

Grupo de Estudos e Reflexão Estratégica

CADERNOS NAVAIS

Nº 46 – Julho – Setembro de 2017

# O PROCESSO ESTRATÉGICO NA MARINHA

**Almirante António Silva Ribeiro**



Edições Culturais da Marinha

LISBOA

Grupo de Estudos e Reflexão Estratégica

**CADERNOS NAVAIS**

Nº 46 – Julho – Setembro de 2017

**O PROCESSO ESTRATÉGICO NA MARINHA**

Almirante António Silva Ribeiro

Lisboa, Setembro 2017

Edições Culturais da Marinha  
LISBOA

O Grupo de Estudos e Reflexão Estratégica (GERE), foi criado pelo Despacho número 2/07, de 29 de janeiro, do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA), sucedendo ao Grupo de Estudos e Reflexão de Estratégia, já com sete anos de existência.

Ao GERE, situado na direta dependência do Almirante CEMA, incumbe, duma forma geral, a elaboração e divulgação de estudos sobre assuntos estratégicos de interesse geral e em especial para a Marinha. No âmbito das suas competências específicas, o GERE promove a publicação de matérias que tenham analogia com a sua atividade, através das coleções dos Cadernos Navais, editados pela Comissão Cultural da Marinha.

**TÍTULO:**

O PROCESSO ESTRATÉGICO NA MARINHA

**COLEÇÃO:**

Cadernos Navais

**NÚMERO ANO:**

46/ Julho-Setembro 2017

**EDIÇÃO:**

Comissão Cultural de Marinha

Grupo de Estudos e Reflexão Estratégica (GERE)

ISBN: 978-989-8159-72-4

Depósito legal n.º 183119/02

EXECUÇÃO GRÁFICA: ACD PRINT, S.A.

TIRAGEM: 500 exemplares

## **Agradecimentos**

A implementação do processo estratégico na Marinha, abordado no presente Caderno Naval, foi fruto do estudo, da determinação e da coragem de um vasto conjunto de militares que, ao longo de mais de uma década, contribuíram para atingir o grau de maturidade estratégica que a organização hoje revela. A todos endereço o meu profundo agradecimento pelo empenho que tiveram e por acreditarem que a excelência não é um dote natural, mas uma atitude pessoal.

Como resultado deste esforço coletivo, merece destaque o prémio internacional *Balanced Scorecard Hall of Fame for Executing Strategy*, atribuído à Marinha pelos criadores do modelo de gestão estratégica *Balanced Scorecard*, Dr. David Norton e Professor Robert Kaplan, da Universidade de Harvard, durante a 15ª Cimeira Anual Global da *Palladium*, realizada em Boston, EUA, em novembro de 2015.

Não me sendo possível aqui mencionar todos os que contribuíram para a edificação deste processo estratégico, essencial para a melhoria contínua da organização e para a construção, no presente, da Marinha do futuro, não quero deixar de agradecer, pessoalmente, aos oficiais que, mais directamente, colaboraram comigo na estruturação e operacionalização deste processo, em particular aos vice-almirantes Novo Palma e Sousa Pereira, aos contra-almirantes Braz da Silva e Gameiro Marques, aos comodoros Alves Francisco e Nobre de Sousa, e aos comandantes Silva Monteiro, Sardinha Monteiro, Bulcão Sarmiento, Silva Pinto, Albuquerque e Silva e Piloto Casimiro.



# ÍNDICE

Agradecimentos .....	3
Índice .....	5
Índice de figuras .....	9
Lista de abreviaturas .....	10
INTRODUÇÃO .....	13
PARTE I – MODELO ADOPTADO .....	17
<b>1. Antecedentes</b> .....	19
1.1 Processo da LDNFA .....	19
1.2 Desenvolvimentos <i>ad hoc</i> da Marinha .....	20
<b>2. Contributos da ciência</b> .....	22
2.1 Influência da teoria da estratégia e do planeamento estratégico .....	22
2.2 Ligação da formulação à operacionalização .....	24
2.3 Modelo adoptado .....	26
PARTE II – FORMULAÇÃO .....	29
<b>3. Analisar o ambiente</b> .....	31
3.1 Análise do ambiente externo .....	32
3.2 Análise do ambiente interno .....	32
3.3 Elaboração da matriz SWOT .....	33
<b>4. Formular a estratégia</b> .....	35
4.1 Política naval .....	35
4.2 Doutrina naval .....	37
4.3 Directiva de planeamento da Marinha .....	39
PARTE III – OPERACIONALIZAÇÃO .....	41
<b>5. Traduzir a estratégia</b> .....	43
5.1 Mapa estratégico .....	44
5.1.1 Perspectivas de gestão .....	45
5.1.2 Temas estratégicos .....	47

5.1.3 Orientações estratégicas .....	47
5.1.4 Objectivos estratégicos.....	48
5.1.5 Relações causa-efeito .....	49
5.2 Indicadores e metas associados .....	50
5.2.1 Indicadores.....	50
5.2.2 Metas .....	51
5.3 Iniciativas estratégicas .....	53
<b>6. Alinhar a organização</b> .....	<b>55</b>
6.1 Vertentes da organização e das pessoas .....	56
6.2 Comunicação interna da estratégia .....	58
6.3 Gestão da mudança .....	59
<b>7. Planear actividades</b> .....	<b>59</b>
7.1 Plano de actividades.....	60
7.2 Atribuição de recursos .....	64
7.3 Plano orçamental .....	64
PARTE IV – CONTROLO.....	67
<b>8. Funções, subsistemas e níveis</b> .....	<b>69</b>
<b>9. Monitorizar e aprender</b> .....	<b>73</b>
<b>10. Testar e adaptar</b> .....	<b>78</b>
<b>11. Processo de realimentação dos ciclos</b> .....	<b>81</b>
PARTE V – GOVERNAÇÃO DO PROCESSO ESTRATÉGICO.....	85
<b>12. Gabinete de gestão estratégica</b> .....	<b>87</b>
<b>13. Funções do GGE no processo estratégico</b> .....	<b>88</b>
13.1 Definição da doutrina do processo estratégico .....	88
13.2 Desenvolvimento da estratégia .....	89
13.3 Tradução da estratégia .....	90
13.4 Alinhamento organizacional .....	90
13.5 Planeamento das iniciativas e orçamentação.....	90
13.6 Alinhamento do capital humano.....	91
13.7 Comunicação da estratégia .....	91
13.8 Gestão das iniciativas estratégicas .....	92

13.9 Controlo e revisão da estratégia .....	92
13.10 Relato de progresso .....	93
13.11 Partilha das melhores práticas .....	93
<b>14. Funções, responsabilidades e perfis dos actores do processo estratégico..</b>	<b>93</b>
14.1 Administração.....	94
14.2 Gestor do mapa estratégico .....	94
14.3 Gestor do objectivo estratégico.....	95
14.4 Gestor do indicador .....	96
14.5 Supervisor do processo estratégico.....	97
14.6 Visualizador .....	97
14.7 Gestor do projecto .....	98
BIBLIOGRAFIA .....	99



## ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1 – Documentação estruturante do processo estratégico nacional, militar e naval .....	22
Fig. 2 – Evolução da documentação estruturante da estratégia naval (2005) .....	23
Fig. 3 – Problemas de ligação entre a formulação e a operacionalização .....	24
Fig. 4 – <i>Palladium Execution Premium Process</i> (XPP) .....	26
Fig. 5 – Modelo do processo estratégico da Marinha.....	27
Fig. 6 – Função do processo estratégico .....	28
Fig. 7 – Factores estratégicos do ambiente da Marinha .....	31
Fig. 8 – Matriz <i>SWOT</i> .....	34
Fig. 9 – Política naval, doutrina naval e directiva de planeamento da Marinha .....	35
Fig. 10 – Funções dos paradigmas .....	38
Fig. 11 – Directiva de planeamento da Marinha (2017).....	39
Fig. 12 – Elementos do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....	44
Fig. 13 – Modelo de mapa estratégico da Marinha.....	45
Fig. 14 – Questões de referência explicativas das perspectivas de gestão .....	46
Fig. 15 – Matriz de cruzamento das iniciativas vs objectivos estratégicos .....	53
Fig. 16 – Desdobramento em cascata da estratégia da Marinha .....	56
Fig. 17 – Critérios de alinhamento da Marinha.....	57
Fig. 18 – Elementos do plano de comunicação da Marinha .....	58
Fig. 19 – Ligação da estratégia ao orçamento .....	60
Fig. 20 – Estrutura de desagregação de programas.....	62
Fig. 21 – Análise de portefólios .....	63
Fig. 22 – Modelo geral de controlo .....	70
Fig. 23 – Origem dos desvios entre resultados conseguidos e pretendidos .....	72
Fig. 24 – Itens das reuniões de revisão operacional da estratégia da Marinha.....	75
Fig. 25 – Ferramentas de monitorização (EMP e GE) .....	76
Fig. 26 – Níveis de classificação do desempenho .....	77
Fig. 27 – Itens das reuniões de revisão estratégica corporativa .....	79
Fig. 28 – Ciclo de realimentação da Marinha.....	82
Fig. 29 – Actividades do processo estratégico e funções do GGE.....	88

## LISTA DE ABREVIATURAS

BSC – *Balanced Scorecard*  
CBPF – Ciclo Bienal de Planeamento de Forças  
C/D/C – Comandante / Director / Chefe  
CEDN – Conceito Estratégico de Defesa Nacional  
CEM – Conceito Estratégico Militar  
CEMA – Chefe do Estado-Maior da Armada  
CEN – Conceito Estratégico Naval  
CPDM – Ciclo de Planeamento de Defesa Militar  
DIF – Dispositivo de Forças  
DAGI – Direcção de Análise e Gestão da Informação  
DF – Direcção de Formação  
DMDM – Directiva Ministerial de Defesa Militar  
DMOCPDM – Directiva Ministerial Orientadora do Ciclo de Planeamento de Defesa Militar  
DMPDM – Directiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar  
DPM – Directiva de Planeamento da Marinha  
DPMPM – Directiva Ministerial para o Planeamento Militar  
DPN – Directiva de Política Naval  
DS – Directivas Sectoriais  
EMA – Estado-Maior da Armada  
EMGFA – Estado-Maior General das Forças Armadas  
EN – Escola Naval  
EPM – *Enterprise Project Management*  
GGE – Gabinete de Gestão Estratégica  
IT-PPO – Instruções Técnicas para o Processo de Planeamento Orçamental  
IUM – Instituto Universitário Militar  
LDNFA – Lei de Defesa Nacional das Forças Armadas  
LOMAR – Lei Orgânica da Marinha  
LPM – Lei de Programação Militar  
MDN – Ministério da Defesa Nacional  
MIFA – Missões das Forças Armadas  
NCI – Núcleo de Consultoria Interna  
PA – Plano de Actividades  
PAA 32 – Documentação Estruturante da Estratégia Naval  
PAA 1003 – A Gestão Estratégica na Marinha  
PG – Programa de Governo

PIPAM – Plano Integrado das Principais Actividades da Marinha  
PO – Plano Orçamental  
RA – Relatório de Actividades  
SCEMA – Subchefe do Estado-Maior da Armada  
SF – Sistema de Forças  
SMC-GE – Sistema de Monitorização e Controlo da Gestão Estratégica  
STI – Superintendência das Tecnologias de Informação  
SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*  
VCEMA – Vice-Chefe do Estado-Maior da Armada  
XPP – *Execution Premium Process*



## INTRODUÇÃO

A obra que se apresenta foi redigida com base no *PAA 32: Documentação Estruturante da Estratégia Naval* e no *PAA 1003: A Gestão Estratégica na Marinha*. Aborda o tema do processo estratégico na Marinha, com o intuito de tornar acessível a todos o modelo adoptado, bem como perenizar o trabalho desenvolvido, entre 2004 e 2017, por um grupo vasto de oficiais, do qual o autor fez parte. O texto foi escrito numa linguagem muito simples, de forma a permitir a compreensão das técnicas e das ferramentas de gestão estratégica utilizadas na Marinha, por pessoas que não sejam especialistas nos assuntos expostos. Tem, por isso, um carácter pedagógico e informativo.

A matéria é apresentada segundo duas perspectivas complementares: uma conceptual, que se destina a consolidar e aprofundar os conteúdos teóricos e metodológicos do processo estratégico da Marinha; outra prática, com o intuito de apresentar e detalhar a forma como esse processo foi implementado e funciona actualmente na Marinha.

A Parte I é dedicada ao modelo adoptado, onde, no âmbito da caracterização dos antecedentes, começa por descrever o processo estratégico definido em 1982 pela Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA), evidenciando os documentos estruturantes, as relações hierárquicas e as articulações recíprocas. Também são referidos, brevemente, os progressos ocorridos em 1993, com a promulgação da Directiva Ministerial para o Planeamento Militar (DMPM), que instituiu o Ciclo Bienal de Planeamento de Forças (CBPF), focalizado nos aspectos genéticos do planeamento estratégico. Depois, apresenta os desenvolvimentos *ad hoc* ocorridos na Marinha para, a partir de 1988, desenvolver a documentação estruturante da estratégia naval, os diversos elementos constitutivos do processo estratégico naval e as respectivas aplicações informáticas de planeamento, monitorização e controlo.

Em seguida, no âmbito da explicitação dos contributos da ciência, aborda a influência da teoria da estratégia e do planeamento estratégico no desdobramento e aperfeiçoamento do processo fixado pela LDNFA e na sua aplicação à Marinha, subdividido nas vertentes da política naval e da doutrina naval. Continua com a explicitação das razões da escolha do modelo *Execution Premium Process* (XPP), fundamentadas nas suas capacidades para promover a ligação entre a formulação de uma estratégia balanceada e a sua operacionalização no âmbito das actividades das organizações, segundo um processo contínuo realizado por três fases, com as respectivas seis etapas de desenvolvimento. Por fim, e em resultado do ajustamento do modelo XPP à realidade do processo estratégico

da Marinha, apresenta-se o modelo adoptado, com as suas fases de formulação, operacionalização e controlo, desenvolvidas nas correspondentes sete etapas de detalhe.

A Parte II é dedicada à formulação e começa com a análise do ambiente, que engloba o ambiente externo, onde se identificam oportunidades e ameaças, isto é, os factores que condicionam a actuação da Marinha em termos de ambiente geral e de ambiente específico ou tarefa. Segue-se a análise do ambiente interno, destinado a caracterizar forças e fraquezas da Marinha, isto é, os recursos ou capacidades que dispõe e pode usar, bem como as limitações ou deficiências que atingem os seus recursos ou capacidades. Depois, procede-se ao mapeamento de oportunidades e ameaças, bem como de forças e fraquezas, numa matriz (SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), de cuja elaboração judiciousa e observação analítica decorrem as ideias estratégicas fundamentais para a formulação da estratégia da Marinha. Esta ferramenta analítica, ao comparar os ambientes interno e externo à Marinha, permite aferir o grau de alinhamento da organização com o meio envolvente, evidenciando as causas de eventuais desajustamentos e propondo quatro formas inovadoras de acção estratégica, ajustadas às circunstâncias verificadas.

Em seguida, passa-se à formulação da estratégia da Marinha, que permite deduzir os objectivos e acções possíveis, destinadas a transformar a organização no sentido de garantir o cumprimento da missão, gerindo, com eficácia, as oportunidades e ameaças decorrentes dos factores externos, à luz das potencialidades e vulnerabilidades resultantes de factores internos. A estratégia adoptada pela Marinha para cumprir a sua missão engloba a política naval, que evidencia «o que?» a Marinha fará, conjugada com a doutrina naval, que indica «como a Marinha fará?». Assume carácter formal e público na Directiva de Planeamento da Marinha (DPM), onde é fixada e traduzida a visão estratégica do Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA) em orientações e objectivos estratégicos para o seu mandato, bem como definidas as linhas de acção de comando e administração superior da Marinha de curto prazo.

A Parte III versa sobre a operacionalização e é iniciada com a tradução da estratégia, destinada a facilitar a sua comunicação e a tornar mais eficaz e eficiente a sua gestão e execução, bem como a sua monitorização e controlo, o que é feito com recurso a um *Balanced Scorecard* (BSC), que integra o mapa estratégico, os indicadores e as metas associadas, as iniciativas estratégicas e a identificação de responsáveis. Depois, aborda o processo de alinhamento organizacional, nas vertentes da organização e das pessoas, bem como da comunicação interna da estratégia e da gestão da mudança, aspectos essenciais para que, através de

um trabalho participativo e colectivo, a Marinha caminhe toda, com coerência, no mesmo sentido, seja como organização, seja como pessoas individuais que a integram. Por fim, trata do planeamento de actividades, evidenciando os requisitos básicos à elaboração do plano de actividades e sua orçamentação, aspectos concretos essenciais à sustentação da estratégia da Marinha.

A Parte IV é consagrada ao controlo. Começa com a explicitação da sua função no âmbito do processo estratégico da Marinha e com a enumeração sintética dos quatro subsistemas de controlo de gestão (estratégico, operacional, orçamental e inspectivo). Depois, são desenvolvidos os níveis fundamentais do controlo estratégico da Marinha. Passa-se, de seguida, à etapa de monitorizar e aprender, onde se apuram, de forma contínua e sistemática, o nível de consecução dos objectivos estratégicos da Marinha, bem como os desvios verificados, e se propõem as soluções mais adequadas à sua correcção. Depois, na etapa de testar e adaptar, avalia-se a adequabilidade da estratégia que está a ser seguida e testam-se as hipóteses e os pressupostos estratégicos fundamentais, que estiveram na origem da formulação estratégica, determinando se permanecem válidos ou se necessitam de adaptação. Por fim, passa-se ao processo de realimentação dos ciclos de aprendizagem sobre as decisões e as acções correspondentes, de forma a saber se a estratégia está a ser executada de acordo com o planeado e se a estratégia planeada continua a ser adequada para a necessária transformação da Marinha, no sentido de garantir o cumprimento da missão.

A Parte V é dedicada à governação do processo estratégico. Começa por apresentar a justificação para a criação do Gabinete de Gestão Estratégica (GGE), que é uma estrutura central dedicada a fornecer orientação e coordenação ao processo estratégico da Marinha. Depois, caracteriza, em detalhe, as funções do GGE, evidenciando a sua acção: na definição da doutrina do processo estratégico; na tradução da estratégia; no alinhamento organizacional; no planeamento das iniciativas e orçamentação; no alinhamento do capital humano; na comunicação estratégica; na gestão das iniciativas estratégicas; na revisão da estratégia; no relato de progresso; e na partilha das melhores práticas. Em seguida, aborda as funções, responsabilidades e perfis dos actores do processo estratégico da Marinha, nomeadamente: a administração; o gestor do mapa estratégico; o gestor do objectivo; o gestor do indicador; o supervisor do processo estratégico; o visualizador e o gestor do projecto.



# PARTE I

## MODELO ADOPTADO

<b>1. Antecedentes.....</b>	<b>19</b>
1.1 Processo da LDNFA.....	19
1.2 Desenvolvimento <i>ad hoc</i> da Marinha.....	20
<b>2. Contributos da ciência.....</b>	<b>22</b>
2.1 Influência da teoria da estratégia e do planeamento estratégico.....	22
2.2 Ligação da formulação à operacionalização.....	24
2.3 Modelo adoptado.....	26



# 1. Antecedentes

## 1.1 Processo da LDNFA

No início da década de 80 do século XX, no âmbito do amplo, complexo e demorado processo de reajustamento genético, estrutural e operacional decorrente do fim do império, sob influência determinante dos trabalhos de reorganização desencadeados pelo Ministério da Defesa Nacional (MDN) e confrontada com a necessidade de renovar os meios navais que integravam o seu sistema de forças, a Marinha começou a conceber e a implementar um processo estratégico, tendo em vista promover a transformação necessária à manutenção da sua relevância no exigente quadro da missão, funções e tarefas que desempenha ao serviço de Portugal.

Neste contexto, importa começar por referir que a Lei n.º 29/82, de 11 de Dezembro, Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA)<sup>1</sup>, identificou parte dos documentos estruturantes das estratégias nacional e militar, definindo, genericamente, as suas funções e estabelecendo as respectivas relações hierárquicas e articulações recíprocas. Tal facto permitiu estabelecer a estrutura básica de um processo estratégico militar, nas suas vertentes genética, estrutural e operacional, embora com muitas limitações, sendo as principais relativas ao momento de elaboração de cada documento, bem como à respectiva estrutura e conteúdo.

Da documentação estruturante instituída pela LDNFA, salienta-se<sup>2</sup>:

- O Programa do Governo (PG) onde, entre outras, é definida a política de defesa nacional;
- O Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), documento determinante dos princípios reguladores das acções de defesa integral do Estado;
- O Conceito Estratégico Militar (CEM), documento que estabelece os princípios reguladores das acções de defesa militar do Estado;
- As Missões das Forças Armadas (MIFA), onde são definidas as orientações necessárias à actuação da Marinha, do Exército e da Força Aérea;
- O Sistema de Forças (SF), que indica as capacidades necessárias ao cumprimento das MIFA;
- O Dispositivo de Forças (DIF) de cumprimento das MIFA, que traduz, em certa medida, a vinculação geográfica desses meios;

---

<sup>1</sup> Em 2009 foi aprovada a atual Lei de Defesa Nacional, Lei n.º 31-A/2009, mantendo-se a estrutura do processo estratégico militar.

<sup>2</sup> As designações apresentadas correspondem à documentação estruturante aprovada em 2013 e 2014.

- A Lei de Programação Militar (LPM), como instrumento de materialização do SF.

Em 1993 foi promulgada a Directiva Ministerial para o Planeamento Militar (DMPM), que instituiu o Ciclo Bienal de Planeamento de Forças (CBPF), destinado a estabelecer e priorizar, pelos Ramos, Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA) e MDN, os objectivos de força que visam a edificação do SF, através dos programas inscritos na LPM. Para além disso, a DMPM definiu as funções, o conteúdo e as relações hierárquicas dos documentos elaborados no âmbito das actividades que instituiu, bem como os momentos temporais correspondentes. Nestas circunstâncias, o CBPF constitui o primeiro exemplo bem estruturado de um processo de planeamento estratégico genético nas Forças Armadas portuguesas no pós-conflito colonial.

Em 2011 foi promulgada a Directiva Ministerial Orientadora do Ciclo de Planeamento de Defesa Militar (DMOCPDM), no sentido de implementar um processo de planeamento estratégico baseado em capacidades militares, em sincronia com o processo adotado pela OTAN e UE, permitindo, deste modo, maior coerência na identificação de lacunas, no estabelecimento de prioridades e na atribuição de recursos. Este novo processo, designado por Ciclo de Planeamento de Defesa Militar (CPDM), decorre em ciclos de quatro anos, substituindo o anterior CBPF.

Em 2014 foi promulgada a Directiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar (DMPDM), que estabeleceu a orientação política para o planeamento estratégico no quadriénio 2014-2018.

## **1.2 Desenvolvimentos *ad hoc* da Marinha**

No que à Marinha interessa, quanto à documentação estruturante da estratégia naval e, na sequência do processo estratégico estabelecido pela LDNFA, em 7 de Dezembro de 1988 foi promulgado um Conceito Estratégico Naval (CEN).

