



UNIVERSIDADE POLITÉCNICA

A POLITÉCNICA

INSTITUTO SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS E NEGÓCIOS (ISAEN)

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO E MESTRADO EM ESTRATÉGIA E
DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS

**CONTRIBUTO DA ANÁLISE SWOT NA FORMULAÇÃO DE
ESTRATÉGIA PARA FORMAÇÃO DE OFICIAIS EM
ADMINISTRAÇÃO MILITAR NA ACADEMIA MILITAR
“MARECHAL SAMORA MACHEL”**

MARCOS JAIME TIVANE

Nampula

2022

MARCOS JAIME TIVANE

**CONTRIBUTO DA ANÁLISE SWOT NA FORMULAÇÃO DE
ESTRATÉGIA PARA FORMAÇÃO DE OFICIAIS EM
ADMINISTRAÇÃO MILITAR NA ACADEMIA MILITAR
“MARECHAL SAMORA MACHEL”**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Estratégia e Desenvolvimento de Negócios da Universidade Politécnica como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof^a. Doutora Albertina Celeste Inácio Ribáuè

Nampula

2022

FOLHA DE APROVAÇÃO

Marcos Jaime Tivane

“Contributo da Análise SWOT na Formulação de Estratégia para Formação de Oficiais em Administração Militar na Academia Militar “Marechal Samora Machel”.

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do Título de mestre em Estratégias e Desenvolvimento de Negócios, pela Universidade Politécnica A Politécnica - Delegação de Nampula. Tendo sido atribuído a nota de ____ (_____).

Nampula, aos ____ / ____ / 2022

O Corpo de Jurado

Presidente da Mesa do Júri (_____)

(PHD)

Orientadora:

(Albertina Celeste Inácio Ribáuè)

(PHD)

Arguente (_____)

(PHD)

PARECER DA ORIENTADORA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Eu, Albertina Celeste Inácio Ribáuè, doutorada em Gestão Empresarial pela *Zimbabwe Open University*, com o Bilhete de Identidade Número 070100045173f, orientadora do mestrando Marcos Jaime Tivane do programa do mestrado em Estratégia e Desenvolvimento de Negócios, declaro que a dissertação intitulada “Contributo da Análise SWOT na Formulação de Estratégia para Formação de Oficiais em Administração Militar na Academia Militar “Marechal Samora Machel”, está em condições de ser entregue para fins de avaliação. Mais declaro que a referida dissertação se encontra em condições de ser avaliada por um júri e ser apresentada publicamente.

Orientadora: Prof^a Doutora Albertina Celeste Inácio Ribáuè

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha esposa Lídia Estêvão Chaendepe Tivane e às minhas filhas Rosina da Páscoa, Lizandra da Conceição e Denise Maitê Marcos Tivane, para que sirva de motivação.

AGRADECIMENTOS

Em determinadas circunstâncias, agradecer publicamente, não obstante, constituir um indicador de lealdade, respeito, consideração, cortesia e amizade, o ser humano arrisca-se a interpretações levianas, contudo, entendo que não posso deixar de apresentar agradecimentos em circunstâncias singulares, como esta, passo a apresentar os meus agradecimentos em primeiro lugar à Deus PAI - Todo-Poderoso, pela saúde, protecção e vida que todos os dias me concede.

Em segundo lugar agradeço aos meus memoriais pais, Jaime Six-Pense e Rosina Mamenhe, pela lucidez de terem aceite o legado de Deus de deixarem que eu desenvolvesse no seu íntimo, apesar das dificuldades. Ao meu memorial tio, Adriano Six-Pense e sua esposa Elisa Xipanela, ao meu irmão (primo), Isaías Changua e sua memorial esposa Fátima Gina, que pela Graça de Deus, tiveram a lucidez de contribuir para a minha formação.

Em seguida os meus agradecimentos vão à minha esposa que de forma paciente e incondicional, colocou-se a disposição em tudo quanto precisei, com encorajamento e incentivo, que me concedeu de prosseguir com os estudos, desde já os meus especiais agradecimentos ilimitados do fundo do meu coração. Igual agradecimento endereço as minhas filhas, fundamentalmente a mais velha, pelo incentivo, em períodos de letargia.

Aos meus irmãos Arnaldo e Ilídio Jaime Tivane, aos meus sobrinhos Marcos, Jaime e Osório Arnaldo Tivane, Lourenço Isaías Changua e Wilson Mbalango e aos demais familiares, pelo apoio, encorajamento e pela força que me concederam até o presente momento.

Especial gratidão vai para a minha Tutora, PHD Albertina Celeste Inácio Ribáuè que de forma paciente e incansável fez acompanhamento e deu orientações, que tornaram possível a concretização desta Dissertação.

Agradeço também, humildemente, ao senhor Siraj e sua esposa e a todos aqueles que de alguma forma, directa e/ou indirectamente contribuíram para que hoje este trabalho fosse uma realidade.

Finalmente o meu agradecimento estende-se aos participantes, pelo bom relacionamento manifestado aquando da colecta de dados, para dar êxito às actividades de campo.

RESUMO

O ajustamento das Forças Armadas à situação conjuntural dos actuais Teatros Operacionais, tornaram imprescindível o desenvolvimento da presente dissertação cujo tema é “Contributo da Análise SWOT na Formulação de Estratégia para a Formação de Oficiais em Administração Militar na Academia Militar “Marechal Samora Machel”, em que o objectivo foi analisar o contributo que a análise SWOT tem na formulação de estratégia para a formação de oficiais em Administração na Militar. Tratando-se duma abordagem cujo enfoque é qualitativo optou-se pelo paradigma interpretativo. Relativamente à colecta de dados, optou-se pelas técnicas de entrevista semiestruturada com a participação de cinco (5) oficiais, sendo quatro (4) superiores e um (1) subalterno e observação não participante feita a três (3) oficiais superiores. Salienta-se que para a análise e interpretação de dados, usou-se a técnica de análise de conteúdo. A partir da percepção da importância que os oficiais da AdMil atribuem à Análise SWOT na formulação da estratégia organizacional do curso, da caracterização dos elementos da ferramenta estratégica SWOT no apoio ao diagnóstico do Curso, recorreu-se ao modelo SWOT de Pearce e Robinson (1991, cit. em Santos, 2008), para formular a estratégia de formação de oficiais do Curso. Assim, os resultados indicam que através do contributo da Análise SWOT, conseguiu-se posicionar o curso da AdMil no quadrante IV dessa ferramenta, cuja estratégia aconselhada é a Ressegmentação e Focalização, para o efeito, recomenda-se, a eliminação dos pontos fracos evidenciados no curso e adopção de estratégias de Reorientação.

Palavras-chave: Estratégia Organizacional, Planeamento Estratégico, Análise SWOT, Formulação Estratégica, Administração Militar.

ABSTRACT

The adjustment of the Armed Forces to the current situation of the current Operational Theaters, made it essential to develop this dissertation whose theme is "Contribution of SWOT Analysis in the Formulation of Strategy for the Training of Officers in Military Administration at the Military Academy "Marechal Samora Machel", which the objective was to analyze the contribution that the SWOT analysis has in the formulation of strategy for the training of officers in Military Administration. Since this is an approach whose focus is qualitative, the interpretative paradigm was chosen. Regarding data collection, semi-structured interview techniques were chosen with the participation of five officers, four superiors and one subordinate, and non-participant observation made to three superior officers. It should be noted that for the data analysis and interpretation, the technique of content analysis was used. From the perception of the importance that AdMil officials attribute to SWOT Analysis in the formulation of the organizational strategy of the course, from the characterization of the elements of the SWOT strategic tool in support of the diagnosis of the Course, the SWOT model of Pearce and Robinson (1991, cited in Santos, 2008), to formulate the training strategy for the Course's officers. So, the results indicate that through the contribution of the SWOT Analysis, it was possible to position the AdMil course in quadrant IV of this tool, whose recommended strategy is Resegmentation and Focusing, for this purpose, it is recommended to eliminate the weaknesses highlighted. in the course and adoption of Reorientation strategies.

Keywords: Organizational Strategy, Strategic Planning, SWOT Analysis, Strategy Formulation, Military Administration.

Índice

FOLHA DE APROVAÇÃO	i
AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
Índice de Figuras, Tabelas, Quadros e Imagens	ix
Lista de Siglas e Acrónimos	x
I. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Enquadramento do Tema.....	1
1.2 Delimitação da Abordagem do Tema.....	2
1.3 Problematização.....	2
1.4 Objectivos do Estudo.....	3
1.5 Justificativa e Relevância	4
II. REVISÃO DA LITERATURA.....	6
2.1 Introdução.....	6
2.2 Conceito de Estratégia Organizacional.....	6
2.3 Processo Para a Formulação Estratégica	8
2.3.1 Planeamento	9
2.3.2 Planeamento estratégico.....	10
2.3.3 Metodologias para elaboração do planeamento estratégico.....	12
2.4 Processo de Evolução e Modelos da Análise SWOT	25
2.4.1 Processo de evolução da análise SWOT	25
2.4.2 Modelos da análise SWOT.....	26
III. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1 Introdução.....	35
3.2 Desenho Metodológico.....	35
3.2.1 Tipos de pesquisa	36
3.2.2 Participantes do estudo.....	41
3.2.3 Técnicas e instrumentos de colecta de dados	42
3.2.4 Técnica de análise e interpretação de dados.....	45
3.2.5 Categorias mobilizadas	47
3.2.6 Limitações do estudo.....	50
3.2.7 Considerações éticas	50
3.2.8 Caracterização do local de pesquisa.....	50

IV. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	54
4.1 Introdução	54
4.2 Percepção dos Oficiais da AdMil Sobre a Importância da Aplicação da Análise SWOT na Formulação da Estratégia Organizacional do Curso da Administração Militar ..	55
4.2.1 Importância de otimizar os pontos fortes e eliminar ou converter os fracos em fortes, na formulação da estratégia organizacional do curso	55
4.2.2 Importância de explorar as oportunidades existentes e amenizar ou contornar as ameaças na formulação da estratégia organizacional do curso.....	56
4.3 Caracterização dos Elementos da Ferramenta Estratégica SWOT no Apoio ao Diagnóstico do Curso de Administração Militar	58
4.3.1 Pontos fortes	58
4.3.2 Pontos fracos	60
4.3.3 Oportunidades	62
4.3.4 Ameaças	64
4.4 Identificar Formas de Operacionalização do Processo de Formulação Estratégica Baseada na Análise SWOT para Diagnosticar a Formação de Oficiais em AdMil	66
4.4.1 Posicionamento do curso da AdMil na matriz de Pearce e Robinson face a predominância de pontos fortes e num meio envolvente hostil	67
4.4.2 Posicionamento do curso da AdMil na matriz SWOT de Pearce e Robinson face a predominância de pontos fortes e num meio envolvente que oferece oportunidades	68
4.4.3 Posicionamento do curso da AdMil na matriz SWOT de Pearce e Robinson face a predominância de pontos fracos e num meio envolvente incerto, imprevisível, dinâmico, complexo e turbulento.....	69
4.4.4 Posicionamento do curso da AdMil na matriz SWOT de Pearce e Robinson face a predominância de pontos fracos e num meio envolvente que oferece múltiplas oportunidades de crescimento.....	70
CONCLUSÃO E SUGESTÕES	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
APÊNDICES	85

Índice de Figuras, Tabelas, Quadros e Imagens

<i>Figura 1 Matriz da Análise SWOT Clássico</i>	29
<i>Figura 2 Modelo de Análise SWOT de Pearce e Robinson (1991)</i>	31
<i>Tabela 1 Distribuição dos participantes da pesquisa</i>	42
<i>Quadro 1 Categorias, subcategorias e fontes utilizadas para a recolha de dados</i>	48/9
<i>Imagem 1 Vista frontal do edifício do Comando da Academia Militar “Marechal Samora Machel”</i>	51

Lista de Siglas e Acrónimos

AdMil – Administração Militar

AM – Academia Militar

AM “MSM” – Academia Militar “Marechal Samora Machel”

APA – American Psychological Association

FA – Forças Armadas

FAM-FPLM – Forças Armadas de Moçambique – Forças Populares de Libertação de Moçambique

FADM – Forças Armadas de Defesa de Moçambique

FF – Forças e Fraquezas

OA – Oportunidades e Ameaças

OPESTR – Operações Estratégicas

PE – Planeamento Estratégico

PGE – Processo de Gestão Estratégica

SWOT – Strength; Weakness; Opportunity; Threat

I. INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento do Tema

No âmbito da estrutura curricular do mestrado em Estratégia e Desenvolvimento de Negócios emerge o presente estudo que versa sobre o “Contributo da Análise SWOT na Formulação de Estratégia para Formação de Oficiais em Administração Militar na Academia Militar “Marechal Samora Machel”. O tema é de grande relevância na medida em que envolve aspectos relacionados com a estratégia organizacional que visa identificar elementos de natureza comportamental da própria instituição, nomeadamente: as forças, fraquezas por um lado, oportunidades e ameaças por outro.

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) é uma ferramenta de gestão como parte do planeamento estratégico que permite recolher informações e combiná-las com recursos existentes para estabelecer directrizes de curto, médio e longo prazo.

A implementação desta ferramenta no diagnóstico do Curso da Administração Militar permitiu à Academia Militar “Marechal Samora Machel” (AM “MSM”), criar uma visão clara e objectiva para identificar os diversos elementos que garantem a melhoria da prestação de serviços, através da análise das forças e fraquezas, do curso, no ambiente interno e das respectivas oportunidades e ameaças no ambiente externo, sempre que as exigências imponham a formulação de estratégias adequadas ao ambiente.

A Academia Militar “Marechal Samora Machel”, enquanto instituição de formação de oficiais com competência para a defesa da soberania nacional, terá necessidade de tomar em conta a análise SWOT para tomada de decisão estratégica na formação destes oficiais.

No âmbito da reestruturação das forças armadas, impõe-se à Academia Militar, ministrar cursos que respondam ao pressuposto acima referenciado, sendo a Administração Militar (AdMil) um dos cursos ministrados por esta instituição, que representa uma unidade científica militar com a missão de preparar quadros com competências e capacidades para dirigir/chefiar subunidades de Administração Militar, ou gerir órgãos de apoio administrativo ou logístico, em situações de paz ou de risco de conflito armado, em resposta às exigências da defesa da soberania nacional. É por essa razão que este curso representa um capital de grande importância e de maior preponderância e estratégia militar, sendo por isso que, no processo da sua

implementação e leccionação se torna importante recorrer aos instrumentos de gestão estratégica usados na definição de planos estratégicos - análise SWOT.

A análise SWOT constitui a base do sucesso no apoio à decisão estratégica de qualquer organização, seja ela civil ou militar e nesse contexto foi nossa preocupação olhar para as questões de formulação de estratégia do curso no concernente à sua implementação, nomeadamente, a planificação que é feita para responder aos desafios que são colocados à Academia Militar. Esta ferramenta, poderá ser usada para o comando da Academia Militar definir a melhor estratégia no plano de intervenção na melhoria de formação de oficiais na área de Administração Militar.

1.2 Delimitação da Abordagem do Tema

A presente pesquisa faz uma abordagem sobre o “Contributo da Análise SWOT na Formulação de Estratégia para Formação de Oficiais em Administração Militar na Academia Militar “Marechal Samora Machel”.

Sendo um tema de grande abrangência, dada a progressão crescente de especialidades ministradas na Academia Militar desde a sua criação, importa limitar a abordagem do objecto de estudo em análise, pois, como refere Eco (2008:39), ‘quanto mais se restringe o campo de investigação, melhor se trabalha e com maior segurança’. Nesta perspectiva, a pesquisa versa sobre a especialidade da AdMil, graduada na AM “MSM”, no período de 2009 a 2014.

1.3 Problematização

Alicerçando-se no pensamento de Chizzotti (2000:8), na base do qual ‘a identificação do problema e sua delimitação pressupõe uma imersão do pesquisador na vida e no contexto, no passado e nas circunstâncias presentes que condicionam o problema’, é sustentável referir que o problema levantado partiu de uma inquietação por parte do pesquisador, ao pretender debater e inventariar as ameaças, oportunidades, forças e fraquezas resultantes do modelo de formação adoptado para os oficiais deste curso. Tendo em conta o paradigma de Forças Armadas profissionalizadas e imposição constante de medidas para a racionalização de recursos, constatou-se um registo de focos de incerteza no seio dos oficiais das Forças Armadas oriundos das Forças Armadas de Moçambique – Forças Populares de Libertação de Moçambique (FAM-FPLM), quanto às competências técnico-profissionais específicas dos oficiais dos cursos da AdMil graduados na AM “MSM”, no período em referência.

Partindo do pressuposto de que, em qualquer Teatro de Operações (TO), o suprimento em recursos materiais, financeiros e humanos é a base de sucesso para a prossecução de operações militares, importa realçar que a especialidade da Administração Militar responsável por esse propósito, passa a ter uma dimensão preponderante na resposta aos actuais cenários de conflitos armados, pelo que impõe-se a necessidade de implementação da técnica da análise SWOT, como ferramenta de diagnóstico, visando a formulação da melhor estratégia recomendada para melhorar a competência técnico-profissional do curso.

Neste contexto, e tendo em conta estes pressupostos, a presente abordagem em estudo foi definida em torno do seguinte problema:

Que contributo a análise SWOT tem na formulação de estratégia para a formação de oficiais em Administração Militar?

1.4 Objectivos do Estudo

Os objectivos indicam as metas do conhecimento a serem alcançadas, os resultados a que se pretende chegar com a pesquisa, assim, referem Sousa e Baptista (2011:26), ‘o objectivo do estudo indica a principal intenção da investigação, ou seja, corresponde ao produto final que a investigação quer atingir (...) e, os objectivos específicos permitem o acesso gradual e progressivo aos resultados finais’. Na mesma senda de pensamento, Sarmiento (2008:70) refere que ‘é fundamental esclarecer o que se quer investigar, assim como os objectivos que se pretendem atingir devem ser definidos com clareza e rigor’, portanto, importa definir claramente o objectivo da investigação. Desta forma, o objectivo geral desta investigação é:

- ✓ Analisar o contributo que a Análise SWOT tem na formulação de estratégia para a formação de oficiais em Administração Militar.

Por sua vez, na sequência da formulação e para explicar com maior detalhe o objectivo geral consideramos conveniente, compartimentá-lo nos seguintes objectivos específicos:

- ✓ Identificar a percepção dos oficiais da AdMil sobre a importância da aplicação da análise SWOT na formulação da estratégia organizacional do curso da Administração Militar;
- ✓ Caracterizar os elementos da ferramenta estratégica SWOT no apoio ao diagnóstico do Curso da Administração Militar;

- ✓ Identificar formas de operacionalização do processo de formulação da estratégia baseado na análise SWOT no apoio ao diagnóstico da formação de oficiais em Administração Militar.

