminários relacionados com organizações afins aos ONC		X				
			X											LA6.01 - Promover ações para atrair mais público, utentes, investigadores e Órgãos de Comunicação Social (OCS) aos ONC.		X		X		
			X											LA6.02 - Inovar nas formas de comunicação, aproximando a Marinha dos cidadãos				X		
				x										LA7.01 - Incrementar o número de visitas e rentabilizar os espaços para atividades pagas		X				
					x									LA8.01 - Estabelecer parcerias para o desenvolvimento de novos produtos	X					
					x									LA8.02 - Criação de novos produtos culturais				X		
						x								LA9.01 - Incrementar o acesso à informação histórica e cultural da Marinha				X		
						x								LA9.02 - Recuperar o património histórico da Marinha						
							X							LA3.01 - Inovar nas formas de comunicação, aproximando a Escola Naval dos cidadãos				X		
								X						LA5.01 - Realizar atividades de divulgação externa				X		
									X					L6.01 - Promover ações para reforçar a cooperação do IH com as universidades e empresas portuguesas	X					
										X				LA6.02 - Inovar nas formas de comunicação, aproximando o IH dos cidadãos				X		
										X				LA6.01 - Incrementar a cooperação ao nível da oferta formativa	X					
										X				LA6.02 - Alargar a oferta de estágios	X					
										X				LA6.03 - Promover o conhecimento das potencialidades da Medicina Subaquática e Hiperbárica junto da sociedade civil	X					
										X				LA6.04 - Inovar nas formas de comunicação, aproximando a Marinha aos cidadãos				X		
											X			LA5.01 - Aperfeiçoar os processos de publicitação de informação financeira da Marinha				X		
											X			LA1.01 - Edificar e sustentar de forma integrada as capacidades da Marinha		X				
											X			LA1.02 - Consolidar a edificação do núcleo CIRC (Computer Incident Response Capability) da Marinha, reforçando a sua integração na capacidade de ciberdefesa nacional						
											X			LA8.01 - Incrementar os instrumentos para a gestão e o apoio à decisão						
											X			LA8.02 - Potenciar o desenvolvimento e evolução da comunicação digital da Marinha e AMN				X		
											X			LA8.03 - Assegurar a gestão arquivística na Marinha e AMN				X		
												X		LA4.01 - Disponibilizar os recursos materiais necessários ao apoio à AMN no cumprimento da sua missão, através de uma estreita coordenação ao nível do planeamento e da logística						
													X	LA4.02 - Cooperar com os parceiros nacionais e internacionais com interesses nas áreas da segurança e defesa, otimizando a coordenação, o apoio, a disponibilização e a utilização das capacidades da Marinha						
														LA4.03 - Incrementar a cooperação com a Autoridade Nacional de Proteção Civil de outras entidades com competências na resposta a emergências civis, através da AMN (cujos órgãos locais, i.e., os Capitães dos Portos, são agentes de proteção civil) e através do Estado-Maior-General das Forças Armadas e no quadro das orientações ministeriais da defesa e das prioridades definidas pelo CEMGFA						
OS5 - Dinamizar a abertura da Marinha à sociedade e aos cidadãos															LA6.01 - Promover, enquadradas em orientações ministeriais da defesa, ações para reforçar a cooperação da Marinha com as universidades e empresas portuguesas, designadamente as que desenvolvem atividades ligadas à segurança, à defesa ou ao mar, a fim de reforçar o contributo da Marinha para o desenvolvimento científico e económico do País.	LA6.02 - Fomentar a perceção da maritimidade nacional e da sua relevância como elemento de identidade da população, em articulação com as tutelas da Defesa Nacional, da Educação e do Mar, contribuindo para o desenvolvimento de uma mentalidade marítima nos portugueses, nomeadamente através do programa “V(i)ver o Mar”, vocacionado para o reforço das vivências do mar em segurança.	LA6.03 - Inovar nas formas de comunicação, aproximando a Marinha dos cidadãos, recorrendo às Tecnologias de Informação para incrementar a divulgação das principais realizações e feitos da Marinha, a fim de construir uma reputação sólida e reconhecida.			
	OS2 - Fomentar estágios e voluntariado																			
	OS4 - Fortalecer a cooperação com parceiros nacionais e internacionais																			
	OS6 - Dinamizar a abertura da Marinha à sociedade e aos cidadãos																			
	OS7 - Aumentar as receitas próprias																			
	OS8 - Disponibilizar produtos culturais diversificados																			
	OS9 - Consolidar o conhecimento e a atuação no quadro das ciências do mar e da cultura marítima																			
	OS3 - Aperfeiçoar a eficiência dos processos de gestão e recursos																			
	OS5 - Dinamizar a abertura da Inspeção Geral da Marinha ao exterior																			
	OS6 - Dinamizar a abertura do IH à sociedade e aos cidadãos																			
	OS6 - Dinamizar a abertura da Marinha à sociedade e aos cidadãos																			
	OS5 - Dinamizar a abertura da Marinha à sociedade e aos cidadãos																			
	OS1 - Potenciar a edificação e a sustentação da componente naval do Sistema de Forças																			
	OS8 – Melhorar a qualidade e a disponibilidade da informação																			
	OS4 - Fortalecer o apoio à AMN e a cooperação com parceiros nacionais e internacionais																			
Objetivos Setoriais Linhas de Ação Setores Objetivo Estratégico 6 DINAMIZAR a abertura da Marinha à sociedade e aos cidadãos Linhas de Ação da DEM																				
Comando Naval (CN)														Estrutural Marinha otimizada	Relação entre objetivos: X - Setor deve contribuir para este objetivo da DPM; O - Setor herda o texto do objetivo da DPM					
Comissão Cultural de Marinha (CCM)																				
Escola Naval (EN)																				
Inspeção Geral da Marinha																				
Instituto Hidrográfico (IH)																				
Superintendência do Pessoal (SP)																				
Superintendência das Finanças (SF)																				
Superintendência das Tecnologias de Informação (STI)																				
Superintendência do Material (SM)																				
Setores																				