A Directiva de Política Naval (DPN), cuja primeira edição data de 7 de Outubro de 1991 (Directiva n.º 7/91), foi criada como elemento de activação do Plano Integrado das Principais Actividades da Marinha (PIPAM), promulgado pelo Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA) em 24 de Janeiro de 1992. O PIPAM identificava e determinava os principais planos a elaborar nos Sectores operacional, do material, do pessoal e das finanças da Marinha, e calendarizava as respectivas fases de formulação e de operacionalização. Para além destes planos sectoriais, foram desenvolvidos outros planos, programas, projectos e actividades aos mais diferentes níveis da Marinha.

As Missões dos grandes departamentos funcionais da Marinha, doravante designados por Sectores (Órgãos Centrais de Administração e Direcção e

equivalentes), foram instituídas pela Lei Orgânica da Marinha (Dec. Lei nº 49/93, de 26 de Fevereiro – LOMAR) e actualizadas pela sua edição de 2014 (Dec.-Lei n.º 185/2014, de 29 de Dezembro).

Em 1995 foram instituídas as inspecções administrativas de diversos níveis, com o objectivo de controlar as formas de actuação e os desempenhos dos comandos, forças e unidades da Marinha, no cumprimento das suas missões.

Em 1996 foi elaborada a primeira versão do estudo “Contributos para o Planeamento de Forças da Marinha”, que indicou as medidas necessárias à criação e geração de meios navais e estabeleceu os planos estratégicos genéticos correspondentes. Em 2003 surgiram as primeiras Directivas Sectoriais (DS), que detalham os objectivos e as linhas de acção definidos na DPN.

Como principal instrumento de controlo do estado de execução dos objectivos e das linhas de acção determinados na DPN, em Janeiro de 2004 foi desenvolvida uma aplicação informática destinada a acolher e processar os relatos sobre os estados de concretização das acções associadas, que importava ao EMA acompanhar para relatar ao CEMA.

A documentação estruturante da estratégia naval, os diversos elementos constitutivos do processo estratégico naval e as respectivas aplicações informáticas de controlo (figura 1), embora de incontestada utilidade para a Marinha, foram desenvolvidos, durante cerca de vinte e dois anos, sem uma fundamentação científica sólida, de forma algo desarticulada, por iniciativa de entidades diversas e fruto de necessidades distintas, o que gerou diversos problemas. Entre os mais significativos, verificados em 2004, quando o autor assumiu o cargo de Chefe da Divisão de Planeamento do EMA, destacam-se os relativos à documentação estruturante da estratégia naval e ao processo estratégico naval.

Quanto à documentação estruturante da estratégia naval, esta não se encontrava contextualizada no seio da documentação estruturante das estratégias nacional e militar. Para além disso, as funções dos diferentes documentos estruturantes da estratégia naval nem sempre estavam claramente estabelecidas, o que também acontecia às suas relações hierárquicas. Acrescia que, o conteúdo daqueles documentos carecia de objectivação e delimitação, para que não ocorressem as desnecessárias repetições e sobreposições.

Relativamente ao processo estratégico naval, não existia doutrina que explicasse a realidade e prescrevesse o seu decurso ao mais alto nível da Marinha. O PIPAM encontrava-se bastante desactualizado, depois de 12 anos em que surgiram diversos planos de actividades e em que se tornaram evidentes as limitações do método estabelecido. Também não tinha sido definido o modelo padrão para a elaboração desses planos, nem dos correspondentes relatórios de actividades. Por fim, não estavam definidos os procedimentos e os documentos essenciais para o controlo das actividades da Marinha.

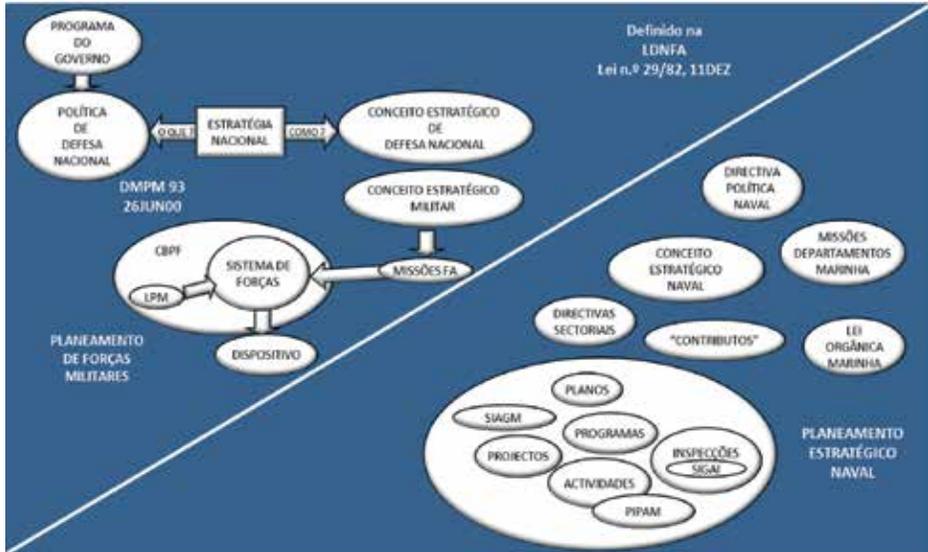


Fig. 1 – Documentação estruturante das estratégias nacional, militar e naval

## 2. Contributos da ciência

### 2.1 Influência da teoria da estratégia e do planeamento estratégico

Em 2005, como primeiro contributo para resolver os problemas antes enunciados, o EMA promulgou a primeira versão da *Documentação Estruturante da Estratégia Naval* (PAA 32), que desdobrou e aperfeiçoou o processo estratégico fixado pela LDNFA, de forma a poder ser aplicado à Marinha. Para isso, recorreu à teoria da estratégia e ao planeamento estratégico. As soluções preconizadas, por um lado, aproveitaram toda a documentação e processos existentes e, por outro lado, obedeceram a requisitos de utilidade, simplicidade, rigor, clareza e estabilidade, essenciais para a sua afirmação consensual numa organização tão multifacetada como é a Marinha.

Este desenvolvimento do processo estratégico da Marinha inseriu-se, ainda, no entendimento de que constitui condição necessária a uma gestão pautada pela excelência a obrigação de adoptar os métodos adequados à formulação estratégica e à operacionalização dos correspondentes planos estratégicos. Para isso, considerou-se indispensável que a Marinha dispusesse de uma visão do futuro onde, aos vários níveis, se conferisse adequada prioridade às actividades destinadas a pensar, a sintetizar e a fazer aprovar, em sede própria, as estraté-

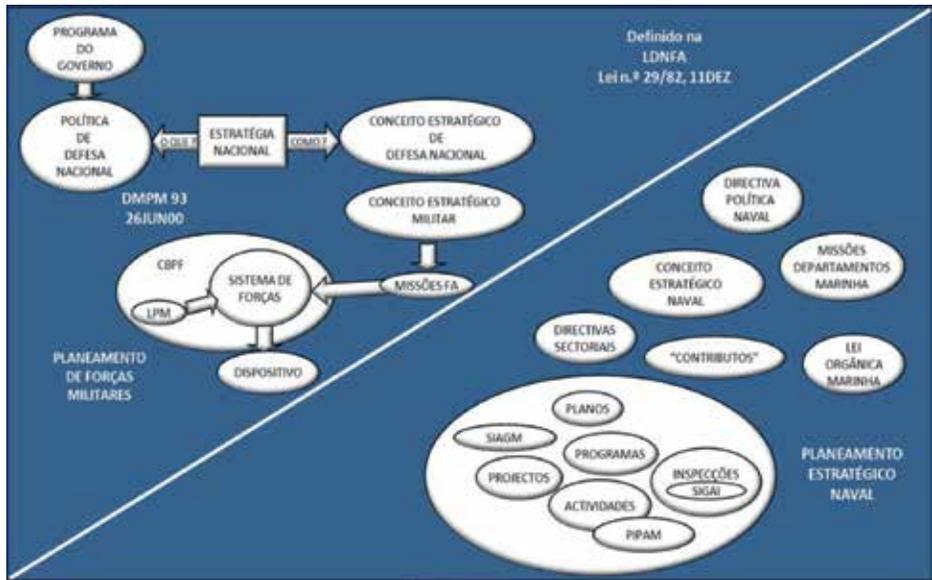


Fig. 2 – Evolução da documentação estruturante da estratégia naval (2005)

gias formuladas, com a participação, por abordagens ascendentes, dos escalões subordinados (*bottom-up*). Tais estratégias deveriam apontar linhas de acção que se estendessem no tempo e que requeressem a formalização de guias de acção detalhados (planos estratégicos), compostos por diversos programas concretos, com objectivos e recursos bem delimitados para cada um dos anos em que se realizassem e, na medida do possível, harmonizados e sancionados por abordagens descendentes (*top-down*).

A evolução ocorrida em 2005 no processo estratégico da Marinha (figura 2), no essencial, foi focalizada na formulação estratégica e permitiu estabelecer uma organização clara, estruturada e coerente da documentação estruturante da estratégia naval, subdividida em duas grandes vertentes: a política naval e a doutrina naval. No entanto, e não obstante o significativo progresso verificado, a Marinha continuou a deparar-se com aquele que constitui o maior desafio do processo estratégico em qualquer organização: ligar a formulação e a operacionalização da estratégia. Com efeito, na maior parte das organizações fica-se pela formulação dos planos estratégicos, porque não se conseguem ultrapassar as dificuldades que se colocam à sua execução e à subsequente monitorização e controlo dos resultados obtidos (figura 3).



Fig. 3 – Problemas de ligação entre a formulação e operacionalização

## 2.2 Ligação da formulação à operacionalização

Perante tais dificuldades, em 2008 analisou-se a possibilidade de adotar o *Execution Premium Process* (XPP), que consiste numa evolução do *Balanced Scorecard* (BSC), processo desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, com

o objectivo de permitir às organizações clarificar e operacionalizar a sua visão e estratégia.

A designação de *Balanced* decorre da circunstância de balancear, múltiplas perspectivas de gestão internas à organização com os resultados, financeiros ou outros, para os públicos de interesse. A denominação *Scorecard* resulta do facto de quantificar os objectivos estratégicos, através de indicadores e metas, associando-os a iniciativas que visam a sua consecução.

Neste contexto, e na prática, o BSC é utilizado nas organizações públicas e privadas com o intuito de:

- Traduzir os objectivos estratégicos em aspectos mensuráveis;
- Alinhar todos os Sectores da organização com a sua estratégia;
- Comunicar a visão do decisor de topo e a estratégia da organização, para envolver as pessoas na execução das iniciativas que permitem materializar os objectivos estratégicos, mantendo-as focadas nos grandes propósitos da instituição.

O processo XPP (figura 4) enquadra todo o caminho evolutivo do BSC num único modelo, aplicado e melhorado, de ciclos estratégicos contínuos, que permite alinhar estruturas, comportamentos e recursos, de acordo com as prioridades estratégicas da organização. Tem como principal enfoque a governação do processo estratégico, promovendo a ligação entre a formulação de uma estratégia balanceada (plano estratégico) e a sua operacionalização no âmbito das actividades (plano operacional/financeiro), num processo contínuo que compreende três fases com seis etapas:

- Fase de clarificar a estratégia
  - Desenvolver a estratégia, considerando a estratégia existente e os ambientes interno e externo;
  - Traduzir a estratégia, desenvolvendo o mapa da estratégia.
- Fase de guiar o desempenho
  - Alinhar a organização, ajustando as unidades e os colaboradores à estratégia definida;
  - Planear as operações, formulando a estratégia operacional e submetendo o orçamento à estratégia.
- Fase de otimizar os dados e recursos de informação
  - Monitorizar e aprender, efectuando revisões periódicas da estratégia e das operações, reiniciando o ciclo evolutivo da estratégia;
  - Testar e adaptar, validando a estratégia implementada e introduzindo adaptações.

O modelo XPP, ao associar o processo estratégico aos processos internos da organização, contribui para que estes possam ser alterados ou adaptados, com o objectivo de alcançar a desejada melhoria de desempenho.



Fig. 4 – Palladium Execution Premium Process (XPP)<sup>3</sup>

### 2.3 Modelo adoptado

Do ajustamento do modelo XPP à realidade do processo estratégico da Marinha, resultou o modelo apresentado na figura 5, que contempla três fases e sete etapas:

- A fase de formulação, que engloba: a análise dos ambientes externo e interno e a elaboração da matriz SWOT; e a formulação, que tem como produtos a documentação estruturante da estratégia naval, composta pelos elementos da política naval, da doutrina naval, e pela Directiva de Planeamento da Marinha (DPM), designação adoptada em 2015 para a pretérita DPN.

<sup>3</sup> Figura retirada de: <http://thepalladiumgroup.com/about/thoughtleadership/Pages/XPP.aspx>.

- A fase da operacionalização, que inclui: a tradução da estratégia plasmada na DPM em aspectos mensuráveis (através do BSC da Marinha); o alinhamento da organização com a estratégia corporativa (através das DS e da comunicação estratégica); e o planeamento de actividades e alocação de recursos, que engloba, para além das actividades correntes, as iniciativas estratégicas necessárias para materializar os objectivos da DPM (através do Plano de Actividades (PA)).
- A fase do controlo, que compreende: a monitorização dos objectivos da DPM e das DS, bem como da subsequente análise e compreensão dos motivos que podem dificultar a concretização das metas estabelecidas; a validação dos objectivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas, ou as adaptações consideradas necessárias para que a estratégia possa ser implementada com sucesso.

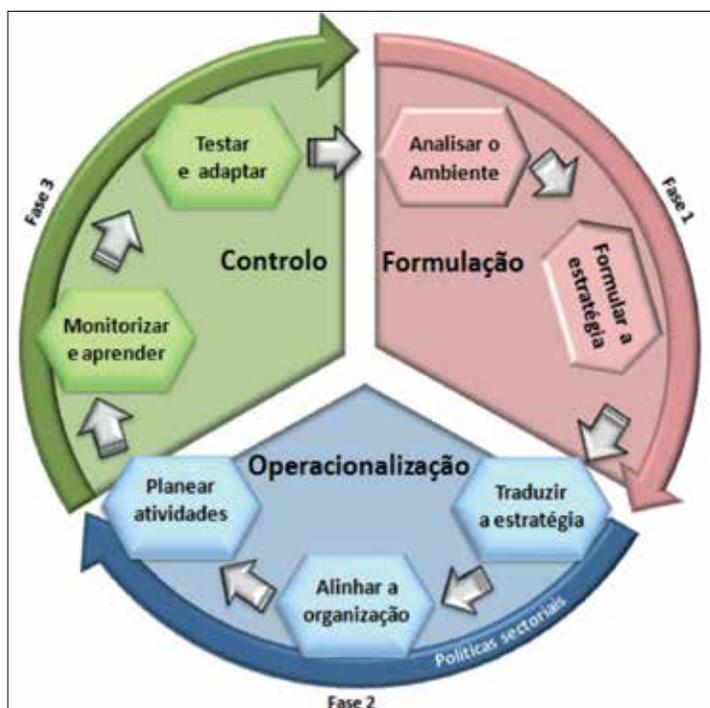


Fig. 5 – Modelo do processo estratégico da Marinha

No essencial, o modelo do processo estratégico da Marinha resume um conjunto de sete etapas sequenciais, realizadas ciclicamente e agregadas nas fases de formulação, de operacionalização e de controlo, com a função de promover a transformação contínua da organização, de uma situação actual quantificada

para uma situação futura igualmente quantificada, de forma a que possa evoluir e manter-se relevante, assegurando, por um lado, a permanente e prospectiva adaptação ao ambiente externo, aproveitando oportunidades e contrariando ameaças e, por outro lado, a melhoria do desempenho interno, explorando forças próprias e mitigando as vulnerabilidades (figura 6).



Fig. 6 – Função do processo estratégico

# PARTE II

## FORMULAÇÃO

<b>3. Analisar o ambiente</b> .....	31
3.1 Análise do ambiente externo.....	32
3.2 Análise do ambiente interno.....	32
3.3 Elaboração da matriz SWOT.....	33
<b>4. Formular a estratégia</b> .....	35
4.1 Política naval.....	35
4.2 Doutrina naval.....	37
4.3 Directiva de planeamento da Marinha.....	39



### 3. Analisar o ambiente

A formulação é a fase do processo estratégico da Marinha onde são tomadas decisões sobre o futuro a promover. Compreende as etapas de analisar o ambiente e de formular a estratégia. A análise ao ambiente incide nos ambientes externo e interno, e engloba a elaboração da matriz SWOT, acrónimo anglo-saxónico usado para traduzir Potencialidades (*Strengths*), Vulnerabilidades (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

Neste contexto, importa referir que a Marinha encontra-se integrada num meio envolvente, com o qual interage e que influencia a sua actuação no curto, médio e longo prazos, por acção directa de um conjunto diversificado de factores estratégicos (figura 7), que se podem encontrar no seu ambiente externo (geral e específico ou tarefa) e no seu ambiente interno.

Tanto ao nível corporativo da Marinha, como ao nível de cada Sector, importa realizar uma análise do ambiente externo, para se compreenderem as oportunidades e as ameaças susceptíveis de influenciarem a sua actividade e o seu desempenho. Aos mesmos níveis, também se faz uma análise ao ambiente interno, para se perceberem as vulnerabilidades a colmatar e as potencialidades capazes de desenvolverem competências críticas na criação de valor na Marinha.

As oportunidades e as ameaças provenientes do ambiente externo e as potencialidades e vulnerabilidades resultantes do ambiente interno são mapeadas numa matriz SWOT, de cuja observação analítica decorrerão quatro formas inovadoras de acção estratégica fundamentais para a formulação da estratégia da Marinha.



Fig. 7 – Factores estratégicos do ambiente da Marinha

### **3.1 Análise do ambiente externo**

O ambiente externo é composto pelo conjunto de factores que influencia a actividade e o desempenho da Marinha, agrupados em envolvente externa geral e em envolvente externa específica ou tarefa. A classificação dos factores externos nesses dois grupos é feita de acordo com a forma como a sua influência se exerce sobre a Marinha.

Assim, o ambiente externo geral é constituído pelos factores político-legais, económicos, sociais e tecnológicos, que exercem uma influência externa global sobre a estratégia a seguir pela Marinha. Para a sua análise recorre-se, com frequência, à técnica PEST, que agrupa os factores em político-legais (P), económicos (E), socioculturais (S) e tecnológicos (T). Esta técnica possibilita antecipar as tendências futuras, tendo em conta o ambiente macro em que a Marinha opera, facilitando, dessa forma, a determinação dos factores externos gerais que a irão influenciar nos próximos anos.

O ambiente externo específico ou tarefa da Marinha inclui os factores relacionados, fundamentalmente, com os diferentes grupos de interesse (*stakeholders*), nomeadamente, os governos, os media, os funcionários, os cidadãos, os parceiros, entre outros.

Enquanto os factores que constituem o ambiente externo geral, de um modo global, influenciam a actividade e o desempenho da Marinha, sem que esta tenha, por regra, qualquer hipótese de controlar ou influenciar a evolução desses elementos, já no que se refere aos factores que constituem o ambiente externo específico ou tarefa da Marinha, esta, em alguns casos, também exerce alguma influência sobre a evolução de tais elementos.

Os factores externos à Marinha podem constituir ameaças, isto é, condições ambientais desfavoráveis, capazes de afectar negativamente a organização, caso não sejam contidos ou eliminados. Mas, também podem traduzir oportunidades, isto é, condições ambientais favoráveis, susceptíveis de trazer uma vantagem competitiva se a Marinha conseguir aproveitá-las. Nesta óptica, na análise ao ambiente externo devem ser analisadas as oportunidades e as ameaças que as forças aí presentes representam para a Marinha, evidenciando como se podem aproveitar tais oportunidades e evitar ou, pelo menos, minimizar essas ameaças.

### **3.2 Análise do ambiente interno**

O ambiente interno é composto pelo conjunto dos factores que influencia a actividade e o desempenho da Marinha, em termos das suas circunstâncias particulares. Estes factores agrupam-se em potencialidades e vulnerabilidades.

As potencialidades referem-se aos recursos ou capacidades que a Marinha dispõe e pode usar, de uma forma eficaz, para melhorar o seu desempenho em

algo que é boa a fazer, ou que faz melhor que os seus concorrentes. As vulnerabilidades referem-se àquelas limitações, ou deficiências, que atingem os recursos e as capacidades da Marinha e que, de alguma forma, podem comprometer o desempenho da sua actividade, tanto no presente como no futuro. São, por isso, lacunas que a Marinha possui, ou algo que não faz bem ou não tão bem como os seus concorrentes.

Para a identificação das potencialidades e das vulnerabilidades da Marinha é importante analisar, quer a quantidade e a qualidade dos seus recursos, quer as suas capacidades para utilizar esses recursos de forma integrada, eficiente e eficaz.

A análise dos recursos e das capacidades da Marinha pode ser feita, por exemplo, através da técnica da análise funcional, que permite identificar as variáveis mais importantes para o seu funcionamento, das quais depende a sua capacidade competitiva. As áreas funcionais a considerar, assim como a selecção das variáveis a analisar em cada uma delas, diferem muito entre organizações. Para a Marinha, podem-se identificar as seguintes áreas funcionais: operações marítimas; ciências do mar; cultura; pessoal; finanças; material; informação e comunicações; inspecção; e comando superior. Para cada uma delas, a análise funcional considera as variáveis da sua estrutura, cultura, recursos e processos.

A determinação das potencialidades e vulnerabilidades da Marinha pode ser feita de forma absoluta e relativa. Neste último caso, consiste numa comparação com uma Marinha de referência, ou com a média do sector de actividade das Marinhas aliadas e amigas, tendo em vista a identificação de possíveis vantagens competitivas. Sendo esta análise estática, é importante proceder ao estudo da evolução, ao longo do tempo, de cada uma das variáveis, para se poder fazer uma avaliação correcta da situação da Marinha.

### **3.3 Elaboração da matriz SWOT**

Depois de identificadas as oportunidades e as ameaças provenientes da análise ao ambiente externo, bem como as potencialidades e as vulnerabilidades originadas pela análise ao ambiente interno, recorre-se, normalmente, à técnica de mapeamento proporcionada pela matriz SWOT, muito útil para, ao assegurar o alinhamento da organização com o seu meio envolvente, permitir identificar quatro grupos de ideias estratégicas fundamentais para a formulação estratégica da Marinha. Trata-se, na realidade, de uma ferramenta analítica de apoio ao exame minucioso e à reflexão estratégica que permite, através da comparação entre o meio próprio e o meio envolvente, aferir o seu grau de alinhamento em relação a este e, simultaneamente, evidenciar as causas de eventuais desajustamentos e propor quatro formas inovadoras de acção estratégica.

Naturalmente, numa organização multidisciplinar como a Marinha, existem muitas oportunidades e ameaças no ambiente externo, bem como forças e

fraquezas no ambiente interno. Todavia, por uma questão de racionalidade e praticabilidade da análise à matriz SWOT, apenas devem ser indicados seis factores em cada quadrante. Para a sua identificação pode recorrer-se, no campo externo, às análises de situação que constam do CEDN, do CEM e do CEN. No campo interno recorre-se, no aplicável, à caracterização do ambiente interno constante em directivas de planeamento anteriores e a análises complementares.