Como recurso para orientar a pesquisa e perceber a questão inicialmente colocada, para análise da problemática em apreço nesta dissertação, foi necessário segmentá-lo nas seguintes questões de investigação:

- ✓ Qual é a percepção dos oficiais da Administração Militar sobre a importância da análise SWOT na formulação da estratégia organizacional do curso?
- ✓ Como se caracterizam os elementos da ferramenta estratégica SWOT, no apoio ao diagnóstico do Curso de Administração Militar?
- ✓ De que forma se operacionaliza o processo de formulação da estratégia baseado na análise SWOT no apoio ao diagnóstico de formação de oficiais em AdMil?

1.5 Justificativa e Relevância

A relevância em abordar esta temática, surge na medida em que, face ao paradigma actual, onde se impõe às entidades públicas, medidas para a racionalização de recursos, dado o elevado custo para a formação técnico-profissional de oficiais e ao ambiente imposto pelos actuais Teatros de Operações (TO's), é exigido a esta especialidade um nível acrescido de responsabilidade na gestão de recursos (humanos, matérias e financeiros) para garantir o cumprimento das missões de interesse nacional.

Realça-se ainda que face a factores como a crescente procura de recursos por populações imigrantes, ao constante surgimento de movimentos hostis aos governos legalmente instituídos, assim como à necessidade de uma gestão eficiente e eficaz dos recursos postos à disposição das FADM, torna-se importante diagnosticar a capacidade de formação das Forças Armadas de forma a ter uma avaliação sobre o nível de resposta às contingências dos cenários actuais.

No que tange à sua actualidade, a pesquisa evidencia um fenómeno que se vive nas organizações actuais, com maior incidência nas macro organizações. Assim, tratando-se de uma organização militar, a pesquisa tem o mérito de despertar ao respectivo comando, e em outras que a ela tiverem acesso, o quanto é importante apoiar-se da análise SWOT, no processo de tomada de decisão estratégica, para diagnosticar a capacidade técnico-profissional dos cursos em formação, de forma a permitir que os respectivos oficiais respondam com eficiência e eficácia, às exigências dos actuais TO's.

Na perspectiva militar, esta pesquisa tem, também, o mérito de oferecer aos comandos superiores nacionais, conhecimentos teóricos sobre a utilidade do modelo baseado na análise SWOT, como instrumento de decisão estratégica, para responder, de forma eficiente e eficaz, às exigências dos actuais TO's. Contudo, para a Academia Militar, campo específico da pesquisa, o trabalho é de suma importância, constituindo um “farol” para visualizar até que ponto a análise SWOT pode permitir a identificação e o levantamento de informações acerca das potencialidades e vulnerabilidades técnico-profissionais do curso da Administração Militar, e como uma ferramenta prática de colecta de informações, que pode ser utilizada, não somente para este curso, mas para apoiar a tomada de decisões e processos noutros sectores que a organização deseja conhecer e melhorar.

Sob o ponto de vista profissional, a pesquisa constitui uma mais-valia pela pertinência do eventual contributo a prestar na administração das organizações, tanto militares como civis que a ela acederem.

Embora se possa considerar, à priori, que haja uma limitação devido ao campo de pesquisa a que a investigação se circunscreve, não deixa de constituir um instrumento para um trabalho mais exaustivo num futuro próximo.

O presente trabalho apresenta uma estrutura composta por quatro capítulos que conferem consistência geral ao estudo. Assim, além do presente capítulo onde se abordam os aspectos introdutórios relativos à problemática em análise, com relevo para o problema da pesquisa e as questões de investigação, são também definidos o objectivo geral, bem como os objectivos específicos dessa dissertação, assim como a respectiva justificativa e relevância do estudo. O segundo capítulo constitui uma abordagem sobre a revisão da literatura relativa à problemática geral em estudo. De forma a responder ao questionamento anterior, apresentam-se no terceiro capítulo, os procedimentos metodológicos (método e procedimentos de abordagem; tipos de pesquisa usados; técnicas de pesquisa e os respectivos instrumentos que auxiliaram na colecta de dados; participantes da pesquisa; estratégias de análise e interpretação de dados). O quarto capítulo diz respeito à apresentação, análise e interpretação de dados e discussão dos resultados obtidos, bem como as conclusões, limitações deste trabalho e sugestões para futuras investigações. Finalmente são apresentados os apêndices e anexos, bem como as referências bibliográficas.

II. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Introdução

Uma das tarefas iniciais no processo da investigação é fazer um levantamento exaustivo e respectiva síntese da produção científica da sua área de pesquisa. Nesta óptica, pretende-se situar o estudo realizado à luz dos conhecimentos existentes, que alicerçam a própria investigação e que foram determinantes na concepção do plano empírico.

O estudo refere-se concretamente ao mapeamento dos principais tópicos a respeito da análise SWOT, como instrumento de diagnóstico organizacional, para a tomada de decisão estratégica, que permita responder com eficácia e eficiência às especificidades e exigências dos cenários contemporâneos.

Na explanação dos principais conceitos do tema, destaca-se que foi necessária a consulta em várias fontes de gestão das organizações, tais como: Gestão Estratégica, Planeamento Estratégico, Estratégia Empresarial, Administração nos novos tempos, entre outros. Desta forma, o presente capítulo divide-se em três pontos, o primeiro faz uma abordagem geral sobre o conceito de Estratégia Organizacional; o segundo disserta sobre o Planeamento Estratégico, procurando focar os seus elementos básicos; e a terminar, o terceiro ponto, aborda os conceitos e modelos da análise SWOT como instrumento de diagnóstico ambiental das organizações.

2.2 Conceito de Estratégia Organizacional

As definições do conceito de estratégia são tão numerosas quanto os autores que as referem, de tal sorte que, conforme defende Mintzberg (1988, cit. em Santos, 2008:111), ‘o único consenso existente relativamente ao conceito de estratégia parece ser, a não existência de uma definição única e universalmente aceite.’ Prosseguindo, Norton e Irving (1999, cit. em Santos, 2008) observa o facto de reconhecerem a existência proliferada de definições para o conceito de estratégia, como algo que tende mais a confundir do que a clarificar o verdadeiro sentido do termo.

Assim sendo, em face do conceito de estratégia das organizações ser multidimensional e situacional, o que dificulta a obtenção de um consenso generalizado na sua definição, reputa-se indispensável recuar até à raiz do termo para, a partir daí, se extrair o seu sentido original (etimológico) e à sua analogia com a ciência militar.

Etimologicamente, a palavra estratégia deriva da palavra grega (*stretegos*), que significa o chefe ou o líder do exército, ou seja, o general. Neste contexto, o termo estratégia deverá ser entendido como a “arte do general” (Santos, 2008).

Contudo, de acordo com o mesmo autor, a primeira abordagem do conceito de estratégia na arena militar, ocorreu na China antiga, presumivelmente no século XI a. C., através das contribuições pioneiras de T'ai Kung, general e estratega militar a quem é atribuída a autoria dos primeiros escritos sobre estratégia militar, no seu livro “Os seis ensinamentos secretos”. Outro contributo no contexto da estratégia militar é atribuído a Sun Tzu, quando por volta dos anos 400 – 320 a. C. escreveu a sua obra “A Arte da Guerra” que preconizava o emprego de acções estratégicas utilizadas nessa época.

Estratégia significava, inicialmente, a acção de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra - um esforço de guerra. Representava um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra.

Mais tarde, estendeu-se a outros campos do relacionamento humano: político, económico e ao contexto empresarial, mantendo em todos os seus usos a raiz semântica, que é, a de “estabelecer caminhos”, origina-se assim como “um meio de um vencer o outro”, como uma virtude de um general de conduzir seu exército à vitória, utilizando-se para o efeito, estratagemas e instrumentos que assegurassem a superioridade sobre o inimigo (Santos, 2008).

Assim, a estratégia teve várias fases e significados, evoluindo de um conjunto de acções e manobras militares para uma disciplina do conhecimento da Gestão, a Gestão Estratégica, dotada de conteúdo, conceitos e razões práticas, e que vem conquistando espaço tanto no âmbito académico como no empresarial. Não existe um conceito único, definitivo de estratégia.

Do exposto, verifica-se que no contexto das Forças Armadas (FA), a estratégia tem dupla aplicabilidade, uma de natureza operacional, focada no “emprego da força militar”, e outra, centrada na “gestão da organização e preparação, aprontamento e sustentação da força militar”, acção fundamental para potenciar o emprego das FA.

Este estudo enquadra-se neste último contexto, pois seguimos o conceito de Chiavenato e Sapiro (2009), o qual considera que Estratégia organizacional, constitui o primeiro e principal passo para responder de forma ágil e rápida à forte pressão, que as mudanças e transformações constantes do ambiente operacional provocam, aproveitando eventuais oportunidades e escapar

às dificuldades, restrições e limitações impostas num ambiente “cenário” cada vez mais complexo e dinâmico.

Em face destas definições é lógico afirmar que o pensamento estratégico tem evoluído em sintonia com as tendências do meio envolvente e com a própria natureza das organizações.

Assim, a estratégia representa o comportamento global da organização em relação ao seu ambiente, cujo objetivo único, é criar valor para o poder distribuir: sob o ponto de vista de mercado, sob o ponto de vista de organização, ou ainda sob o ponto da criação de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) a adoptar no cenário contemporâneo.

2.3 Processo Para a Formulação Estratégica

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), o conceito e os processos de gestão estratégica começam a ser amplamente usados entre meados da década 60 e meados da década 70. Este facto foi determinado pela escalada da concorrência mundial, e pelo desenvolvimento das tecnologias de informação, comunicações e transportes que criaram impacto no ambiente de negócios e provocaram mudanças nas empresas sobre a forma de fazer negócios.

Todavia, Mintzberg (1994, cit. em Santos, 2008:325) sintetizou o conceito de gestão estratégica ‘como um processo dinâmico, sistemático e cíclico de análise, escolha e implementação’.

Por seu turno, Bartol e Martin (1998) definem a Gestão Estratégica como um processo usado pelos gestores para formular e implementar estratégias, tendentes a assegurar a consecução dos objectivos da organização, face ao meio envolvente e das suas condições internas. Para estes autores o Processo de Gestão Estratégica (PGE) integra dois subprocessos sequenciais: a formulação e a implementação estratégica. A formulação estratégica começa por clarificar a missão e efectuar a análise de envolvente SWOT, deduzindo as operações estratégicas a encetar que fazendo uso dos factores internos (potencialidades ou forças/vulnerabilidades ou fraquezas) exploram as oportunidades e superam os desafios. Os resultados desta reflexão permitem deduzir os objectivos a alcançar e a estratégia a desenvolver em cada patamar da organização, vertidos em planos estratégicos.

Nesta conformidade, é mais apropriado perceber a gestão estratégica como um processo sistemático e dinâmico de planeamento, organização, direcção e controlo dos recursos de uma organização, tendente a uma adaptação contínua desta, ao ambiente envolvente e às

necessidades dos clientes, visando a criação de vantagens competitivas no cumprimento da sua missão e objectivos com a máxima eficácia e eficiência.

Formuladas as estratégias, segue o subprocesso de implementação das estratégias, o qual, segundo Santos (2008:326), ‘ocupa-se da execução dos planos estratégicos formulados, do controle e *feedback* da forma como estão a ser levadas a cabo, e dos resultados obtidos’.

Da abordagem acima, realça-se que Bartol e Martin (1998) pretendem trazer à luz uma perspectiva de gestão estratégica baseada nas fases de um processo de decisão apresentadas de forma compartimentada e numa lógica sequencial. Esta visão, embora interesse na óptica de formulação esquemática do processo, por permitir uma melhor explicação de cada fase numa formulação/implementação mais sequencial, não coincide com a perspectiva de Mintzberg e Quinn (1987 e 1980, cit. em Santos, 2008), segundo a qual, o processo não é estritamente sequencial e formal, considerando inadequado separar a formulação da implementação, visto que a dinâmica da envolvente pode determinar que algumas fases possam sobrepor-se ou ser omissas. Ainda, os mesmos autores (1987, cit. em Santos, 2008:327) referem que ‘as estratégias realizadas não correspondem às estratégias intencionadas, mas à combinação de estratégias deliberadas e estratégias emergentes, nem sempre de forma intencional’, o que reforça o entendimento de que o processo de formulação e implementação da estratégia é dinâmico, sem princípio nem fim, em que as estratégias vão sendo “moldadas”, em função das alterações da envolvente.

Sintetizando, pode-se considerar que o processo de gestão estratégica, não é somente um processo dinâmico, sistemático e cíclico de análise, decisão e implementação, como também realça o entendimento de que se trata de um processo de gestão composto pelas funções de planejar, organizar, dirigir e controlar; A sua implementação enquanto processo imprescindível ao cumprimento da missão e objectivos da organização, através da criação e sustentação de vantagens competitivas; assim como, o entendimento de que este processo não se circunscreve somente ao planeamento mas também à implementação da estratégia formulada (táctica), mesmo que essa formulação tenha sido informal e intuitivo.

2.3.1 Planeamento

O planeamento não se realiza, somente, pelo facto da competitividade entre as empresas, das incertezas, da globalização ou até mesmo das novas tecnologias, que tornam as organizações mais inseguras e sujeitas a riscos. Planeia-se porque há tarefas a cumprir e actividades a executar, tais como: produtos a fabricar e serviços a prestar, nalgumas vezes esses

serviços devem ser prestados à nação. Através do planeamento realizam-se tarefas de forma mais económica, coordenando no uso de diferentes recursos em tempo certo, para que os objectivos possam ser atingidos (Catelli, 1999).

Conforme insinam Chiavenato e Sapiro (2016:35), ‘o planeamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências respeitando os princípios da maior eficiência, eficácia e efetividade’. Eles são os principais critérios de avaliação da gestão.

Na elaboração do planeamento, deve-se construir uma direcção procedente da acção, no entanto esse processo escolhe e organiza acções, buscando alcançar os resultados esperados. Aliás de acordo com Lopes (1978), o planeamento do ponto de vista empresarial consiste, no seu sentido mais lato, num processo que estabelece objetivos, define linhas de acção e planos detalhados para atingí-los e determina os recursos necessários à consecução dos mencionados objectivos. Ainda, conforme, elucida Oliveira (2007), o planeamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que permitem avaliar as implicações futuras nas decisões presentes em relação aos objetivos da organização, que auxiliarão as tomadas de decisões de modo rápido, coerente, eficiente e eficaz. Contudo, Tavares (2005:68) destaca que ‘o planeamento é um processo para transformar o conhecimento em ação, com suporte de recursos. Refere-se a uma estimativa de impacto que as ações adotadas no presente possam ter no futuro’.

Diante do exposto, percebe-se que o planeamento corresponde as acções atuais que são adoptadas visando atingir objetivos propostos para o futuro.

2.3.2 Planeamento estratégico

O planeamento estratégico auxilia os gestores na administração das organizações, para manterem vantagem competitiva perante seus concorrentes. Para Padoveze (2003:28), consiste na ‘etapa inicial do processo de gestão, onde a empresa formula ou reformula suas estratégias empresariais dentro de uma visão específica do futuro’, sendo nesta etapa, em que se realizam as leituras dos cenários do ambiente externo e da empresa, permitindo confrontar as ameaças e oportunidades dos cenários vislumbrados com os pontos fortes e fracos da empresa. Todavia, de acordo com Almeida (2003:13):

Planeamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações, que é a implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direcção pretendida.

No planeamento estratégico contempla-se a análise do ambiente interno: os pontos fortes e fracos da organização, assim como a análise do ambiente externo da organização, que consiste na observação das oportunidades e ameaças da mesma. Sendo assim, o planeamento estratégico tem como objetivo evitar as ameaças, usufruir as oportunidades, aproveitar os pontos fortes e superar as imperfeições dos pontos fracos (Catelli, 1999).

O planeamento estratégico (PE) tornou-se indispensável para a obtenção dos resultados e aumento das capacidades e competências nas organizações, desta feita, as organizações passaram a servir-se do planeamento como uma questão de sobrevivência, para uma melhor potencialização dos seus resultados. Para elucidar esse facto, Oliveira (2007:17) refere-se ao Planeamento estratégica como o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direcção que a empresa deve seguir, visando otimizar o grau de interacção com os fatores externos não controláveis e atuando de forma inovadora e diferenciada. O mesmo autor, acresce ainda que normalmente, a responsabilidade pelo PE é dos níveis mais altos da empresa e que este, diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de acção a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

Reforçando, Muller (2014:12) relata que, ‘com o Planeamento Estratégico, não se pretende adivinhar o futuro, mas traçar objetivos futuros viáveis e propor ações para alcançá-los. A questão não é saber o que acontecerá amanhã, mas sim o que fazer para evitar ser surpreendido com as incertezas do amanhã’.

Chiavenato e Sapiro (2009) propõem o PE como um processo de análise e formulação de estratégias que visam obter metas organizacionais, buscando a inserção da mesma e de sua missão no ambiente em que está inserida, assim a organização atingirá seus objetivos por meio do processo de planeamento. Desta forma, a utilização do PE busca otimizar os recursos da empresa, atendendo a requisitos como eficiência, eficácia e efectividade, o que permite que a organização reduza custos operacionais e deficiências de vária ordem.

Colocar em prática um planeamento estratégico é aliar acções a um plano de estratégias, para o efeito, é fundamental que estejam envolvidos na organização os diversos interessados que almejem atingir os objetivos estipulados no planeamento (Carvalho; Senna, 2015).

O PE socorre-se de ferramentas para atingir os resultados, como a da análise SWOT na identificação de pontos a serem melhorados na estrutura organizacional, portanto, o planeamento torna-se uma técnica administrativa, que é usada para analisar o ambiente em

questão e o estabelecimento de propósitos, evidenciando na organização os pontos fortes e fracos para o cumprimento da missão (Fishmann; Almeida, 1991). Assim, o planeamento é de fundamental importância em organizações de diferentes portes.

O planeamento estratégico é uma metodologia de gestão que permite estabelecer a “direcção” que a organização deve seguir visando maior grau de interacção com o ambiente (Kotler, 1992). Ao referir-se à direcção, o autor reforça sobre o âmbito de actuação, das macropolíticas, dos macroobjectivos, das macroestratégias, das políticas funcionais, das estratégias funcionais, dos objectivos funcionais, e das filosofias de actuação da organização.

Enquanto isso, na perspectiva de Santos (2008), o PE constitui a primeira etapa da gestão estratégica e visa identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar os pontos fortes e fracos de uma organização em relação a sua concorrência e ao ambiente de negócio em que actua; conhecer seu mercado e definir estratégias para seus produtos e serviços.

Assim, realça ainda o mesmo autor, o planeamento estratégico está relacionado com os objectivos de longo prazo e as acções que serão realizadas para alcançá-los, que afectam a organização como um todo. Ele é conceituado como um processo de gestão que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido, sendo, geralmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da organização. Na realidade, sem o envolvimento directo do principal executivo da empresa, como o líder da condução do processo estratégico numa empresa, ele dificilmente ocorrerá a contento (Santos, 2008).