Figura n.º 4 - Matriz X A3 aplicada ao alinhamento horizontal (OE6)

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE G – Matriz X A3 final

Objetivos Setoriais por Linha de Ação																Linhas de Ação (S)		Iniciativas Estratégicas (Setores)				Correspondência entre IE (Setoriais) e Linhas de Ação da DEM																																
X																LA5.01	IE24 - Desenvolver, em conjunto com a FEUP, o projeto SEACON III			X																																		
X																LA5.02	IE25 - Promover a utilização do sistema FollowMe@Sea				X																																	
																	IE26 - Promover uma maior abertura dos CZM à sociedade civil				X																																	
		X														LA4.01	IE27 - Incrementar as visitas às UN				X																																	
			X													LA6.01	IE14 - Criar condições para acolher projetos universitários de investigação			X																																		
			X													LA6.02	IE25 - Criar um diretório de universidades e empresas portuguesas passíveis de desenvolver actividades culturais ligadas à defesa ou ao mar			X																																		
					x											LA8.01	IE26 - Estudar a realação custo/benefício de novas formas de comunicação para chegar ao maior número possível de cidadãos, para posterior implementação					X																																
					x											LA8.02	IE30 - Criar parcerias com organizações externas à Marinha para a promoção e execução de produtos culturais				X																																	
						x										LA9.01	IE31 - Realizar eventos que promovam efemérides específicas da cultura marítima					X																																
							X									LA3.01	IE32 - Aumentar a divulgação, nos diferentes canais de comunicação, de todos os projetos em curso					X																																
								X									IE6 - Divulgar as ações realizadas nas redes sociais, na internet e junto dos Órgãos de Comunicação Social e Escolas Secundárias					X																																
									X							LA5.01	IE10 - Organizar e participar em Jornadas e seminários no âmbito das atribuições da IGM				X																																	
										X						L6.01	IE11 - Promover o estabelecimento de protocolos com entidades consideradas relevantes para a atividade da IGM																																					
											X						IE21 - Organizar as V Jornadas de Engenharia Hidrográfica			X	X																																	
																LA6.02	IE22 - Dinamizar o plano de ações de divulgação institucional através da página da Internet e Facebook do IH					X																																
																LA6.01	IE37 - Incrementar a cooperação com os outros Ramos das Forças Armadas, Forças de Segurança e outras entidades públicas ou privadas, no sentido de se obterem sinergias ao nível dos respetivos Sistemas de Formação Profissional			X																																		
																	IE38 - Incrementar a cooperação com estabelecimentos de ensino universitário, no sentido de promover a celebração/extensão de protocolos de colaboração			X																																		
																LA6.03	IE40 - Colaborar na formação pós-graduada, no âmbito da Medicina Subaquática e Hiperbárica			X																																		
																	IE42 - Realizar workshops de Medicina Subaquática e Hiperbárica			X	X																																	
																LA6.04	IE43 - Promover visitas de alunos de escolas secundárias ao CEFA, à ETNA e ao CMSH				X																																	
																	IE44 - Implementar programas para cidadãos e jovens na ETNA				X																																	
											X					LA5.01	IE8 - Divulgar informação financeira da Marinha																																					
												X				LA8.02	IE83 - DAGI - Desenvolver e evoluir as soluções para a comunicação digital da Marinha e AMN					X																																
														X		LA4.02	IE16 - Implementar um plano de cooperação com parceiros nacionais, NATO e outros parceiros internacionais			X																																		
Objetivos Setoriais OS5 - Dinamizar a abertura da Marinha à sociedade e aos cidadãos OS2 - Fomentar estágios e voluntariado OS4 - Fortalecer a cooperação com parceiros nacionais e internacionais OS6 - Dinamizar a abertura da Marinha à sociedade e aos cidadãos OS7 - Aumentar as receitas próprias OS8 - Disponibilizar produtos culturais diversificados OS9 - Consolidar o conhecimento e a atuação no quadro das ciências do mar e da cultura marítima OS3 - Dinamizar a abertura da EN à sociedade e aos cidadãos OS5 - Dinamizar a abertura da Inspeção-Geral da Marinha ao exterior OS6 - Dinamizar a abertura do IH à sociedade e aos cidadãos OS6 - Dinamizar a abertura da Marinha à sociedade e aos cidadãos OS5 - Dinamizar a abertura da Marinha à sociedade e aos cidadãos OS1 - Potenciar a edificação e a sustentação da component naval do Sistema de Forças OS8 - Melhorar a qualidade e a disponibilidade da informação OS4 - Fortalecer o apoio à AMN e a cooperação com parceiros nacionais e internacionais																Linhas de Ação Setoriais / Iniciativas Estratégicas (Setores) OE6 – Dinamizar a abertura da Marinha à sociedade e aos cidadãos Efeito pretendido – Aproximação à sociedade e aos cidadãos e o reforço da reputação da Marinha jun/18 set/18 dez/18 mar/19 jun/19 8,1% 7,4% 8,9% 358 518 60,0% 7700 8700 Meta 2018 2,5% Meta 2018 500 Meta 2018 2% Meta 2018 160 Indutor Setores										Linhas de Ação da DEM																												