Como ilustrado na figura 8, tendo presente as oportunidades e ameaças resultantes da análise do ambiente externo, e as potencialidades e vulnerabilidades provenientes da análise do ambiente interno, a Marinha pode assumir qualquer das formas de acção estratégica indicadas na matriz SWOT, face às circunstâncias decorrentes e prevaletentes das análises àqueles ambientes. Cada uma destas formas de acção a incluir na DPM, permite extrair as grandes orientações estratégicas (vectores ou linhas estratégicas) e é traduzida por objectivos estratégicos de natureza genética, estrutural e operacional, conforme apropriado.

<div style="text-align: right;">Análise Interna</div> <div style="text-align: left;">Análise Externa</div>	<b>S</b> <b>(Strengths)</b> <b>Potencialidades</b>	<b>W</b> <b>(Weaknesses)</b> <b>Vulnerabilidades</b>
<b>O</b> <b>(Opportunities)</b> <b>Oportunidades</b>	<b>CRESCIMENTO</b> <b>SO (maxi-maxi)</b>  Tirar o máximo partido das Potencialidades para aproveitar ao máximo as Oportunidades detectadas.	<b>FOCALIZAÇÃO</b> <b>WO (mini-maxi)</b>  Minimizar os efeitos negativos das vulnerabilidades e simultaneamente aproveitar as Oportunidades emergentes.
<b>T</b> <b>(Threats)</b> <b>Ameaças</b>	<b>DIVERSIFICAÇÃO</b> <b>ST (maxi-mini)</b>  Tirar o máximo partido das Potencialidades para minimizar o efeito das Ameaças detectadas.	<b>DEFESA</b> <b>WT (mini-mini)</b>  Minimizar ou ultrapassar as Vulnerabilidades e, tanto quanto possível, fazer face às Ameaças.

Fig. 8 – Matriz SWOT

Importa evidenciar que a estratégia da Marinha, para ser bem-sucedida, deve resultar de um ajustamento, tão perfeito quanto possível, entre as oportunidades que a análise do ambiente externo sugere, com as potencialidades (recursos e capacidades), que o ambiente interno propicia, tentando, obviamente, minimizar o efeito das vulnerabilidades e evitar ser afectada pelas ameaças.

## 4. Formular a estratégia

Concluída a observação analítica da matriz SWOT da Marinha, dá-se início à formulação da estratégia naval, a qual consiste na dedução dos objectivos e acções possíveis<sup>4</sup> que permitirão cumprir a missão com relevância, gerindo com eficácia as oportunidades e ameaças decorrentes dos factores externos, à luz das potencialidades e vulnerabilidades resultantes de factores internos.

A estratégia naval engloba os elementos da política naval conjugados com a doutrina naval. No essencial, evidencia «o que?» a Marinha fará e «como fará?», de forma a cumprir a sua missão, que foi definida ao nível geral militar (figura 9). Os objectivos a alcançar e as acções possíveis a realizar são traduzidos, de forma pública e formal, na DPM, onde é explicitada e fixada a visão estratégica do CEMA para o seu mandato.



Fig. 9 – Política naval, doutrina naval e directiva de planeamento da Marinha

### 4.1 Política naval

Os elementos da política naval traduzem «o que?» a Marinha fará para cumprir a sua missão, tendo presente as circunstâncias dos ambientes externo e

<sup>4</sup> Como é explicado em 5.1.3 e em 5.1.4, os objectivos da Marinha devem ser definidos de forma integrada e coerente, de modo a garantir que incorporam os efeitos das suas relações cruzadas e que reflectem as relações de causa-efeito entre todas as variáveis estratégicas da Marinha e do seu ambiente estratégico.

interno, e a influência resultante das políticas públicas de escalão superior. Têm em consideração os objectivos estratégicos navais e a missão da Marinha, ambos fixados ao nível geral militar, e reflecte a visão do CEMA sobre o que é necessário e possível fazer com prioridade no seu mandato, nos diferentes Sectores de acção e com os recursos disponíveis e previsíveis, para transformar adequadamente a Marinha no sentido de garantir o cumprimento da missão.

Os objectivos estratégicos navais são fixados, essencialmente, ao nível geral militar e deduzidos dos objectivos estratégicos militares, que devem constar da DMDM. Traduzem «o que?» a Marinha tem de alcançar no contexto da estratégia geral militar.

A missão da Marinha é fixada ao nível geral militar, consta da sua Lei Orgânica e declara o sentido global da tarefa (“o que fazer?”) e do propósito (para quê?), em termos de actividades a realizar<sup>5</sup> para concretizar os objectivos estratégicos navais. É ela que define a perspectiva política do planeamento estratégico da Marinha e tem associado o tema estratégico “Marinha eficaz”.

A visão estratégica do CEMA é apresentada no início do seu mandato, normalmente num discurso que profere depois da sua posse. Toma como referência a Missão da Marinha e constrói-se sobre os valores pelos quais se deve pautar a actuação de todos os militares, militarizados e civis da Marinha<sup>6</sup>. A visão é traduzida numa expressão simples e clara, e indica o rumo que a Marinha deve seguir, tendo em conta as circunstâncias estratégicas ambientais externa e interna do momento e o planeamento de longo prazo para a Marinha. A concretização da visão requer, sempre, uma liderança determinada, com personalidade, originalidade e coragem, aos vários níveis. Uma liderança consciente do que é a Marinha, do que o País valoriza e qual a direcção que a Marinha deve seguir para que Portugal use o mar na justa medida dos seus interesses. Para auxiliar à concretização da sua visão, no discurso de apresentação à Marinha, o CEMA define algumas orientações estratégicas para o seu mandato. Estas norteiam a prossecução dos objectivos prioritários de gestão estratégica, enquadrados nas diferentes perspectivas de gestão e temas estratégicos.

Existem dois níveis fundamentais para a política naval. Um nível superior, vocacionado para o planeamento das actividades transformacionais da Marinha como um todo. Neste escalão a política naval é concebida pelo EMA e determi-

---

<sup>5</sup> Estas actividades são muito diversificadas, mas podem ser sistematizadas, quanto à sua natureza, em: defesa militar e apoio à política externa; segurança e autoridade do Estado no mar; e desenvolvimento económico, científico e cultural. No seu conjunto estas actividades materializam a acção da Marinha para que o mar se constitua como factor de segurança e desenvolvimento do país.

<sup>6</sup> O quadro de valores serve de referência para o modelo de conduta a adoptar no plano interno e constitui um factor de afirmação da identidade da Marinha perante o público externo. Deste quadro de valores destacam-se, tradicionalmente, a disciplina, a lealdade, a honra, a integridade e a coragem. Estes valores deverão reflectir-se num ideal de trabalho estruturado no sentido do dever e no contínuo progresso da Marinha, resistindo às adversidades e superando dificuldades.

nada pelo CEMA. Existe, ainda, um nível sectorial da política naval, vocacionado para o planeamento das actividades de transformação dos organismos que integram os Sectores da Marinha. A política naval deste nível não é um elemento constitutivo da documentação estruturante da estratégia naval portuguesa. A sua formulação cabe aos órgãos de apoio dos titulares responsáveis pelos Sectores da Marinha e é determinada por essas entidades.

## **4.2 Doutrina naval**

A doutrina naval traduz a forma «como?» a Marinha cumprirá a sua missão, tendo presente a postura estratégica institucional e as determinações resultantes das doutrinas estratégicas de escalão superior. É definida pelo conjunto de princípios, orientações e medidas, segundo os quais os Sectores da Marinha devem regular as suas acções no cumprimento da missão da organização. Para isso, integra o CEN, as missões sectoriais e os paradigmas de transformação genética, estrutural e operacional, que são as perspectivas doutrinárias do planeamento estratégico da Marinha.

O CEN estabelece uma grande ideia sobre os princípios da acção da Marinha no cumprimento da missão que lhe está atribuída. Neste âmbito, identifica as funções exercidas pela Marinha e estabelece os requisitos das estratégias genética, estrutural e operacional.

As missões sectoriais definem as orientações necessárias à actuação dos Sectores da Marinha, na observância dos princípios estabelecidos no CEN. Para isso, tendo presente as funções exercidas pela Marinha, as missões sectoriais especificam, genericamente, as tarefas a realizar (objectivos sectoriais) e os propósitos a alcançar (finalidades) por cada Sector da Marinha.

Os paradigmas de transformação genética, estrutural e operacional, ou perspectivas doutrinárias do planeamento estratégico da Marinha, são expressos em directivas simples e breves, onde se definem as principais medidas a desenvolver nos respectivos campos, na observância dos princípios estabelecidos no CEN. Desta forma, tendo presentes os requisitos das estratégias genética, estrutural e operacional, constituem-se como referências fundamentais para a transformação da Marinha, a fim de assegurar a sua permanente adaptação, naqueles domínios<sup>7</sup>, aos requisitos da missão. Os paradigmas de transformação colocam ênfase na evolução, na gestão da mudança e no longo prazo, estabelecendo os prazos e as etapas fundamentais para os melhoramentos e para as alterações nos campos sobre os quais incidem, o que confere, assim, continuidade e direcção à acção da Marinha, através da definição de uma visão de futuro e de uma aproximação clara e objectiva à sua gestão.

---

<sup>7</sup> Genético, estrutural e operacional.

Como a estratégia naval está subordinada à estratégia militar, os paradigmas de transformação genética, estrutural e operacional (figura 10) decorrem e enquadram-se, também, nos princípios, nas orientações e nas medidas fixados na doutrina militar, estabelecendo uma relação de determinação desta última sobre os primeiros e sobre a restante documentação da estratégia naval.

O paradigma genético assenta no tema estratégico da “Marinha equilibrada”. Tem como finalidade estabelecer medidas concretas para a edificação harmoniosa e a administração rigorosa dos recursos materiais, humanos, financeiros e de informação, que compõem capacidades diversificadas, integráveis e conjugáveis.

O paradigma estrutural está focalizado no tema estratégico da “Marinha otimizada”. Reflecte-se no produto institucional, uma vez que este resulta da interligação organizacional entre Sectores de suporte às operações, mais vocacionados para a eficiência da gestão dos recursos, com os Sectores da área de operações, focados na eficácia do emprego dos meios. Tem como finalidade estabelecer medidas concretas para definir a composição, a organização e a articulação dos meios materiais e humanos, que integram capacidades coerentes, interdependentes e colaborantes.

	PARADIGMAS		
	GENÉTICO	ESTRUTURAL	OPERACIONAL
TEMAS ESTRATÉGICOS	Equilíbrio	Otimização	Flexibilidade
ÂMBITO	Edificação e administração dos recursos materiais, humanos, financeiros e de informação	Composição, organização e articulação dos meios materiais e humanos	Emprego dos meios
CAPACIDADES	Diversificadas Integráveis Conjugáveis	Coerentes Interdependentes Colaborantes	Expedicionárias Jurisdicionais Decisórias

Fig. 10 – Funções dos paradigmas

O paradigma operacional firma o tema estratégico da “Marinha flexível”, como forma de resposta à diversidade dos âmbitos de acção do Estado no mar, visando assegurar, em simultâneo, a capacidade para a Marinha actuar no âmbito da acção militar, inerente à sua função de dissuasão, defesa militar e apoio à política externa, e no contexto da acção não militar, respeitante às funções de segurança e autoridade do Estado, e de apoio ao desenvolvimento económico,

científico e cultural. Tem como finalidade estabelecer medidas concretas para o aprontamento (preparação e treino) e para o empenhamento (emprego e sustentação) dos meios, segundo capacidades expedicionárias, jurisdicionais e decisórias.

### 4.3 Directiva de planeamento da Marinha

A DPM (figura 11) fixa e traduz a visão do CEMA em orientações estratégicas para o seu mandato, das quais decorrem objectivos prioritários de gestão estratégica de natureza genética, estrutural, operacional e da missão. Para além disso, define as respectivas linhas de acção de comando e de administração superior da Marinha de curto prazo, decisivas para a sua prossecução, no âmbito da doutrina, da organização, do pessoal, do material, da informação, do treino e da sustentação.

Nestas circunstâncias, por um lado, constitui-se como um referencial de prioridades das metas concretas e accionáveis, essenciais para a Marinha cumprir a sua missão no período a que respeita. Por outro lado, assume-se como motor de transformação da Marinha, orientando, em termos doutrinários, a permanente adaptação das suas capacidades nos domínios genético, estrutural e operacional aos requisitos do cumprimento da missão. Por isso, deve ser sujeita a revisões periódicas, em função dos resultados do controlo da execução das actividades dela decorrentes.



Fig. 11 – Directiva de planeamento da Marinha (2017)



# PARTE III

## OPERACIONALIZAÇÃO

<b>5. Traduzir a estratégia</b> .....	43
5.1 Mapa estratégico.....	44
5.1.1 Perspectivas de gestão.....	45
5.1.2 Temas estratégicos.....	47
5.1.3 Orientações estratégicas.....	47
5.1.4 Objectivos estratégicos.....	48
5.1.5 Relações causa-efeito.....	49
5.2 Indicadores e metas associados.....	50
5.2.1 Indicadores.....	50
5.2.2 Metas.....	51
5.3 Iniciativas estratégicas.....	53
<b>6. Alinhar a organização</b> .....	55
6.1 Vertentes da organização e das pessoas.....	56
6.2 Comunicação interna da estratégia.....	58
6.3 Gestão da mudança.....	59
<b>7. Planear actividades</b> .....	59
7.1 Plano de actividades.....	60
7.2 Atribuição de recursos.....	64
7.3 Plano orçamental.....	64



## 5. Traduzir a estratégia

A operacionalização é a fase do processo estratégico da Marinha que traduz as decisões estratégicas formuladas na fase anterior, em acções a serem executadas pelas pessoas que actuam, aos diversos níveis, nos vários Sectores e nas diferentes unidades, estabelecimentos e órgãos, com a finalidade de alcançar os resultados tangíveis pretendidos. Compreende as etapas de traduzir a estratégia, alinhar a organização e planear actividades.

Para traduzir a estratégia formulada em elementos concretos e para que qualquer membro da Marinha a possa entender, é utilizado um BSC (figura 12). O seu desenho baseia-se no pressuposto de que a estratégia da Marinha é um caminho que esta deve percorrer para ser transportada da sua posição actual, para uma determinada posição desejada no futuro, mas que é incerta e na qual nunca esteve. O caminho a seguir é descrito pelas hipóteses que constam do BSC que, para o efeito, integra:

- O mapa estratégico, que evidencia as perspectivas de gestão, os temas estratégicos, as orientações estratégicas e os objectivos estratégicos interligados entre si por relações causa-efeito<sup>8</sup>, suportados pelos valores institucionais e enquadrados pela visão do CEMA;
- Os indicadores estabelecidos para medição dos factores críticos de sucesso;
- As metas fixadas para os indicadores relativos aos objectivos estratégicos definidos;
- As iniciativas concretas a desenvolver para se atingirem as metas fixadas e os respectivos responsáveis.

A tradução da estratégia pelo BSC facilita a sua comunicação e torna mais eficaz e eficiente a sua gestão e execução, bem como a sua monitorização e controlo.

---

<sup>8</sup> Desta forma, o mapa estratégico torna explícito um conjunto de pressupostos e hipóteses que foram assumidos durante o processo de elaboração da estratégia.

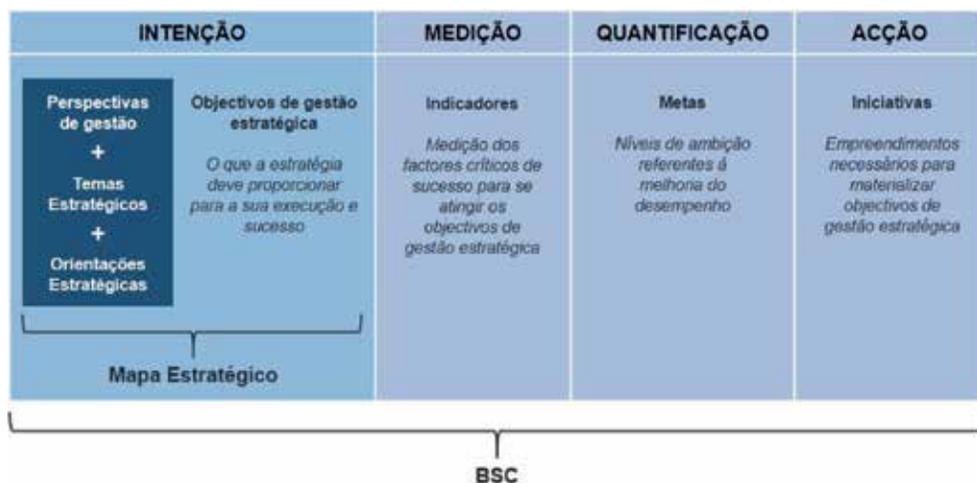


Fig. 12 – Elementos do *Balanced Scorecard* (BSC)

## 5.1 Mapa estratégico

O modelo do mapa estratégico da Marinha (figura 13) é, no essencial, uma representação gráfica e simplificada da estratégia da organização, que enquadra decisões e opções, com vista a construir um novo futuro. Engloba um conjunto articulado e coerente de objectivos estratégicos interligados entre si por relações de causa-efeito, posicionados de forma balanceada, na horizontal, pelas diferentes perspectivas de gestão (dimensões) e temas estratégicos e, verticalmente, pelas orientações estratégicas do CEMA. No topo do mapa é apresentada a visão do CEMA, que se pretende concretizar com a implementação da estratégia, enquanto na base do mapa são apresentados os valores organizacionais que suportam a execução da estratégia da Marinha.

O mapa estratégico é um instrumento essencial do processo estratégico da Marinha, na medida em que permite compreender, além da estratégia prosseguida pela organização, a forma como esta se propõe implementá-la, designadamente, no que respeita ao modo como se estabelecem as relações de interdependência entre os vários objectivos estratégicos (em regra, também, com indicação dos respectivos indicadores e metas) dentro de cada perspectiva, e entre estas e os demais objectivos estratégicos correspondentes a cada uma das outras perspectivas.

A principal motivação para a introdução do mapa estratégico no processo estratégico da Marinha, prendeu-se com a necessidade de traduzir a estratégia de modo inteligível, facilitando a sua comunicação (explicação) dentro da organiza-

ção e colocando-a no centro das preocupações dos seus membros, permitindo-lhes, assim, perceber melhor como podem contribuir para o sucesso<sup>9</sup> da sua operacionalização.

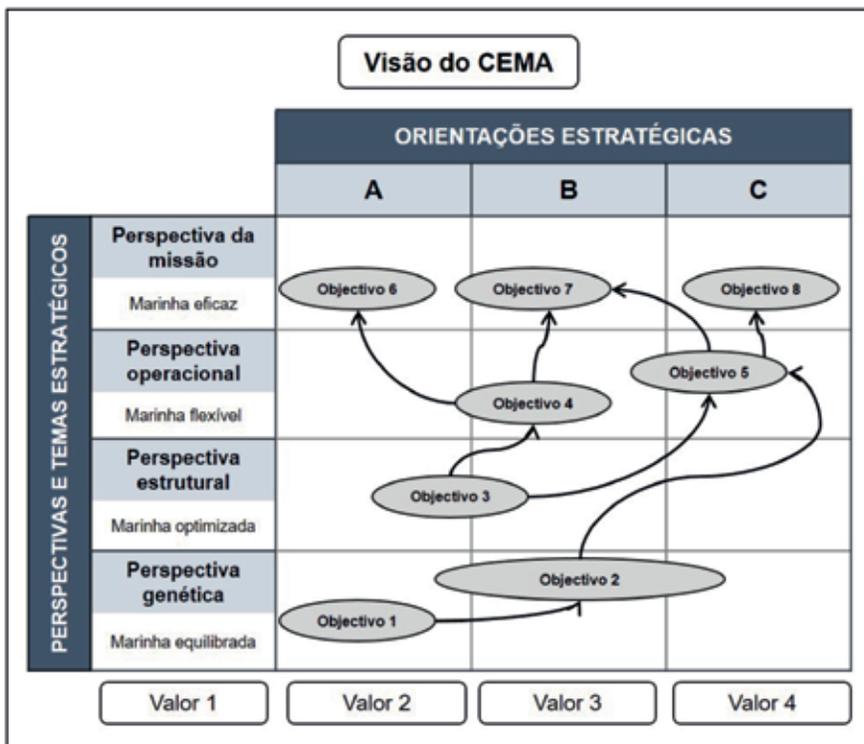


Fig. 13 – Modelo de mapa estratégico da Marinha

### 5.1.1 Perspectivas de gestão

As perspectivas de gestão são os domínios essenciais de actuação dos gestores da Marinha, onde estes devem concentrar as suas preocupações e, dentro das quais, são agrupados os objectivos estratégicos pela sua natureza. De acordo com o processo do BSC, as perspectivas externas (missão e operacional) devem ser equilibradas com as perspectivas internas (genética e estrutural).

<sup>9</sup> Este sucesso nunca é garantido, por melhor que tenha sido a informação utilizada na formulação e o estabelecimento das relações causa-efeito, bem como esteja a ser a sua execução. Com efeito, como a conjuntura está em permanente mutação, pode provocar alterações nos pressupostos assumidos na formulação estratégica, o que implica testar e validar as hipóteses assumidas.

O mapa estratégico da Marinha desenvolve-se para apresentar os objectivos de gestão estratégica organizados em quatro perspectivas de gestão complementares e interdependentes, de natureza genética, estrutural, operacional e da missão, tendo em vista assegurar uma percepção mais abrangente e integrada do desempenho global da organização. Cada perspectiva de gestão pode ser explicada através de uma questão estratégica. A resposta às várias questões associadas às quatro perspectivas de gestão é dada através dos objectivos estratégicos ligados a uma dessas perspectivas (figura 14).

Desta forma, existe uma relação explícita entre as quatro perspectivas, porque um bom resultado nos recursos (genética), induz melhorias na organização e processos internos (estrutural) que, por sua vez, gera progressos no desempenho (operacional) e, por fim, têm impacto positivo na satisfação das necessidades e/ou expectativas dos diferentes públicos de interesse (missão).

O mapa estratégico é sempre construído de cima para baixo, partindo do que é para fazer e seguindo em direcção ao como fazer, ou seja, desenvolve-se da missão para o que é necessário para a cumprir, organizar e obter. Porém, a sua leitura deve ser sempre efectuada de baixo para cima, isto é, na óptica das questões de referência que se devem colocar para cumprir a missão.

Perspetivas de gestão	Questões estratégicas
<b>MISSÃO</b> Tema: MARINHA EFICAZ	Porque existimos? O que oferecemos à sociedade?
<b>OPERACIONAL</b> Tema: MARINHA FLEXÍVEL	Como se devem empregar as capacidades para cumprir a missão?
<b>ESTRUTURAL</b> Tema: MARINHA OTIMIZADA	Como se devem estruturar as capacidades para cumprir a missão?
<b>GENÉTICA</b> Tema: MARINHA EQUILIBRADA	Que capacidades se devem edificar para cumprir a missão?

Fig. 14 – Questões de referência explicativas das perspectivas de gestão

A perspectiva genética resulta do reconhecimento de que a construção e melhoria contínua das competências distintivas da Marinha são devidas, fundamentalmente, à aprendizagem, aperfeiçoamento e desenvolvimento contínuo

das pessoas, das tecnologias, dos sistemas e dos procedimentos, bem como à sua contínua adaptação às constantes alterações do meio envolvente.