Dessa forma, percebe-se que embora se apresentem inúmeras definições de planeamento estratégico, os autores corroboram que se trata de um processo fundamental para que a organização conheça sua posição no mercado (pontos fortes e pontos fracos), o que permitirá que os gestores da organização e sua equipa de trabalho, estabeleçam métodos que verifiquem, os recursos e acções necessários para a obtenção de resultados positivos, com vista a formulação de uma estratégia de actuação futura.

2.3.3 Metodologias para elaboração do planeamento estratégico

A importância do planeamento estratégico está relacionada com o futuro da organização, pois é por meio dele que a organização pode determinar a melhor maneira de associar os recursos disponíveis com as necessidades do mercado (Oliveira, 2007).

Refira-se que a montagem de um planeamento estratégico numa organização é composta por três elementos básicos: 1º Elaboração, 2º Implementação; e 3º Controlo.

Ackoff (1974, cit. em Oliveira, 2007) refere-se a uma mistura de três tipos de filosofias de processos de Planeamento Estratégico, podendo, no entanto, haver uma predominância de um deles.

Para o caso da presente pesquisa, propõe-se a evidenciar a filosofia de adaptação, cuja a sua base é a suposição de que o principal valor do planeamento não está nos planos elaborados, mas sim, no processo de elaboração desses planos (Oliveira, 2007), porém, antes de explanar a metodologia a seguir, importa estabelecer o que se espera do PE, sendo necessário, na perspectiva do mesmo autor:

- a) Conhecer e melhor utilizar os seus pontos fortes, que constituem a diferenciação conseguida pela organização, proporcionando-lhe uma vantagem operacional no seu ambiente organizacional;
- b) Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos, pois estes constituem uma situação inadequada da organização, proporcionando-lhe uma desvantagem operacional no seu ambiente organizacional;
- c) Conhecer e usufruir as oportunidades externas, pois estas constituem as forças ambientais incontrolláveis pela organização, que podem favorecer a sua acção estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perdurem;
- d) Conhecer e evitar as ameaças externas, pois constituem as forças ambientais incontrolláveis pela organização, que criam obstáculo, mas que podem ou não ser evitadas, desde que conhecidas em tempo útil;
- e) Ter um efectivo plano de trabalho que estabeleça: as premissas básicas a considerar no processo de PE; as expectativas das situações almejadas pela organização; os caminhos, incluindo as alternativas a serem seguidos pela organização para o alcance dos resultados esperados; o quê, como, quando, por quem, por que, e onde devem ser realizados os planos de acção; e, finalmente, como e onde alocar os recursos da organização.

Para o desenvolvimento do planeamento estratégico, deve-se observar como a organização está no presente e definir aonde quer chegar futuramente, estabelecendo metas e objetivos para obter o retorno esperado. Costa (2003:199) relata que ‘todo plano estratégico precisa ter desafios, objetivos e metas a serem atingidos ao longo do horizonte do tempo de

planejamento. É a formalização desses elementos, que fornecem os alvos a serem alcançados pela organização’.

Na mesma linha de pensamento Oliveira (2007) refere que, quando se considera a metodologia para o desenvolvimento do PE nas organizações, há duas possibilidades:

- Primeiramente se define, em termos de empresa como um todo “aonde se quer chegar” e depois se estabelece “como a empresa está para chegar na situação desejada”;
- Primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, “como se está” e depois se estabelece “aonde se quer chegar”. Naturalmente, pode-se considerar uma terceira possibilidade que é definir “aonde se quer chegar” juntamente com “como se está para chegar lá”.

Referindo-se ao facto de, o autor destas teorias, nunca ter encontrado nos seus serviços de consultoria, uma empresa que se conhecesse na sua plenitude, autoras como Kotler (1992:70) ressaltam a ideia de que ‘este é um debate sem solução na literatura administrativa, pois os que apoiam a hipótese de o primeiro passo ser o Diagnóstico Estratégico ou o “como se está” apresentam os seguintes motivos:

- Muitas empresas iniciam suas actividades porque reconhecem uma oportunidade importante;
- Muitas empresas não têm objectivos estabelecidos, pois é difícil para elas determinar o que realmente desejam, mas, mesmo assim reconhecem as boas oportunidades no ambiente em que a empresa actua.

Os que apoiam a hipótese de o primeiro passo ser a determinação dos objectivos ou de “a onde se quer chegar”, apresentam os seguintes argumentos:

- Muitas empresas dão início às suas actividades com o objectivo dominante de obter grandes lucros e procuram as oportunidades que lhes permitem alcançar este objectivo;
- Uma empresa não pode, simplesmente, buscar oportunidades sem um conjunto orientador de objectivos, pois o mundo tem muitas oportunidades e a empresa ficaria numa situação desorientada e muitas empresas fazem mudanças consistentes em seu objectivos e, quando o fazem, os novos objectivos os levam a procurar um novo conjunto de oportunidades.

Oliveira (2007) considera que embora ambas correntes tenham o seu mérito, pode-se considerar como primeiro passo o Diagnóstico Estratégico, pelos seguintes motivos:

- Os já apresentados por Kotler (1980); e,
- É mais fácil e lógico o estabelecimento de objectivos (aonde se quer ir?) conhecendo e analisando a própria situação (como se esta?) resultado deste facto.

Desta forma, não havendo consenso quanto à melhor metodologia de elaboração do PE, embora havendo muitas metodologias relativamente a este processo, a partir de trabalhos e contactos com empresas e consultores empresariais, em seminários, cursos e trabalhos de consultoria, realizados nas grandes, médias e pequenas empresas em diversos países, propõe-se a apresentar neste trabalho, a que Oliveira (2007:37) desenvolveu ‘e que tem sido utilizada com sucesso por algumas organizações’, refira-se no entanto, que foi adoptada à forma, ao tamanho, ao tipo de operação, à filosofia e ao estilo administrativo da organização em referência (Lorange & Vancil, 1976, cit. em Oliveira, 2007), cujas fases do processo para elaboração do planeamento estratégico, que podem servir de base para sua eventual implantação, são as que se desenvolvem de seguida:

- **Fase I - Diagnóstico Estratégico**

Estando a presente pesquisa voltada para uma abordagem centrada ao primeiro elemento que é a “elaboração”, a qual consiste na parte inicial do planeamento estratégico, que por sua vez se subdivide em diagnóstico ambiental, directrizes organizacionais e estratégicas (identificar e analisar o macro ambiental), importa referir que, o diagnóstico constituiu o primeiro passo deste processo, mais conhecido por “diagnóstico estratégico”, onde a organização municia-se de informações que norteiam a sua direcção estratégica.

Como o ambiente é dinâmico e mutável, qualquer alteração na organização pode mudar ou alterar os factores ambientais, assim como, qualquer alteração nos factores ambientais pode mudar ou alterar a organização, neste caso, torna-se imperioso submeter a organização a uma auditoria de posição, onde se deve determinar “como se está”, em que se consegue diagnosticar a sua real situação quanto aos seus aspectos internos e externos, através da verificação do que ela tem de bom, de regular ou ruim no seu processo administrativo. Assim sendo, de acordo com (Chiavenato & Sapiro, 2016), nesta fase, a organização adquire o conhecimento básico necessário para entender e lidar com as mutáveis variáveis do ambiente, os autores realçam,

ainda, ser preciso, diagnosticar, combinar e integrar o ambiente externo ao interno, para melhor conhecer o que está por trás deles e como poderão evoluir ao longo do tempo.

Leibfried e McNair (1994, cit. em Oliveira, 2007) referem-se ao diagnóstico como um processo contínuo e interactivo às realidades ambientais para a avaliação de desempenho corrente, estabelecimento de objectivos, bem como para identificação de áreas de aperfeiçoamento e mudança nas empresas. Ou seja, o diagnóstico aumenta a possibilidade de melhorias nas empresas e tem por objectivo principal, projectar o futuro da organização.

É nesta perspectiva que se impõe identificar correctamente quem somos, o que fazemos, quais as características sociais, políticas e económicas do lugar em que estamos inseridos, bem como o que fazemos com a máxima eficiência e eficácia e o que precisamos de melhor, de forma a elaborar adequadamente o nosso Planeamento Estratégico (Leibfried e McNair, 1994, cit. em Oliveira, 2007).

Pode-se daqui perceber que o Diagnóstico Estratégico deve ser uma avaliação realista, completa e impessoal, da posição da instituição, de forma a evitar possíveis problemas futuros no desenvolvimento e implementação do Planeamento estratégico, pois como se pode depreender, nesta etapa devem ser considerados os aspectos internos e externos a partir dos dados consistentes levantados durante a análise dos ambientes interno e externo. O presente trabalho de pesquisa, embora não descure a visão e os valores, incide mais nas análises externa e interna, como se pode notar:

✓ **Etapa A: Identificação da visão**

A visão do negócio, também denominada de visão organizacional ou visão do futuro é a etapa em que se identificam as expectativas e os desejos dos beneficiários pelas actividades da organização, conselheiros e dirigentes da empresa, visando o delineamento do PE a ser desenvolvido e implementado. Chiavenato e Sapiro (2016:67) consideram como ‘o sonho acalentado pela organizacao’, os mesmos autores referem ainda que, ‘ é a imagem com a qual ela se vê no futuro sonho. É a explicação do porquê, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte dos seus tempos para o sucesso da organização onde trabalham, onde investem ou fazem negócios’

A visão da empresa representa o que ela almeja para seu futuro, quando definida determina-se o horizonte de atuação num dado período de tempo. Tavares (2005: 97) afirma que ‘uma organização precisa estar ancorada no futuro para estabelecer como pretende atuar no

presente'. Ainda, Tavares (2005:98) destaca o facto da visão ser uma intenção sobre onde desejamos que a organização esteja no futuro e uma orientação sobre as acções a adoptar no presente para que isso ocorra. Em suma, visão refere-se a onde desejamos colocar a organização, dotando-a de uma forma que a permita incorporar as inovações necessárias para essa busca. Costa (2003) ressalta que a visão deve ser definida de maneira simples, objetiva, compreensiva, tornando-se assim, útil e funcional para todos envolvidos com a organização. Contudo, Chiavenato e Sapiro (2003: 64) relatam que:

a visão organizacional – ou visão do negócio – é o sonho acalentado pela organização. Refere-se àquilo que a organização deseja ser no futuro. É a explicação de por que, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte de seus dias para o sucesso da organização onde trabalham, investem ou fazem negócios.

Ainda Serra, Torres e Torres (2004: 42) acrescentam que ‘a visão pode ser definida como a percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-las’.

Desta forma, conclui-se que a visão define onde a empresa quer estar no futuro, sendo um ponto de partida para o desenvolvimento das estratégias, direccionando para o alcance do propósito descrito na visão, percebendo as necessidades do mercado e de que forma atendê-las.

✓ **Etapa B: Identificação dos valores e princípios**

Os valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma organização que sustentam todas as suas principais decisões (Oliveira, 2007), mas Tavares (2005:245) chama atenção ao facto dos valores servirem ‘como instrumento para avaliar e dar significado à busca da visão pelos participantes da organização. São eles que evitam que o senso de propósito seja imoral ou antiético’. Contudo, na explanação de Costa (2003), valores são características, virtudes, qualidades da organização que podem ser avaliadas como se estivessem numa escala graduada entre valores extremos, sendo, por isso, atributos realmente importantes para a organização, virtudes que devem ser preservadas, meritizadas e incentivadas.

Relativamente aos princípios, Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001:31) conceituam-nos como ‘balizamentos para o processo decisório e o comportamento da empresa no cumprimento da sua missão’. Mas na concepção de Müller (2014), os princípios ou valores são guias para o processo decisório e para o comportamento da organização no desempenho da missão e na busca da visão de futuro.

Desta forma, os valores e princípios são usados para nortear as acções dos funcionários e gestores da organização, a fim de alcançar os seus objetivos.

✓ **Etapa C: Análise Externa**

A análise externa evidencia as oportunidades e ameaças em que a organização está submetida face ao mercado em que está inserida. Verifica-se nesta etapa, as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações, olhando para fora de si, onde essas se encontram, podendo, no processo desta análise ter em consideração os mercados nacional e regional; a evolução tecnológica; assim como os aspectos socioeconómicos, políticos e culturais (Oliveira, 2007).

Padoveze (2003:98) relata que ‘os principais fatores do ambiente externo são: concorrentes, fornecedores, clientes, mercados, ambientes, económico, social e político, fatores legais e regulatórios, demografia, clima e desenvolvimento tecnológico’.

Conforme referem Serra, Torres e Torres (2004), toda organização é um sistema aberto por isso, sofre circunstâncias externas, devendo desse modo, analisar com frequência o seu ambiente externo para avaliar a sua posição competitiva.

Referindo-se à instabilidade do ambiente organizacional e ao facto de não ser uniforme nem disciplinado, mas sim bastante dinâmico, onde actua, constantemente, uma grande quantidade de forças de diferentes dimensões e naturezas, em direcções diversas e que mudam a cada momento, pelo facto de cada uma delas interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente, podendo oferecer oportunidades e ameaças, Oliveira (2007) chama atenção no sentido das organizações procurarem aproveitar as oportunidades e amortecer as ameaças ou absorvê-las ou adaptar-se a elas.

Ainda, no mesmo diapasão, Carvalho (2013:79) é da opinião ao de que ‘as ameaças são, frequentemente, fonte de novas oportunidades, caso existam recursos para lhes dar uma resposta cabal’.

Diante disso, constata-se que a análise externa evidencia as oportunidades e ameaças nas quais a organização esteja submetida no mercado em que está inserida, contudo, embora essas variáveis pertençam a um ambiente externo fora do controle da organização, as oportunidades podem ser favoráveis à organização se esta souber usufruí-las, e as ameaças podem compor condições desfavoráveis mas contornáveis, quiçá, adaptáveis.

✓ **Etapa D: Análise Interna**

A análise interna, também denominada diagnóstico estratégico interno, ou análise organizacional permite fazer uma avaliação competitiva das vantagens competitivas e potencialidades (pontos fortes) que precisam ser intensamente exploradas e aproveitadas e das suas fraquezas (pontos fracos) que precisam ser corrigidos e aprimorados (Chiavenato e Sapiro, 2016).

Se a área de actuação da organização for escolhida com base no que ela melhor pode fazer, considerando as suas melhores capacidades (Pontos Fortes), a sua estratégia será bem sucedida, contudo, caso haja necessidade de realizar actividades em que não esteja devidamente capacitada (Pontos Fracos), o processo correctivo dessas fraquezas torna-se mais fácil, daí que, Chiavenato e Sapiro (2016:153) consideram que ‘o diagnóstico estratégico interno permite o autoconhecimento e a localização e exploração das potencialidades e vantagens competitivas, bem como das limitações e restrições da organização diante do que ela pretende fazer em termos de planeamento estratégico’

‘No processo de definição dos pontos fortes, fracos e neutros da empresa, a estrutura organizacional aparece como um dos principais atributos a serem analisados’ (Oliveira, 2007:49), sendo alguns dos pontos a considerar para o caso em estudo: os serviços actuais; imagem institucional; sistema de informações; estrutura organizacional; tecnologia; recursos humanos; estilo de administração; resultados organizacionais; controlo e avaliação.

Na sua abordagem, relativamente à análise interna, Carvalho (2013) é da opinião de que as organizações devem estar atentas e ter informação precisa sobre os recursos, capacidades, conhecimentos e competências, ou seja, conhecer as potencialidades, por desenvolver, assim como as vulnerabilidades por debelar ou tornar pouco importantes, no contexto em que actuam.

Com o processo da análise interna, pode-se verificar as deficiências e qualidades da organização, seus pontos fortes e fracos. Conforme relatam Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001:31), ‘a análise do ambiente é um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa’.

Reforçando, Oliveira (2007) ressalta que, no processo de análise interna, enquanto os pontos fortes constituem vantagens estruturais controláveis pela empresa e que a favorecem perante as oportunidades e ameaças que estão fora da ambiente empresarial, não sendo, por isso, controláveis, os pontos fracos são desvantagens estruturais, também controláveis pela

empresa, mas que a desfavorecem perante as oportunidades e as ameaças do ambiente empresarial.

Conforme a explanação dos autores acima, através da análise interna são identificados os pontos fortes e fracos da organização, contudo, o planeamento estratégico auxilia na minimização dos pontos fracos que afectam a organização e se possível na sua converção em pontos fortes. Assim, no processo de análise interna apresentam-se dois componentes, os pontos fortes e fracos, que são as variáveis internas controláveis, sendo os pontos fortes aqueles que proporcionam uma condição favorável para a organização em relação a seu ambiente, enquanto os pontos fracos são desfavoráveis à mesma.

Pode-se daqui inferir que os pontos fortes constituem as forças da organização que devem ser otimizados para facilitar o alcance dos seus objetivos, enquanto os pontos fracos devem ser superados para não impedir o alcance dos objetivos da organização.

- **Fase II- Missão da Organização**

‘É nesta fase em que se deve estabelecer a razão de ser da organização, assim como o seu posicionamento estratégico’ (Oliveira, 2007:58). Contudo, tal como vimos na fase anterior, esta fase, para sua melhor análise, decompõe-se, em cinco etapas:

- ✓ **Etapa A: Estabelecimento da Missão da Organização**

Missão é a determinação do motivo central da existência da Organização, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende”, correspondendo ao horizonte no qual a empresa actua ou deve actuar (Oliveira, 2007). Na sua elaboração procura-se atingir os objetivos e propósitos da organização, em relação ao mercado e aos produtos. Contudo Tiffany e Peterson (1998:22), são da ideia de que ‘a declaração de missão da empresa visa comunicar interna e externamente o propósito do seu negócio’. Ainda de acordo com Tavares (2005), a missão constitui a dimensão que enuncia o papel que a organização pretende desempenhar em relação às oportunidades e ameaças apresentadas por seus ambientes de negócio, sendo concretizada nas acções quotidianas pelos membros da organização. É dela que se percebe a razão de sua existência da organização e a delimitação de seu espaço de actuação.

Na mesma linha de pensamento, Chiavenato e Sapiro (2016:62) consideram que a ‘missão organizacional é a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e de mercado. Ela se refere ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e indica a sua razão de ser e de existir’, acrescentam ainda, que a missão deve ser definida em

termos amplos, tal como satisfazer a algumas necessidades do ambiente externo, e não em termos de oferecer algum produto ou serviço ao mercado. Reforçando, Oliveira (2007), depois de ter comparado a missão da organização, à bússola ao orientar o navio no planeamento da sua viagem, refere-se à definição da missão da empresa como o ponto inicial para as macroestratégias e macropolíticas a serem estabelecidas, e ao facto de fornecer a direção em que a organização se vai implementar e determinar os limites dentro dos quais será escolhida a postura relevante estratégica.

Desta feita, na missão da organização deve transparecer a sua finalidade de ser e de existir, demonstrando o que a organização produz e qual o seu propósito e suas responsabilidades perante seus clientes, colaboradores, fornecedores. Por isso cada missão se torna única e carrega a essência da organização, devendo estar em concordância com a respectiva visão.