																												LA6.01 - Promover, enquadradas em orientações ministeriais da defesa, ações para reforçar a cooperação da Marinha com as universidades e empresas portuguesas, designadamente as que desenvolvem atividades ligadas à segurança, à defesa ao mar, a fim de reforçar o contributo da Marinha para o desenvolvimento científico e económico do País.			LA6.02 - Fomentar a perceção da maritimidade nacional e da sua relevância como elemento de identidade da população, em articulação com as tuteias da Defesa Nacional, da Educação e do Mar, contribuindo para o desenvolvimento de uma mentalidade marítima nos portugueses, nomeadamente através do programa “V(r)ver o Mar”, vocacionado para o reforço das vivências do mar em segurança.			LA6.03 - Inovar nas formas de comunicação, aproximando a Marinha dos cidadãos, recorrendo às Tecnologias de Informação para incrementar a divulgação das principais realizações e feitos da Marinha, a fim de construir uma reputação sólida e reconhecida.																				
																												Comando Naval (CN)			Comissão Cultural de Marinha (CCM)			Escola Naval (EN)			Inspeção-Geral da Marinha (IGM)			Instituto Hidrográfico (IH)			Recursos Humanos (RH)			Superintendência das Finanças (SF)			Superintendência das Tecnologias de Informação (STI)			Superintendência do Material (SM)		
																												Comando Naval (CN)			Comissão Cultural de Marinha (CCM)			Escola Naval (EN)			Inspeção-Geral da Marinha (IGM)			Instituto Hidrográfico (IH)			Recursos Humanos (RH)			Superintendência das Finanças (SF)			Superintendência das Tecnologias de Informação (STI)			Superintendência do Material (SM)		
																												Comando Naval (CN)			Comissão Cultural de Marinha (CCM)			Escola Naval (EN)			Inspeção-Geral da Marinha (IGM)			Instituto Hidrográfico (IH)			Recursos Humanos (RH)			Superintendência das Finanças (SF)			Superintendência das Tecnologias de Informação (STI)			Superintendência do Material (SM)		
																												Comando Naval (CN)			Comissão Cultural de Marinha (CCM)			Escola Naval (EN)			Inspeção-Geral da Marinha (IGM)			Instituto Hidrográfico (IH)			Recursos Humanos (RH)			Superintendência das Finanças (SF)			Superintendência das Tecnologias de Informação (STI)			Superintendência do Material (SM)		
																												Comando Naval (CN)			Comissão Cultural de Marinha (CCM)			Escola Naval (EN)			Inspeção-Geral da Marinha (IGM)			Instituto Hidrográfico (IH)			Recursos Humanos (RH)			Superintendência das Finanças (SF)			Superintendência das Tecnologias de Informação (STI)			Superintendência do Material (SM)		
																												Comando Naval (CN)			Comissão Cultural de Marinha (CCM)			Escola Naval (EN)			Inspeção-Geral da Marinha (IGM)			Instituto Hidrográfico (IH)			Recursos Humanos (RH)			Superintendência das Finanças (SF)			Superintendência das Tecnologias de Informação (STI)			Superintendência do Material (SM)		
																												Comando Naval (CN)			Comissão Cultural de Marinha (CCM)			Escola Naval (EN)			Inspeção-Geral da Marinha (IGM)			Instituto Hidrográfico (IH)			Recursos Humanos (RH)			Superintendência das Finanças (SF)			Superintendência das Tecnologias de Informação (STI)			Superintendência do Material (SM)		
																												Comando Naval (CN)			Comissão Cultural de Marinha (CCM)			Escola Naval (EN)			Inspeção-Geral da Marinha (IGM)			Instituto Hidrográfico (IH)			Recursos Humanos (RH)			Superintendência das Finanças (SF)			Superintendência das Tecnologias de Informação (STI)			Superintendência do Material (SM)		
																												Comando Naval (CN)			Comissão Cultural de Marinha (CCM)			Escola Naval (EN)			Inspeção-Geral da Marinha (IGM)			Instituto Hidrográfico (IH)			Recursos Humanos (RH)			Superintendência das Finanças (SF)			Superintendência das Tecnologias de Informação (STI)			Superintendência do Material (SM)		
																												Comando Naval (CN)			Comissão Cultural de Marinha (CCM)			Escola Naval (EN)			Inspeção-Geral da Marinha (IGM)			Instituto Hidrográfico (IH)			Recursos Humanos (RH)			Superintendência das Finanças (SF)			Superintendência das Tecnologias de Informação (STI)			Superintendência do Material (SM)		
Objetivos Setoriais por Setor																Setores																																						
O		X	X		O	X	X										Comando Naval (CN)										Estrutural Marinha otimizada Relação entre objetivos: X - Setor deve contribuir para este objetivo da DPM; O - Setor herda o texto do objetivo da DPM																											
								O									Comissão Cultural de Marinha (CCM)																																					
									X								Escola Naval (EN)																																					
										O							Inspeção-Geral da Marinha (IGM)																																					
											O						Instituto Hidrográfico (IH)																																					
												O					Recursos Humanos (RH)																																					
													O				Superintendência das Finanças (SF)																																					
														X	X		Superintendência das Tecnologias de Informação (STI)																																					
																X	Superintendência do Material (SM)																																					