A perspectiva estrutural preocupa-se com a forma como a Marinha organiza os seus processos e executa as respectivas actividades internas. A construção desta perspectiva implica, numa primeira fase, que se identifiquem quais são os processos críticos da cadeia de valor da organização. Posteriormente, para cada processo crítico, são definidos os objectivos estratégicos, tendo em vista assegurar a optimização da produtividade, a qualidade, o nível de serviço e custos e, em especial, potenciar e induzir os objectivos estratégicos definidos para a perspectiva operacional e, conseqüentemente, para a perspectiva de missão.

A perspectiva operacional baseia-se no pressuposto de que o cumprimento da missão da Marinha, no médio e longo prazos, é função da extensão com que esta consegue ter um desempenho capaz de oferecer aos seus públicos de interesse, em especial aos seus utentes ou clientes, produtos e serviços por estes percebidos como de valor. A definição do que é valor para os públicos de interesse da Marinha, implica o conhecimento profundo das suas características próprias, necessidades e, muito especialmente, como satisfazê-las.

A perspectiva da missão está ligada ao estabelecimento do quadro de referência para o desenvolvimento do serviço público militar e não militar da Marinha. Neste contexto, terá sempre que iniciar-se com uma reflexão alargada sobre a razão de ser da organização (porque existe?), quem são os seus utentes e clientes/públicos de interesse, quais são as suas necessidades, quais os resultados a gerir (produtos e serviços) e, finalmente, qual o contributo que a Marinha deverá dar para a concretização dos impactos e transformações a realizar na sociedade (o que oferece à sociedade?).

Para coordenar e controlar a execução da estratégia da Marinha, foi criada a função de gestor do mapa estratégico. Pelo seu carácter multisectorial, essa função é da competência do Vice-Chefe do Estado-Maior da Armada (VCEMA). Ao nível sectorial, os respectivos mapas estratégicos são geridos pelos chefes de gabinete dos titulares de cada sector.

### **5.1.2 Temas estratégicos**

Os temas estratégicos estão intimamente ligados às perspectivas de gestão, e traduzem ideias-síntese do caminho que deve ser seguido pela Marinha durante o horizonte temporal do seu plano estratégico composto pelas DPM e DS, para que a missão se cumpra e a organização consiga concretizar a visão do CEMA.

### **5.1.3 Orientações estratégicas**

As orientações estratégicas, também designadas por vectores ou linhas estratégicas, correspondem aos objectivos globais (macro objectivos) inscritos na DPM.

As orientações estratégicas permitem dividir a estratégia organizacional em subestratégias lógicas. Isto é, facultam a decomposição da estratégia da Marinha em processos distintos de criação de valor que, por serem mais pequenos, proporcionam uma melhor compreensão e uma melhor gestão.

As boas práticas indicam que um mapa estratégico deve conter entre três e cinco orientações estratégicas. Esta limitação tem como objectivo facilitar a construção e compreensão do mapa estratégico, pois quanto maior for o número de orientações estratégicas, mais complexa será a matriz estratégica.

Algumas organizações optam por não trabalhar em matriz no mapa estratégico, eliminando o enquadramento dado pelas orientações estratégicas. Esta abordagem pode ser considerada como uma solução de simplificação, com o intuito adicional de potenciar uma comunicação mais eficaz da estratégia. No entanto, a situação considerada ideal é aquela em que as organizações apresentam três a cinco orientações estratégicas no seu mapa estratégico, porque estas ajudam a recordar as grandes apostas institucionais para o horizonte temporal do seu plano estratégico.

#### **5.1.4 Objectivos estratégicos**

Os objectivos estratégicos descrevem a melhoria transformacional a atingir no período de vigência da DPM, segundo cada perspectiva e tema estratégico, tendo presente as orientações estratégicas e a visão do CEMA, para que a Marinha evolua no sentido da situação futura desejada. Por outras palavras, traduzem as prioridades estratégicas em declarações direccionadas e orientadas para aquilo que tem de ser feito, no curto prazo, para concretizar a transformação necessária à adaptação da Marinha à envolvente externa e à melhoria do desempenho interno.

Todos os objectivos estratégicos devem ter associados indicadores de desempenho e metas, que expressam o objectivo em termos específicos e possibilitam a avaliação do progresso da organização relativamente à sua conquista. Nestas circunstâncias, os objectivos estratégicos constituem um dos elementos críticos do processo de implementação do BSC. São eles que permitem comunicar as intenções estratégicas ao pessoal da Marinha, razão pela qual devem ser capazes de expressar, com clareza, um determinado intento, esclarecendo as pessoas sobre o que a organização pretende conseguir num determinado aspecto e num certo período de tempo. Assim, como a identificação dos objectivos estratégicos é crítica para todo o processo estratégico, importa que todos eles sejam específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e calendarizáveis.

Relativamente ao número de objectivos que devem constar do mapa estratégico, as boas práticas sugerem que se situem no intervalo compreendido entre os dez e os quinze. No entanto, este intervalo é meramente indicativo, porque o

número de objectivos estratégicos deve ser o adequado para permitir transformar a Marinha da situação actual para a situação futura desejada. Importa, todavia, não esquecer que, quanto maior for o número de objectivos estratégicos, mais complexa será a sua administração.

Para a prossecução dos objectivos estratégicos da Marinha foi criada a figura do gestor do objectivo. A gestão dos objectivos estratégicos corporativos deve, por princípio, ser atribuída aos chefes das divisões do EMA, dada a natureza intersectorial das acções requeridas para a sua consecussão. Os objectivos estratégicos dos Sectores devem ser geridos pelo comandante, director ou chefe do organismo a quem cabe coordenar as acções conducentes à sua materialização.

### **5.1.5 Relações causa-efeito**

As relações causa-efeito explicam, no mapa estratégico, as correlações existentes entre os objectivos estratégicos das quatro perspectivas. Constituem um elemento crítico da metodologia dos BSC, que contribui, de forma relevante, para explicar a estratégia dentro da Marinha, identificando, detalhadamente, como cada objectivo estratégico pode ajudar na concretização de outros objectivos. Um bom desempenho no objectivo "1", permitirá à Marinha obter bons resultados no objectivo "2" e assim sucessivamente.

As relações causa-efeito, que são ilustradas por setas no mapa estratégico, resultam do entendimento de que a Marinha é um sistema aberto, constituído por múltiplos subsistemas (ou variáveis), ligados entre si através de inúmeras relações de dependência, que se estabelecem entre as diferentes variáveis do sistema organizacional, de tal forma que uma alteração em qualquer delas provocará, inexoravelmente, alterações noutra ou noutras variáveis, dada a tendência natural para o restabelecimento do equilíbrio global do sistema.

Estas relações devem corresponder a correlações positivas e, de preferência, de coeficiente 1, isto é, perfeitas<sup>10</sup>. Na prática, dificilmente se conseguem correlações desse coeficiente. No entanto, o importante é que a correlação seja positiva e clara para todos os membros da Marinha, de forma a criar relações sinérgicas dentro da organização.

---

<sup>10</sup> Em estatística descritiva o coeficiente de correlação de Pearson, mede o grau de correlação e a sua direcção, positiva ou negativa, entre duas variáveis de escala métrica (intervalar ou de rácio/razão). Este coeficiente, normalmente representado por  $P$ , assume valores entre -1 e 1, com os seguintes significados: 1 correlação perfeita positiva (se uma aumenta a outra também); -1 correlação negativa suspeita (se uma aumenta a outra diminui); 0 não há dependência linear entre as variáveis, podendo, porém, ser de outra natureza a investigar.

## 5.2 Indicadores e metas associadas

Concluído o mapa estratégico, o passo seguinte consiste em identificar e definir, para cada objectivo estratégico, os indicadores de desempenho, as metas para esses indicadores e a frequência que deverá ser estabelecida para a sua monitorização e controlo. Depois, importa identificar as iniciativas estratégicas necessárias para que se consigam atingir as metas estabelecidas, de forma a materializar os objectivos estratégicos.

Todos estes elementos constituem o BSC, e devem ser definidos e descritos de modo a transformar a estratégia formulada em acções concretas que permitam a sua implementação/operacionalização.

Os indicadores de desempenho e as metas associadas expressam o objectivo estratégico em termos específicos, e possibilitam a avaliação do progresso da organização relativamente à materialização daquele objectivo. Nestas circunstâncias, a todos os objectivos estratégicos definidos no mapa da estratégia, devem poder ser associados indicadores de desempenho, já que não adianta definir fins que, posteriormente, não podem ser monitorizados através de indicadores, nem avaliado o progresso no sentido da sua consecução por intermédio das metas associadas.

### 5.2.1 Indicadores

Os indicadores são as ferramentas utilizadas para o apuramento de resultados. Para isso, medem os factores críticos do sucesso que evidenciam o progresso relativamente à consecução dos objectivos estratégicos. Quando bem elaborados, também podem motivar e inspirar os colaboradores, clarificar a visão da organização e estimular o alinhamento organizacional. Para isso, os indicadores devem possuir as seguintes características essenciais: relevância; fiabilidade; economia; simplicidade; oportunidade; funcionalidade.

Numa fase inicial, em que a maturidade da Marinha na definição de indicadores era bastante baixa, nem sempre foi fácil identificar aqueles que respondiam às características antes enumeradas, em toda a sua extensão. No entanto, à medida que o processo estratégico se foi desenvolvendo e aprofundando, ganhou-se a experiência necessária à melhoria dos indicadores de resultados e indutores, à leitura da sua polaridade e à sua natureza como acumulados, periódicos e de média.

Os indicadores de resultados (*Lag indicators*) medem o resultado obtido relativamente ao objectivo estratégico. Os indicadores indutores (*Lead Indicators*) medem os passos intermédios que foram dados para se atingir o desempenho pretendido relativamente aos indicadores de resultado, ou seja, medem a capacidade de sustentação futura dos resultados esperados.

A polaridade do indicador esclarece a forma como o indicador deve ser lido, quando o seu resultado aumenta ou diminui. Diz-se polaridade positiva se, quando o resultado aumenta, identifica bom desempenho para o objectivo estratégico. Por outro lado, diz-se polaridade negativa se, quando o resultado diminui, identifica mau desempenho para o objectivo estratégico. Na análise dos desvios entre os resultados e as metas, a identificação da polaridade é de extrema importância, já que determina a fórmula de medição do desvio.

Os indicadores acumulados ajudam a perceber o que está feito até à data. Os indicadores do período permitem entender o que foi feito no espaço temporal em análise. Já os indicadores de média auxiliam na compreensão da média dos resultados, desde o início.

Cabe ao EMA escolher qual o indicador que, por reflectir os melhores factores críticos de sucesso, será mais eficaz para a medição da consecução de cada objectivo estratégico. Neste processo, surge, normalmente, a dúvida quanto ao número de indicadores a utilizar para medir cada objectivo estratégico. A solução ideal poderá passar por existir apenas um indicador por objectivo, uma vez que facilita o entendimento do desempenho face ao objectivo estratégico. No entanto, isso nem sempre é possível, e identificam-se vários indicadores para cada objectivo estratégico. Porém, quanto mais indicadores existirem para um objectivo estratégico, mais complexo se torna o entendimento do desempenho. Para além disso, cada um deles deve ter um peso associado, de forma a permitir uma média ponderada que reflecta, cabalmente, a sua relevância na avaliação do desempenho da Marinha relativamente ao objectivo estratégico

### **5.2.2 Metas**

Uma meta pode ser definida como uma expressão numérica, que representa o resultado de desempenho desejado, ou seja, o nível de ambição da Marinha referente ao cumprimento pretendido do objectivo estratégico associado. Todos os indicadores de desempenho devem ter metas associadas. A comparação do desempenho actual com as metas estabelecidas, permite identificar o desvio que é necessário corrigir para se alcançar o desempenho pretendido.

Nestas circunstâncias, as metas são ferramentas de comunicação, informando o gestor do objectivo acerca do nível de desempenho requerido para alcançar o sucesso. Como resultado, as metas, normalmente, conduzem à melhoria contínua, devido ao esforço constante que induzem na Marinha para melhoria do seu desempenho. As metas também fornecem um mecanismo para todos os intervenientes interessados na sua materialização, avaliarem a eficácia da gestão e criarem responsabilização.

A frequência do acompanhamento estratégico do desempenho em qualquer organização, determina a periodicidade com que esta analisa os seus resul-

tados, confrontando-os com as metas estabelecidas inicialmente. Na Marinha, o acompanhamento estratégico é efectuado em tempo real (*on-line*) e através da realização das reuniões de:

- Revisão operacional, que têm uma periodicidade semestral;
- Revisão da estratégia, realizadas anualmente.

Numa primeira fase, decorrente da posse de um novo CEMA, o estabelecimento de metas decorre anualmente, até ao final do horizonte temporal de vigência da DPM e das DS promulgadas, normalmente 3 anos. Numa segunda fase, com a construção do plano anual de actividades, as metas estabelecidas para o primeiro ano são fraccionadas pelos períodos de acompanhamento estratégico de cada indicador, já definidos ao nível da DPM e DS.

Durante o percurso de execução da estratégia há a possibilidade de alterar metas, designadamente quando forem demasiado ambiciosas, quando ocorrerem definições de novas prioridades, ou quando os recursos disponibilizados se revelarem insuficientes. Para isso, é necessário que os titulares dos Sectores validem e submetam à aprovação do CEMA as suas propostas de alteração, aquando das revisões estratégicas anuais da DPM e DS. Por outro lado, a decisão de manter as metas poderá ficar a dever-se à imposição de níveis de ambição por parte da tutela, ou à crença, por parte dos titulares dos Sectores, que é possível atingir o nível de ambição fixado para o desempenho.

No quadro do acompanhamento estratégico do desempenho da Marinha, e associados com o conceito de meta, estão os conceitos de tolerância e de superação.

A tolerância indica a margem aceitável de desvio do resultado face à meta. Tem por fim constituir-se como um alerta, face a um eventual incumprimento do desempenho ideal do objectivo estratégico. Sempre que surgirem dificuldades na definição de metas, por não existirem valores históricos de referência, ou aquelas se apresentarem com previsões extremamente voláteis, a solução pode passar pelo aumento da tolerância. Desta forma, evita-se que os indicadores assumam um desempenho imediatamente vermelho.

A superação é alcançada quando o resultado ultrapassa a meta definida numa determinada percentagem.

Na Marinha, para a prossecução das metas definidas ao longo do tempo para um determinado indicador, foi criada a figura do gestor do indicador, que é nomeado pelo gestor do objectivo ao qual o indicador pertence, sendo responsável, perante este, pela consecução das metas definidas, pela interpretação dos desvios e pela sugestão de medidas correctivas.

### 5.3 Iniciativas estratégicas

As iniciativas estratégicas são os empreendimentos (programas, projectos, actividades e acções específicas) necessárias para alcançar as metas estabelecidas e, conseqüentemente, materializar os objectivos estratégicos. Nestas circunstâncias, consubstanciam 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.

O processo de selecção e gestão do portefólio de iniciativas estratégicas da Marinha (conjunto de empreendimentos que suportam a sua estratégia), pode ser decomposto em três sub-processos:

- Escolha das iniciativas estratégicas;
- Financiamento das iniciativas estratégicas;
- Atribuição de responsabilidades pela execução das iniciativas estratégicas.

O processo de escolha das iniciativas estratégicas que farão parte do respectivo portefólio, inicia-se com a identificação das iniciativas estratégicas em curso, se existirem, para verificar em que medida ajudarão a alcançar as metas estabelecidas para os diferentes objectivos estratégicos, ou se serão necessárias novas iniciativas. Para esse efeito, pode ser construída uma matriz que cruze (mapeie) as iniciativas em curso com os objectivos estratégicos do mapa estratégico (figura 15). As iniciativas que não contribuam para os objectivos estratégicos, deverão ser excluídas do portefólio. Neste contexto, podem ser adiadas ou, simplesmente, canceladas, para libertar recursos para a realização de iniciativas susceptíveis de terem maior impacto na consecução dos objectivos estratégicos e na implementação da estratégia formulada para a Marinha.

		Impacto das Iniciativas nos Objectivos							
		Cor		Iniciativa 1	Iniciativa 2	Iniciativa 3		Iniciativa n	
PERSPECTIVAS DE GESTÃO	Missão	Objectivo 1	Impacto positivo muito alto						Impacto negativo alto
		Objectivo 2	Impacto positivo médio						
	Operacional		Impacto positivo baixo						
			Impacto negativo médio						
	Estrutural		Impacto negativo alto						
			Sem impacto						
	Genética								
		Objectivo n							

Fig. 15 – Matriz de cruzamento das iniciativas vs objectivos estratégicos

A matriz da figura 15 permite, ainda, verificar se existem objectivos estratégicos do mapa estratégico da Marinha sem iniciativas estratégicas que contribuam para a sua execução. Por norma, cada objectivo estratégico deve ter, pelo menos, uma iniciativa estratégica a contribuir para impulsionar o seu cumprimento, excepto nos objectivos estratégicos da perspectiva da missão, onde poderá haver alguns sem qualquer iniciativa, em virtude da sua consecução poder ser uma consequência da materialização de objectivos estratégicos da perspectiva operacional.

Tendo em conta os resultados evidenciados pela matriz de cruzamento das iniciativas em curso com os objectivos estratégicos do mapa estratégico, bem como as divergências existentes entre as metas estabelecidas e os resultados actuais, é quase certo que será necessário identificar novas iniciativas estratégicas para eliminar as deficiências detectadas. Nesta tarefa deve ter-se presente que é suposto a execução de uma iniciativa estratégica provocar uma alteração no valor do indicador. Porém, o impacto da realização de uma iniciativa num determinado indicador pode não ter um efeito imediato e ser diferido no tempo, pelo que, antes de implementar novas iniciativas, importa considerar o tempo de gestação das que foram accionadas.

Uma vez identificadas novas iniciativas estratégicas, que não correspondam a actividades do dia-a-dia, verifica-se, frequentemente, que são em número demasiado elevado para os recursos disponíveis na Marinha, o que obriga a uma nova priorização e selecção das iniciativas para atribuição de recursos. Para isso, importa analisar o impacto de cada nova iniciativa sobre os objectivos estratégicos da Marinha. Realça-se, contudo, que embora tal impacto assuma uma preocupação central na escolha das iniciativas mais apropriadas e na sua ordenação, não podem ser ignoradas outras variáveis relevantes na tomada de decisão, como é o caso do custo, da transversalidade, da complexidade, do impacto na actividade, etc..

Assim, para a priorização das iniciativas estratégicas, a Marinha recorre à análise de portefólio, realizada com recurso à ferramenta colaborativa *Enterprise Project Management*<sup>11</sup> (EPM) que, em função dos critérios estabelecidos para esse exame, possibilita a optimização do conjunto de iniciativas, tendo presente os recursos sempre escassos de que a Marinha dispõe. Com efeito, importa salien-

---

<sup>11</sup> Parte integrante da aplicação de Monitorização e Controlo de Planeamento Estratégico, desenvolvida pela Marinha e disponível na intranet, a qual permite supervisionar em que medida os objectivos estratégicos estão ser atingidos. Este acompanhamento é efectuado através da sinalização semafórica dos mapas estratégicos. A aplicação permite, ainda, aceder ao *scorecard* de cada objectivo, que contém informação ampliativa, incluindo os indicadores, as metas, as iniciativas estratégicas e o responsável pelo objectivo estratégico. Esta aplicação é, também, utilizada para apoiar a revisão periódica da estratégia da Marinha. Para além disso, possui uma funcionalidade de gestão de portefólios, pelo que constitui um instrumento de grande utilidade para os processos de tomada de decisão, nomeadamente, para a selecção e priorização de investimentos.

tar que as iniciativas estratégicas não devem ser seleccionadas de forma isolada umas das outras, porque a materialização de um objectivo estratégico nas perspectivas de missão ou operacional pode exigir a realização de múltiplas iniciativas complementares de vários Sectores da Marinha. Daí a criação do portefólio de iniciativas estratégicas se revestir de extrema importância para uma selecção acertada e articulada das iniciativas.

Uma vez identificadas e priorizadas as iniciativas estratégicas da Marinha, é necessário que lhes sejam atribuídos os recursos financeiros necessários à sua execução. Também aqui a análise de portefólio assume um papel muito relevante na escolha acertada e articulada das iniciativas estratégicas que irão integrar o plano anual de actividades e respectiva proposta orçamental.

Por fim, para que o planeamento da execução das iniciativas estratégicas fique concluído, é necessário atribuir responsabilidade pela sua materialização. Assim, para cada iniciativa estratégica os gestores dos indicadores, em colaboração com os gestores dos objectivos, propõem ao titular do Sector a designação de um gestor de projecto, ficando este responsabilizado pela execução da iniciativa dentro do prazo definido, do orçamento estabelecido e de acordo com as especificações acordadas.

## **6. Alinhar a organização**

O processo de alinhamento organizacional procura efectuar a ligação da estratégia da Marinha (corporativa) com as estratégias dos diversos Sectores, incluindo as suas unidades, estabelecimentos e órgãos. Para além disso, pretende direccionar e motivar as pessoas para actuarem de forma focalizada nos objectivos estratégicos. Para isso, o alinhamento organizacional compreende as vertentes da organização e das pessoas, bem como a comunicação interna da estratégia e a gestão da mudança, aspectos essenciais para que, através de um trabalho participativo e colectivo, a Marinha caminhe toda, com coerência, no mesmo sentido, seja como organização, seja através das pessoas que, individualmente, a integram.

O alinhamento organizacional é conseguido desdobrando, em cascata, o mapa estratégico de nível superior (corporativo), em mapas estratégicos dos níveis inferiores (sectoriais, das direcções, etc.). No limite, e no nível mais baixo, os mapas estratégicos sectoriais podem desdobrar-se em objectivos individuais, a serem perseguidos pelas pessoas, alinhando-os através de um processo formal de comunicação, como se ilustra na figura 16, e ligando os incentivos pessoais (recompensas) ao grau de sucesso de cumprimento desses objectivos.



Fig. 16 – Desdobramento em cascata da estratégia da Marinha

### 6.1 Vertentes da organização e das pessoas

No alinhamento da Marinha na vertente da organização (entre todas as entidades organizacionais), são seguidos dois critérios:

- O alinhamento vertical, que permite que as entidades organizacionais que se encontram no segundo nível (setoriais), contribuam para os objectivos estratégicos de mais alto nível (corporativos), embora possam prosseguir, também, outros objectivos estratégicos sectoriais, específicos da sua actividade;
- O alinhamento horizontal, que ocorre quando as entidades organizacionais de um nível, contribuem para os objectivos estratégicos de outras entidades organizacionais desse nível.

Neste contexto, as entidades que geram o produto institucional alinham, verticalmente, com a estratégia corporativa e, tanto quanto possível, horizontalmente, entre elas. Já as entidades de apoio alinham, verticalmente, com a estratégia corporativa e, horizontalmente, com as entidades operacionais e com as restantes entidades de apoio.