✓ **Etapa B: Estabelecimento dos Propósitos actuais e potenciais**

O executivo deve estabelecer os propósitos da organização, que correspondem à explicitação dos sectores de actuação dentro da missão em que a organização actua, correspondentes aos produtos e serviços, assim como aos segmentos de mercado (Oliveira, 2007). Os propósitos são compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir sua missão, representam grandes áreas de actuação, seleccionadas no contexto da missão estabelecida.

✓ **Etapa C: Estruturação e debate de cenários**

Os cenários que representam critérios e medidas para a preparação do futuro da organização, devem ser montados com base em dados e informações fornecidos pelo instrumento de informações estratégicas, que são apresentados no livro “sistema de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais” (Oliveira, 2007). Os cenários permitem compreender as possíveis mudanças no ambiente de negócios no qual a empresa está inserida, afim de entender o rumo que se está seguir. Serra, Torres e Torres (2004: 61) destacam que:

como o futuro em geral é incerto, os cenários constituem uma poderosa ferramenta de planeamento, um apoio fundamental para a tomada de decisão estratégicas. Os cenários são diferentes das pesquisas de mercado e da simples extrapolação das tendências; mais do que isso, constituem uma possibilidade muito mais ampla quanto ao futuro, elaborada segundo uma configuração predeterminada do ambiente.

Através dos cenários a organização pode distinguir novas oportunidades perante o mercado em que está inserida e minimizar as ameaças que poderão interferir num futuro próximo.

Serra, Torres e Torres, (2004: 61) relatam que as principais funções dos cenários são:

- Proporcionar meios seguros para reflexões sobre a maior quantidade possível de alternativas de evolução de ambiente;
- Prever o significado que essas opções poderão ter sobre a empresa;
- Auxiliar a organização na tomada de decisões que possam contribuir para conquistar uma vantagem competitiva.

Conforme Tiffany e Peterson (1999:252), ‘o planejamento por cenários lhe permite imaginar várias versões completas do futuro e refletir sobre qual delas poderia efetuar a sorte de sua empresa’.

Observa-se desta explanação que é da responsabilidade dos gestores da organização desenvolver cenários que retratem determinado momento por alcançar ou que detalhem a evolução e a sequência de eventos, desde o momento actual até a determinado momento no futuro.

✓ **Etapa D: Estabelecimento da Postura Estratégica**

É nesta etapa em que se nota a maneira como a organização se posiciona perante o seu ambiente, ou seja, a postura proporciona um quadro-diagnóstico geral da organização, resultante do confronto entre os pontos fortes e os pontos fracos e que qualifica a organização quanto à sua capacidade de aproveitar as oportunidades e de enfrentar as ameaças externas e não controláveis (Oliveira, 2007).

Contata-se daqui, que através do quadro diagnóstico proporcionado pela postura estratégica, a organização pode de forma mais adequada alcançar os seus propósitos dentro da missão estabelecida, de acordo com a situação interna e externa prevalecente, e estabelecida no diagnóstico estratégico.

✓ **Etapa E: Estabelecimento das Macropolíticas e Macro estratégias**

Conforme Oliveira (2007), as macropolíticas e macro-estratégias são estabelecidas na fase do delineamento da missão, no entanto, enquanto as macro-estratégias são correspondentes às grandes acções ou caminhos que a organização deverá adoptar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas no ambiente, as macropolíticas correspondem às grandes

orientações que servirão como base de sustentação para as decisões de carácter geral, que a organização deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

Percebe-se, a partir daqui, a importância de sempre que necessário fazer-se uma revisão das macropolíticas e macro-estratégias, nesta fase da metodologia, para o seu melhor enquadramento, visto que as grandes orientações estratégicas na organização, são resultantes do conjunto das macropolíticas e macro-estratégias.

- **Fase III- Instrumentos Prescritivos e Quantitativos**

Esta é a fase em que se estabelece “onde se quer chegar” e “como chegar na situação que se deseja”, a qual se subdivide em dois instrumentos interligados:

- **Instrumentos Prescritivos**

De acordo com Oliveira (2007), os instrumentos prescritivos do processo de PE, proporcionam a explicitação do que deve ser feito para a organização ir ao alcance dos propósitos estabelecidos na sua missão, de acordo com a postura estratégica, respeitando as macropolíticas e macro-estratégias, em direção da visão estabelecida, ou por outra, “o que a empresa quer ser”, em observância das seguintes etapas:

- ✓ **Etapa A: Estabelecimento de objectivos, desafios e matas**

Conforme Oliveira (2007:52), ‘através de diferentes técnicas (cruzamento de factores externos e internos, interação com cenários, administração por objectivos, etc.), deve-se estabelecer nesta etapa os seguintes aspectos:

- **Objectivo:** é o alvo ou situação que se pretende alcançar, onde a organização determina dirigir os seus esforços;
- **Objectivo funcional:** é o objectivo parcial, correlacionado às áreas funcionais, que deve ser atingido para o alcance dos objectivos da organização;
- **Desafios:** é uma realização do que deve ser continuamente perseguido, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exige esforço extra e representa a modificação de uma situação, bem como contribui para ser alcançada uma situação desejável identificada pelos objectivos;
- **Meta:** corresponde aos passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objectivos.

- ✓ **Etapa B: Estabelecimento de Estratégias e Políticas funcionais**

Na opinião de Oliveira (2007), utilizando-se diversas técnicas de análise, são definidos os seguintes aspectos:

Estratégia: é a acção ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objectivo, o desafio e a meta. Dadas as necessidades resultantes das alterações que podem ocorrer nos caminhos ou acções é importante subestabelecer estratégias alternativas;

Política: é a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e acções para a consecução dos objectivos. A política fornece parâmetros e orientações para a tomada de decisões;

Directrizes: é o conjunto estruturado e interativo dos objectivos, estratégias e políticas da organização.

✓ **Etapa C: Estabelecimento dos Projectos e Planos de Acção**

Nesta etapa devem ser estabelecidos, a partir das estratégias e respeitando as políticas, os seguintes aspectos (Oliveira, 2007):

Projectos: são trabalhos a serem realizados, com responsabilidades da execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazos para execução pré-estabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros, materiais e de equipamentos, bem como as áreas da organização envolvidas, necessárias ao seu desenvolvimento;

Programas: são os conjuntos de aspectos homogéneos quanto ao seu objecto ou finalidade maior;

Planos de acção: são os conjuntos das partes comuns dos diversos projectos quanto ao assunto que está a ser tratado.

▪ **Instrumentos Quantitativos**

Embora não sendo relevantes para a nossa pesquisa, referem-se às projecções económico-financeiras do planeamento orçamental, associado à estrutura organizacional, necessárias ao desenvolvimento dos planos de acção, projecções a actividades previstas. Deve-se nesta fase analisar os recursos necessários e as expectativas de retorno para atingir os objectivos, desafios e metas da organização (Oliveira, 2007).

✓ **Fase IV- Controle e Avaliação**

Nesta fase, embora não seja objecto da análise desta dissertação, verifica-se “como a empresa está indo” para a situação almejada. O controlo pode ser definido de forma mais

simples, como a acção necessária para assegurar a realização dos objectivos, desafios, metas, estratégias e projectos estabelecidos.

Chamando atenção, Oliveira (2007:63) realça a não existência, na maior parte das organizações, duma preocupação natural e constante, pelos problemas estratégicos ‘a alta administração, nesses casos, está geralmente envolvida com decisões de nível tático ou de nível operacional’, podendo ocorrer experiências traumáticas para as organizações que não estejam preparadas no sentido de responder aos desafios estratégicos e que se recusam a antecipá-los. A terminar, exalta a necessidade de fazer ‘revisões periódicas das suas estratégias de produtos versus mercados e outras actividades dentro do processo contínuo de identificação de ameaças e oportunidades existentes.’

Constata-se desta aceção, que quando os valores de uma organização forem adequadamente identificados, debatidos e disseminados, observa-se uma elevada influência na qualidade do desenvolvimento e operacionalização do seu PE.

2.4 Processo de Evolução e Modelos da Análise SWOT

O presente ponto irá incidir no processo de evolução da matriz da análise SWOT ao longo dos tempos, nas definições propostas pelos diferentes autores e na apresentação de alguns modelos propostos pelos diversos autores, por forma a nos orientar na opção pelo modelo que mais se adequa ao estudo em causa.

2.4.1 Processo de evolução da análise SWOT

Conforme Santos (2008), em 1965, como génese da Escola do Desenho, no âmbito das Escolas do Pensamento Estratégico, publicou-se o livro “*Business Policy-Text and Cases*”, da autoria de quatro professores da Harvard Business School (HBS), que se revestiam de uma importância incomensuravelmente grande, dados os seguintes motivos:

- A percepção de que a estratégia organizacional deve ser entendida como “um padrão de metas, propósitos ou objectivos que permitem definir o negócio em que a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou será”;
- O processo informal que propuseram, de formulação de estratégias a seguir, de forma a assegurar o alinhamento e adequação da organização com as oportunidades oferecidas pelo seu meio envolvente.

Ainda Santos (2008:209) realça a contribuição dos quatro investigadores ao permitirem o entendimento de que a estratégia é o resultado de um processo contínuo de avaliação e selecção

de alternativas, susceptíveis de assegurar a melhor adequação entre os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e as ameaças provenientes do meio envolvente, uma vez ponderados os valores gestionários da organização e a sua responsabilidade social. O mesmo autor, refere-se ainda, à matriz da Análise SWOT como uma ferramenta adoptada pela Escola do Desenho para assegurar o alinhamento da organização com o seu meio envolvente, constituindo um instrumento de análise estratégica que relaciona os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças provenientes do seu meio envolvente.

2.4.2 Modelos da análise SWOT

O processo de planeamento estratégico é resultante da aplicação de várias ferramentas estratégicas, dentre as quais temos a matriz SWOT como ferramenta que apresenta diferentes modelos, desta forma apresentamos alguns aspectos básicos que caracterizam cada modelo.

2.4.2.1 O Modelo SWOT Clássico

No modelo da Matriz SWOT tradicional, recomenda-se a criação de quatro quadrantes onde são descritas, de forma resumida e clara, as variáveis que podem ser controladas e as que não podem ser controladas pela organização, tomando-se como referência os aspectos positivos e negativos oferecidos pela organização, e procurando-se sempre adequar o modelo ao tipo de organização em análise (Martins, 2000). Quanto à sua aplicação, o autor, realça o facto de essa ferramenta integrar-se na área da Administração e se encaixar com bastante veracidade no processo de Gestão Escolar, sendo um eficiente recurso a ser usado no mapeamento das condições socioeconómicas do ambiente onde está inserida a escola. Contudo, Santos (2008), na mesma perspectiva, refere-se à análise SWOT como uma ferramenta de análise e reflexão que permite, através da comparação entre o ambiente interno da organização e o seu meio envolvente contextual¹ e transaccional², aferir o seu grau de alinhamento em relação a estes, e evidenciar as causas de eventuais desajustamentos.

Enquanto isso, Freire (1997:120) refere ser ‘conveniente sintetizar as principais conclusões da análise externa e interna numa análise SWOT, de que resultam as opções

¹A análise do meio envolvente contextual das organizações preocupa-se, essencialmente, com a identificação, localização temporal e impactos previsíveis das ameaças e oportunidades provenientes do meio envolvente geral (com especial destaque para as componentes económicas, sociais, culturais, políticas, demográficas, legislativas e tecnológicas) (Santos, 2008)

²A análise do meio envolvente transaccional, centra-se na análise da indústria e dos segmentos onde a organização desenvolve (ou espera vir a desenvolver) a sua actividade. Incide no estudo aprofundado de variáveis com relevância estratégica, como clientes, concorrentes, fornecedores, produtos substitutos, factores críticos de sucesso, ameaça de entrada de novos concorrentes, e a comunidade em geral. (Ibden)

estratégicas (OPESTR) para a formulação da estratégia da organização’, acrescenta ainda que a análise SWOT permite cruzar as variáveis internas (potencialidades/vulnerabilidades), com as externas (oportunidades/desafios), de forma que cada um dos quatro quadrantes de cruzamento entre as variáveis internas e externas, permite deduzir as OPESTR, as quais derivam do emprego das potencialidades para explorar as oportunidades e evitar/minimizar os desafios e correcção das vulnerabilidades que impedem tirar partido das oportunidades e de superar os desafios.

Por sua vez, Chiavenato (1999:334) refere-se à análise SWOT, à qual denomina de análise FF/AO (Forças/Fraquezas/Oportunidades/Ameaças), como ‘uma ferramenta de planeamento estratégico que visa diagnosticar as forças e fraquezas internas (FF), bem como as oportunidades e ameaças externas (OA)’. Presume-se, de este tipo de análise, que o administrador identifique e avalie cuidadosamente, as forças e fraquezas da organização, assim como as oportunidades e ameaças do ambiente externo, de forma a assegurar o sucesso organizacional, devendo neste sentido, aproveitar-se das forças internas e das oportunidades externas, assim como, corrigir as fraquezas internas e neutralizar as ameaças externas.

Estabelecendo uma conexão entre estratégia e a matriz SWOT, Martins (2000) sustenta que boa parte desse “jogo” chamado estratégia, também advém da audácia com que os respectivos gestores utilizam os diversos aspectos para influenciar os factores da matriz SWOT e aplicar correctamente esta ou outras tantas ferramentas visando reduzir as fraquezas, potencializar as forças, inibir as ameaças e tirar o melhor proveito das oportunidades em favor da sua organização, diante dos seus concorrentes.

A Matriz SWOT (vindo do inglês *Strengths* “forças”, *weaknesses* “fraquezas”, *opportunities* “oportunidades” e *threats* “ameaças”), sendo uma ferramenta bastante difundida e utilizada na elaboração de um bom diagnóstico situacional, também é conhecida como análise de equilíbrio, tendo em vista confrontar os aspectos negativos e positivos em relação às condições internas e externas que podem afectar a organização (Martins, 2000).

- ✓ **Pontos Fortes:** São os aspectos mais positivos em relação ao serviço que a organização oferece. Devem ser factores passíveis de ser controlados pela própria organização e relevantes para o planeamento estratégico da mesma.

Percebe-se que nesta pesquisa, pontos fortes são factos, reputações ou outros factores, identificados com o ambiente interno do curso, que podem significar um diferencial no

cumprimento de sua missão, isto é, competências, recursos ou capacidades que o curso pode usar efectivamente para alcançar seus objectivos.

- ✓ **Pontos Fracos (ou Pontos a Melhorar):** São os aspectos mais negativos em relação ao serviço da organização. Devem ser factores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planeamento estratégico.

Como pontos fracos, são elucidadas as deficiências ou limitações e pontos em que o curso ainda não tem domínio completo, que podem restringir o desempenho da organização, como são os casos de inabilidades técnico-profissionais do curso, identificados com o ambiente interno, que cabe ao curso tentar revertê-los em forças.

- ✓ **Oportunidades:** São os aspectos mais positivos do serviço que a organização oferece relativamente ao mercado onde está ou irá se inserir. Devem ser factores que não podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planeamento estratégico.

Contudo, Reis e Reis (2008:28) identificam como oportunidades as situações favoráveis a não perder, acrescentado que ‘toda a ameaça poderá, muitas vezes, ser considerada como oportunidade, já que a organização deve estar sempre aberta a evolução da tendência do ambiente externo, para poder, oportunamente, tirar os proveitos que daí possam decorrer’.

- ✓ **Ameaças:** São os aspectos mais negativos dos serviços que a organização oferece em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. Devem ser factores que não podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planeamento estratégico.

Contrariamente às oportunidades, que são situações externas, não controláveis pelo curso, como é o caso das tendências do TO, que se adequadamente exploradas, podem influenciá-lo positivamente, as ameaças referem-se aos factos e situações do mesmo ambiente e também não controláveis pelo curso, actuais ou futuros, mas com potencial para impedir o seu sucesso, e que se não eliminados, minimizados ou evitados, podem afectá-lo negativamente.

De igual modo, Chiavenato e Sapiro (2016) referem que a base da aplicação da análise SWOT é o cruzamento das oportunidades e das ameaças, externas à intecção estratégica da organização, tendo em conta a sua missão, visão, valores, objectivos estratégicos, com os seus pontos fortes e pontos fracos. Esse cruzamento forma quatro quadrantes que servem como indicadores da situação do rumo a tomar.

- (i) Quadrante 1: sugere políticas de acções ofensivas, ou seja, o uso de forças e competências da organização para aproveitar as oportunidades identificadas;
- (ii) Quadrante 2: sugere que as fragilidades da organização impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades ambientais e indica uma política de manutenção do *status quo*;
- (iii) Quadrante 3: indica que as forças da organização devem criar barreiras as ameaças do ambiente externo;
- (iv) Quadrante 4: revela a fraqueza da organização para lidar com as ameaças, podendo surgir uma fase de crise ou declínio nos negócios.

Apresentação do Matriz SWOT Clássica:

Figura 1 Matriz da Análise SWOT Clássica

		Diagnóstico Organizacional	
		Pontos Fortes (Strengthes)	Pontos Fracos (Weaknesses)
Diagnóstico Ambiental	Oportunidades (Opportunities)	Abordagem agressiva	Abordagem de manutenção ou segmentação
	Ameaças (Threats)	Abordagem defensiva	Abordagem de desinvestimento, destivação ou blindagem

Fonte: Adaptada da análise SWOT dos autores (Chiavenato e Sapiro (2016))

Pode-se presumir da descrição acima, que os gestores que praticam o conhecimento renovável, como é o caso da análise SWOT, têm mais possibilidades para modificar os aspectos vigentes e até criar novos diferenciais competitivos para as suas organizações, proporcionando uma capacidade de reacção ao ambiente de negócios muito mais rápida do que aqueles que simplesmente tendem a repetir no presente o que já funcionou bem no passado. Refira-se que face a agressividade com que o mercado consumidor e a forma com que a concorrência se

apresentam hoje, essa atitude pode equivaler a uma questão de sobrevivência ou falência para as organizações, ou de sucesso ou fracasso na sua missão de construir um modelo mais desejado pela sociedade.

Com o objectivo de ajudar no processo decisório das instituições e permitir uma acção mais rápida e uniforme das pessoas envolvidas, a Matriz SWOT, deve ser elaborada com total franqueza, honestidade e ousadia para que retracte o ambiente de funcionamento de forma mais precisa e clara possível, oferecendo segurança aos que tomam as decisões estratégicas da organização.

Assim, pode-se inferir que a análise SWOT como uma das principais ferramentas recomendadas para análise estratégica orientada para uso em processos de planeamento e formulação de estratégias nas organizações, fornece um diagnóstico ao curso da AdMil, pois constitui um elemento de análise e reflexão estratégica que relaciona os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças provenientes do seu meio envolvente, ou seja, com o objectivo de levantar estratégias para, no contexto do planeamento estratégico, manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando-se de oportunidades e protegendo-se de ameaças, podendo também servir para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos.