APÊNDICE H – Guião das Entrevistas

Apresentação do entrevistador e enquadramento dos entrevistados

Entrevistador: Bárbara Sofia Pranto Leão

Formato: Presencial

Materiais: Gravador áudio

Nome dos entrevistados (Bloco A e B): Paulo Vieira e Rui Gonçalves

Cargos/Funções: Chefe da Divisão de processos e Arquitetura Organizacional (Bloco A);
Chefe da Divisão de Análise da informação e membro da Divisão de Planeamento do Estado-Maior da Armada (Bloco B)

Local: DAGI (Bloco A); Estado-Maior da Armada (Bloco B)

Data: 27 de agosto de 2019 (Bloco A); 12 de setembro de 2019 (Bloco B)

T1 – Eficácia do BSC enquanto ferramenta de alinhamento estratégico

1. Tendo em conta que o Balanced Scorecard é uma ferramenta de referência na Marinha Portuguesa, considera que a mesma por si só estabelece um alinhamento estratégico eficaz?

T2 – Benefícios do BSC em termos de execução da estratégia

2. E ao nível da execução estratégia? Quais são os benefícios que o BSC nos pode trazer?

T3 – Benefícios da primeira matriz criada (2017)

3. Em matéria de alinhamento, em 2017, durante o meu primeiro estágio surge uma nova metodologia (o Hoshin Kanri) que acabou por ser aplicada na Marinha Portuguesa. Quais foram os benefícios que a primeira matriz X A3 criada revelou?

T4 – Dificuldades de implementação da matriz

4. Que dificuldades existiam em relação às primeiras matrizes relativas ao alinhamento vertical?

T5 – Benefícios das novas matrizes criadas

5. No âmbito do segundo estágio, que coincidiu com o tema deste trabalho de projeto, foram criadas outras matrizes aplicadas ao alinhamento horizontal. Qual a sua opinião em relação às novas Matrizes criadas? Existem benefícios?

T6 – Existência de melhoria, em termos de alinhamento, em relação ao BSC

6. Serão estas novas matrizes mais claras em termos de alinhamento do que o processo em cascata, provindo do BSC?

T7 – Benefícios do HK na execução da estratégia

7. Na sua opinião, as matrizes auxiliam na execução estratégica? De que forma?

T8 – Benefício do HK no processo de GE da Marinha

8. Considera o Hoshin Kanri benéfico para o processo de gestão estratégica da Marinha Portuguesa?

T9 – Integração de ambas as ferramentas de GE

9. Neste sentido, deve existir uma integração destas ferramentas de gestão estratégica? Em que sentido?

T10 – Melhorias relativas às Matrizes

10. Faria alguma alteração em relação às novas matrizes criadas e estudadas? Se sim, quais?

APÊNDICE I – Objetivos gerais das questões da Entrevista

Tabela n.º 7 - Objetivos gerais das questões da Entrevista

Perguntas	Objetivos
1 - Tendo em conta que o BSC é uma ferramenta de referência na Marinha Portuguesa, considera que a mesma por si só estabelece um alinhamento estratégico eficaz?	Compreender se existe fragilidade na utilização do BSC enquanto ferramenta de alinhamento.
2 - E ao nível da execução estratégica? Quais são os benefícios que o BSC nos pode trazer?	Perceber como pode o BSC auxiliar no sentido da execução estratégica.
3 - No sentido do alinhamento, em 2017, durante o meu primeiro estágio, surge uma nova metodologia (Hoshin Kanri) que é aplicada na MP. Quais foram os benefícios que a primeira matriz X A3 criada revelou?	Identificar os benefícios provindos da aplicação das matrizes X A3 num estado “primário” de construção e maturação.
4 - Que dificuldades existiam em relação às primeiras matrizes relativas ao alinhamento vertical?	Verificar quais são as possíveis limitações/dificuldades que uma organização pode enfrentar ao aplicar o HK.
5 - No âmbito do segundo estágio, que coincidiu com o tema deste trabalho de projeto, foram criadas outras matrizes aplicadas ao alinhamento horizontal. Qual a sua opinião em relação às novas matrizes criadas? Existem benefícios?	Entender qual o impacto que as novas matrizes criadas poderão trazer para a organização, bem como identificar os benefícios que as mesmas podem trazer.
6 - Serão estas novas matrizes mais claras em termos de alinhamento do que o processo em cascata, provindo do BSC?	Apreender se as matrizes facilitam o campo dos alinhamentos na prática e na realidade.
7 - Na sua opinião, as matrizes auxiliam na execução estratégica? De que forma?	Verificar se o HK facilitou o processo de execução estratégica na MP.
8 - Considera o Hoshin Kanri benéfico para o processo de gestão estratégica da Marinha Portuguesa?	Analisar o impacto que a metodologia tem para a organização.
9 - Neste sentido, deve existir uma integração destas ferramentas de gestão estratégica? Em que sentido?	Compreender se existe realmente a possibilidade desta integração e de que forma pode ser feita na MP.
10 - Faria algumas alterações em relação às novas matrizes criadas e estudadas? Se sim, quais?	Perceber os possíveis defeitos que a aplicação das matrizes revelou e quais as possíveis soluções.

Fonte: Elaboração própria.