O alinhamento da Marinha na vertente das pessoas é da maior relevância, porque se estas não compreenderem a estratégia e não estiverem motivadas para o seu cumprimento, é pouco provável que a operacionalização seja bem-

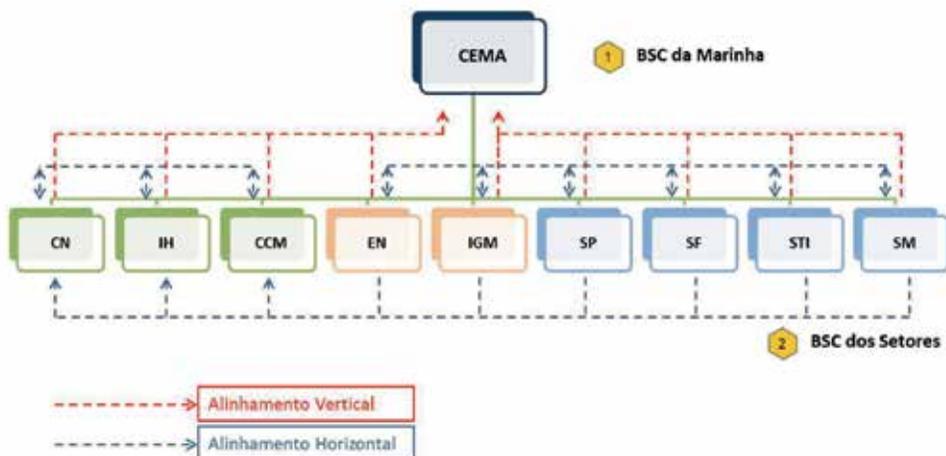


Fig. 17 – Critérios de alinhamento da Marinha

-sucedida. Nestas circunstâncias, é necessário que a Marinha partilhe a visão do CEMA e os objectivos estratégicos institucionais, e motive os seus membros para actuações focalizadas na materialização desses objectivos. A satisfação destes requisitos é essencial para se criar um comprometimento pessoal, no sentido da consecução dos objectivos individuais de cada membro da Marinha e, por esta via, contribuir, sucessivamente, para a consecução dos objectivos da equipa, da unidade, do estabelecimento ou órgão, da direcção, do Sector e da Marinha.

Para que seja possível o alinhamento dos membros da Marinha com a estratégia institucional, é indispensável desenvolver um processo de comunicação, que possibilite às pessoas perceber como podem contribuir para os objectivos estratégicos da organização. É, também, neste âmbito, que o mapa estratégico e o BSC desempenham um papel fundamental, pois facilitam muito a comunicação dos elementos essenciais da estratégia, dos resultados que se pretendem alcançar e como se pretende a sua materialização.

Embora a comunicação da estratégia seja fundamental para envolver todos os membros da Marinha com a estratégia institucional, não é suficiente para garantir que o comportamento e os esforços individuais das pessoas contribuem para alcançar os objectivos estratégicos. Para isso, os objectivos estratégicos e os respectivos indicadores têm que ser traduzidos em acções concretas e compreensíveis a desenvolver por cada membro da Marinha. É, ainda, necessário, ou pelo menos desejável, estabelecer uma ligação entre a consecução dos objectivos estratégicos e a avaliação de desempenho de cada indivíduo, bem como com a atribuição de recompensas, para aumentar a motivação e fomentar o comprometimento.

Por fim, para alinhar os membros da Marinha com a estratégia institucional, é necessário que a organização alinhe os programas de formação e de desenvolvimento pessoal, de forma a dotar as pessoas com os conhecimentos e as competências que as ajudam a conquistar os seus objectivos individuais e, assim, a contribuir para a consecução dos objectivos estratégicos da organização.

## 6.2 Comunicação interna da estratégia

O processo de comunicação interna da estratégia deve assumir um carácter permanente, pois a estratégia é um processo contínuo. Para além disso, deve ser pensado com cuidado e ter o empenhamento da liderança de topo, porque a estratégia é da responsabilidade do CEMA e dos titulares dos Sectores.

A comunicação desempenha um papel preponderante, tanto na fase da operacionalização, como na fase de controlo, pelo que os resultados da estratégia também devem ser objecto da comunicação. Neste sentido, tanto a Marinha, globalmente, como os Sectores, de forma individual, desenvolvem o seu plano de comunicação, destinado a garantir que a informação certa é comunicada na altura devida, que a mensagem é relevante para o público-alvo e que é passada através do meio de comunicação mais adequado.

O desenvolvimento do plano de comunicação da Marinha é estruturado tendo em conta um conjunto de elementos que estão intrinsecamente ligados, e são evidenciados, de forma sumária, na figura 18.

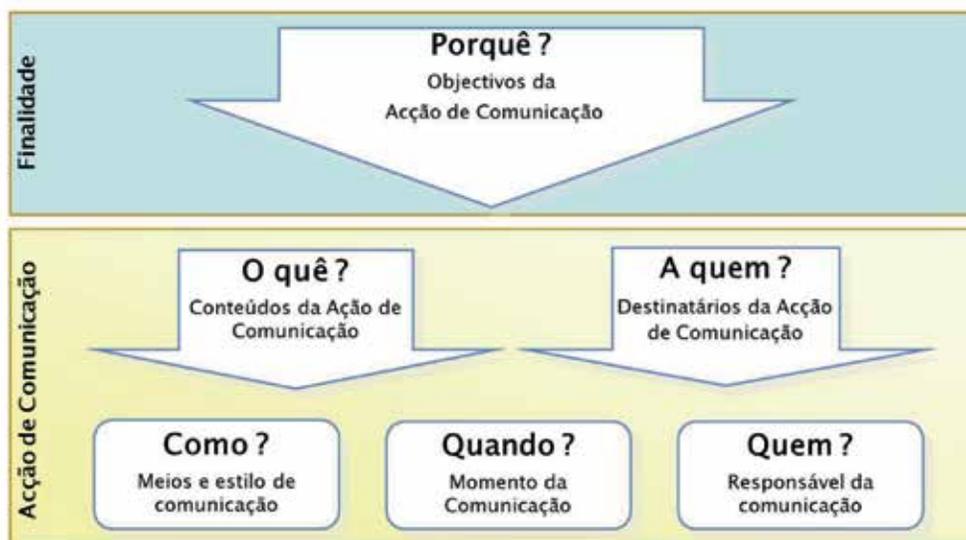


Fig. 18 – Elementos do plano de comunicação da Marinha

Para medir os objectivos atingidos com o plano de comunicação, é importante a aplicação de questionários aos membros da Marinha, garantindo que eles compreendem a mensagem e não apenas que a viram ou que ouviram falar dela. Esta avaliação permite fechar o ciclo do processo de comunicação.

### **6.3 Gestão da mudança**

Dada a natureza transformacional da estratégia, associada à sua implementação estão, normalmente, mudanças profundas. Dependendo da estratégia adoptada, essas mudanças podem incidir sobre vários aspectos da organização: o aperfeiçoamento da sua estrutura (departamentos, coordenação, níveis de controlo, centros de decisão); a redefinição de tarefas; as alterações na tecnologia; a reengenharia dos processos, as modificações nos comportamentos e nas culturas dos membros da Marinha ou dos seus Sectores; a inovação nos produtos e nos serviços prestados aos cidadãos e ao país.

Para a implementação dessas transformações é necessário vencer as atitudes de resistência à mudança, caracterizada pela crença de que as práticas estabelecidas são, necessariamente, as melhores, e que a continuidade é mais vantajosa para todos do que a mudança. Para tal, é importante ter presente que, normalmente, numa organização, 20% das pessoas aceitarão a mudança na sua globalidade (os positivos), um grupo de 60% não se comprometerá (os neutros) e manterá reservas face à mudança, enquanto o outro grupo de 20% resistirá claramente à mudança (os negativos) e tentará excluir-se das acções empreendidas. O grande desafio que se coloca à liderança da organização, no quadro do alinhamento estratégico, é tentar convencer 80% das pessoas (os neutros e os negativos) a aceitar a mudança associada à implementação de uma estratégia.

## **7. Planear actividades**

O planeamento de actividades desenvolve-se nos diferentes níveis da Marinha, tomando como referência estratégica a DPM e as DS, e observando como referência operacional os Planos de Actividades (PA) e os respectivos Planos Orçamentais (PO) (figura 19), em linha com o planeamento de longo prazo expresso nos paradigmas de transformação genético, estrutural e operacional que, em conjunto, servem de base e são, simultaneamente, influenciados pelo estudo de orientação estratégica consagrado no documento de trabalho, actualmente designado por “A Marinha a 20 anos”.



Fig. 19 – Ligação da estratégia ao orçamento

O processo de planeamento de actividades da Marinha proporciona a integração da estratégia com os recursos financeiros indispensáveis à sua operacionalização e materialização no PA. Esta integração assegura que:

- O orçamento e as iniciativas estratégicas são desenvolvidos para eliminar os desvios entre o desempenho actual e as metas a alcançar, sustentando, assim, a estratégia da Marinha;
- O planeamento estratégico está alinhado com o planeamento operacional, embora com horizontes temporais diferentes.

Importa referir que, o planeamento estratégico (DPM e DS) tem um horizonte temporal de 3 a 5 anos, sendo revisto anualmente (no início de cada ano), e o planeamento operacional (PA e PO) tem um horizonte temporal de um ano, embora inclua previsões plurianuais.

### 7.1 Plano de actividades

O PA é obrigatório para todos os serviços e organismos da administração central do Estado. Nos termos do n.º 2 do artigo 1.º do Decreto-Lei N.º 183/96, de 27 de Setembro, o plano anual de actividades deve discriminar os objectivos

operacionais<sup>12</sup> a atingir, os programas, projectos e restantes actividades a realizar e os recursos a utilizar. Após a sua aprovação pelo responsável competente, o PA fundamenta a proposta a apresentar na fase de preparação do orçamento.

O PA dá origem, no ano seguinte ao da sua execução, a um Relatório de Actividades (RA), que deve ser submetido a aprovação superior até 28 de Fevereiro do ano seguinte àquele a que respeita, onde se discriminam os objectivos operacionais atingidos, o grau de realização dos programas, projectos e restantes actividades e os recursos utilizados.

Assim, o PA, para além de comunicar a direcção pretendida, assegurando que todos trabalham para o mesmo conjunto de objectivos operacionais, permite, também, controlar o desempenho da Marinha, pela comparação dos resultados desejados com os resultados alcançados.

Os PA na Marinha são desenvolvidos ao nível sectorial, de acordo com o modelo definido na legislação vigente, e em estreita cooperação com o EMA, de forma a garantir a harmonia intersectorial do planeamento. No essencial, são constituídos por um corpo, contendo informação relativa ao Sector, e um ou mais anexos, com informação relativa às unidades, estabelecimentos e órgãos que compõem o Sector. Compete aos titulares dos Sectores da Marinha aprovar os respectivos PA.

Depois disso, fundamentam a proposta de orçamento das unidades, estabelecimentos e órgãos a apresentar na fase de preparação do orçamento da Marinha, permitindo a justificação, para a afectação dos recursos financeiros, e habilitando a tomada de decisão acerca dessa afectação. Após aprovação da Lei do Orçamento de Estado, os PA devem ser alterados em função do orçamento realmente atribuído ao Sector, sendo esta a versão do PA sectorial que entra em execução.

Os PA são, normalmente, desenvolvidos através de actividades (programas, projectos, subprojectos e actividades elementares), conforme evidenciado na figura 20.

---

<sup>12</sup> Estes, são os objectivos que figuram nos planos de actividades e concorrem para a materialização dos objectivos estratégicos que constam da DPM.

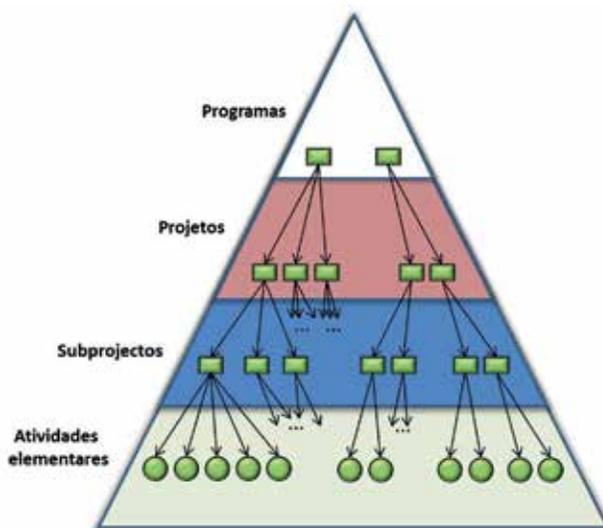


Fig. 20 – Estrutura de desagregação de programas

Cada PA indica o que materializar em cada ano, definindo prioridades, no curto prazo e face aos recursos disponíveis e previsíveis. Assim, do conteúdo de um PA fazem obrigatoriamente parte os seguintes itens:

- Identificação dos objectivos operacionais a atingir para cumprir os objectivos estratégicos;
- Identificação das actividades necessárias para concretizar cada um dos objectivos operacionais e alcançar as metas no prazo estipulado;
- Identificação dos resultados específicos a alcançar (metas) e dos indicadores que permitem medir a sua consecução;
- Previsão dos recursos (materiais, humanos e financeiros) necessários para alcançar esses resultados;
- Calendarização da realização das actividades e responsabilização pela sua execução.

Na elaboração dos seus PA, os Sectores deparam-se, normalmente, com um vasto conjunto de programas/projectos ou outras actividades que necessitam de executar, anualmente, para atingir os seus objectivos operacionais e para os quais não possuem os recursos necessários. Por isso, é necessário conduzir um processo de selecção, condicionado por critérios deduzidos directamente dos objectivos estratégicos ou de orientações de curto prazo, que permita uma escolha eficaz e eficiente das actividades a executar, face à previsão de recursos disponíveis e tendo em vista a maximização dos objectivos operacionais definidos.

A este processo dá-se o nome de análise de portefólio, que pode ser conduzida por qualquer nível hierárquico. Trata-se de um processo de apoio à decisão, assente na análise de cenários, permitindo a selecção dos projectos que maximizam, tanto os recursos disponíveis como o seu valor estratégico agregado, bem como as actividades que têm um cariz mais operacional.

No sentido de estruturar a sua actividade, a Marinha definiu a existência de dois tipos de portefólio, seguindo uma lógica de fontes de financiamento consignadas ao funcionamento e ao investimento. Estes portefólios podem ser decompostos em subportefólios, consoante seja considerado apropriado ao processo de gestão (figura 21).

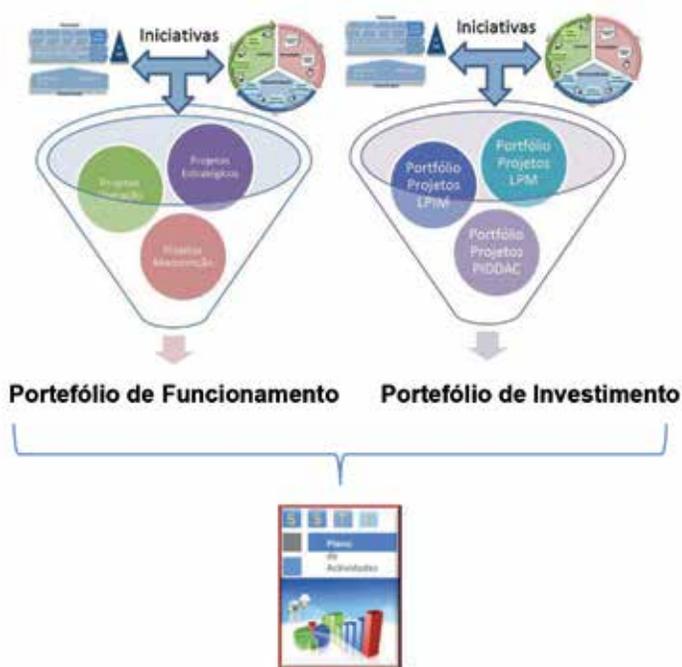


Fig. 21 – Análise de portefólios

A análise de portefólio pode ser considerada um acto de gestão estratégica, espelhando as opções estratégicas que permitam transformar a Marinha, garantindo a sua relevância e melhoria contínua. Porém, também pode ter uma acção de cariz operacional, fornecendo prioridades claras que ajudem a uma criteriosa alocação de recursos escassos, na expectativa de que os resultados permitam maximizar o produto institucional.

Uma vez aprovados os orçamentos das unidades, estabelecimentos e órgãos, os PA devem ser corrigidos em função dos respectivos orçamentos, podendo, para o efeito, recorrer-se, novamente, à análise de portefólio.

## **7.2 Atribuição de recursos**

A implementação eficaz da estratégia implica financiar as iniciativas estratégicas e a melhoria dos processos associados. Para isso, é necessário assegurar que uma parte do orçamento da Marinha se destina a executar a estratégia, revertendo a parte restante para a criação do produto institucional e para a realização das funções de apoio organizacional.

Havendo toda a conveniência em que os portefólios de iniciativas estratégicas sejam executados de forma coordenada e, tanto quanto possível, em simultâneo, para se maximizarem os resultados, é importante considerar um financiamento explícito para os portefólios de iniciativas estratégicas, consubstanciado no estabelecimento de um orçamento individualizado para o efeito<sup>13</sup>.

No essencial, este pode ser considerado o orçamento para o crescimento da Marinha, porque identifica e prioriza as iniciativas de crescimento que proporcionarão benefícios de longo prazo, e relativamente às quais é possível definir e monitorizar o retorno.

O orçamento individualizado para executar a estratégia de forma prudente, consigna uma parte útil do planeamento financeiro à orçamentação do investimento e ao estabelecimento de linhas de responsabilização. Desta forma, alteram-se as circunstâncias para se potenciar o sucesso da operacionalização dos planos de crescimento e persuadem-se os parceiros, mais cautelosos ou reticentes, a pensarem, de forma mais positiva, sobre os investimentos de longo prazo necessários ao futuro da Marinha.

É para cumprir com estas finalidades que os planos de actividades da Marinha, que fundamentam as propostas de orçamento das unidades, estabelecimentos ou órgãos, ao agruparem as actividades, tendo em conta a sua natureza estratégica, operacional e de apoio, possibilitam a individualização do orçamento afecto às iniciativas estratégicas.

## **7.3 Plano orçamental**

Um orçamento corresponde a uma previsão das despesas a realizar, com vista à concretização das acções previstas nos programas, projectos, subprojectos e actividades elementares. Enquanto documento financeiro, o orçamento é a tradução monetária dos PA, servindo como um compromisso, por parte do gestor

---

<sup>13</sup> Kaplan e Norton (2008) designam este tipo de orçamento como STRATEX – *Strategic Expenditures*.

operacional, perante o respectivo superior hierárquico, em atingir os objectivos operacionais da sua área funcional.

O orçamento da Marinha consiste na fixação das despesas a realizar, correntes e de capital, e das respectivas fontes de financiamento, correspondendo a uma quantificação/qualificação financeira dos PA. Nestes termos, o orçamento deve entender-se como um instrumento de gestão estratégica da Marinha.

Uma vez que o gestor pretende atingir os objectivos operacionais propostos, tendo em conta os recursos que tem ao dispor (humanos, materiais, financeiros e informacionais), os PA e o orçamento estão plenamente interligados, podendo afirmar-se que o orçamento é um instrumento de apoio à operacionalização da estratégia.

O orçamento da Marinha abrange as actividades de todos os Sectores que necessitam de recursos financeiros para fazer face a despesas de funcionamento ou de investimento. Por isso, os programas, projectos, subprojectos ou actividades elementares lançados nesses Sectores, devem ser detalhados, para que a sua contrapartida financeira possa ser estimada, atribuída e controlada com rigor. As rúbricas orçamentais, que reflectem as necessidades financeiras reais, constituem-se como um instrumento de controlo do próprio PA.

Como não existe uma forma única de proceder à orçamentação, a avaliação das alternativas orçamentais, que se destinam a permitir o cumprimento dos objectivos operacionais, deve ser efectuada com grande cuidado, tendo presente que o ambiente em constante mudança é determinante nos custos globais de um projecto. Como medida para reduzir os efeitos negativos de tais mudanças, dividem-se os custos por natureza, dado que alguns são susceptíveis de maior previsibilidade. Para além disso, considera-se, sempre, uma certa flexibilidade orçamental, indispensável ao ajustamento das acções às condições exigidas pelas mudanças.

Desta forma, se houver um sistemático acompanhamento da realidade orçamental e se for efectuada um permanente controlo da respectiva execução, poderá aumentar-se a economia, eficiência e eficácia no dispêndio das verbas disponibilizadas pelo orçamento. No entanto, convirá notar que a orçamentação é uma actividade muito mais ampla e complexa do que estimar e agrupar categorias de despesas e receitas em rúbricas orçamentais. Com efeito, engloba diversas tarefas, nomeadamente, a definição dos níveis orçamentais, a construção do orçamento, a sua validação e as subseqüentes classificação e execução orçamental, pelo que permite melhorar a informação, a comunicação e a coordenação internas, e a compreensão dos objectivos operacionais definidos. De igual modo, contribui para identificar, com maior clareza, as responsabilidades sobre a aplicação de recursos e os resultados decorrentes, e para indicar os parâmetros de desempenho e os padrões de controlo.

O processo de orçamentação utilizado pela Marinha resulta das normas de Direito Financeiro vigentes, decorrendo de um prévio planeamento de actividades, identificando-se os recursos financeiros necessários para cada actividade elementar. Com esta metodologia, pretende-se focalizar os recursos da organização na execução das iniciativas-chave, susceptíveis de terem maior impacto na materialização dos objectivos operacionais e, conseqüentemente, na implementação da estratégia traçada, em detrimento de outras iniciativas e projectos não críticos.

O método de planeamento orçamental da Marinha é definido anualmente, através das “Instruções Técnicas para o Processo de Planeamento Orçamental (IT-PPO)”, a serem promulgadas e divulgadas pelo Superintendente das Finanças, no âmbito da sua autoridade técnica no domínio dos recursos financeiros.

# PARTE IV

## CONTROLO

<b>8. Funções, subsistemas e níveis.....</b>	<b>69</b>
<b>9. Monitorizar e aprender.....</b>	<b>73</b>
<b>10. Testar e adaptar.....</b>	<b>78</b>
<b>11. Processo de realimentação dos ciclos.....</b>	<b>81</b>



## 8. Funções, subsistemas e níveis

A última fase do processo estratégico da Marinha é o controlo, que se destina a assegurar que o desempenho real é equivalente aos padrões estabelecidos no planeamento efectuado. Para isso, o controlo, cujo modelo geral se apresenta na figura 22, envolve a monitorização e o acompanhamento sistemático do meio envolvente e do desenvolvimento das actividades da Marinha, no sentido de assegurar o cumprimento dos planos e objectivos estratégicos fixados e, concomitantemente, accionar as medidas correctivas que se revelem necessárias, em face da detecção de eventuais desvios.

No essencial, o sistema de controlo da Marinha possui as fases de: determinar o que medir, especificando as variáveis objecto de monitorização, avaliação e controlo, bem como as respectivas periodicidades; estabelecer os padrões de desempenho necessários à comparação e avaliação dos resultados desejados, que decorrem dos objectivos estratégicos; avaliar o desempenho, medindo o realizado e comparando com o esperado (padrão); efectuar acções correctivas, eliminando os desvios detectados ou reforçando os aspectos positivos da situação.