2.4.2.2 O Modelo SWOT de Pearce e Robinson

Ao longo dos anos, vários autores têm introduzido alguns ajustes ao modelo inicialmente concebido “matriz original” de modo a aperfeiçoá-lo, dentre estes, Pearce e Robinson (1991, cit. em Santos, 2008) desenvolveram um modelo de reflexão e análise estratégica prescritivo, mais abrangente e dinâmico que a versão clássica.

De acordo com Santos (2008), este modelo, baseando-se numa análise mais circunstanciada do ambiente organizacional, particularmente das forças ambientais dominantes que o caracterizam (ameaças ou oportunidades, no ambiente externo, ou pontos fortes e pontos fracos, no ambiente interno), recomenda a adopção de algumas estratégias genéricas, em função da caracterização do ambiente em conformidade àquelas duas dimensões ambientais essenciais.

A posição da organização na matriz de Pearce e Robinson, resulta da aferição casuística da sua situação concreta, relativamente a cada uma das dimensões, podendo ser representada graficamente através de uma matriz de dupla entrada, com a dimensão ambiental interna em ordenada e a dimensão ambiental externa em abcissa. Deste facto, resulta, a necessidade da

organização procurar identificar, primeiro, se os factores internos preponderantes são os pontos fortes ou fracos, ou se os factores ambientais externos dominantes são as oportunidades ou as ameaças.

Santos (2008) refere que face ao posicionamento da organização na matriz, a estratégia recomendada poderá ser a diversificação, o crescimento, a defesa ou abandono e a ressegmentação ou a focalização, como se pode constatar na figura abaixo:

Figura 2 Modelo de Analise SWOT de Pearce e Robinson (1991)

		Factores Ambientais Externos Dominantes	
		Ameaças	Oportunidades
Factores Internos Preponderantes	Pontos Fortes	<i>I - Diversificação</i>	<i>II – Crescimento</i>
	Pontos Fracos	<i>III - Defesa ou Abandono</i>	<i>IV - Ressegmentação ou Focalização</i>

Fonte: Adaptado de Pearce e Robinson (1991, cit. em Santos, 2008)

De acordo com o modelo de Pearce e Robinson (1991, cit. em Santos, 2008), a estratégia por eles recomendada, resulta do quadrante em que a organização se encontra posicionada na grelha, diante da predominância de pontos fortes ou fracos, e de oportunidades ou ameaças, podendo-se adotar estratégias que busquem a diversificação, o crescimento, a defesa ou abandono, a ressegmentação e focalização da organização, como se pode notar:

✓ Quadrante I – Diversificação:

As organizações posicionadas neste quadrante, embora tendo pontos fortes significativos, desenvolvem a sua actividade integradas num meio envolvente praticamente hostil, pelo que a recomendação dos autores, é a diversificação da sua actividade para outras áreas de produto-mercado. Reforçando, Ansoff (1965), na sua matriz, caracteriza esta estratégia, pela introdução de novos produtos em novos mercados e chama atenção para o risco a que se sujeitam as organizações que adoptam esta estratégia, fundamentalmente quando menor for a sua relação com os segmentos e os produtos actuais.

Esta estratégia, pressupõe que através da exploração ou melhorias de outros serviços, o curso torne-se mais prestativo, devendo, para o efeito, investir noutras áreas que permitam a melhoria da sua capacidade de desempenho. Contudo, Santos (2008:119) chama atenção para o perigo da diversificação, quando refere que ‘uma excessiva diversificação dos recursos organizacionais por vários segmentos de mercado, ainda que atrativos, ao enfraquecer a posição competitiva da organização nesses segmentos, pode saldar-se em derrotas substanciais’

✓ Quadrante II – Crescimento:

Pelo facto da organização ter pontos fortes importantes e actuar num meio envolvente que lhe oferece inúmeras oportunidades, a recomendação dos autores vai no sentido de adopção de estratégias de crescimento, designadamente ao nível da extensão do produto e da penetração e extensão do mercado, na acepção de Ansoff (1965, 1978, 1988, cit. em Santos, 2008), de acordo com a sua matriz denominada: Matriz de Desenvolvimento Estratégico.

A recomendação da estratégia de crescimento, incide particularmente ao nível do desenvolvimento do produto, da penetração no mercado e da extensão de mercado.

✓ Quadrante III – Defesa ou Abandono:

Trata-se de uma estratégia particularmente adequada, conforme Pearce e Robinson (1991, cit. em Santos, 2008), às organizações que, detendo pontos fracos em áreas críticas de desempenho organizacional, desenvolvem suas actividades em meios envolventes incertos, imprevisíveis, dinâmicos, complexos e turbulentos. Nesta perspectiva, a recomendação dos autores, dependendo do nível de ameaça que a organização enfrenta, vai no sentido de uma estratégia de entrincheiramento (através de barreiras à entrada), ou caso não seja possível, de

“ordenha” (procurando otimizar o retorno, abstendo-se da realização de qualquer investimento, ou pura e simplesmente, desinvestimento).

Esta é uma das estratégias de defesa, na qual se recomenda o desinvestimento às organizações por revelam pontos fracos em áreas críticas e desenvolvem a sua atividade em ambientes particularmente incertos e instáveis.

✓ Quadrante IV – Ressegmentação e Focalização:

As organizações posicionadas neste quadrante, não obstante beneficiarem-se de um meio envolvente benevolente, que oferece múltiplas oportunidades de crescimento, apresentam profundas debilidades internas que restringem o seu aproveitamento, Pearce e Robinson (1991, cit. em Santos, 2008) recomendam, nesta situação, a eliminação dos pontos fracos evidenciados, ressegmentação do mercado em função das competências organizacionais, e focalização dos seus recursos na satisfação das necessidades específicas dos segmentos de mercado nos quais esta passe a deter pontos de força.

A seleção de segmentos de mercado onde a organização deseja apostar ou não, depende da disponibilidade de recursos, tendo sempre presente o princípio de “manutenção de forças concentradas” (Santos, 2008).

A construção desta ferramenta SWOT de Pearce e Robinson, ao mostrar a situação estratégica da organização num determinado período, torna mais consistente a avaliação da respectiva posição estratégica, visto que permite a comparação entre o ambiente interno da organização e a sua envolvente contextual e transaccional permitindo aferir o grau de alinhamento da organização em relação ao seu ambiente externo e, em simultâneo, evidenciar as causas de eventuais desajustamentos no alcance dos objectivos estratégicos.

2.4.2.3 A Nova análise SWOT

Nas abordagens antecedentes a análise é baseada no levantamento dos factores “Força”, “Fraqueza”, “Oportunidades” e “Ameaças”, enquanto nesta, o factor ambiental externo tradicional “Ameaças”, é substituído do pelo factor “Tempo”, desta forma, na Nova Análise SWOT, as letras passam a significar *Strengths* “Forças”, *Weaknesses* “Fraquezas”, *Opportunities* “Oportunidades” e *Time* “Tempo” (Santos, 2008). Esta abordagem é fundamentada da constatação de que, na maioria dos casos, a diferença entre uma ameaça e uma oportunidade não está na sua natureza positiva ou negativa, mas na criatividade, visão e discernimento dos gestores, nos recursos e competências internas da organização, muito

especialmente no factor tempo, sendo este, ‘entendido como capacidade das organizações para tirarem partido das oportunidades e ameaças no meio envolvente do *timing* mais adequado’ (Santos, 2008:212). O autor chama ainda atenção para o facto de a Nova Análise SWOT enfatizar a importância das organizações desenvolverem as suas competências e capacidades internas com o objectivo de assegurarem o aproveitamento das oportunidades que o meio envolvente oferece, no devido tempo, isto é, na altura mais adequada e não quando estiverem em condições de o conseguir fazer.

Reforçando, Reis e Reis (2008) afirmam que ao substituir na análise SWOT, o conceito de ameaça pelo tempo, está-se a afirmar que as organizações devem concentrar as suas atenções na melhoria das suas competências, de forma que, no devido tempo possam usufruir de futuras oportunidades.

Não se pretende nesta abordagem distinguir os três modelos em termos da sua importância, contudo, percebe-se que os dois últimos são extraídos do Modelo Clássico, sendo o Modelo de Pearce e Robinson mais abrangente e dinâmico e a partir duma análise mais circunscrita à predominância de determinados factores ambientais, posicionar a organização num dos quatro quadrantes e recomendar a opção pela respectiva estratégia, enquanto o Novo Modelo é mais orientado para a visão do tempo mais adequado para os gestores tirarem partido das oportunidades ou das ameaças no tempo mais adequado.

Em face desta abordagem, nessa pesquisa optou-se pelo modelo de Pearce e Robinson, pelo facto de procurarmos aferir o posicionamento do curso com vista a formulação da estratégia que mais se adequa ao momento em análise, como forma de facilitar posteriores correções das imperfeições daí resultantes.

III. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Introdução

No presente capítulo, a pesquisa aborda os procedimentos metodológicos, com vista a alcançar os resultados pretendidos, pois qualquer investigação científica segue uma metodologia, que de acordo com Fonseca (2002:12), ‘é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos para se realizar uma pesquisa...’. É neste capítulo, em que o estudo mostra como foi seleccionada a estratégia adoptada para este trabalho, ou seja, a correspondente metodologia (Oliveira, 2013).

3.2 Desenho Metodológico

A finalidade primordial da actividade científica é a produção de conhecimentos verídicos e demonstráveis, por isso, torna-se necessário utilizar nessa pesquisa o método científico, o qual define as directrizes e orientações de como desenvolver o trabalho de uma pesquisa, as técnicas a empregar, assim como a sequência adequada de actividades que permitiram conferir um grau de confiabilidade aos resultados obtidos.

Assim, o estudo compreendeu a utilização da ferramenta estratégica - Análise SWOT de Pearce e Robinson, como contributo para auxiliar a AM na formulação de estratégia para formação de oficiais em AdMil. O estudo teve início com a revisão da literatura sobre os principais conceitos relacionados ao planeamento estratégico e caracterização dos modelos da Análise SWOT, em seguida foram traçados os procedimentos metodológicos que consistiram na (i) identificação da abordagem do estudo, descrevendo de forma sumária o trabalho desenvolvido, (ii) clarificação do paradigma de investigação que norteou a escolha das estratégias da pesquisa, (iii) identificação dos participantes do estudo (cinco oficiais), clarificando os critérios usados para a sua inclusão; (iv) identificação das técnicas (entrevista e observação) e dos instrumentos (guiões de entrevistas e observação) de colecta de dados; (v) identificação da técnica (análise de conteúdo) usada para análise e interpretação dos dados; (vi) apresentação das categorias mobilizadas; (vii) identificação das principais limitações do estudo e (viii) apresentação das considerações éticas, que nos guiaram ao longo de todo o processo de investigação; finalmente, realizada a colecta e a análise de dados, aplicamos a ferramenta estratégica Análise SWOT de Pearce e Robinson para formular a melhor estratégia de formação de oficiais do curso, que resultou numa proposta de posicionamento estratégico do curso no quarto quadrante.

Partindo do entendimento de que o método representa um procedimento racional e ordenado (forma de pensar), constituído por instrumentos básicos, que implicam utilizar a reflexão e a experimentação, para proceder ao longo do *caminho* (significado etimológico de método) e alcançar os objectivos preestabelecidos no planeamento da pesquisa, na presente dissertação optou-se pelo método indutivo, pois para além do facto de ser a lógica prevalecente no paradigma interpretativo, evitou-se impor o nosso entendimento prévio sobre o objecto em estudo e a partir de premissas particulares, de dados empíricos acumulados pelos oficiais entrevistados, especificamente deste caso, formulou-se enunciados (estratégias) que possam ter validade para o futuro da especialidade em particular e das FADM em geral (Sousa & Baptista, 2011).

Desta feita, para além de que a metodologia adoptada na presente pesquisa científica, respeita as exigências apresentadas pelo guião de elaboração de trabalhos de pesquisa da instituição, assim como as demais literaturas que orientam a elaboração de trabalhos de natureza científica, acresce-se, ainda, o facto de que a explanação minuciosa, detalhada, rigorosa e exacta do plano de acção e a estratégia desenvolvida ao longo desta pesquisa, vêm demonstrados e discutidos nos pontos subsequentes.

3.2.1 Tipos de pesquisa

É fundamental salientar-se que, por se reconhecerem as particularidades de cada trabalho de pesquisa científica, geralmente, utiliza-se mais do que um tipo de pesquisa, tendo em conta que estes não são auto-suficientes, mas sim, complementam-se, por isso, afirma-se que os critérios utilizados para classificar os diferentes tipos de pesquisa variam, de acordo com a área da ciência, a natureza, os objectivos, os procedimentos, o objecto e a forma de abordagem.

Para a concretização dos objectivos propostos, na presente pesquisa científica, desenvolveu-se, genericamente, um trabalho quanto à abordagem, natureza, aos objectivos e aos procedimentos técnicos. Assim, a pesquisa teve como alicerce a abordagem qualitativa, que Sousa e Baptista (2011: 56) definem como um tipo de investigação que ‘é indutivo e descritivo, na medida em que o investigador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados’.

A opção pela abordagem qualitativa, deve-se ao facto de se estar motivados em compreender, a partir da prática discursiva dos participantes do estudo, aquilo que eles experimentam e o modo como eles interpretam as suas vivências no contributo da Análise SWOT na Formulação de Estratégia para a Formação de Oficiais em Administração Militar

(Coutinho, 2014). Crotty, 1998; Orlikowski e Baroudi (1991, cit. em Saccol, 2009:01) chamam atenção para o facto de antes de se definir uma estratégia de pesquisa ou empregar um determinado método de investigação, ser fundamental compreender os diferentes paradigmas de pesquisa que os embasam, elucidando que:

Um paradigma de pesquisa está relacionado a determinadas crenças e pressupostos que temos sobre a realidade, sobre como as coisas são (ontologia) e sobre a forma como acreditamos que o conhecimento humano é construído (epistemologia). O paradigma resultante dessas crenças e pressupostos é que deverá guiar o método de pesquisa a ser adotado, isto é, a estratégia ou desenho geral de pesquisa que irá definir as técnicas de coleta e de análise dos dados a serem empregadas pelo pesquisador.

Deste pressuposto, compreende-se que se tenha optado pelo paradigma interpretativo, pois o resultado da investigação, não são os factos em si (uma realidade objectiva), mas sim a interpretação do pesquisador na perspectiva das interpretações dos oficiais que participaram no fenómeno em estudo (Saccol, 2009).

Ressalta deste pressuposto que no paradigma interpretativo, para a colecta de dados fiáveis, torna-se necessária uma interacção do pesquisador com os sujeitos da pesquisa, por esse facto, a presente investigação teve o ambiente natural como fonte directa de dados, portanto, é uma abordagem em que o investigador, constituiu o instrumento principal, através do seu contacto directo com o ambiente e despendeu muito tempo, dado que se preocupou com o objecto de estudo em questão, e que as questões foram estudadas no ambiente em que ocorrem sem qualquer manipulação intencional.

Deste modo, o presente estudo teve em conta as opiniões dos oficiais superiores e subalternos até ao posto de capitão na especialidade de AdMil, com o objectivo de identificar e compreender os seus pontos de vista relativamente à necessidade de sintetizar as principais conclusões da análise externa e interna numa análise SWOT, de que resultou a respectiva formulação da estratégia de formação de oficiais em AdMil, o que significa que segue o paradigma interpretativo, pois ‘procura penetrar no mundo pessoal dos Sujeitos’ (Coutinho, 2013:18), donde foi possível captar a partir das suas próprias palavras e expressões, assim como nos seus conceitos, experiências e opiniões sobre o emprego da análise SWOT na formulação de estratégias para formação de oficiais em Administração Militar.

O investigador convive tempo considerável com os sujeitos da pesquisa, o que facilitou a opção por uma análise de forma indutiva, isto é, não recolher dados com o objectivo de confirmar ou infirmar hipóteses previamente estabelecidas, que alguns denominam de

raciocínio “Cartesiano”, mas sim, em descrever e compreender casos particulares, de oficiais ou mesmo de grupos de oficiais, para de seguida, formular teorias apelidadas de “teorias enraizadas” “*grounded theories*” ou “teorias locais” (Bogdan & Biklen, 1994). Seguindo a mesma linha de raciocínio indutivo, podemos afirmar que conseguimos evitar a busca apriorística da generalização antes de se constatar factos concretos a partir de experiências vivenciadas, tanto pelos oficiais que frequentaram este curso no período em análise, como pelos que trabalham com esse grupo de jovens (Gil, 1999).

Ainda Sousa e Baptista (2011:56), na mesma senda de pensamento, referem que ‘a investigação qualitativa centra-se na compreensão dos problemas, analisando os comportamentos, as atitudes e os valores’.

Do ponto de vista da sua natureza, utilizou-se uma pesquisa aplicada, pois o nosso objectivo consistiu em gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução do problema específico desta pesquisa (Pradov & Freitas, 2013).

Havendo necessidade de delinear a presente pesquisa quanto aos objectivos, a abordagem qualitativa prevista para o uso nesta pesquisa apoiou-se num estudo do tipo descritivo, pois nesta pesquisa, buscou-se descrever de forma detalhada, o fenómeno em estudo, especialmente o que está a ocorrer neste curso, de forma a permitir abranger, com maior exactidão, as suas respectivas características, bem como desvendar a relação entre as diversas constatações (Selltiz *et al.*, 1965).

Vilelas (2017) argumenta que na pesquisa descritiva há uma preocupação em descobrir algumas características de conjuntos homogéneos de fenómenos, ou seja, a pesquisa expõe as características de determinada população (curso da AdMil) ou fenómeno. Entretanto, cabe ressaltar que nesta pesquisa procuramos explicar a percepção dos oficiais quanto ao contributo da análise SWOT na formulação estratégica para a formação de oficiais do curso (fenómeno em estudo), ou seja, a nossa preocupação ao acercar-nos da realidade, tinha em vista, procurar descrever e documentar o fenómeno que nela ocorre.

Outro aspecto que torna a presente investigação descritiva, e que importa realçar, prende-se com o facto de que, na medida em que os dados são recolhidos sob a forma de palavras e não na forma de números, os resultados nela escritos, devem conter citações que ilustrem e substanciem a apresentação feita através de seu *corpus*, contendo transcrições de entrevistas feitas (Bogdan e Biklen, 1994).

Subentende-se daqui, que o estudo descritivo utilizado nesta pesquisa, tem a intenção de conhecer a comunidade que compõe este curso, no concernente às suas características, valores e problemas, pelo que se pode, à priori, compreender que o estudo descritivo exigiu um profundo conhecimento do problema pesquisado, assim, esse desiderato foi possível porque o pesquisador tem o mérito de saber exactamente o que pretende com a pesquisa.

Conforme esclarece Andrade (2007:114), sendo esta pesquisa descritiva ‘[...] os fatos são observados, registrados, analisados, classificados, sem que o pesquisador interfira neles’. isto é, procurou-se descobrir a presença ou ausência de característica ou conjunto de características dos fenómenos observados (mensagens analisadas), sua natureza, suas características, sem contudo manipular os dados para demonstrar o modo ou as causas pelas quais o fenómeno é produzido.