Anexos

ANEXO 1 – Modelo de Gestão Estratégica

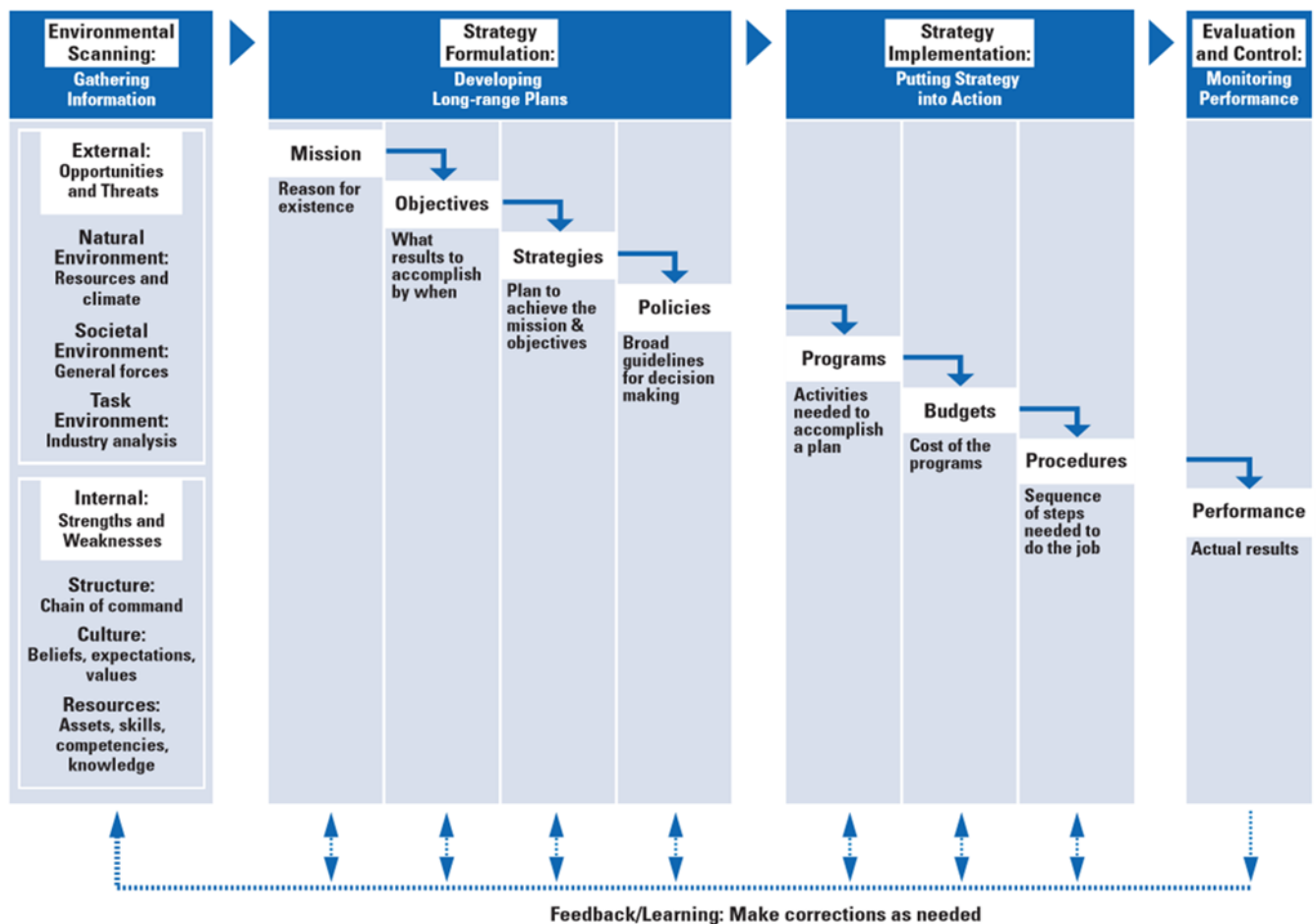


Figura n.º 6 - Modelo de Gestão Estratégica

Fonte: Wheelen & Hunger (2012, p. 3).

ANEXO 2 – Perspetivas do *Balanced Scorecard*

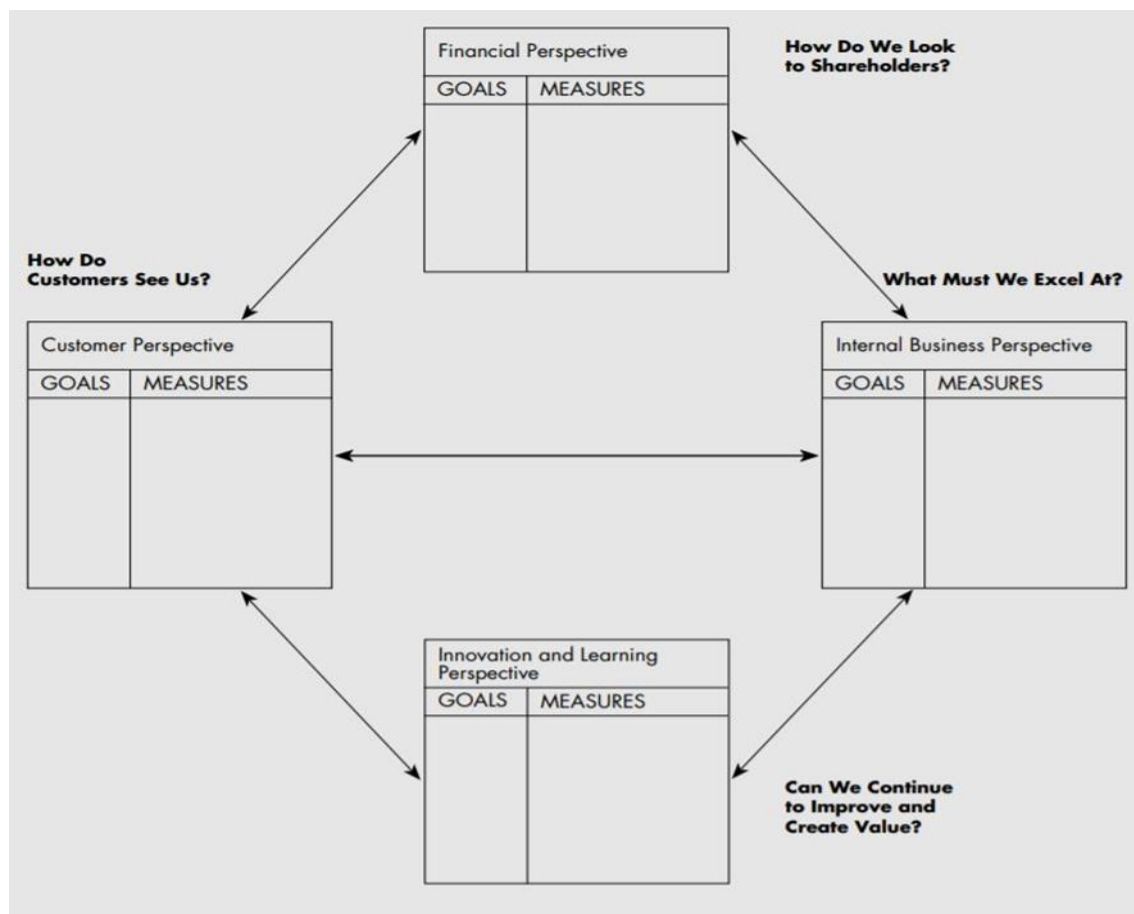


Figura n.º 7 - Perspetivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan & Norton (1992, p. 72).