Para ser eficaz e fiável, o sistema de controlo da Marinha procura cumprir os seguintes requisitos:

- Ser realista e operacionalizável, produzindo informações rápidas, correctas e pertinentes para o processo de decisão, permitindo conduzir a acção ao estado desejado, quando são detectados desvios;
- Estar focalizado em pontos críticos da execução material, de forma a evitar a perda de tempo e o aumento de custos;
- Estar bem explicitado, para facilitar o seu entendimento e a sua aceitação pelos vários Sectores da Marinha;
- Ser crítico, promovendo a análise das fontes de informação e ajustando os indicadores às necessidades do controlo;
- Ser rigoroso, mas dispor da flexibilidade e agilidade necessárias para fazer face a um ambiente incerto, dinâmico e flexível;
- Apresentar custos menores que os benefícios proporcionados;
- Basear-se em padrões de controlo claros, definidos e rigorosos;
- Ter objectividade, desencadeando sempre uma acção correctiva ou de reforço ao processo de planeamento estratégico em curso.

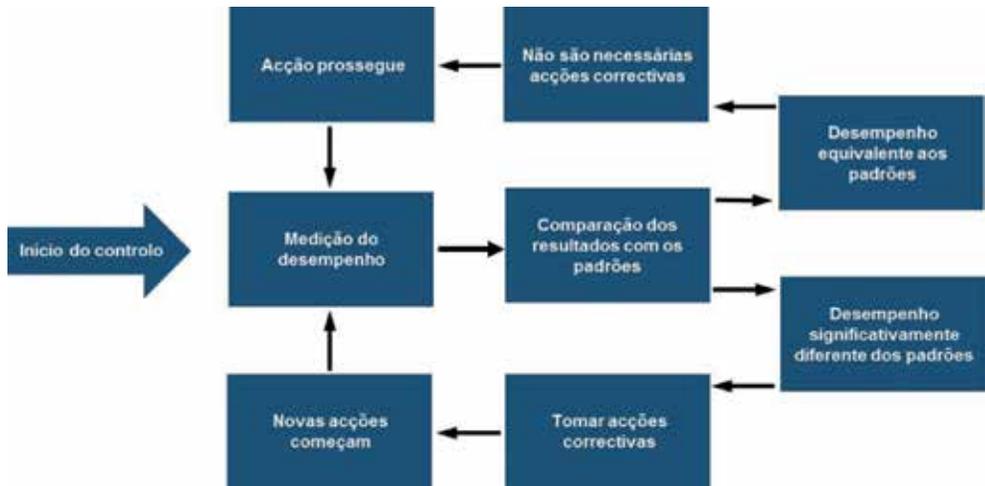


Fig. 22 – Modelo geral de controlo

Associadas ao controlo, estão a retroalimentação (*feedback*) e a aprendizagem organizacional. A retroalimentação assume um papel crucial, porque assegura a informação necessária à direcção da acção da Marinha e à tomada oportuna de medidas correctivas, indispensáveis à consecução dos objectivos estratégicos. Para além disso, cria as condições necessárias ao aprofundamento do conhecimento e à aprendizagem organizacionais, a partir da clarificação das relações de causa e efeito que se estabeleçam entre as decisões, as políticas de gestão e o desempenho real da Marinha.

A ferramenta essencial de controlo da Marinha é o seu sistema de controlo de gestão, que compreende quatro subsistemas:

- 1) O controlo estratégico, que envolve a monitorização e avaliação de variáveis organizacionais com relevância estratégica (incluindo os objectivos, indicadores e iniciativas estratégicos) 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;
- 2) O controlo operacional, que se destina a aferir a eficiência e a eficácia do processo produtivo (processo de criação do produto institucional), incidindo nas iniciativas correntes da organização;
- 3) O controlo orçamental, cujo objecto consiste, essencialmente, na monitorização das actividades de natureza económico-financeira e no controlo do cumprimento e da execução do orçamento da Marinha;

- 4) O controlo inspectivo, que se traduz na acção de fiscalização e avaliação sistemática, com o fim de apreciar o mérito, a conformidade legal e a regularidade processual das acções desenvolvidas nos diferentes órgãos da Marinha.

Embora individualizados, para melhor compreender o seu âmbito e natureza, estes quatro subsistemas de controlo de gestão não devem ser considerados como distintos e autónomos. Interligam-se de tal forma que, por exemplo, o controlo estratégico da Marinha inclui, para além da monitorização e avaliação dos indicadores e das iniciativas estratégicas (projectos e actividades) cuja execução possibilita a transformação estratégica da Marinha, os resultados operacionais que possibilitam o cumprimento da missão. Por sua vez, as iniciativas estratégicas estão intimamente dependentes do orçamento, e todas as acções, a qualquer nível, são sujeitas ao controlo inspectivo.

Tendo presente esta realidade ineludível da interdependência dos quatro subsistemas de controlo, de seguida aborda-se, em detalhe, o controlo estratégico da Marinha, que pode ser definido como o processo 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, se apuram os respectivos desvios e se propõem as soluções mais adequadas à sua correcção. Para além disso, o controlo estratégico da Marinha também integra: a contínua monitorização do meio envolvente e a aferição do seu nível de compatibilidade com a estratégia; a sistemática avaliação do alinhamento da organização com a estratégia formulada; a coerência e consistência das políticas, regras e procedimentos com a estratégia definida e os objectivos estratégicos fixados; o grau de adequação da afectação dos recursos às necessidades de implementação da estratégia; e o nível de coerência e consistência entre os vários objectivos organizacionais e, destes, com a estratégia formulada.

Daqui se pode concluir que o controlo estratégico da Marinha tem uma grande amplitude e deve incidir, sistematicamente, sobre todas as vertentes de actuação institucional, de forma a identificar a origem e a natureza dos desvios entre os resultados conseguidos e os esperados, extraindo conclusões sobre os problemas que provocam tais desvios, de forma a decidir o que deve ser feito para corrigir a situação. Para isso, o controlo estratégico da Marinha é exercido a dois níveis:

- 1) Ao nível da gestão superior (EMA), que exerce o controlo da execução das iniciativas estratégicas que operacionalizam os objectivos estratégicos plasmados na DPM, a evolução dos indicadores de desempenho corporativos e a evolução da envolvente ambiental da Marinha;

- 2) Ao nível dos Sectores e equivalentes, que exercem o controlo da execução das iniciativas estratégicas sectoriais, a evolução dos indicadores de desempenho sectoriais e a evolução da envolvente ambiental do Sector.

Tendo em vista a materialização dos objectivos estratégicos, de acordo com as metas estabelecidas, o controlo estratégico na Marinha centra-se em duas questões:

- A estratégia está a ser implementada conforme planeado?
- Neste caso, a preocupação está na implementação da estratégia, verificando se estão a ser feitas correctamente as coisas a fazer;
- Os resultados conseguidos pela estratégia são os pretendidos?
- Neste caso, a preocupação está no alinhamento da estratégia com as variáveis da envolvente organizacional, analisando se estão a ser feitas as coisas que devem ser feitas (figura 23).

No sentido de garantir uma resposta adequada às duas questões acima levantadas, a Marinha realiza, periodicamente, revisões operacionais, abordadas na etapa de monitorizar e aprender, e revisões da estratégia corporativa e das estratégias sectoriais tratadas na etapa de testar e adaptar.

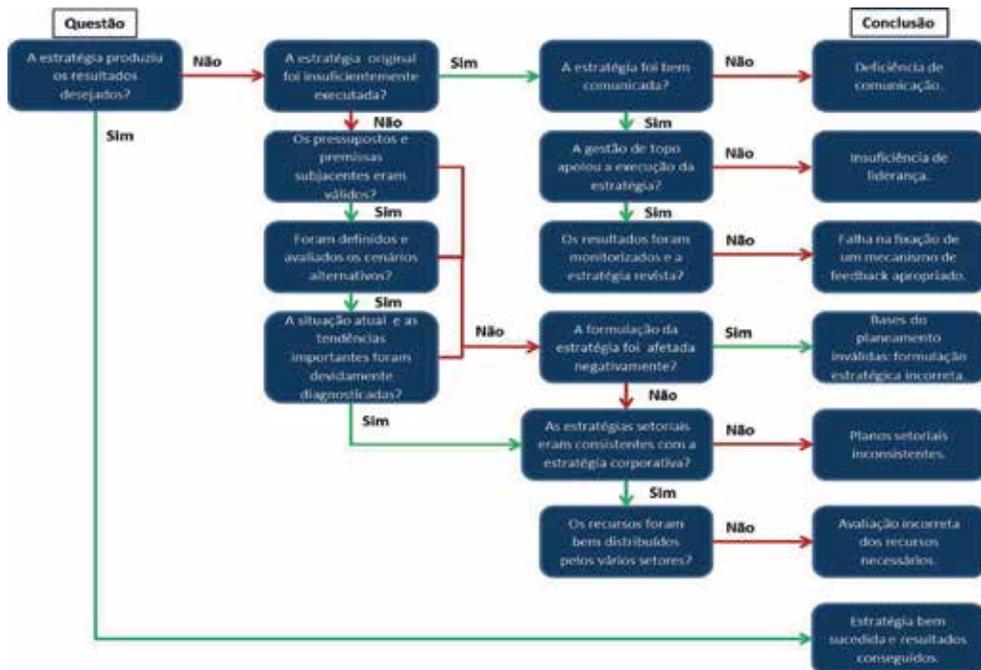


Fig. 23 – Origem dos desvios entre resultados conseguidos e pretendidos

## 9. Monitorizar e aprender

A monitorização permite efectuar o acompanhamento e manter o controlo sobre actividades e processos críticos, através de indicadores de desempenho<sup>14</sup> que alertam os responsáveis, de forma regular, quando aparecem eventuais problemas, permitindo que aqueles desencadeiem, prontamente, acções correctivas dos erros e tomem, activamente, medidas para evitar que voltem a acontecer. É, neste contexto, que a aprendizagem se traduz na definição das acções correctivas que conduzem à introdução de melhorias nos planos e, até, no processo de planeamento.

Nesta etapa do processo estratégico da Marinha, procura-se identificar os erros a corrigir, de modo a que a organização atinja os objectivos estratégicos propostos, seguindo as normas e os processos definidos. Há, por isso, uma aprendizagem de ciclo simples<sup>15</sup>, em que não se altera a estratégia em vigor. Para isso, o controlo incide no facto da estratégia estar, ou não, a ser implementada como planeado, sem colocar em causa a sua validade e adequação ao meio envolvente. Daí que os objectivos estratégicos permaneçam constantes e não seja questionada a necessidade de alteração dos resultados planeados (metas). Os desvios são tratados como falhas, que devem ser eliminadas através de acções correctivas destinadas a conduzir a Marinha de volta ao caminho que tinha sido traçado.

Nas circunstâncias descritas, a monitorização é feita tendo em conta duas vertentes<sup>16</sup>:

- A monitorização das iniciativas, avaliando até que ponto as mudanças planeadas são executadas;
- A monitorização dos resultados obtidos, determinando até que ponto a Marinha está a convergir para as metas definidas.

A monitorização das iniciativas estratégicas é feita considerando os seguintes aspectos:

- O cumprimento dos prazos estabelecidos;
- O cumprimento do orçamento definido;

---

<sup>14</sup> A estratégia da Marinha é formulada para um período de 3 a 5 anos, que corresponde ao mandato do CEMA. Para se verificar, durante tal período, se a estratégia é válida, é preciso avaliá-la regularmente, atribuindo, aos indicadores estratégicos, metas específicas que exprimem, de forma concreta, a velocidade e o impacto dos programas e das iniciativas em curso, sobre esses indicadores.

<sup>15</sup> Na etapa de testar e adaptar, tratada no ponto 10, a aprendizagem é de ciclo duplo porque, como conduz à correcção dos erros, questionando e, eventualmente, alterando as normas e os processos em vigor, pode modificar a estratégia em vigor.

<sup>16</sup> Estas duas vertentes evidenciam que as iniciativas estratégicas são meramente instrumentais e que não podem ser desligadas do cumprimento das metas associadas a cada objectivo estratégico incluído no BSC. Por isso, a monitorização considera, também, a evolução do desempenho, medido pelos indicadores associados aos objectivos estratégicos incluídos nos mapas estratégicos da Marinha.

- O cumprimento do âmbito (especificações do resultado final desejado);
- A identificação das principais dificuldades surgidas na sua implementação e nível de risco esperado para o futuro.

A monitorização dos resultados obtidos é feita considerando os seguintes aspectos:

- Comparação dos resultados conseguidos com os resultados planeados (metas);
- Convergência dos resultados para as metas pretendidas;
- Adequação do ritmo de mudança dos resultados;
- Correlação entre o grau de execução das iniciativas estratégicas e os resultados conseguidos;
- Identificação dos desvios encontrados, com identificação das causas e sugestão de eventuais medidas para a sua correcção.

Com o objectivo de avaliar se a estratégia está a ser bem executada, ou seja, implementada conforme planeado, a Marinha recorre à realização de reuniões de revisão operacional, que têm uma periodicidade semestral (figura 24). Estas reuniões são focalizadas na análise da execução estratégica e, sempre que necessário, na consequente tomada de medidas correctivas. No decurso destas reuniões de revisão operacional<sup>17</sup>, são analisados e discutidos os indicadores de desempenho e as iniciativas estratégicas do BSC, utilizadas para avaliar o progresso da execução da estratégia. É, neste contexto, que se: analisa se a execução da estratégia está no sentido pretendido e se identificam os seus riscos; detecta onde estão a ocorrer problemas na implementação; tenta determinar as causas da ocorrência de problemas; empreendem acções para corrigir as causas dos problemas; redefinem, se necessário, as responsabilidades e os recursos para obtenção dos resultados pretendidos.

---

<sup>17</sup> A agenda das reuniões de revisão operacional deve estar centrada na discussão de questões relevantes, utilizando o tempo da seguinte forma: 25% a rever os dados relativos ao desempenho; 25% a discutir implicações, explicando as anomalias e sugerindo soluções; e 50% no desenvolvimento de planos de acção. Importa realçar que essas reuniões não devem estar centradas na apresentação de relatórios!

<b>ITENS</b>	<b>REVISÃO OPERACIONAL</b>
<b>Objectivo</b>	Avaliar o progresso da execução da estratégia e proceder ao seu aperfeiçoamento.
<b>Enfoque</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estado dos objectivos estratégicos, sua evolução desde a última reunião e perspectivas futuras;</li> <li>2. Relação do estado dos objectivos estratégicos, com o estado dos indicadores e com o progresso das iniciativas estratégicas;</li> <li>3. Tomada de acções correctivas.</li> </ol>
<b>Questões</b>	Porque falhámos a meta? As iniciativas decorrem de acordo com o programado? Precisamos de mais recursos? Que acções correctivas devemos considerar?
<b>Requisitos de informação</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SMC-GE</li> <li>2. Relatório de apoio à revisão operacional</li> </ol>
<b>Participantes Obrigatórios</b>	Responsável máximo do Sector, gestor do mapa estratégico, directores do Sector, gestores dos objectivos estratégicos e gestores dos indicadores de desempenho.
<b>Frequência</b>	Semestral
<b>Resultados</b>	Relatório de revisão operacional identificando as acções a desenvolver, o responsável por essas acções, quando e como serão efectuadas e quais os recursos a utilizar.

Fig. 24 – Itens das reuniões de revisão operacional da estratégia da Marinha

Para isso, o gestor do mapa estratégico da Marinha deve começar por efectuar uma análise global do comportamento da execução estratégica do Sector, analisando o seu estado actual, comparando-o com o estado verificado na ocasião da última revisão operacional, e perspectivando, de forma genérica, a sua tendência futura. De seguida, cada um dos objectivos estratégicos deve ser analisado individualmente pelo respectivo gestor de objectivo, que aprofundará essa análise para o caso dos objectivos estratégicos que não se encontram no estado esperado (vermelho ou amarelo), avaliando, em colaboração com os gestores dos

indicadores, os indicadores associados, em especial aqueles que se encontram abaixo das metas, e procedendo à análise das iniciativas que os influenciam.

Com base neste processo de análise e de compreensão do estado actual da estratégia sectorial, deverão ser identificadas, sob coordenação do almirante chefe do Sector, as acções a desenvolver relativamente a cada um dos objectivos estratégicos do Sector, que podem incluir a revisão do planeamento e dos recursos afectos às iniciativas estratégicas associadas a cada objectivo estratégico. Também importa definir o seu responsável, os recursos a afectar e o período de execução, devendo estas decisões dar origem a um relatório de revisão operacional.

Para monitorizar e aprender com os resultados de desempenho da execução da estratégia, a Marinha desenvolveu uma ferramenta designada por Sistema de Monitorização e Controlo da Gestão Estratégica (SMC-GE) que, em última análise, permite avaliar se os objectivos estratégicos estão a ser alcançados. Como evidenciado na figura 25, esta ferramenta interage de forma transparente com a ferramenta de gestão de projecto EPM, a qual permite planear e controlar a execução das iniciativas estratégicas (projectos e actividades associadas).

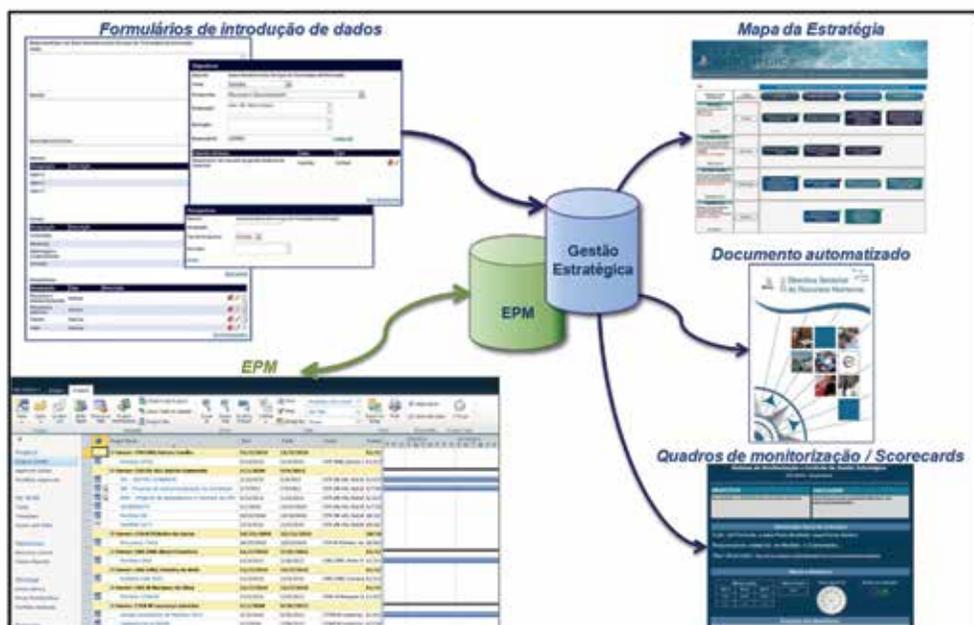


Fig. 25 – Ferramentas de monitorização (EPM e GE)

O modelo de avaliação de desempenho estratégico, assente no SMC-GE, pressupõe que a introdução dos dados de desempenho nos indicadores, referentes ao último dia do mês, seja feita pelos respectivos gestores dos indicadores de desempenho até ao dia dez do mês seguinte, conforme a periodicidade estabelecida para cada indicador. O desempenho estratégico avaliado resulta da comparação dos resultados inseridos nos indicadores com as metas respectivas.

Para além da possibilidade da consulta *online* dos BSC corporativo e sectorial, por parte das chefias, a ferramenta permite a elaboração de relatórios de divulgação de resultados, que podem ser enviados aos colaboradores com a periodicidade que for considerada adequada, via correio electrónico, ou disponibilizados na Intranet.

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. Este modelo é particularmente importante para os objectivos estratégicos, cuja consecução é medida por mais do que um indicador, o que acontece com a generalidade dos objectivos. Atribuindo pesos aos vários indicadores, a análise do objectivo estratégico é, depois, efectuada através de uma média ponderada, o que permite reflectir a forma como os diferentes indicadores contribuem para a avaliação do desempenho do objectivo estratégico.

O SMC-GE utiliza a sinalética apresentada na figura 26, de forma a avaliar o desempenho dos objectivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas. A assunção de cada um dos estados indicados, depende do valor de tolerância considerado, isto é, da margem aceitável de desvio do resultado face à meta. Tem por objectivo constituir-se como um alerta face a um eventual incumprimento do desempenho ideal do objectivo estratégico.

	<b>Objectivos</b> Medir desempenho	<b>Indicadores</b> Medir desempenho	<b>Iniciativas</b> Medir execução física
●	Objectivo superado	Meta superada	Iniciativa adiantada
●	Objectivo atingido	Meta atingida	Iniciativa dentro do previsto
●	Objectivo em risco	Meta em risco em risco	Iniciativa ligeiramente atrasada
●	Objectivo falhado	Meta falhada	Iniciativa muito atrasada

Fig. 26 – Níveis de classificação do desempenho

A monitorização e avaliação das iniciativas estratégicas podem ser efectuadas com recurso ao EPM, sendo que a medição de desempenho é efectuada através da taxa de concretização da iniciativa. Em função da atribuição de pontos a cada uma das etapas em que se decompõe a iniciativa, e mediante a comparação

entre as datas de conclusão previstas e efectivas para as actividades que dizem respeito a cada etapa, é aferida a taxa de concretização da iniciativa.

## 10. Testar e adaptar

Esta etapa inclui a revisão da estratégia da Marinha (corporativa) e das estratégias sectoriais, tarefa efectuada em sede de reunião de revisão estratégica, com o objectivo de avaliar se a estratégia que está a ser seguida é adequada, e de testar se as hipóteses e os pressupostos estratégicos fundamentais, que estiveram na origem da formulação da estratégia, permanecem válidos ou se necessitam de adaptação. Neste caso poderá conduzir à correcção dos erros, questionando e, eventualmente, alterando as normas e os processos subjacentes. Assim, há uma aprendizagem de ciclo duplo, em que, caso necessário, se altera a estratégia em vigor.

Um dos factores críticos no sucesso da estratégia da Marinha, para além da sua execução prática, passa por mantê-la adequada ao meio envolvente, muito dinâmico por natureza, e por garantir que ela produz os resultados desejados, o que é conseguido efectuando revisões periódicas da estratégia. Para isso, a Marinha recorre à realização de reuniões de revisão da estratégia em vigor, procurando encontrar resposta a três questões básicas:

- A estratégia formulada, designadamente ao nível dos objectivos estratégicos, mantém-se apropriada à envolvente?;
- Os planos de actividades, os orçamentos e as políticas estão apropriadas?;
- Os resultados obtidos até à data confirmam ou respeitam os pressupostos e as hipóteses em que a estratégia se baseia?.

Para isso, a revisão da estratégia reanalisa os pressupostos<sup>18</sup> em que se baseou a estratégia, compara os resultados actuais (conseguidos) com os resultados planeados, e desenvolve acções correctivas para reduzir ou anular o desvio do desempenho.

As reuniões de revisão da estratégia são realizadas, normalmente, com uma periodicidade anual. No decurso destas reuniões, é analisado e discutido se a estratégia em vigor está a funcionar e testa-se se as hipóteses e os pressupostos fundamentais, que estiveram na origem da formulação da estratégia, permanecem válidos à luz da informação adicional fornecida pelos indicadores de desempenho, de nova informação ou mudanças no ambiente envolvente e de novas ideias e oportunidades que os colaboradores possam ter identificado.