A classificação das pesquisas quanto aos objectivos, permite o estabelecimento do marco teórico, ou por outra, possibilita uma aproximação conceptual. Mas para analisar os factos do ponto de vista empírico, ou seja, para confrontar a visão teórica com os dados da realidade, torna-se necessário traçar um modelo conceitual e operativo da pesquisa (*design* - delineamento), ‘o delineamento expressa em linhas gerais o desenvolvimento da pesquisa, com ênfase nos procedimentos técnicos de colecta e análise de dados, o que torna possível, na prática, classificar as pesquisas segundo o seu delineamento’ (Gil, 1999: 43).

Assim, quanto aos procedimentos técnicos, destacam-se dois grandes grupos de delineamentos: O dos que se valem das chamadas fontes de papel (Pesquisas Bibliográfica e Documental) e o dos que se valem de dados fornecidos por pessoas (Pesquisa Experimental, Pesquisa Ex-Post-Facto, Levantamento, Estudo de Caso, Pesquisa-Ação e Pesquisa Participante) (Prodanov & Freitas, 2013).

Com base nos fundamentos contextualizados, pode-se, então, considerar que a presente pesquisa teve como base as pesquisas Bibliográfica, Estudo de Caso e Pesquisa de Campo.

No enquadramento de esta pesquisa num procedimento bibliográfico, teve-se em conta a necessidade de fazer consulta bibliográfica, a partir de material já publicado, constituído, principalmente, por livros e material disponibilizado na internet, para formar uma visão geral das obras de vários autores, com o objectivo de aprofundar os principais conteúdos, posto que, Fonseca (2002:32) refere que ‘qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto’. Nestes

termos, a teoria que orientou a fundamentação das respostas às questões de pesquisa foi baseada no modelo de análise SWOT de Pearce e Robinson (1991, cit. em Santos, 2008).

Tendo em conta a opção por um único curso (AdMil), num universo de dezanove (19) ministrados na AM, o carácter monográfico da presente pesquisa, bem como a diversidade de opiniões e contextos (enriquecidos pelos vários perfis dos sujeitos da presente pesquisa), optou-se por uma estratégia de estudo de caso único, que permitiu reter as características holísticas e significativas dos eventos, e investigar o fenómeno em estudo em profundidade, no seu contexto natural (Yin, 2001). Reforçando, Gall e Colaboradores (2007, cit. em Amado, 2017:126) referem-se ao estudo de caso como ‘um estudo em profundidade de um ou mais exemplares dum fenómeno no seu contexto natural, que reflecte a perspectiva dos participantes nele envolvidos’.

Ao optar por este procedimento técnico, a pesquisa quer dar a entender que a generalização dos resultados não é sua preocupação, pois, não constitui prioridade analisar a “amostra”, por estar não integrada a ideia da sua representatividade em relação a uma população, contudo, pretende-se chegar às particularidades deste caso (Stenhouse, 1994, cit. em Amado, 2017).

Realçando o ponto forte dos estudos de casos, Hartley (1994, cit. em Roesch, 2005) refere-se à sua capacidade de explorar processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações, o que permite uma análise processual, contextual e longitudinal das acções e significados que se manifestam e são construídas dentro delas.

Desta forma, a opção em usar, na presente investigação, uma estratégia de estudo de caso, resulta de três entendimentos a saber: (i) o objectivo deste trabalho é compreender tanto quanto possível um fenómeno contemporâneo no seu ambiente natural recorrendo à técnica de entrevista para a recolha de dados (Algozzine & Hancock, 2016; Yin, 2010), ou seja, melhor entendimento do processo de avaliação dos ambientes interno e externo, para a formulação da melhor estratégia de formação de oficiais em AdMil na Academia Militar. (ii) esta estratégia é apropriada aquando da inexistência de investigações realizadas acerca do tema (Sousa & Baptista, 2011; Voss, Tsikriktsis & Frohlich, 2002), não existindo investigação alguma, ao conhecimento do investigador, realizada neste âmbito nos últimos anos. (iii) é um estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida (Sousa & Baptista, 2011), neste caso o curso da Administração Militar que está bem definido nos respectivos regulamentos, tanto da Academia Militar quanto das Forças Armadas de Defesa de Moçambique.

Outro elemento que importa abordar, é que neste estudo recorreu-se a uma pesquisa de campo, ou seja, o investigador teve um contacto prolongado com os participantes da pesquisa, aliás convive no ambiente em estudo (Amado, 2017).

3.2.2 Participantes do estudo

Tratando-se de uma pesquisa qualitativa, compreender o problema, analisar os comportamentos, as atitudes ou os valores do curso, é que constituía preocupação do estudo e não a dimensão da amostra nem a generalização dos resultados (Sousa & Baptista, 2011). Nesse pressuposto, a investigação envolveu cinco (05) oficiais da AdMil para servirem de participantes, os quais foram distribuídos da seguinte forma: dois (02) Coronéis, dois (02) Majores e um (01) Capitão.

Os coronéis, sendo um Director de curso e docente do Departamento de Ciências Económicas e Jurídicas e outro, director da Repartição Logística, foram codificados pela letra “A1”, por se tratar de oficiais oriundos das FAM-FPLM e dada a sua experiencia em termos profissionais. Quanto aos majores, um (01) afecto à Repartição de Finanças como chefe de serviço e outro docente do Departamento de Ciências Económicas e Jurídicas, assim como o capitão, foram codificados pela letra “A2”, por se tratar de oficiais formados na Academia Militar “Marechal Samora Machel”, alvos desta pesquisa, com alguma limitação em termos de experiência profissional.

A opção por oficiais oriundos das FAM-FPLM deveu-se ao facto de estes poderem trazer as suas sensibilidades como avaliadores, tanto do estágio do processo de ensino e aprendizagem, em referência, como das competências técnico-profissionais específicas dos oficiais formados na AM “MSM”, com os quais trabalharam na sua longa experiência.

Quanto à opção pelos dois oficiais superiores e um subalterno, formados na Academia Militar, permitiu que estes expusessem as suas sensibilidades relativamente ao presente estudo, pois trata-se do grupo de oficiais alvo desta pesquisa, cujo objectivo era identificar e compreender os seus pontos de vista relativamente à necessidade de sintetizar as principais conclusões da análise externa e interna numa análise SWOT, de que resultou a formulação da estratégia de formação de oficiais em Administração Militar.

Tabela 1 Distribuição dos participantes da pesquisa

	Experiencia na Função	Idade	Sexo		Tempo de Serviço	Habilitação	Código
			M	F			
OSDC ³	20	60	x		32	Mestre	EA1.1
OSCTADR ⁴	20	54	x		30	Mestre	EA1.2
OSCTA ⁵	11	36		x	11	Mestre	EA2.1
OSD ⁶	9	36	x		9	Mestre	EA2.2
OsD ⁷	9	34	x		9	Mestre	EA2.3

Fonte: Autor

Refira-se que os participantes desta pesquisa sabem da disseminação de informações pouco abonatórias relativamente às competências técnico-profissional dos oficiais formados na Academia Militar no período em estudo, daí que foi relevante envolver neste grupo-alvo, oficiais formados em AdMil, tanto superiores das antigas FAM-FPLM, assim como superiores e subalternos formados na Academia Militar, neste estudo, para recolher dados, pois davam informações de acordo com a realidade por eles vivida, por isso a maior disponibilidade que todos os intervenientes demonstraram em participar no estudo.

3.2.3 Técnicas e instrumentos de colecta de dados

Na óptica de Lakatos e Marconi (2003), as técnicas são consideradas como um conjunto de preceitos ou processos de que uma ciência se serve. No seu entendimento, as técnicas são também, a habilidade para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos, e a concluir afirmam que as técnicas de pesquisa correspondem à parte prática de colecta de dados.

Biagi (2010:93) refere que se a partir da sua raiz etimológica, método significa “caminho” então técnica pode ser definida como ‘o conjunto de ferramentas, instrumentos e operações que

³ OSD - Oficial Superior Director do Curso

⁴ OSCTADR - Oficial Superior do Corpo Técnico Administrativo-Director da Repartição

⁵ OSCTA - Oficial Superior do Corpo Técnico Administrativo

⁶ OSD - Oficial Superior Docente do DCEJ

⁷ OsD - Oficial subalterno Docente do DCEJ.

se empregam para palmilhar o percurso do método' com vista a viabilizar a realização de uma pesquisa.

Na esteira destas abordagens, de entre as várias técnicas de colecta de dados que existem, serviu-se da entrevista, pois na perspectiva de Pádua (1997, cit. em Prodanov & Freitas, 2013: 64 a 65):

A entrevista é um procedimento mais usado no trabalho de campo. Por meio dela, o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos autores. Ela não significa uma conversa despreziosa e neutra, uma vez que se insere como meio de coleta dos factos relatados pelos atores, enquanto sujeitos-objetos de pesquisa que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focalizada.

Paralelamente, Lakatos e Marconi (2003) afirmam que a entrevista é um dos instrumentos mais utilizados para a recolha de informação em estudo de natureza qualitativa, consistindo o seu principal objectivo na melhor compreensão do pensamento do entrevistado. Importa salientar que, de entre vários tipos de entrevista, a pesquisa baseou-se na entrevista semi-estruturada, visto que esta, nas palavras de Prodanov e Freitas (2013: 106), é 'caracterizada por um questionamento em que o entrevistador segue um formulário elaborado com antecedência'.

A pesquisa optou pela entrevista semiestruturada, porque permite o contacto directo do pesquisador com o grupo determinado para o estudo realizado; como também, a obtenção de informações de forma mais aprofundada, e com quantidade possível de respostas. A entrevista semiestruturada permite desenvolver estreita relação entre as pessoas, isto é, faz-se a interacção entre entrevistados e entrevistador.

Dada a natureza da pesquisa, considerou-se que a realização de entrevistas individuais seria mais praticável, pois apesar de haver duas categorias de oficiais bem definidas, pretendia-se captar a diversidade de opiniões sobre o tema em estudo, dadas as percepções e experiências de cada participante. Desta forma, a entrevista foi direccionada aos oficiais subalternos até ao posto de capitão e oficiais superiores na especialidade de Administração Militar, seleccionados para o efeito.

Foram elaboradas duas versões de guião de entrevista (vide apêndices 3 e 4), tendo em conta o nível de experiência técnico profissional dos participantes. A diferença entre uma e outra versão consiste, somente, na maneira de formulação de algumas questões, tomando em conta os períodos de formação adequados a cada categoria de oficiais, como é o caso oficiais provenientes das FAM-FPLM e oficiais formados na Academia Militar "Marechal Samoa Machel".

O guião de entrevista, instrumento de colecta de dados da presente pesquisa, foi constituído por 13 (treze) perguntas, cingindo-se nas categorias mobilizadas e nos objectivos específicos da pesquisa, havendo diferença na questão relativa à Formação Geral: Formação e aplicação laboral, na qual os oficiais oriundos das FAM-FPLM deveriam responder como avaliadores, enquanto os oficiais formados na Academia Militar “Marechal Samora Machel” deveriam autoavaliar-se.

Importa referir que todas as entrevistas realizadas foram, primeiro, gravadas em formato áudio através de aparelho gravador, segundo, transcritas literalmente para o formato *word*, e terceiro, conservadas nos dois (02) formatos na memória de um computador.

No que tange ao tempo de duração das entrevistas, temos a referir que, foi assente em trinta (30) minutos, para não criar mal-estar nos oficiais participantes do estudo.

Refira-se ainda que, das cinco (05) entrevistas realizadas, duas (02) dirigidas a coronéis, duas (02) a majores e uma (01) a um capitão, quatro (04) tiveram lugar no Departamento de Ciências Económicas e Jurídicas e uma (01) na Repartição Logística, no período de 27 de Maio a 04 de Agosto de 2021.

Para além da entrevista serviu-se da observação, pois na sua discussão, Lessard-Hérbert, Goyette e Boutin (2010), quanto à observação, retêm que se trata de uma técnica desenvolvida no quadro da Antropologia cultural e associada aos sistemas narrativos de registo de dados, em que é o próprio investigador o instrumento principal da observação, desempenhando, assim, um papel nos estudos interpretativos.

A observação levada a cabo na investigação enquadra-se no modelo não participante, na medida em que observou-se determinadas habilidades, competências e atitudes técnico-profissionais dos oficiais implicados no estudo, sem preocupação em participar no trabalho quotidiano dos oficiais observados, ou por outra, sem assumir uma variedade de funções dentro do estudo de caso. Para o efeito, elaborou-se uma grelha de observação (vide Apêndice 5), contendo as dimensões (Conhecimento técnico-profissional de actividades; Habilidade no desempenho das actividades (Prática do oficial); Atitude no desempenho das actividades) adoptados pelos oficiais durante o exercício das suas funções. As observações decorreram no mês de setembro de 2021, onde, em termos práticos, foram realizadas duas (02) observações a cada um dos três oficiais que constituíam o grupo sobre o qual incide a pesquisa, perfazendo assim, um total de seis (06) observações.

Algumas destas observações foram realizadas em dois (02) ambientes distintos: umas na área de trabalho dentro do recinto da Academia Militar e outras no Polígono de Anchilo (local de demonstração de competências profissionais específicas).

Todos os aspectos observados, primeiro, foram registados manualmente nas folhas A4; segundo, transcritos em formato *word*; e terceiro, conservados em formato *word* num computador e em folhas tipo A4.

Costa (2012) é da opinião de que a conjugação da observação com a entrevista, tem uma série de vantagens na pesquisa qualitativa, na medida em que: (i) permite controlar o risco da subjectividade do pesquisador, pois que, pode deixar-se influenciar mais pelo ponto de vista e experiência dos participantes da pesquisa; (ii) permite reunir dados relativos ao comportamento observado pelo pesquisador e dados relativos à justificação do sujeito para o seu comportamento; (iii) contribui para a qualidade do processo de recolha de dados; (iv) permite evitar as situações em que os dados recolhidos com recurso a grelha de observação se assemelham a um agregado fragmentado de comportamentos desconexos, entre si, e (v) permite ao pesquisador os termos usados pelos sujeitos para designarem os processos ou situações que foram objecto de observação, enriquecendo o processo de análise de dados.

É no quadro destas possibilidades que a observação oferece, aliando-se ainda, ao facto de proporcionar uma informação que não se encontra condicionada pelas opiniões dos participantes do estudo que se decidiu fazer uma triangulação de dados da entrevista semiestruturada com a observação não participante, incidindo sobre as habilidades e atitudes diárias do grupo de oficiais que constituem objecto deste estudo.

Relativamente à triangulação de dados, Yin (2001) destaca que o uso de várias fontes de evidências nos estudos de caso, permite o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, pois faculta que o investigador se dedique a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e atitudes.

3.2.4 Técnica de análise e interpretação de dados

Quanto à técnica de análise e interpretação dos dados, tratando-se de dados cuja técnica de recolha foi essencialmente a entrevista, apoiada pela observação, foi utilizada a análise de conteúdo, pois, como refere Quivy e Campenhoudt (2008:195), ‘o método das entrevistas está sempre associado a um método de análise de conteúdo’, pois ‘trata-se de facto, de fazer aparecer o máximo de informação e de reflexão que servirão de materiais para uma análise sistemática de conteúdo’.

Ainda sobre a técnica de análise de conteúdo, Bardin (2011: 47) designa-a como:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Como técnica de tratamento de dados, neste estudo, optamos por seguir a proposta por Bardin (2011), que inclui na análise de conteúdo as seguintes fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, esta última integra a inferência e a interpretação.

Na fase de pré-análise, identificada como a fase de organização, estabeleceu-se um esquema de trabalho tendo em vista organizar e preparar o material, constituindo neste caso, as entrevistas realizadas, o nosso campo do *corpus*. Esta fase refere-se à ‘leitura intuitiva, muito aberta a todas as ideias, reflexões, hipóteses, numa espécie de *brainstorming* individual’ (Bardin, 2013:71), realizada de forma “flutuante” aquando da transcrição das entrevistas, em que se fez a primeira abordagem global ao material recolhido e por interpretar. Refira-se, que neste processo, observaram-se as regras de “exaustividade”, “homogeneidade”, “pertinência” e “exclusividade”.

Em seguida, passou-se à escolha das unidades de registo, resultantes das questões norteadoras da pesquisa, e a sua organização em indicadores, que conforme a sua presença foram recortadas ‘do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidades de codificação para o registo dos dados’ (Bardin, 2013: 100).

A fase de exploração do material traduziu-se na aplicação sistemática das opções tomadas na pré-análise (Bardin, 2013) e resultou, essencialmente, na codificação do material. Conforme Bardin (2013:129), ‘tratar o material é codificá-lo’, ou como refere Holsti (1969, cit. em Bardin, 2013:129) ‘a codificação é o processo pelo qual os dados em bruto são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exacta das características pertinentes do estudo’, desta forma, foram escolhidas as unidades de codificação, observando-se os seguintes procedimentos de *codificação* [escolha de unidades de registo “recorte”; e a escolha de categorias “classificação e agregação”, de rubricas que reúnem as unidades (de registo) que apresentam características comuns], *classificação* [agrupamento das unidades de registo em função dos temas das respostas às entrevistas] e *categorização* [que permitiu reunir o maior número de informações à custa de uma esquematização e assim correlacionar classes de acontecimentos para ordená-los]. Escolhidas as unidades de codificação, o passo seguinte foi a classificação em blocos para a categorização, retiradas das

entrevistas em confirmação das categorias presentes nos referenciais teóricos inicialmente propostos, seguindo sugestão de Mendes e Silva (2007:46), os quais propõem que ‘o nome e a definição devem ser sempre criados com base nos conteúdos verbalizados e com um certo refinamento gramatical de forma’.

Desta forma, num movimento contínuo, das referências teóricas para os dados da entrevista e vice-versa, as categorias foram-se tornando cada vez mais claras e apropriadas aos propósitos do estudo, agregando-se a isso, o facto de em todo o processo de construção de categorias, procurar-se preservar na íntegra a fala do entrevistado.

A terceira fase do processo de análise do conteúdo é denominada por tratamento dos resultados “a inferência e interpretação”. Procurou-se nesta pesquisa tornar os resultados brutos, significativos e válidos, isto é, fazer com que a interpretação fosse além do conteúdo manifesto nos documentos, pois, interessava o conteúdo latente, o sentido que se encontrava por trás do imediatamente apreendido.

A inferência na análise de conteúdo se orienta por diversos polos de atenção, que são os polos de atração da comunicação. ‘É um instrumento de indução (roteiro de entrevistas) para se investigarem as causas (variáveis inferidas) a partir dos efeitos (variáveis de inferência ou indicadores, referências)’, seguindo (Bardin, 2011:137).