ANEXO 3 – Exemplo de mapa estratégico

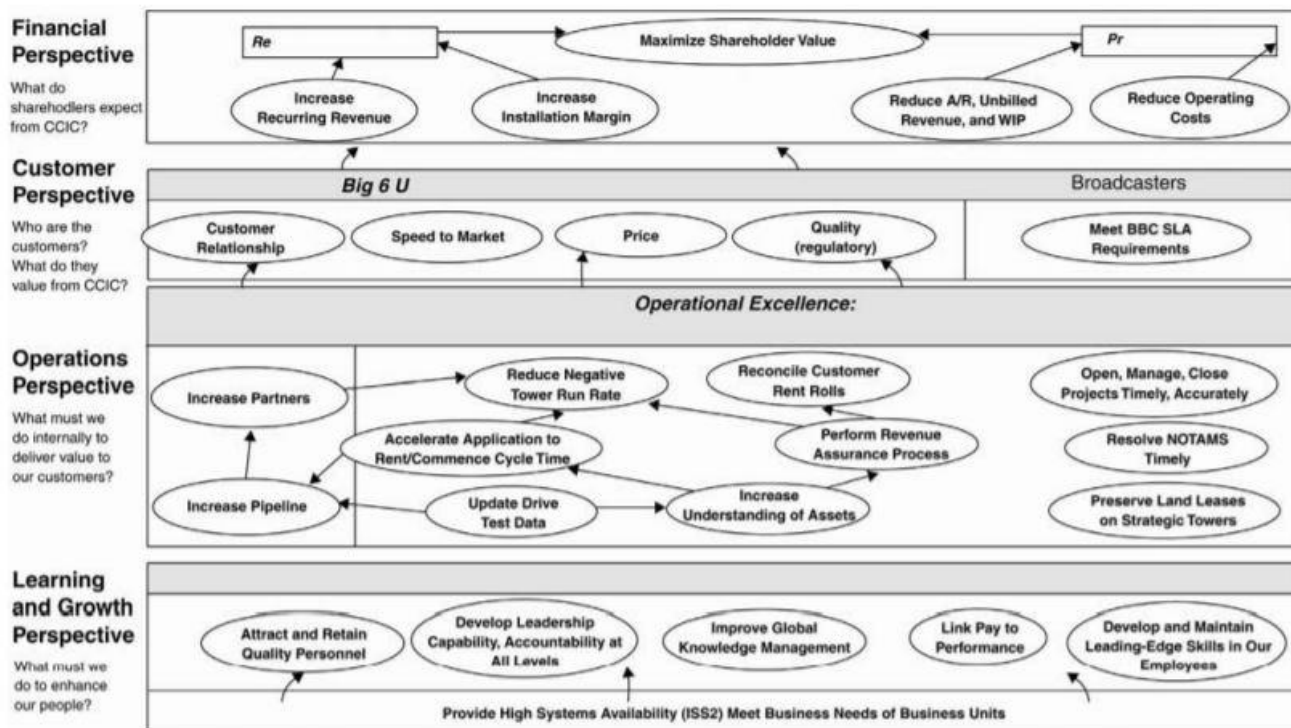


Figura n.º 8 - Exemplo de mapa estratégico

Fonte: Kaplan & Norton (2004, p. 16).