---

<sup>18</sup> Situação das potencialidades, vulnerabilidades, oportunidades e ameaças.

<b>ITENS</b>	<b>REVISÃO ESTRATÉGICA</b>
<b>Objectivo</b>	Avaliar se a estratégia que está a ser seguida é adequada para os efeitos pretendidos; Melhorar ou adaptar incrementalmente a estratégia.
<b>Enfoque</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reanálise dos pressupostos que estiveram na origem da elaboração da estratégia;</li> <li>2. Revisão dos níveis de ambição ou metas;</li> <li>3. Validação dos objectivos estratégicos e dos indicadores estratégicos;</li> <li>4. Análise do portfólio das iniciativas estratégicas que conduz à elaboração do PA.</li> </ol>
<b>Questões</b>	Está a nossa estratégia a funcionar? Estamos a obter os efeitos pretendidos? O que é que está a ter sucesso? O que é que está aquém das expectativas?
<b>Requisitos de informação</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SMC-GE</li> <li>2. Relatório de Actividades</li> <li>3. Relatório de apoio à revisão estratégica</li> <li>4. Análise SWOT actualizada</li> </ol>
<b>Participantes Obrigatórios</b>	Responsável máximo do Sector, gestor do mapa estratégico, directores do Sector, directores do Sector, gestores dos objectivos e gestores dos indicadores.
<b>Frequência</b>	Anual
<b>Resultados</b>	Versão revista da DPM ou DS.

Fig. 27 – Itens das reuniões de revisão estratégica corporativa

Esta etapa representa o culminar da etapa anterior, de monitorização e aprendizagem, resultando na informação final da fase de controlo, onde se efectua um balanço do ciclo de gestão anual que está a terminar e se perspectiva o que se pretende para o ciclo de gestão anual seguinte. Este balanço deverá ser efectuado anualmente, nas reuniões de revisão da estratégia corporativa (Mari-

nha), aos níveis do EMA e dos Sectores, ou na sequência de importantes disrupções nos ambientes interno e externo, ou ainda pela verificação de falhas na estratégia aprovada.

O resultado normal da reunião de revisão da estratégia será o de reafirmar a estratégia existente, podendo, no entanto, actualizar os indicadores e as metas, e atribuir novas prioridades e recursos às iniciativas estratégicas. Também pode motivar mudanças na estratégia, alterando um ou mais objectivos, substituindo alguns indicadores por outros novos, ou calibrando as metas e as iniciativas da estratégia. Ocasionalmente, pode verificar-se que a estratégia tem falhas significativas, ou se tornou obsoleta, devido às mudanças do ambiente envolvente. Neste caso, deve-se regressar ao processo inicial de formulação de uma nova estratégia, que seja transformadora por natureza.

Para isso, o gestor do mapa estratégico da Marinha, com base na análise SWOT actualizada, deve começar por caracterizar a evolução ocorrida no ambiente envolvente da Marinha desde a última reunião de revisão da estratégia. Seguidamente, com base, entre outros, nos relatórios de revisão operacional do SMC-GE e no Relatório de Actividades, deve efectuar uma análise global do comportamento da execução estratégica do Sector, analisando o seu estado actual, comparando-o com o estado na ocasião da última revisão operacional e perspectivando, de forma genérica, a sua tendência futura. De seguida, cada um dos objectivos estratégicos deve ser analisado individualmente pelo respectivo gestor de objectivo, devendo aprofundar essa análise para o caso dos objectivos estratégicos que não se encontram no estado esperado (vermelho ou amarelo), avaliando os indicadores associados, em especial os que se encontram abaixo das metas. Para isso importa:

- Proceder à análise das iniciativas que os influenciam;
- Pronunciar-se quanto à necessidade de implementar novas iniciativas;
- Avaliar se eventuais alterações aos pressupostos subjacentes à estratégia em vigor afectam a consecução do objectivo estratégico;
- Avaliar a validade das relações causa e efeito do objectivo estratégico;
- Propor eventuais alterações de metas;
- Propor alternativas, tendo por base o aparecimento de novas ameaças ou de novas oportunidades.

Com base neste processo de revisão, pode concluir-se que a estratégia continua válida, ou que é necessário proceder à sua actualização. Este tipo de revisão assemelha-se ao processo de formulação de uma nova estratégia, onde todos os elementos centrais do mapa estratégico podem ser revisitados e alterados.

## 11. Processo de realimentação de ciclos

O processo de controlo proporciona o aprofundamento da aprendizagem organizacional, que se traduz na tomada de acções correctivas. A aprendizagem implica um ciclo de realimentação dupla, em espiral sobre as decisões e as acções correspondentes. Assim, enquanto os ciclos de realimentação simples da etapa de monitorizar e aprender são um processo onde se aprende, a partir da monitorização das consequências das acções anteriores, para corrigir acções futuras, sem que se questione os modelos mentais subjacentes, os ciclos de realimentação dupla da etapa de testar e adaptar questionam e mudam os modelos mentais. No primeiro caso, questionam-se as decisões, sem pôr em causa os seus fundamentos, enquanto, no segundo, os próprios fundamentos são objecto de crítica.

O ponto de partida para o processo de realimentação dos ciclos é dado com a análise ao ambiente, que fundamenta a elaboração da estratégia da Marinha, e é fechado com as revisões operacionais e estratégicas. Como referido antes, a revisão operacional permite fechar o ciclo de aprendizagem simples, enquanto a revisão da estratégica permite fechar o ciclo de aprendizagem dupla.

A aprendizagem de ciclo simples ocorre sempre que os objectivos são atingidos, isto é, os resultados conseguidos são coincidentes com os resultados desejados, ou quando existem desvios que são regularizados através da correcção das acções, de forma a assegurar que os resultados previstos são realmente obtidos. É o que acontece na fase de monitorizar e aprender, com a revisão das operações, onde os objectivos estratégicos permanecem constantes e os desvios são corrigidos através da actuação sobre as iniciativas estratégicas.

A aprendizagem de ciclo duplo ocorre quando se questionam os próprios pressupostos sobre os quais são definidos os objectivos estratégicos, as estratégias e as acções tendentes à sua consecução. Neste caso, os desvios identificados são corrigidos, primeiro através do exame e alteração das variáveis que os determinaram, e só depois pela alteração das próprias acções. É o que acontece na fase de testar e adaptar com a revisão da estratégia, onde são colocados em causa os pressupostos subjacentes à estratégia e se reflecte sobre a validade da mesma.

Ambos os ciclos são importantes, porque o primeiro permite saber se a estratégia está a ser executada de acordo com o planeado, enquanto o segundo permite averiguar se a estratégia planeada continua a ser adequada para se concretizar a visão do CEMA para a Marinha. Este segundo ciclo permite, ainda, conceber novas estratégias para aproveitar novas oportunidades, ou para fazer frente a novas ameaças, que não tinham sido previstas quando a estratégia inicial foi formulada.

O ciclo de realimentação da Marinha, conforme se pode ver na figura 28, inicia-se com a tomada de posse do CEMA e subsequente publicação da DPM,

onde é formulada a estratégia da Marinha. Uma vez publicada a DPM, cada Sector ou equivalente desenvolve a sua DS, onde é formulada a respectiva estratégia, que é submetida ao CEMA para homologação.

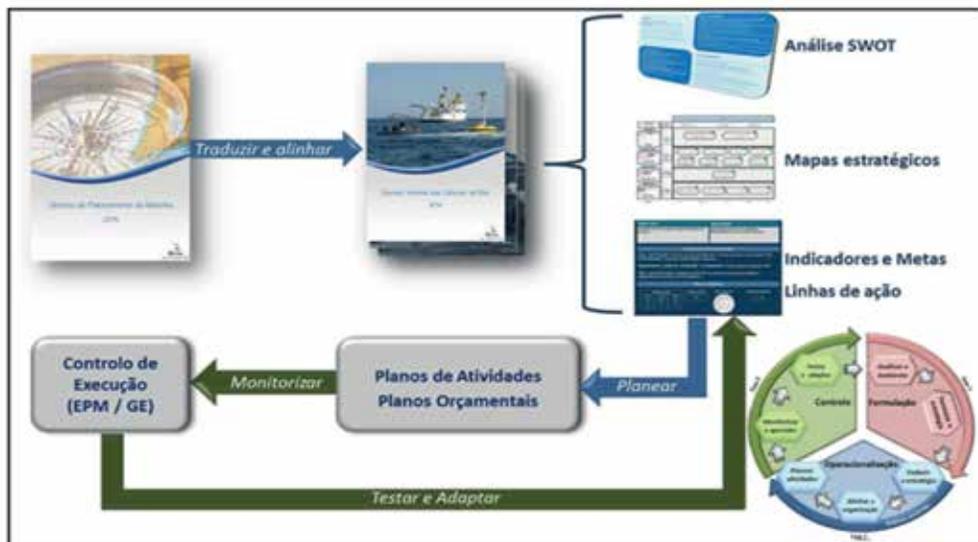


Fig. 28 – Ciclo de realimentação da Marinha

Posteriormente, é necessário ligar a estratégia com as actividades (iniciativas estratégicas) que a vão operacionalizar. Essa ligação é efectuada através do PA, que é efectuada pelos Sectores durante o primeiro quadrimestre do ano. Uma vez aprovado, o plano fundamentará a proposta de orçamento que o Sector deve apresentar até final do primeiro semestre de cada ano.

Por sua vez, a execução do PA dá origem, no ano subsequente, a um RA, que deve ser submetido a aprovação até 28 de Fevereiro do ano seguinte àquele a que respeita, onde se discriminam os objectivos estratégicos atingidos, o grau de realização das actividades e os recursos utilizados. Este relatório constitui uma importante fonte de informação para a revisão da estratégia realizada anualmente, no início de cada ano.

Semestralmente<sup>19</sup> é efectuada uma reunião de revisão operacional, para avaliar se a estratégia está a ser executada como planeado. As revisões operacionais permitem fechar o ciclo de aprendizagem simples, correspondente à fase de monitorizar e aprender.

<sup>19</sup> Julho e Janeiro.

Anualmente<sup>20</sup> é efectuada uma reunião de revisão estratégica, com o objectivo de garantir uma contínua adequação e adaptação da estratégia com a envolvente organizacional. A revisão da estratégia permite fechar o ciclo de aprendizagem duplo, correspondente à fase de testar e adaptar.

Assim, o ciclo estratégico da Marinha reinicia-se, no início de cada ano, com a revisão da estratégia da Marinha e dos Sectores, e é criado um novo ciclo, normalmente com a periodicidade de três ou cinco anos, sempre que se verifica a tomada de posse de um novo CEMA.

---

<sup>20</sup> Normalmente durante os meses de Janeiro e Fevereiro, na sequência da revisão operacional de Janeiro.



# PARTE V

## GOVERNAÇÃO DO PROCESSO ESTRATÉGICO

<b>12. Gabinete de gestão estratégica.....</b>	<b>87</b>
<b>13. Funções do GGE no processo estratégico.....</b>	<b>88</b>
13.1 Definição da doutrina do processo estratégico.....	88
13.2 Desenvolvimento da estratégia.....	89
13.3 Tradução da estratégia.....	90
13.4 Alinhamento organizacional.....	90
13.5 Planeamento das iniciativas e orçamentação.....	90
13.6 Alinhamento do capital humano.....	91
13.7 Comunicação da estratégia.....	91
13.8 Gestão das iniciativas estratégicas.....	92
13.9 Controlo e revisão da estratégia.....	92
13.10 Relato de progresso.....	93
13.11 Partilha das melhores práticas.....	93
<b>14. Funções, responsabilidades e perfis dos actores do processo estratégico....</b>	<b>93</b>
14.1 Administração.....	94
14.2 Gestor do mapa estratégico.....	94
14.3 Gestor do objectivo estratégico.....	95
14.4 Gestor do indicador.....	96
14.5 Supervisor do processo estratégico.....	97
14.6 Visualizador.....	97
14.7 Gestor do projecto.....	98



## 12. Gabinete de gestão estratégica

Com a adopção do processo estratégico, a Marinha procura criar as condições adequadas para se transformar naquilo que pretende vir a ser no futuro. No entanto, isso não pode ser visto como um projecto levado a cabo por uma equipa multifuncional, que termina com o desenvolvimento do plano de acção. Com efeito, para tirar pleno proveito do processo estratégico, a Marinha necessita de garantir o alinhamento de todos os processos de gestão com a estratégia da organização. Ora, isso só é possível com uma estrutura central, que forneça orientação e coordenação, caso contrário o desenvolvimento das actividades será realizado de forma isolada e desarticulada entre os vários Sectores da Marinha, levando a uma execução estratégica pobre. Essa estrutura central de orientação e coordenação é designada, pelos criadores do BSC, de Gabinete de Gestão Estratégica<sup>21</sup> (GGE).

Nestas circunstâncias, o GGE da Marinha tem como incumbência supervisionar e coordenar todas as actividades relacionadas com a estratégia da organização. Para além de assegurar a função de planeamento (apoio à formulação da estratégia corporativa), actua como coordenador da execução da estratégia e age como facilitador dos respectivos processos, assegurando, assim, que a estratégia é implementada de forma integrada em toda a organização. O GGE, embora não desenvolva as estratégias sectoriais, nem seja responsável pela sua execução, colabora com os diversos Sectores neste âmbito.

Na Marinha, não tendo sido formalizada a criação de um GGE, as funções que lhe estão inerentes são da competência da Área de Estratégia da Divisão de Planeamento do EMA, que é apoiada pelo Núcleo de Consultadoria Interna (NCI), composto por oficiais do EMA e da STI. Este núcleo foi constituído com o objectivo de apoiar os Sectores na operacionalização e no alinhamento das estratégias sectoriais com a estratégia corporativa, incluindo o desenvolvimento de acções prévias de capacitação das equipas estratégicas dos Sectores.

O GGE participa num conjunto de actividades que integram o processo estratégico, indicadas na figura 29, onde assume três funções genéricas, nomeadamente:

- A arquitectura do processo estratégico, sendo responsável por definir a doutrina do processo estratégico da Marinha, bem como pelo desenho do próprio processo estratégico;
- A responsabilidade (dono) por muitos dos processos-chave no processo estratégico, definindo, desenvolvendo e supervisionando a execução dos processos necessários para gerir a estratégia;
- A integração dos processos estratégicos, garantindo que os pertencentes e geridos por outras entidades funcionais da Marinha, estão alinhados com a estratégia corporativa.

<sup>21</sup> Em língua inglesa *Office of Strategy Management*.

ACTIVIDADES DO PROCESSO ESTRATÉGICO		FUNÇÕES DO GGE
1	Definição da doutrina do processo estratégico	Arquitecta
2	Desenvolvimento da estratégia	Responsável
3	Tradução da estratégia	Responsável
4	Alinhamento organizacional	Responsável
5	Planeamento das iniciativas e orçamentação	Integra
6	Alinhamento do capital humano	Integra
7	Comunicação da estratégia	Integra
8	Gestão das iniciativas estratégicas	Integra
9	Controlo e revisão da estratégia	Responsável
10	Relato do progresso	Responsável
11	Partilha das melhores práticas	Integra

Fig. 29 – Actividades do processo estratégico e funções do GGE

## 13. Funções do GGE no processo estratégico

### 13.1 Definição da doutrina do processo estratégico

Esta actividade tem como objectivo garantir a produção e actualização da doutrina do processo estratégico da Marinha, cuja base é a publicação PAA 32, no sentido de a enquadrar na organização e de estabelecer o seu normativo doutrinário e as boas-práticas, todos alicerçados na ciência de gestão e na experiência obtida e validada, que sustenta o como fazer. Neste âmbito, o GGE é responsável por:

- Definir o modelo e os processos subjacentes ao processo estratégico, elaborando e mantendo actualizado o PAA 32;

- Criar a estrutura e os processos necessários (incompletos ou fragmentados) para garantir um sistema de gestão da estratégia único, integrado e de ciclo fechado;
- Integrar os processos-chave de gestão operacional no processo estratégico;
- Normalizar e regular o processo prático de formulação, alinhamento e operacionalização da estratégia da Marinha, incluindo a análise do ambiente, a dedução dos objectivos estratégicos e o consequente mapa estratégico, os indicadores estratégicos e seus atributos e as iniciativas estratégicas;
- Garantir que todos os componentes do processo estratégico (formulação, operacionalização/execução, monitorização e controlo, e governação) se encontram em funcionamento na sequência correcta, sincronizados e ligados num sistema de ciclo fechado (supervisão do processo);
- Normalizar a elaboração da DPM, DS, PA e do plano de comunicação, disponibilizando os traçados respectivos, para a sua elaboração;
- Definir os requisitos funcionais do *software* a adoptar para suporte ao BSC e apoiar a sua evolução.

### **13.2 Desenvolvimento da estratégia**

A actividade de desenvolvimento da estratégia tem como objectivo facilitar e apoiar a administração superior da Marinha na análise da envolvente e na formulação da estratégia corporativa, que é a referência de alinhamento das estratégias sectoriais. Neste âmbito, o GGE é responsável por:

- Conduzir e manter actualizada a análise estratégica interna e externa da Marinha;
- Deduzir, modelar e simular cenários estratégicos;
- Assessorar o CEMA sobre as opções estratégicas e no desenvolvimento dos objectivos estratégicos;
- Conduzir a formulação da estratégia da Marinha, produzindo e actualizando a documentação da estratégia naval;
- Planear, organizar e conduzir as reuniões anuais de revisão da estratégia;
- Acompanhar o desenvolvimento da estratégia nos diferentes níveis, garantindo a respectiva assessoria na vertente metodológica de implementação do modelo de gestão estratégica.

### **13.3 Tradução da estratégia**

A actividade de tradução da estratégia tem como objectivo apoiar a administração superior da Marinha na clarificação da estratégia formulada. Neste âmbito, o GGE é responsável por:

- Interpretar a estratégia formulada e planear a sua tradução em elementos accionáveis do BSC, incluindo-os no mapa estratégico da Marinha;
- Conduzir a tradução da estratégia da Marinha, na selecção de objectivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas;
- Gerir o BSC da Marinha, garantindo que as alterações à estratégia, resultantes das reuniões anuais de revisão da estratégia, são traduzidas para o mapa estratégico da Marinha e para os *Scorecards*;
- Garantir a integridade do BSC ao nível do SMC-GE e gerir a sua execução durante o ciclo estratégico;
- Supervisionar o processo de recolha, tratamento, interpretação e relato dos dados dos indicadores, garantindo a sua integridade;
- Acompanhar a tradução da estratégia nos diferentes níveis, garantindo a respectiva assessoria na vertente metodológica de implementação do modelo do processo estratégico.

### **13.4 Alinhamento organizacional**

A actividade de alinhamento organizacional tem como objectivo assegurar a coerência das estratégias dos vários Sectores com a estratégia corporativa da Marinha. Neste âmbito, o GGE é responsável por:

- Assegurar o alinhamento organizacional com a estratégia corporativa, através da validação dos BSC sectoriais;
- Supervisionar o processo de desenvolvimento e desdobramento, em cascata, dos *Scorecards* sectoriais, assegurando o alinhamento, vertical e horizontal, da estratégia em toda a Marinha;
- Assegurar a necessária assessoria aos Sectores, através do NCI.

### **13.5 Planeamento das iniciativas e orçamentação**

A actividade de planeamento das iniciativas e orçamentação tem como objectivo assegurar que as iniciativas estratégicas são integradas no PA da Marinha e que estas actividades são providas dos recursos necessários à sua execução, designadamente os recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais. Embora a responsabilidade por estes processos não resida no GGE, é necessário

assegurar o alinhamento destes processos críticos com a estratégia corporativa da Marinha. Neste âmbito, o GGE é responsável por:

- Assegurar a consistência e coerência, numa perspectiva essencialmente de consultadoria, entre os processos de planeamento de actividades e de planeamento de recursos e, principalmente, o seu alinhamento com a estratégia corporativa da Marinha;
- Coordenar o planeamento de actividades da Marinha, promovendo, junto aos Sectores, o seu alinhamento com os objectivos sectoriais identificados e com a sua proposta orçamental na versão das necessidades reais;
- Promover o alinhamento entre os processos-chave da Marinha e os objectivos estratégicos definidos no mapa da estratégia, assessorando no levantamento dos processos e apoiando eventuais redefinições da cadeia de processos, de modo a adequá-los às necessidades estratégicas.

### **13.6 Alinhamento do capital humano**

A actividade de alinhamento do capital humano tem como objectivo assegurar que os objectivos individuais das pessoas, a avaliação de desempenho individual, a atribuição de recompensas e os planos de desenvolvimento de competências estejam alinhados com os objectivos estratégicos da Marinha. Neste âmbito, o GGE é responsável por assegurar a consistência e coerência, numa perspectiva essencialmente de consultadoria aos Sectores, entre estes processos e, principalmente, o seu alinhamento com a estratégia corporativa da Marinha.

### **13.7 Comunicação da estratégia**

A actividade de comunicação da estratégia tem como objectivo assegurar que a estratégia é efectivamente transmitida a todas as pessoas, para que estas possam contribuir para a sua execução. Existindo no EMA uma secção de comunicação estratégica, com competências de concepção, elaboração e difusão da informação estratégica, o GGE assume, essencialmente, a actividade de revisão. Neste âmbito, o GGE é responsável por:

- Apoiar o desenvolvimento dos planos de comunicação da estratégia e garantir serviços de análise e interpretação dos resultados obtidos;
- Apoiar a comunicação estratégica na elaboração das mensagens da estratégia e da metodologia BSC;
- Rever o conteúdo e a frequência das mensagens, para assegurar que elas comunicam correctamente a estratégia;

- Conduzir a política de comunicação da estratégia da Marinha;
- Organizar conferências, simpósios, reuniões e sessões relacionadas com o processo estratégico na Marinha;
- Assegurar, com a Escola Naval (EN), o Instituto Universitário Militar (IUM) e a Direcção de Formação (DF), que os programas de formação de que são responsáveis, incluem as necessárias matérias, relacionadas com a estratégia da Marinha e com a metodologia BSC.

### **13.8 Gestão das iniciativas estratégicas**

A actividade de gestão de iniciativas estratégicas tem como objectivo apoiar a identificação das iniciativas estratégicas e supervisionar a sua gestão. Neste âmbito, o GGE é responsável por:

- Apoiar os Sectores nos processos de identificação e de selecção de iniciativas estratégicas, através da análise de portfólio;
- Monitorizar e controlar a execução das iniciativas estratégicas de âmbito intersectorial;
- Monitorizar os progressos relativos às iniciativas estratégicas sectoriais que contribuem para os objectivos estratégicos da Marinha (mapa corporativo), para apoio às revisões da estratégia, e avaliar os benefícios estratégicos resultantes;
- Patrocinar novas iniciativas ou mudanças às iniciativas existentes e colocar estas propostas de alterações na agenda da gestão, isto é, nas reuniões de revisão operacional e estratégica.