3.2.5 Categorias mobilizadas

As categorias mobilizadas, para esta pesquisa, foram constituídas de acordo com os objectivos específicos pré-definidos, visando nortear as respectivas respostas dos participantes, por isso foram identificadas três (3) categorias e as subcategorias que correspondem aos objectivos específicos. Portanto, as categorias foram formuladas tendo em vista as unidades de registo, resultantes das informações dos participantes, incidindo num único tipo de análise, que é análise de conteúdo, para explicitar os indicadores das unidades de registo, como aconselha Holsti (1969, cit. em Bardin, 2013). Daí que como forma de facilitar o processo de análise, construámos um *corpus* documental contendo dimensões, categorias, subcategorias e unidades de registo ou descritores.

A categorização constitui ‘a parte fundamental da análise de conteúdo’ e por se tratar do processo de redução de muitas palavras e expressões do texto em poucas categorias, torna-se no ‘problema central da análise de conteúdo’ (Vilelas, 2017:396), pois foi através dela que se

determinou com antecedência as dimensões analisadas nesta pesquisa, isto é, o que se considerou como característica relevante do conteúdo.

Nesta perspectiva, após várias leituras atentas e activas, do que se esperava dos resultados, fez-se a categorização e a subcategorização temática, ou seja, tendo em consideração o referencial teórico. Na questão de partida e nos objectivos do estudo, elaborou-se unidades de análise do estudo, o que permitiu que as informações colhidas no local de estudo fossem apresentadas, discutidas e sobretudo, que o estudo se orientasse em função delas, posto que só através dessas unidades de análise chegamos às respostas satisfatórias das indagações.

Assim, no quadro a seguir, elenca-se as categorias e subcategorias de análise do estudo, assim como as respectivas fontes utilizadas para a recolha de dados:

Quadro 1 Categorias, subcategorias e fontes utilizadas para a recolha de dados

Nº	Categorias	Subcategorias	Fontes utilizadas para a recolha de dados
01	Percepção dos oficiais da AdMil sobre a importância da aplicação da análise SWOT na formulação da estratégia organizacional do curso da Administração Militar	<ul style="list-style-type: none"> • Importância de otimizar os pontos fortes e eliminar ou reverter os fracos em fortes, na formulação da estratégia organizacional do curso. • Importância de explorar as oportunidades existentes e amenizar ou contornar as ameaças na formulação da estratégia organizacional do curso. 	Entrevista aos oficiais da AdMil oriundos das FAM-FPLM; Entrevista aos oficiais da AdMil, formados na Academia Militar “Marechal Samora Machel”.
02	Caracterização dos elementos da ferramenta estratégica SWOT no apoio ao diagnóstico do Curso de Administração Militar	<ul style="list-style-type: none"> • Pontos Fortes; • Pontos Fracos; • Oportunidades; • Ameaças. 	Entrevista aos oficiais da AdMil oriundos das FAM-FPLM; Entrevista aos oficiais da AdMil, formados na Academia Militar “Marechal Samora Machel”.

03	Formas de Operacionalização do processo de formulação da estratégia baseado na análise SWOT para diagnosticar a formação de oficiais em Administração Militar.	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento do curso da AdMil na matriz SWOT de Pearse e Robinson face a predominância de pontos fortes e num meio envolvente hostil. • Posicionamento do curso da AdMil na matriz SWOT de Pearse e Robinson face a predominância de pontos fortes e num meio envolvente que oferece oportunidades. • Posicionamento do curso da AdMil na matriz SWOT de Pearse e Robinson face a predominância de pontos fracos e num meio envolvente incerto, imprevisível, dinâmico, complexo e turbulento. • Posicionamento do curso da AdMil na matriz SWOT de Pearse e Robinson face a predominância de pontos fracos e num meio envolvente que oferece múltiplas oportunidades de crescimento. 	<p>Entrevista aos oficiais da AdMil oriundos das FAM-FPLM;</p> <p>Entrevista aos oficiais da AdMil, formados na Academia Militar “Marechal Samora Machel”;</p> <p>Observação das competências técnico-profissionais dos oficiais da AdMil, formados na Academia Militar “Marechal Samora Machel”.</p>
----	--	---	---

Fonte: Autor

Feitas as categorias e subcategorias e em função das transcrições das entrevistas extraiu-se em cada uma das entrevistas, unidades de registo ou descritores, resultados brutos que serviram de análise e discussão de resultados (Apêndices 3 e 4).

3.2.6 Limitações do estudo

Considerando que esta investigação é um estudo de caso, na visão de Gil (2001:79), ‘a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos com o estudo de caso constitui séria limitação deste tipo de delineamento’.

Nesta perspectiva, uma das limitações da pesquisa, foi o facto de não ter, sempre, conseguido começar o processo de recolha de dados no dia indicado, devido a ocupação dos participantes, o que obrigou a marcar outras datas para realizar o trabalho do campo. Apesar disso, não houve prejuízos, quanto ao alcance dos objectivos da pesquisa.

3.2.7 Considerações éticas

Quanto aos aspectos éticos, foram atendidas as dimensões éticas do estudo no que concerne à confidencialidade e anonimato dos participantes e ao pedido de gravação das entrevistas, pois houve sempre a atenção de esclarecer aos entrevistados o objectivo do estudo e a finalidade dos resultados, garantindo que todas as informações recolhidas teriam um tratamento de carácter anonimato e guardar-se-ia o maior sigilo. Por isso, o consentimento de conceder a entrevista foi valorizado.

Assim, a hora da entrevista de cada participante foi combinada para evitar que houvesse coacção, desta forma, cada entrevistado tinha o seu tempo, embora relativamente ao lugar, a maior parte preferisse o Departamento de Ciências Económicas e Jurídicas por forma a evitar ruído e interrupções nas gravações e como forma de garantir a liberdade de expressão.

3.2.8 Caracterização do local de pesquisa

A pesquisa foi realizada na Academia Militar “Marechal Samora Machel”, pois embora se considere que melhor seria se fosse extensiva a todas as unidades militares, a sua escolha, justifica-se pelo facto da Academia Militar ser o estabelecimento Militar do Ensino Superior que desenvolve actividades de ensino, de investigação e de apoio à comunidade, com a finalidade essencial de formar Oficiais destinados aos Quadros Permanentes das Forças Armadas de Defesa de Moçambique, portanto, onde se prevê que qualquer correção neste processo inicie.

Imagem 1 Vista frontal do edifício do Comando da Academia Militar “Marechal Samora Machel”



Fonte: Pesquisador

Historial da Academia Militar “Marechal Samora Machel”

As actuais instalações da AM foram construídas no tempo colonial, cita-se que até 1915, o local era habitado por populações de origem Macua chefiadas por M’phula, pertencente a família Amilima, cujo nome foi adoptado pelos portugueses. Foi aqui onde começou a cidade de Nampula que outrora serviu de posto de Administração Colonial, no qual um português de nome Neutel de Abreu (Governador do Distrito de Nampula) veio a descansar numa árvore de figueira que até hoje sobrevive e construídas duas casas de alvenaria, onde o actual posto médico servia de palácio, e actual a casa de guarda servia de posto administrativo.

Como se disse, o nome da cidade deriva do nome de um líder tradicional *M’phula* ou *Wamphula*, ou seja, a cidade de Nampula teve a sua origem a partir da ocupação militar na região, tendo-se então estabelecido aqui um posto militar. A hegemonia da cidade de Nampula no cenário socioeconómico na região norte do país, remonta do tempo antes do século XV.

Quanto à localização geoestratégica, a cidade de Nampula é um importante cruzamento de estradas que liga as províncias do Norte do País. A povoação foi criada por uma portaria, a 22 de Agosto de 1920. Entre 21 de Julho de 1917 ao Julho de 1921 como sede do Comando Militar da Macuana, designação que era conhecida a actual província de Nampula.

A importância político-económica e estratégia da povoação começou a evidenciar-se nos últimos tempos do séc. XV, como resultado do desenvolvimento e da transferência da capital do distrito de Moçambique, da Ilha de Moçambique para Nampula em 1934. Em 30 de Outubro de 1934, a povoação foi elevada da vila de Nampula. Um ano depois, no dia 1 de Janeiro de

1935, a vila ascendeu a categoria da capital dos distritos de Moçambique e Niassa, que incluía as actuais províncias do Norte do país.

Com a proclamação da Independência Nacional a 25 de Junho de 1975, nas instalações do Quartel-general do Distrito do Norte, devia funcionar a polícia e o SNASP numa primeira versão do corpo directivo do País e também com o sentimento do primeiro Presidente de Moçambique (Marechal Samora Machel). Para responder a necessidade de formação de oficiais para a força regular do exército Moçambicano, houve necessidade de se criar uma Escola Militar. Em 1990, a Escola Militar foi reconhecida oficialmente como Instituição de Ensino Médio baptizada pelo nome Marechal Samora Machel, através de um despacho interministerial (Ministro da Defesa Nacional e Ministro da Educação) numa cerimónia comemorativa dirigida pelo ex-presidente de Moçambique: Joaquim Alberto Chissano.

✓ **Finalidade da criação da Academia Militar “Marechal Samora Machel”**

Segundo o Diploma Ministerial do Ministro da Defesa Nacional (2003) “do Decreto nº 62/2013, de 24 de Dezembro ao abrigo do disposto no nº1 do artigo 14 da lei n 0 5/2003, de 21 de Janeiro, cria-se a Academia Militar, como estabelecimento Militar do Ensino Superior que desenvolve actividades de ensino, de investigação e de apoio a comunidade, com a finalidade essencial de formar Oficiais destinados aos Quadros Permanentes das Forças Armadas de Defesa de Moçambique”.

De acordo com o Diploma Ministerial do Ministro da Defesa (2005) na AM são ministrados cursos de licenciatura que habilitam ao ingresso na classe de oficiais do Quadro Permanente, assim como poderão ser realizadas acções de formação que se revelem de interesse para o desenvolvimento dos conhecimentos militares. E, em conformidade com determinações específicas do Chefe do Estado-Maior General das FADM pode ainda:

Realizar cursos da qualificação, actualização ou especialização de interesse para as Forças Armadas de Defesa de Moçambique.

✓ **Criação**

A Academia Militar “Marechal Samora Machel” é uma instituição militar de ensino superior das Forças Armadas de Defesa de Moçambique (FADM), criada pelo Decreto 62/2003, de 24 de Dezembro, do Conselho de Ministros.

✓ **Missão**

Formação de oficiais com nível superior para o quadro permanente das FADM, desenvolvendo actividades de ensino, investigação e de apoio à comunidade.

✓ **Cursos actualmente Ministrados na Academia Militar “MSM”**

Infantaria; Artilharia Terrestre; Artilharia Anti-Aérea; Blindados; Reconhecimento das Tropas; Educação Cívico e Patriótico; Comandantes de Meios Radiotécnico; Administração Militar; Comunicações; Educação Física e Desportos; Engenharia Militar; Engenharia Mecânica; Engenharia de Mecânica Naval; Navegação Marítima; Piloto Aviador.

✓ **Localização da Academia Militar**

A Academia Militar localiza-se na província de Nampula ao norte de Moçambique e está inserida dentro do bairro Militar, sendo limitada a Norte pela Rua dos Continuadores; a Sul pela Rua 1050; a Este pela Praça dos Heróis Moçambicano; e a Oeste pela Rua da Liberdade.

IV. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Introdução

Neste capítulo aborda-se, a apresentação, análise e interpretação de dados e discussão dos resultados. Sendo assim, nesta fase, partindo do material empírico recolhido e feitas as transcrições das entrevistas, como forma de garantir uma análise fidedigna da informação, passou-se ao processo da apresentação, análise e discussão de resultados propriamente dito, o qual fez-se recorrendo à técnica de análise de conteúdo, pela via de um raciocínio indutivo, construtivo e subjetivo.

A materialização dos procedimentos de análise de conteúdo consistiu em apresentar as respostas dos entrevistados, através de unidades de registo e os aspectos constatados na técnica de observação, em seguida esses resultados são sumarizados através do processo de análise e por fim discutidos com as perspectivas dos diversos autores, por forma a se fazer as respectivas interpretações.

Para a organização e estruturação deste processo, teve-se em conta as categorias e subcategorias anteriormente definidas, designadamente: *(i)* Percepção dos oficiais da ADMil sobre a importância da aplicação da análise SWOT na formulação da estratégia organizacional do curso da Administração Militar; *(ii)* Caracterização dos elementos da ferramenta estratégica SWOT no apoio ao diagnóstico do Curso da Administração Militar, e *(iii)* Indicação das formas de operacionalização do processo de formulação da estratégia baseado na análise SWOT para diagnosticar a formação de oficiais em Administração Militar.

É fundamental realçar que o processo da apresentação, análise e interpretação de dados e discussão de resultados, não somente segue a sequência organizacional anunciada no parágrafo anterior, como é igualmente realizado em cada subcategoria em que se desdobram as categorias, realça-se também que por forma a manter em anonimato as identidades dos entrevistados, ao longo de todo este processo, procedeu-se à codificação dos mesmos, ou seja, o Oficial Superior Director do Curso por EA1.1; o Oficial Superior do Corpo Técnico Administrativo – Director de Repartição por EA1.2; o Oficial Superior do Corpo Técnico Administrativo – Chefe de Serviço por EA2.1; o Oficial Superior Docente do DCEJ por EA2.2; e o Oficial subalterno Docente do DCEJ por EA2.3.

4.2 Percepção dos Oficiais da AdMil Sobre a Importância da Aplicação da Análise SWOT na Formulação da Estratégia Organizacional do Curso da Administração Militar

Através dos Oficiais da AdMil, desde os oriundos das antigas FAM-FPLM, até aos graduados na AM “MSM” no período em análise, foi possível aferir nesta categoria, a importância de (1) otimizar os pontos fortes e eliminar ou converter os fracos em fortes, na formulação da estratégia organizacional do curso, assim como a de (2) explorar as oportunidades existentes e amenizar ou contornar as ameaças na formulação da estratégia organizacional do curso.

4.2.1 Importância de otimizar os pontos fortes e eliminar ou converter os fracos em fortes, na formulação da estratégia organizacional do curso

De acordo com as entrevistas realizadas, quanto à importância de otimizar os pontos fortes e eliminar ou converter os fracos em fortes, na formulação da estratégia organizacional do curso graduado na Academia Militar no período de 2009 a 2014, os pontos mais evidentes nos discursos dos oficiais da AdMil, foram: (i) a possibilidade de compreender que, um planeamento adequado ao evidenciar os pontos fortes e fracos da organização, contribui para a melhoria das suas actividades; (ii) a possibilidade de compreender que os pontos fortes constituem as forças propulsoras da organização no alcance dos seus objetivos, enquanto os pontos fracos constituem as limitações e restrições que dificultam ou impedem o seu alcance; (iii) a possibilidade de compreender que para adequar a organização às constantes mudanças ambientais, torna-se necessário formular novas estratégias, partindo dos objectivos planeados, da missão e da visão que se pretende realizar, mas para o efeito é importante verificar e analisar os pontos fortes e fracos do curso. Os depoimentos que se seguem deixam claros esses pressupostos:

“... uma apresentação bem adequada dos pontos fortes e fracos da organização, contribui para a melhor definição das suas actividades” (EA2.1)

“... um planeamento bem feito expõe os pontos fortes e fracos da organização, e isso contribui para a melhor definição das actividades por realizar” (EA2.2)

“...os pontos fortes constituem as forças motrizes da organização que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto os pontos fracos constituem as limitações e restrições que dificultam ou impedem seu alcance” (EA1.2)

“...os objetivos planeados, a missão e a visão permitem que se defina a estratégia da organização, mas antes de tudo, é preciso fazer a análise organizacional para verificar e analisar os seus pontos fortes e fracos.” (EA1.1)

De acordo com os depoimentos aqui apresentados, pode-se entender que tanto EA2.1 como EA2.2 partilham a ideia de que a definição dos pontos fortes e fracos direciona ou contribui para definir as actividades a realizar. Contudo, o ponto de vista de EA1.2 e EA1.1 entra em concordância com EA2.1 e EA2.2 explicando em forma de passos como os pontos fracos e fortes contribuem para definição dessas actividades.

Na perspectiva de EA1.1, a definição de estratégia organizacional, é antecedida pela identificação dos pontos fracos e fortes e posterior definição dos objetivos, missão e visão organizacional. Esta visão faz perceber que a identificação dos pontos fracos e fortes contribuem para a definição de estratégia que irá por sua vez fazer com que a organização alcance os seus objetivos.

Percebe-se daqui que a importância das organizações identificarem os seus pontos fortes e fracos, reside no facto de que estes constituem os seus pontos de partida na formulação de qualquer estratégia que se adequa a qualquer alteração do ambiente organizacional do curso, aliás este entendimento é partilhado por Chiavenato e Sapiro (2016), aquando da sua referência ao diagnóstico estratégico, na determinação de “como se está”, em que se consegue diagnosticar a real situação da organização, onde para além dos aspectos internos, faz também menção aos aspectos externos.

4.2.2 Importância de explorar as oportunidades existentes e amenizar ou contornar as ameaças na formulação da estratégia organizacional do curso.

Relativamente à importância de explorar as oportunidades existentes e amenizar ou contornar as ameaças na formulação da estratégia organizacional do curso, foi possível captar dados referentes à relevância de abordar algumas oportunidades e ameaças que ajudariam na formulação da estratégia organizacional deste curso. De acordo com as entrevistas realizadas, os aspectos mais evidentes nos discursos dos oficiais da AdMil, foram: *(i)* a possibilidade de compreender que a estratégia organizacional mostra-nos como a organização se comporta perante o ambiente que a circunda, quando consegue explorar as oportunidades e amenizar ou neutralizar as ameaças potenciais do ambiente em que se encontra *(ii)* a possibilidade de identificar as turbulências e os recursos externos, que a organização enfrenta ou que aproveita face a estratégia escolhida *(iii)* a possibilidade de conhecer e identificar uma das balizas da estratégia organizacional que permite verificar e analisar as oportunidades que devem ser

aproveitadas e as ameaças que devem ser neutralizadas ou evitadas. Os depoimentos que se seguem deixam claros esses pressupostos:

“... mostra-nos como a organização se comporta perante o ambiente externo, quando consegue aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças potenciais” (EA1.1)

“... identificar as turbulências e os recursos externos que a organização enfrenta ou que aproveita face a estratégia escolhida” (EA2.1)

“... conhecer e identificar uma das balizas da estratégia organizacional que permite verificar e analisar as oportunidades que devem ser aproveitadas e as ameaças que devem ser neutralizadas ou evitadas” (EA1.2)

“... mostra-nos como o curso se comporta quando aparece uma oportunidade e uma ameaça potencial” (EA1.1)

Dos depoimentos apresentados acima, entende-se que, EA1.1 e EA1.2, partilham a opinião de que, ao conhecer e identificar as suas oportunidades e ameaças, o curso saberá definir uma das suas balizas em termos de comportamento, ou por outra, que atitudes adoptar perante uma oportunidade ou ameaça.

Embora sem se afastar dos depoimentos de EA1.1 e EA1.2, percebe-se que EA2.1 é da opinião de que o conhecimento de oportunidades e ameaças permite identificar os recursos externos aproveitáveis, assim como as turbulências por evitar, de acordo com a estratégia adoptada pelo curso.