ANEXO 4 – Processo em cascata do BSC

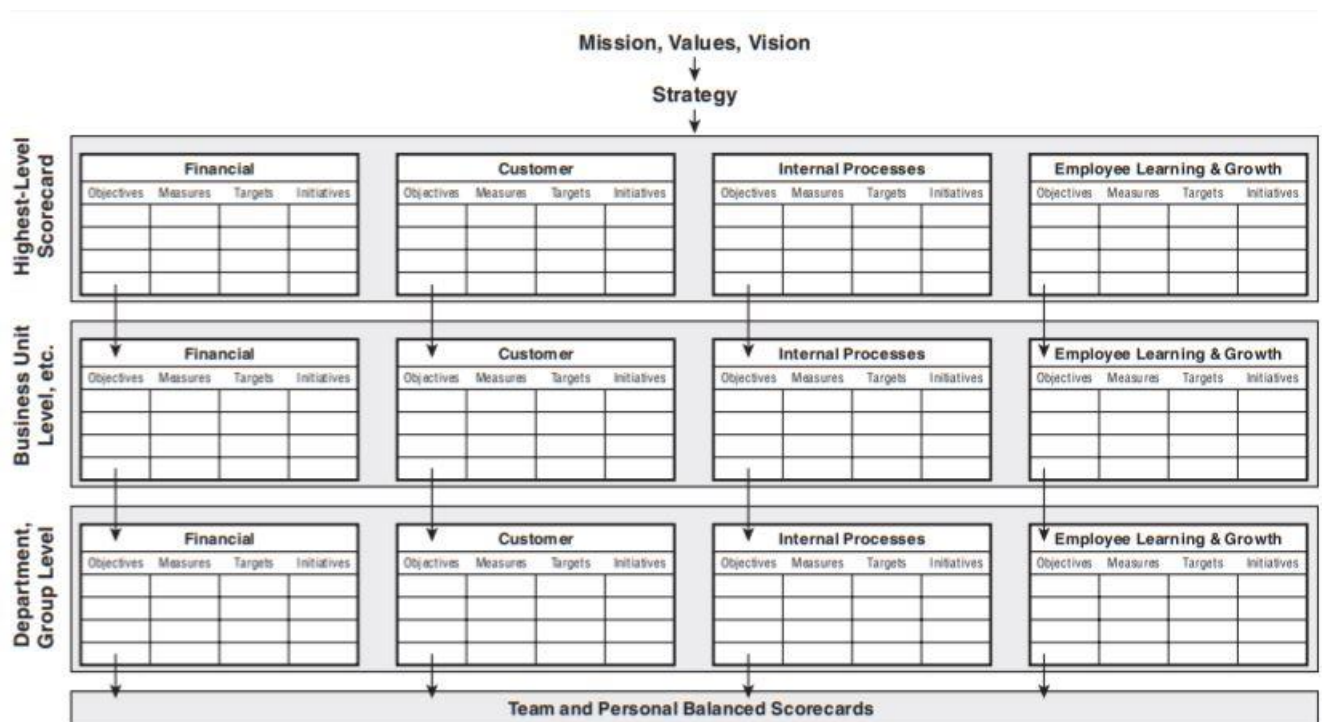


Figura n.º 9 - Processo em cascata do BSC

Fonte: Niven (2006, p. 203).

ANEXO 5 – Matriz X A3

[illegible]

Figura n.º 10 - Matriz X A3

Fonte: Thomaz (2015, p. 43).

ANEXO 6 – Roteiro da integração do *Hoshin Kanri* com o BSC

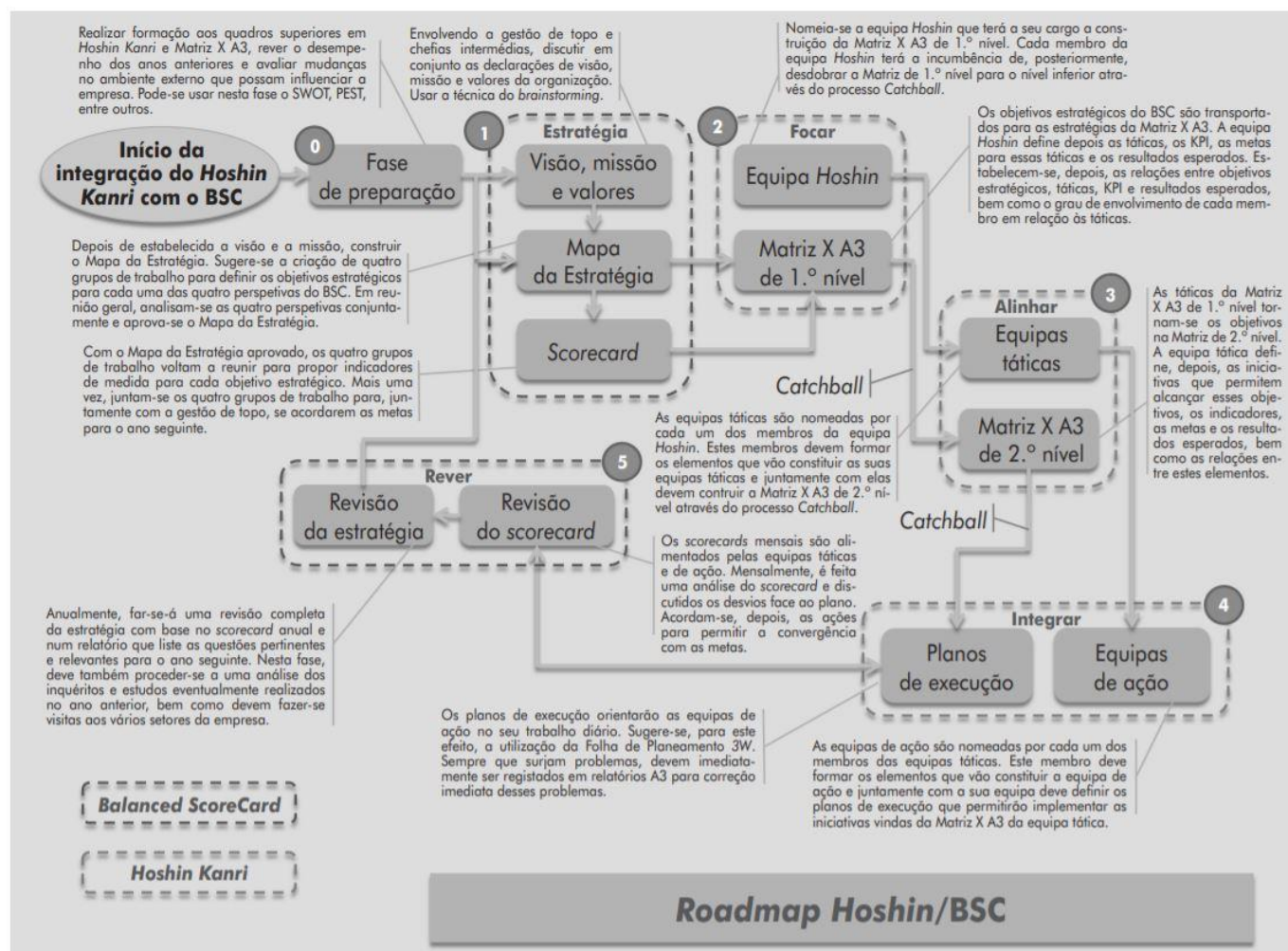


Figura n.º 11 - Roteiro da integração do *Hoshin Kanri* com o BSC

Fonte: Thomaz (2015, p. 67).