### **13.9 Controlo e revisão da estratégia**

A actividade de controlo e revisão da estratégia tem por objectivo avaliar o desempenho estratégico e garantir o contínuo ajustamento e adaptação da estratégia, bem como a sua execução, à dinâmica da envolvente. Neste âmbito, o GGE é responsável por:

- Coordenar, sistematicamente, o processo de monitorização e avaliação do desempenho da Marinha (supervisão estratégica), sem prejuízo da monitorização e controlo estratégico ao nível de cada Sector;
- Avaliar a necessidade de revisão da estratégia, através da avaliação da forma como os objectivos estratégicos estão a ser executados por toda a Marinha e pela validação e teste dos pressupostos e hipóteses assumidas pela estratégia, conduzindo o respectivo processo;

- Identificar e interpretar eventuais desvios na implementação da estratégia e propor medidas correctivas e responsabilizações;
- Planear, organizar e gerir as reuniões de revisão operacional (semestrais) e as reuniões de revisão estratégica (anuais);
- Apoiar, metodologicamente, as actividades de monitorização e controlo da estratégia desenvolvidas nas diversas áreas sectoriais.

### **13.10 Relato de progresso**

A actividade de relato de progresso tem como objectivo assegurar que o CEMA e os titulares dos Setores dispõem de informação regular sobre a operacionalização da estratégia, habilitando-os a liderar o processo estratégico corporativo e sectorial. Neste âmbito, o GGE é responsável por preparar os relatórios de revisão operacional e estratégica a submeter pelo VCEMA ao CEMA, com base nos relatórios a submeter pelos Sectores ao EMA, e por realizar apresentações com pontos de situação da execução estratégica, conforme requerido pelos VCEMA ou CEMA.

### **13.11 Partilha das melhores práticas**

A actividade de partilha das melhores práticas tem como objectivo assegurar que as boas práticas são disseminadas pelos vários Sectores e intervenientes no processo estratégico. Neste âmbito, o GGE é responsável por:

- Garantir que a gestão do conhecimento se focaliza na partilha das melhores práticas que trarão mais benefícios para a estratégia;
- Coordenar, com a DAGI, o meio de transferência de ideias e das melhores práticas por toda a Marinha.

## **14. Funções, responsabilidades e perfis dos actores do processo estratégico**

No sentido de uma efectiva e robusta execução, monitorização e controlo da estratégia corporativa, traduzida na DPM e explicitada nas DS, foi criada, ao nível do EMA e de cada Sector, uma estrutura de funções, responsabilidades e perfis dos actores do processo estratégico.

As funções e as responsabilidades são devidamente mapeadas em perfis de utilizador do SMC-GE, ferramenta disponível na *Intranet*, que permite a cada Sector efectuar a monitorização, o controlo e a revisão da componente da estratégia da Marinha de que é responsável.

As funções e responsabilidades, no âmbito do processo estratégico, são mapeados em perfis de utilizador da ferramenta específicos: da administração; do gestor do mapa estratégico; do gestor do objectivo; do gestor do indicador; do supervisor do processo estratégico; do visualizador; e do gestor do projecto. De seguida, caracterizam-se, brevemente, estes perfis.

### **14.1 Administração**

A administração do SMC-GE é efectuada pela DAGI, a quem compete:

- Desenvolver e manter o SMC-GE, conforme aprovado pelo GGE em colaboração com o NCI;
- Registrar e gerir os gestores dos mapas estratégicos e seus adjuntos, mediante solicitação das entidades responsáveis;
- Apoiar tecnicamente o EMA e os Sectores na utilização do SMC-GE.

### **14.2 Gestor do mapa estratégico**

O gestor do mapa estratégico é o oficial superior ou oficial-general responsável pela coordenação e controlo da execução da estratégia corporativa e sectorial, respondendo directamente perante:

- O VCEMA, para o caso do Mapa Estratégico da Marinha (mapa corporativo) decorrente da DPM. O gestor do mapa estratégico da Marinha<sup>22</sup> é designado pelo VCEMA, devendo, normalmente, recair no Subchefe do Estado-Maior da Armada (SCEMA), visto tratar-se de um cargo com visão transversal da Marinha;
- Os almirantes chefes dos Sectores da Marinha, para o caso dos mapas sectoriais decorrentes das DS. O gestor do mapa estratégico sectorial é designado pelo chefe do Sector, devendo, normalmente, recair no chefe de gabinete, 2.º comandante ou cargo equivalente, visto tratarem-se de cargos com visão transversal do Sector.

Ao gestor do mapa estratégico compete:

- Assegurar a criação e a manutenção dos conteúdos do respectivo mapa estratégico no SMC-GE<sup>23</sup>, com base na DPM ou DS, conforme o caso, e nas respectivas alterações<sup>24</sup>;

---

<sup>22</sup> Ou, em alternativa, “Gestor do Mapa Estratégico Corporativo”.

<sup>23</sup> Inclui todos os elementos estruturantes da estratégia requeridos pela aplicação, designadamente: Missão, Valores, Visão, Perspectivas de Gestão, Temas Estratégicos, Objectivos Estratégicos, Linhas de Acção, Indicadores e Metas.

<sup>24</sup> Fora do processo de revisão da estratégia não podem ser efectuadas alterações aos conteúdos dos mapas estratégicos.

- Efectuar a coordenação e o controlo da execução da estratégia da Marinha ou do Sector, mantendo o VCEMA ou o almirante chefe do Sector informado acerca da execução estratégica, sua articulação intersectorial, resultados alcançados e perspectivas futuras, propondo soluções em coordenação com os gestores do objectivo, de cariz:
  - Correctivo, a fim de sanar os desvios detectados;
  - Preventivo e proactivo, que facilitem e agilizem o atingir das metas estratégicas nos próximos ciclos de revisão.
- Organizar e dar consecução às decisões tomadas nas reuniões de revisão operacional, a realizar semestralmente, e nas reuniões de revisão estratégica, a realizar anualmente.

O gestor do mapa estratégico deverá designar um adjunto executivo gestor do mapa estratégico para o apoiar, total ou parcialmente, nas suas atribuições, o qual, ao nível do SMC-GE, herda o perfil do gestor.

O gestor do mapa estratégico deve ter uma perspectiva global sobre o estado e comportamento dos objectivos estratégicos, mas não necessariamente específica, visto que esta responsabilidade recai no gestor do objectivo.

### **14.3 Gestor do objectivo estratégico**

O gestor do objectivo é o responsável, perante o SCEMA ou o almirante chefe do Sector, pela prossecução de um determinado objectivo do mapa estratégico corporativo ou sectorial, devendo, normalmente, ser um chefe de divisão do EMA ou o comandante/director/chefe (C/D/C) do organismo que dirige esse objectivo estratégico. No caso de objectivos interdepartamentais (transversais aos órgãos do Sector), o C/D/C do organismo que, tendo mais impacto no objectivo estratégico a atingir, lidera a sua consecução.

Ao gestor do objectivo estratégico compete:

- Interagir com os gestores dos indicadores do objectivo estratégico de que é responsável, no sentido de deduzir as metas intercalares dos indicadores, coordenar e garantir a prossecução das metas;
- Introduzir no SMC-GE, logo após a criação do mapa estratégico, as metas intercalares nos indicadores associados aos objectivos estratégicos dos quais é gestor;
- Verificar que os gestores dos indicadores actualizam os indicadores no SMC-GE com a periodicidade necessária;
- Proceder à justificação criteriosa do estado dos objectivos estratégicos no SMC-GE que não se encontram no estado esperado, isto é, que se encontram nos estados amarelo (quando pelo menos um dos indica-

dores do objectivo estratégico se encontra a vermelho) ou vermelho (quando todos os indicadores de objectivo estratégico se encontram a vermelho). Esta justificação tem carácter obrigatório para os objectivos estratégicos que se encontram nos estados referidos.

Nota: A aplicação envia um e-mail automático para o gestor do objectivo, com conhecimento para o gestor do mapa estratégico, informando-o da necessidade de justificar o estado do objectivo estratégico.

#### **14.4 Gestor do indicador**

O gestor do indicador é responsável, perante o gestor do objectivo, pela prossecução das metas definidas, ao longo do tempo, para um determinado indicador. Ao gestor do indicador compete:

- Interagir com os gestores do objectivo, no sentido de que o objectivo estratégico seja, continua e devidamente, perseguido e cumprido em tempo;
- Interagir com os gestores dos projectos (planeados em EPM) relacionados com os indicadores de que é responsável, no sentido das metas sob sua responsabilidade serem cumpridas em tempo;
- Associar as iniciativas estratégicas<sup>25</sup> relacionadas com a prossecução das metas dos indicadores de que é responsável, aos correspondentes objectivos estratégicos;
- Introduzir no SMC-GE as leituras/valores referentes aos indicadores que lhe estão atribuídos, de acordo com as periodicidades estabelecidas.

Nota: A aplicação transmite um email automático, para o gestor do indicador, 10 dias antes da data de actualização do valor do indicador que, como referência, é sempre o último dia de cada mês. Passados 10 dias dessa data de actualização, se esta não tiver sido efectuada, o SMC-GE transmite outro e-mail para o gestor do indicador, agora com conhecimento para o supervisor e os gestores do objectivo e do mapa estratégico, a reportar o atraso na actualização do indicador em causa. Logo que um indicador seja actualizado o sistema envia um e-mail de notificação aos gestores do mapa estratégico e do objectivo correspondente.

- Proceder à justificação criteriosa do estado dos indicadores de desempenho no SMC-GE que não se encontram no estado esperado, isto é, que estejam no estado vermelho. Esta justificação tem carácter obrigatório e é introduzida no momento do registo das leituras dos indicadores.

---

<sup>25</sup> Previstas no PA e previamente planeadas em EPM.

## 14.5 Supervisor do processo estratégico

O supervisor do processo estratégico é o oficial da Divisão de Planeamento do EMA que ocupa o cargo C1315 – Análise, Prospectiva e Controlo. O supervisor é, simultaneamente, adjunto executivo do gestor do mapa estratégico da Marinha, e compete-lhe:

- Manter informado o gestor do mapa estratégico da Marinha sobre o estado de execução da estratégia da Marinha e dos Sectores;
- Aferir do estado de regularização normativa e, se necessário, de actualização de quaisquer conteúdos dos mapas dos restantes Sectores da Marinha, no sentido de se garantir, continuamente, uma efectiva e robusta normalização do controlo da gestão e de execução estratégica em cada Sector<sup>26</sup>;
- Apresentar ao gestor do mapa estratégico da Marinha, a fim de ser exposto, em primeira mão ao VCEMA e, posteriormente, ao CEMA, um relatório semestral sobre a revisão da estratégia da Marinha, elaborado com base nos relatórios de revisão operacional ou estratégica sectoriais, previamente submetidos pelos Sectores ao EMA;
- Identificar lições e ensinamentos que permitam a melhoria e sua incorporação no processo estratégico.

Este perfil tem associadas as permissões inerentes ao gestor do mapa estratégico da Marinha, herdadas pelo facto de ser adjunto executivo do responsável do mapa estratégico da Marinha, e permissões de visualização sobre todos os mapas estratégicos sectoriais.

## 14.6 Visualizador

O perfil do visualizador refere-se, unicamente, ao SMC-GE e possibilita, apenas, a consulta de visualização dos mapas estratégicos a que foi dado acesso ao utilizador. Este perfil pode ser atribuído a múltiplos mapas estratégicos e deve ser atribuído/retirado pelo gestor do mapa estratégico respectivo.

Por defeito, todos os elementos do EMA e do Sector têm este perfil, salvo indicação em contrário por parte do gestor do mapa estratégico.

Todos os gestores dos mapas estratégicos corporativo e sectoriais devem garantir a atribuição do perfil de visualização do respectivo mapa estratégico aos seguintes elementos: CEMA; VCEMA; SCEMA; chefes de divisão do EMA; almi-

<sup>26</sup> Para este efeito, e por delegação do gestor do mapa estratégico da Marinha, os interlocutores do supervisor são os gestores dos mapas estratégicos de cada Sector ou os seus adjuntos, em caso de delegação. A intervenção do supervisor não se sobrepõe, nem se pode, naturalmente, sobrepor, às intrínsecas e exclusivas responsabilidades do Sector na execução, monitorização e controlo da sua estratégia.

rantes chefes dos Sectores; directores; gestores dos restantes mapas sectoriais; e todos os elementos do NCI.

### **14.7 Gestor do projecto**

Ao gestor de projecto cabe o planeamento, o controlo e a execução do projecto por que é responsável, devendo exercer estas actividades utilizando a ferramenta EPM, de gestão de projectos da Marinha. No que diz respeito ao planeamento, o gestor de projecto executa as suas funções em coordenação com o seu Gabinete de Gestão de Projectos e, no respeitante à execução e controlo do projecto, coordena estas acções com os membros da equipa de projecto. O gestor de projecto não tem um perfil específico no SMC-GE, visto a sua actividade ser conduzida na ferramenta de gestão de projecto, excepto se acumular com algumas das funções aludidas acima. Ao nível da gestão estratégica, o gestor de projecto interage, em primeira mão, com os gestores dos indicadores relacionados com o projecto em causa e, quando necessário, com os gestores dos objectivos.

## BIBLIOGRAFIA

- Ekerson, W., *Performance Dashboards - Measuring, Monitoring and Managing your Business*, New Jersey, John Wiley & Sons, 2006;
- Filho, E., *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica*, Rio de Janeiro, Elsevier, 2005;
- Joyce, P., *Strategy in the Public Sector - A Guide to Effective Change Management*, West Sussex, John Wiley & Sons, Ltd., 2000;
- Kaplan, R. e Norton D., *The Strategy-Focused Organization*, Boston, Harvard Business School Press, 2001;
- Kaplan, R. e Norton D., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston, Harvard Business Review Press, 2004;
- Kaplan, R. e Norton D., «*Creating the Office of Strategy Management*», Harvard Business Review, vol. 83, N.º 10, pp 72-80, 2005;
- Kaplan, R. e Norton D., *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Boston, Harvard Business School Press, 2006;
- Kaplan, R. e Norton D., *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Boston, Harvard Business Review Press, 2008;
- Neves, A., *Gestão na Administração Pública*, Cascais, Pregaminho, 2002;
- Níven, P., *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, Inc, 2008;
- PAA 1003: *A Gestão Estratégica na Marinha*, Lisboa, Estado-Maior da Armada, 2015;
- PAA 32: *Documentação Estruturante da Estratégia Naval*, Lisboa, Estado-Maior da Armada, 2007;
- Pinto, Francisco, *Balanced Scorecard, Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*, Lisboa, Edições Sílabo, 2009;
- Ribeiro, António Silva, *Planeamento da Acção Estratégica aplicado ao Estado*, Lisboa, Editorial Minerva, 1998;
- Ribeiro, António Silva, *Teoria Geral da Estratégia. O essencial ao processo estratégico*, Coimbra, Almedina, 2009;
- Ribeiro, António Silva, *Política de Defesa Nacional e Estratégia Militar. Modelo de Elaboração*, Lisboa, Diário de Bordo, 2010;
- Wheelen, Thomas e Hunger, J. David, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, 12.ª ed., Boston, Prentice Hall, 2010.

## CADERNOS NAVAIS

### Volumes Publicados

- 1. A Marinha e a Revolução nos Assuntos Militares**  
Vice-Almirante António Emílio Sacchetti
- 2. Papel das Marinhas no Âmbito da Política Externa dos Estados**  
Contra-Almirante Victor Manuel Lopo Cajarabille
- 3. Conceito Estratégico de Defesa Nacional**  
Vice-Almirante António Emílio Sacchetti,  
Vice-Almirante Victor Manuel Lopo Cajarabille
- 4. O Contexto do Direito do Mar e a Prática da Autoridade Marítima**  
Dr. Luís da Costa Diogo
- 5. Considerações sobre o Sistema de Forças Nacional**  
Vice-Almirante Alexandre Reis Rodrigues
- 6. Portugal e a sua Circunstância**  
Professor Doutor Adriano Moreira,  
Vice-Almirante António Emílio Sacchetti,  
Dr. João Soares Salgueiro,  
Professora Doutora Maria do Céu Pinto,  
Professora Doutora Maria Regina Flor e Almeida
- 7. O Poder Naval. Missões e Meios**  
Capitão-de-Mar-e-Guerra Carlos Néilson Lopes da Costa
- 8. Sobre o Vínculo do Militar ao Estado-Nação. Breve Abordagem Filosófico-Estatutária**  
Tenente Carla Pica
- 9. Portugal e os EUA nas Duas Guerras Mundiais: a Procura do Plano Bi-Lateral**  
Professor Doutor José Medeiros Ferreira

## **10. A Estratégia Naval Portuguesa**

Vice-Almirante António Emílio Sacchetti,  
Professor Doutor António José Telo,  
Vice-Almirante Magalhães Queiroz,  
Almirante Vieira Matias,  
Contra-Almirante Lopo Cajarabille,  
Capitão-Tenente Marques Antunes,  
Dr. Nuno Rogeiro,  
Vice-Almirante Ferreira Barbosa,  
Dr. Tiago Pitta e Cunha,  
Vice-Almirante Reis Rodrigues,  
Contra-Almirante Melo Gomes,  
Vice-Almirante Alexandre Silva Fonseca,  
Vice-Almirante Pires Neves,  
Vice-Almirante Rebelo Duarte

## **11. O Direito Humanitário, as Regras de Empenhamento e a Condução das Operações Militares**

Capitão-de-Mar-e-Guerra José Manuel Silva Carreira

## **12. As Forças Armadas e o Terrorismo**

Contra-Almirante José Augusto de Brito

## **13. O Mar, um Oceano de Oportunidades para Portugal**

Almirante Vieira Matias

## **14. Opções Estratégicas de Portugal no Novo Contexto Mundial**

Professor Doutor Ernani Lopes,  
Professor Doutor Manuel Lopes Porto,  
Dr. João Salgueiro,  
Professor Doutor José Carlos Venâncio,  
Dr. Salgado Matos,  
Dr. Félix Ribeiro,  
Professor Doutor Fernando Santos Neves,  
Dr. Joaquim Aguiar,  
Professor Doutor Adriano Moreira

## **15. A Security em âmbito marítimo. O Código ISPS**

Dr. Luís Manuel Gomes da Costa Diogo,  
Capitão-Tenente José António Velho Gouveia

- 16. O Mediterrâneo, Geopolítica e Segurança Europeia**  
Vice-Almirante António Emílio Ferraz Sacchetti
- 17. As Grandes Linhas Geopolíticas e Geoestratégicas da Guerra e da Paz**  
Capitão-Tenente José António Zeferino Henriques
- 18. A Nato e a Política Europeia de Segurança e Defesa. Em Colisão ou em Convergência?**  
Vice-Almirante Alexandre Reis Rodrigues
- 19. Segurança e Cidadania. Conceitos e Políticas**  
Dr. António Jorge de Figueiredo Lopes
- 20. Continentalidade e Maritimidade**  
A Política Externa dos Impérios e a Política Externa da China  
Professor Doutor António Marques Bessa
- 21. O Poder na Relação Externa do Estado**  
Professor Doutor Luís Fontoura,  
Embaixador Leonardo Mathias
- 22. Seminário “Uma Marinha de Duplo Uso”**  
Intervenções dos Conferencistas
- 23. A Definição de Agressão da Assembleia-Geral das Nações Unidas: História de uma Negociação**  
Dr.ª Maria Francisca Saraiva
- 24. Uma Visão Estratégica do Mar na Geopolítica do Atlântico**  
Coordenadores:  
Professor Doutor António Marques Bessa,  
Professor Doutor Pedro Borges Graça
- 25. A Europa da Segurança e Defesa**  
Vice-Almirante António Rebelo Duarte
- 26. 1º Simpósio das Marinhas dos Países de Língua Portuguesa**
- 27. Formulação da Estratégia Naval Portuguesa. Modelo e processo**  
Contra-Almirante António Silva Ribeiro

**28. O Sistema de Planeamento de Forças Nacional. Implicações da Adopção do Modelo de Planeamento por Capacidades.**

Capitão-de-Mar-e-Guerra Carlos César Martinho Gusmão Reis Madeira

**29. Reflexões sobre o Mar**

Uma Homenagem ao Vice-Almirante António Emílio Ferraz Sacchetti

**30. A “Guerra às Drogas”**

Capitão-de-Mar-e-Guerra MN J. Margalho Carrilho

**31. Contributos para uma caracterização da Geopolítica Marítima de Portugal**

Primeiro-tenente Humberto Santos Rocha

**32. 60 anos da Aliança Atlântica. Perspectivas navais**

Almirante Fernando José Ribeiro de Melo Gomes,

Vice-Almirante José Carlos Lima Bacelar

**33. A Plataforma Continental Portuguesa e o Hypercluster do Mar**

Vice-Almirante Victor Lopo Cajarabille,

Vice-Almirante António Rebelo Duarte,

Dr.ª Patrícia Viana Afonso

**34. Estratégia Naval Portuguesa - O processo, o contexto e o conteúdo**

Contra-Almirante António Silva Ribeiro,

Capitão-de-Mar-e-Guerra Francisco Braz da Silva,

Capitão-de-Mar-e-Guerra Jorge Novo Palma,

Capitão-de-Fragata Nuno Sardinha Monteiro

**35. O Papel da União Europeia e da União Africana na Prevenção e Gestão de Conflitos em África**

Capitão-de-Mar-e-Guerra Edgar Marcos Bastos Ribeiro

**36. Oxigénio e medicina subaquática e hiperbárica. Perspectiva histórica e realidade militar em Portugal**

Capitão-de-mar-e-guerra José de Gouveia de Albuquerque e Sousa

**37. Liderança e exercício de comando contributos**

Francisco José Costa Pereira,

Henrique Eduardo de Gouveia e Melo,

Pedro Eduardo Fernandes Fonseca

- 38. O Papel das Forças Armadas nas Operações Inter-Agencias de Combate às Ameaças Emergentes em Portugal**  
Capitão-de-mar-e-guerra Jorge Novo Palma
- 39. Espaços Marítimos sob Soberania ou Jurisdição Nacional. Um Modelo para Potenciar o Exercício da Autoridade do Estado no Mar**  
Capitão-de-mar-e-guerra António Manuel de Carvalho Coelho Cândido
- 40. Os Media como Vectores na Prossecução dos Objectivos Estratégicos das Forças Armadas**  
Capitão-de-mar-e-guerra Vladimiro José das Neves Coelho
- 41. O combate à pirataria marítima**  
Vice-almirante Alexandre Daniel Cunha Reis Rodrigues
- 42. Conceitos e Tecnologia das Operações Navais: da II Guerra Mundial aos nossos dias**  
Almirante Fernando José Ribeiro de Melo Gomes,  
Capitão-de-fragata Armando José Dias Correia
- 43. A Plataforma Continental Portuguesa. Análise do Processo de Transformação do Potencial Estratégico em Poder Nacional**  
Capitão-tenente Jaime Carlos de Vale Ferreira da Silva
- 44. A Maritimidade Portuguesa: Do Reavaliar da Consciência à Oportunidade de Desenvolvimento**  
Vice-almirante Ref João Manuel Lopes Pires Neves,  
Vice-Almirante Ref António Carlos Rebelo Duarte
- 45. Mahan. 7 Virtudes e 7 Pecados**  
Capitão-de-fragata Nuno Sardinha Monteiro

**Nota:** Os Cadernos Navais encontram-se disponíveis na internet, no portal da Marinha: [www.marinha.pt](http://www.marinha.pt)