ANEXO 7 – Organograma da Marinha Portuguesa

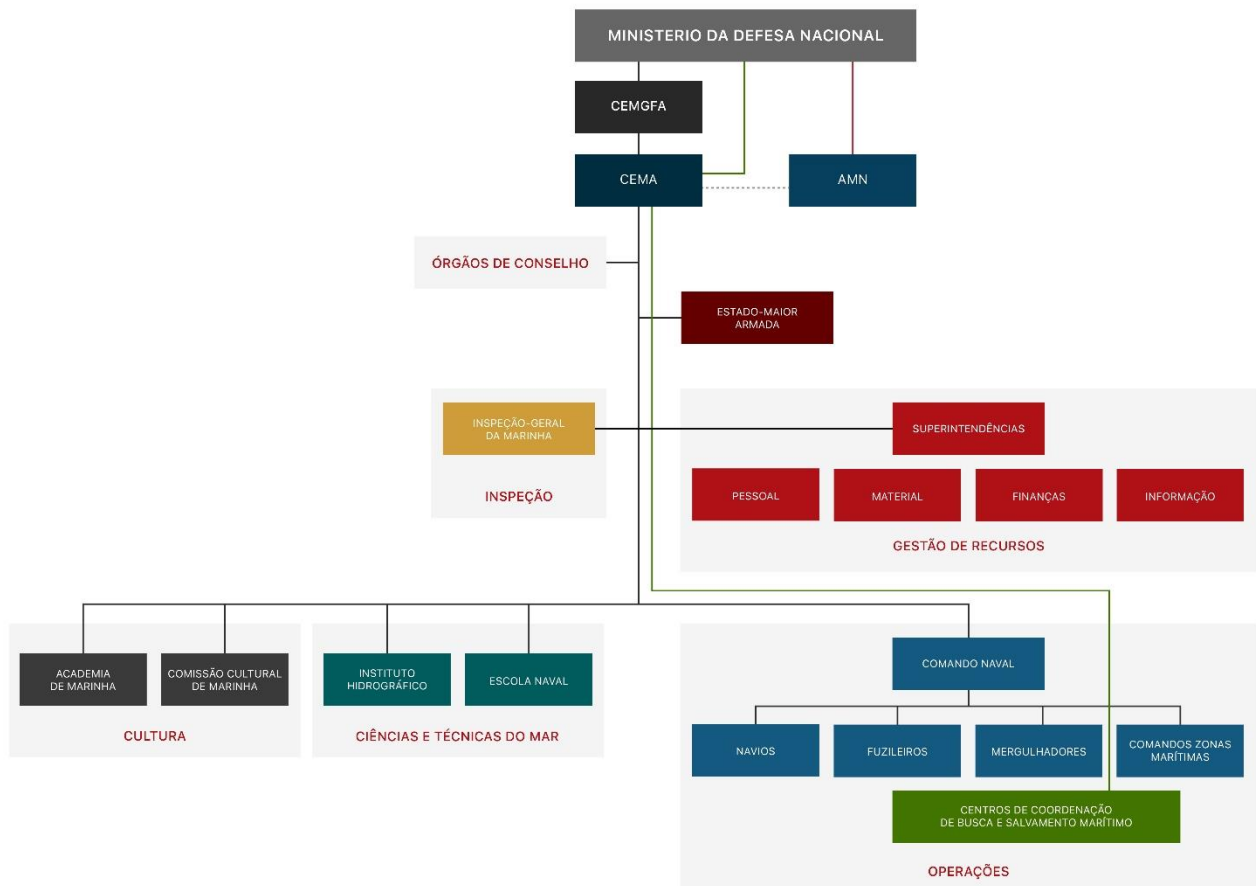


Figura n.º 12 - Organograma da Marinha Portuguesa

Fonte: <https://www.marinha.pt/pt/a-marinha/Paginas/estrutura.aspx>

ANEXO 8 – Modelo XPP



Figura n.º 13 - Modelo XPP

Fonte: Ribeiro (2017, p. 26).

ANEXO 9 – Modelo do processo de gestão estratégica da Marinha



Figura n.º 14 - Modelo do processo de gestão estratégica da Marinha

Fonte: Ribeiro (2017, p. 27).

ANEXO 10 – Mapa da estratégia da Marinha



Figura n.º 15 - Mapa da Estratégia da Marinha

Fonte: Marinha Portuguesa (2018, p. 17).

ANEXO 11 – Alinhamento estratégico na Marinha

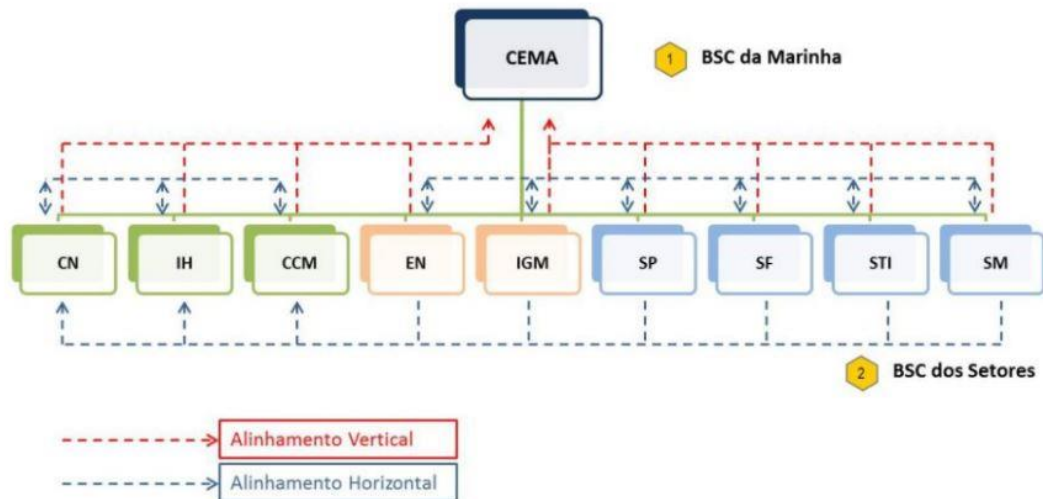


Figura n.º 16 - Alinhamento estratégico na Marinha

Fonte: Ribeiro (2017, p. 57).