Assim, percebe-se que a importância do curso identificar as suas oportunidades e ameaças, reside no facto de estes constituírem mais uma das balizas no processo de formulação da estratégia organizacional, como é partilhado por Oliveira (2007), aquando da sua referência ao diagnóstico estratégico, na determinação de “como se está”, em que se consegue diagnosticar a real situação da organização, pois para além dos aspectos internos da organização, faz também menção aos aspectos externos. Conhecendo convenientemente, as oportunidades existentes no meio envolvente, o curso saberá melhor posicionar-se, em termos de definição do tempo propício de explorar essa vantagem em seu proveito, na mesma linha de pensamento, o conhecimento das ameaças com as quais o curso se confronta é uma mais-valia na tomada de medidas de precaução tendentes a contornar ou inviabilizar ou no mínimo debelar o poder dessa ameaça. Resulta deste desiderato que reconhecidas as oportunidades e as ameaças do meio envolvente externo ao curso da AdMil, estará em condições de aferir um dos seus marcos no processo da análise e reflexão para a formulação melhor estratégica.

4.3 Caracterização dos Elementos da Ferramenta Estratégica SWOT no Apoio ao Diagnóstico do Curso de Administração Militar

Nesta categoria procurou-se, através dos Oficiais da AdMil, tanto os oriundos das antigas FAM-FPLM, como os graduados na AM “MSM” no período em análise, captar dados que permitam caracterizar os elementos da ferramenta estratégica SWOT no apoio ao diagnóstico do Curso de Administração Militar. Afigura-se necessário perceber que na formulação estratégica para além de começar por clarificar a missão, precisamos de efectuar a análise de envolvente (SWOT). Desta feita, foram caracterizados e analisados os Pontos Fortes, os Pontos Fracos, as Oportunidades e as Ameaças como elementos da ferramenta estratégica SWOT no apoio ao diagnóstico do Curso de AdMil.

4.3.1 Pontos fortes

Nesta conformidade, de acordo com as entrevistas realizadas, como factores caracterizadores de Pontos Fortes, foi possível identificar com maior evidência nos discursos dos oficiais da AdMil, os seguintes aspectos: *(i)* o tirocínio servir como elo de ligação entre os cursantes, o Departamento da Logística e as unidades militares; *(ii)* o curso ter sido ministrado por docentes tecnicamente bons e experientes, sendo alguns da antiga Escola Militar; *(iii)* a necessidade de uma integração mais cuidada no processo de aprimoramento das capacidades técnico-profissionais dos novos oficiais; *(iv)* a avaliação excelente da formação deste grupo de oficiais, percebida nos elogios satisfatórios nas unidades das Forças Armadas e no facto deste grupo de oficiais estar a cumprir devidamente as missões que lhes são atribuídas; e *(v)* o entendimento, contrariado pela minoria, de que os oficiais formados na AM “MSM” no período em análise, estão a responder às expectativas das Forças Armadas. Os depoimentos que se seguem sustentam essas evidências:

“... apresentam um rigor técnico-profissional adequado, tive a sorte de trabalhar com alguns oficiais formados na Academia Militar, incluindo alguns oficiais graduados neste período ...” (EA1.2).

“... o tirocínio poderá ter sido um dos reforços porque era a gestão aplicada no terreno quando foram conhecer o Departamento da Logística e passaram por algumas unidades” (EA1.2).

“... os docentes que ministraram o curso tecnicamente são bons, alguns docentes deles foram meus também” (EA1.2)

“... mesmo no seio das unidades, quer aqui na Academia onde estou e nalgumas unidades onde eu passei por experiência de trabalho ou visitas, os elogios têm sido muito satisfatórios” (EA2.1)

“... dá para perceber que houve uma grande formação no seio deste grupo de estudantes nesse período e os oficiais estão a tomar conta das tarefas que lhes são atribuídas nas unidades”. (EA2.2)

“... pude ver que são oficiais que passaram pelas unidades, a preocupação da Academia foi mais trazê-los para cá, e com os conhecimentos que tiveram quer fora do país quer internamente, foi consolidar-nos e transmitir aquilo que exactamente a gente precisava”. (EA2.1).

“...as cadeiras que constituíam o nosso curriculum, o estágio prático, com algumas horas práticas que tive acabei tendo bases fundamentais para exercer as funções que actualmente exerço” (EA2.1).

A partir dos depoimentos de EA1.2, percebe-se que os aspectos que fortalecem o curso em análise, foram a gestão prática durante o tirocínio, o rigor técnico-profissional adequado, outro ainda, reside no facto de os docentes que ministraram o curso serem tecnicamente bons e terem sido os mesmos da antiga escola militar.

Reforçando os depoimentos de EA1.2, percebe-se que EA2.1 e EA2.2 entendem que o rigor técnico-profissional adequado dos oficiais em análise transparece nos elogios a que este grupo de oficiais tem granjeado na sua carreira, assim como, na abrangência de cadeiras ministradas ao seu curso e ao facto de se terem escolhido professores da antiga escola militar e outros formados fora do país para ministrarem este curso.

Conforme se pode notar nos depoimentos dos oficiais, vale aqui chamar atenção para um aspecto muito significativo, não transparecem com muita evidência, alguns aspectos que de facto constituem pontos fortes, como é o caso da qualidade das instalações, da técnica e outros aspectos que teriam mais relevo no que se refere aos pontos fortes do curso. A este propósito, percebe-se que alguns depoimentos de um dos oficiais na subcategoria – Fraquezas, levam ao entendimento de que este grupo de oficiais graduado na AM “MSM” no período em alusão, não está técnica e profissionalmente capacitado para o exercício das suas funções, resultando deste facto as “queixas” quanto à satisfação das expectativas das FADM. Como nos elucida Oliveira (2007), depois de ressaltar que pontos fortes são vantagens estruturais controláveis pela organização e que a favorecem perante as oportunidades e as ameaças do ambiente empresarial, acrescentando que se a área de actuação da organização for escolhida tendo em conta o que ela melhor pode fazer, face as suas melhores capacidades, ou seja, se apresente pontos fortes, neste

caso a sua estratégia será bem-sucedida. Não obstante, partindo do pressuposto de que, neste ponto, os depoimentos dos oficiais não fazem alusão aos aspectos mais relevantes das forças, leva a perceber que os mesmos não são conhecidos como pontos fortes e nem são utilizados para constituir a diferenciação que deve ser conseguida pela organização, por forma a proporcionar-lhe uma vantagem operacional no seu ambiente organizacional.

Apesar das inconsistências existentes nos depoimentos dos Oficiais relativamente a esse ponto, seguindo a perspectiva de Mintzberg e Quinn (1987, cit. em Santos, 2008), constata-se que nem sempre as estratégias realizadas correspondem às estratégias intencionadas, mas à combinação de estratégias deliberadas e estratégias emergentes, nem sempre de forma intencional, o que reforça o entendimento de que o processo de formulação e implementação da estratégia é dinâmico, sem princípio nem fim, em que as estratégias vão sendo “moldadas”, em função das alterações da envolvente, daí que outros oficiais nos seus depoimentos referem-se ao primórdio de uma integração mais cuidada no processo de aprimoramento das capacidades técnico profissionais dos novos oficiais.

4.3.2 Pontos fracos

Como factores caracterizadores de Pontos Fracos, de acordo com as entrevistas realizadas, foi possível identificar com maior evidência nos discursos dos oficiais da AdMil, os seguintes aspectos: *(i)* a percepção de algumas queixas proferidas contra os oficiais formados na AM, de não estar a responder às expectativas; *(ii)* a ausência de docentes formados em áreas específicas, assim como a formação geral a que este grupo de oficiais foi submetido; *(iii)* a necessidade de serem formados em turma única e só separarem na especialização *(iv)* a necessidade de formatar os cursantes no domínio do cálculo dos combustíveis e da alimentação e *(v)* a ausência de base material de instrução e de bibliografias específicas na biblioteca da Academia Militar. Os pronunciamentos tanto dos oficiais oriundos das FAM-FPLM como dos graduados na AM “MSM” no período em análise, refletem estas evidências:

“...a AM tem vindo a receber algumas queixas dando a entender que os oficiais formados na AM, não estão a responder às expectativas ...” (AE1.1)

“...como qualquer quadro formado numa determinada área o que é preciso é só o acompanhamento no primeiro passo” (EA1.2).

“... tiveram uma formação geral que até certo ponto não lhes ajudou muito (...) tinham a bagagem de muitos cursinhos, entre aspas, ..., era difícil beber a água e deter a verdade do conhecimento das matérias” (EA1.2).

“... os oficiais deveriam ser formados todos juntos em turmas únicas e só depois passariam para a especialização”. (EA1.1)

“... muitos dos graduados, alguns que trabalhei com eles não tinham domínio do cálculo dos combustíveis, da alimentação, era preciso voltar a formatar nessa matéria” (EA1.2).

“... devíamos ter docentes formados em áreas específicas, isto é, docentes formados em áreas de finanças, docentes formados em áreas de logística e docentes formados em gestão de pessoal, o que no período em discussão ... não temos”. (EA1.1)

“... outro caso é o da nossa biblioteca que não apresenta bibliografia nestas áreas, aliás mesmo que houvesse sem termos docentes capazes de orientar os discentes em materiais de consulta, não teríamos aproveitamento algum”. (EA1.1)

“... pude notar a base material de instrução, por exemplo no curso da Administração Militar há poucas condições materiais para a prática” (EA2.1);

“...a Academia em termos práticos é fraca, mesmo durante a nossa formação notou-se muito esta falta” (EA2.1);

... o que aconteceu foi nós termos saído da Academia e irmos (...) ver a base material de instrução fora da Academia (EA2.3)

Face ao depoimento de EA1.1 pode-se entender que como factor caracterizador de fraquezas ao curso, temos as queixas que a AM tem vindo a receber pelo facto deste grupo de oficiais não corresponder às expectativas da FADM. Entende-se que este facto resulta do tipo de formação em turma única a que este curso está sujeito, desde o início até ao fim, sem separar em especialidades de Finanças, Logística e Gestão de Pessoal, para além de não haver professores formados nestas áreas específicas e nem bibliografia específica na AM. Todavia, embora os pontos de vista de EA1.2, EA2.1 e EA2.3, não sejam tão contundentes a ponto de se referirem às queixas dirigidas à AM, entram em concordância com EA1.1, pois enquanto EA1.2 explica que este grupo de oficiais apresenta dificuldades no cálculo dos artigos logísticos, havendo necessidade de formatação durante o tirocínio, EA2.1 e EA2.3 referem-se ao facto de na AM notar-se a falta de base material de instrução.

Conforme transparece nos seus depoimentos, os oficiais são mais elucidativos, deixando transparecer com nitidez os aspectos que de facto constituem pontos fracos em áreas críticas de desempenho durante a formação deste curso, desvantagens estruturais controláveis pela Academia Militar e que desfavorecem o curso perante o ambiente externo. Nesta perspectiva, torna-se mais fácil converter a situação, ou seja, tornar os pontos fracos em fortes, até porque

esta ideia também é partilhada por Oliveira (2007) na sua discussão sobre a metodologia a seguir no processo de planeamento estratégico, quando nos elucida que, caso haja necessidade de realizar actividades em que a organização não esteja devidamente capacitada, isto é, apresente pontos fracos, o processo correctivo dessas fraquezas torna-se mais fácil.

4.3.3 Oportunidades

Relativamente à caracterização das Oportunidades, de acordo com as respostas dos oficiais da AdMil às entrevistas realizadas, foi possível identificar com maior evidência, os seguintes aspectos: (i) a contribuição da rotatividade no aprimoramento das capacidades técnico-profissionais do curso; (ii) o desempenho de funções de comando e chefia como gestores dos Postos de Comando Avançados (PCA's) no Teatro Operacional Norte (TON) por oficiais formados na AM"MSM" (iii) o auxílio primordial no especto de saber ser e estar em diferentes momentos como resultado do aglutinar três subespecialidades num único curso; (iv) a actual conjuntura política e económica, assim como a recorrente situação calamitosa do país e (v) a existência de oficiais formados nos primeiro e segundo cursos da AM no Instituto Nacional de Gestão de Calamidade (INGC). Como sustento destas evidências temos os pronunciamentos tanto dos oficiais oriundos das FAM-FPLM como dos graduados na AM "MSM" no período em análise:

“... a rotatividade é positiva e é essencial para o processo de melhoria de qualificações técnicas para o próprio oficial” (EA2.1).

“... se tem possibilidade de rodar acaba aprendendo um pouco de tudo e aquilo ajuda para uma formação técnica de forma excelente” (EA2.3);

“estão em condições de enfrentar a actual conjuntura politica e económica” (EA1.2).

“... estivemos no Teatro Operacional com colegas formados aqui na Academia Militar, é que geriam PCA's, é que geriam alimentação de todo o TO” (EA1.2).

“... (...) no Teatro Operacional Norte, vemos que boa parte dos órgãos de direção tática da administração militar são desempenhadas por oficiais formados nesse período” (EA2.1).

“... ter aglutinado as três subespecialidades num único curso auxilia no especto de saber ser e estar em diferentes momentos, incluindo na actual conjuntura política e económica” (EA2.1).

“... ter aglutinado todas as especialidades ajudou me a desempenhar as funções como logístico na altura, depois fui nomeado para o serviço de finanças, por ter

feito também a subespecialidade de finanças aquando da minha formação ...” (EA2.1).

“... temos alguns majores agora, alguns capitães que fazem o serviço de apoio à comunidade no caso de cheias, caso concreto no caso do ciclone Idae estavam a frente disso” (EA2.2).

Na perspectiva de EA2.1, EA2.2 e EA2.3, o facto dos oficiais deste grupo desempenharem funções logísticas e financeiras de forma rotativa, permite o aprimoramento das suas qualificações técnicas. Esta visão leva ao entendimento de que a forma como este grupo de oficiais foi formado facilita o seu enquadramento em qualquer conjuntura política e económica, esta abordagem evidencia-se nos depoimentos de EA1.2 e EA2.1 que embora sejam de gerações diferentes, corroboram a ideia de que o TON tem sido uma oportunidade em que o grupo de oficiais em análise, tem mostrado as suas potencialidades técnico-profissionais, como se observa na assunção de funções de Órgãos de Direcção Tática da AdMil no TON e nos Órgãos de Apoio às Comunidades.

Através dos depoimentos aqui apresentados, pose-se dizer que os oficiais percebem que a conjuntura política e económica do país, a recorrente situação calamitosa em que o país está sujeito, assim como a situação de campanha no Teatro Operacional Norte em que os oficiais do grupo em análise, têm assumido funções de chefia, constituem os factores externos positivos dominantes para este curso, no entanto, ressaltam a necessidade de um acompanhamento mais cuidadoso no processo de integração dos oficiais recém-graduados, por forma a permitir o aprimoramento das suas capacidades técnico-profissionais durante o desempenho das suas actividades, pois se nos focarmos à discussão do Modelo SWOT Clássico apresentado por Martins (2000), o qual destaca que Oportunidades: São os aspectos mais positivos do serviço que a organização oferece relativamente ao mercado onde está ou irá se inserir, e acrescenta que devem ser factores que não podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planeamento estratégico, percebe-se, que o abastecimento das FA numa situação de guerra como ocorre no TON, assim como a situação recorrente de calamidades naturais no país, principalmente em períodos de chuvas intensas, são situações conturbadas que, à primeira vista, poderiam parecer ameaças para o curso, no entanto têm sido oportunidades para o curso mostrar as suas capacidades técnico profissionais, apesar de algumas vulnerabilidades aparentadas pelo curso. Estes factores não são do controlo do curso, quiçá da Academia Militar, mas podem ser levantados para a formulação da estratégia do curso da AdMil.

4.3.4 Ameaças

Referindo-se aos aspectos caracterizadores das Ameaças, as respostas dos oficiais da AdMil às entrevistas realizadas, permitiram identificar com maior evidência, os seguintes aspectos: (i) a dificuldade em ver o brio profissional do oficial devido a carências que é forçado a gerir; (ii) a conflitualidade que a integração de oficiais milicianos gera no processo de afectação do curso da AdMil como ameaça ao bom desempenho do curso (iii) as limitações em termos de flexibilidade na tomada de certas decisões que resultam da separação entre os departamentos da logística e finanças e (iv) a relutância nos órgãos de comando das unidades militares em atribuir mais responsabilidades aos oficiais formados neste período. Os depoimentos aquando das entrevistas dirigidas tanto aos oficiais oriundos das FAM-FPLM como aos graduados na AM “MSM” no período em análise, denotam estas evidências:

“... nós formamos bons estudantes mas vão gerir uma logística de carências, até certo ponto não vemos o brio profissional do formado (...)” (EA1.2).

“... quer dizer, nós estamos a formar gestores em Administração Militar para gerir recursos que não existem” (EA1.1).

“... qualquer indivíduo que vai a universidade é tipo mercenário, entra porque quer ser rico quer ter dinheiro (...) ele estudou e adquiriu o nível dele lá, aqui só veio e escreveu para ter emprego, é ali onde temos dificuldades de cumprimento da ordem militar com os milicianos” (EA1.2).

“... enquanto as universidades civis públicas ou não, formam para cada um se virar, o militar é formado para servir a pátria” (EA1.1).

“...não temos meios, primeira coisa quando há uma situação pode ser daqui a Nametil a estrada estar bloqueada não tem como chegar, porque nem helicóptero tem, nem carro blindado a altura pode não ter, então tira a vontade” (EA1.2).

“...o departamento da logística, apresenta limitações em termos financeiros e vice-versa, cada um decide de forma independente, e isso pode trazer limitações em termos de flexibilidade, sendo esta característica uma das que mais se exige à AdMil” (EA1.1)

“...há uma certa relutância, um pequeno obstáculo em deixar o oficial progredir um pouco mais, atribuindo-lhe mais responsabilidades do que aquilo que tem sido as tarefas actuais. (EA2.1)

“... é preciso acreditar um pouco mais nas capacidades profissionais dos oficiais formados nesse período tendo em conta as suas potencialidades em termos de conhecimentos técnicos”. (EA2.3)

“... vem para cá com conteúdos totalmente civis comparativamente ao indivíduo formado na Academia militar que não só tem a componente civil mas também tem a componente técnica e tática militar, então acaba gerando um certo conflito” (EA2.1)

Percebe-se nos seus depoimentos, que EA1.1 e EA1.2 partilham a opinião de que as carências em artigos e equipamentos logísticos, ameaçam o brio profissional deste grupo de oficiais, contudo, nota-se que os mesmos pretendem também, dar o entendimento de que a integração de oficiais milicianos, formados nas universidades públicas e privadas, em cursos de Gestão, Economia e Administração Pública, vem criar conflitos de interesses com os oficiais formados na AM. Contudo, saindo do diapasão anterior, EA1.1 quer levar ao entendimento de que outro factor de ameaça ao desempenho deste grupo de oficiais resulta da separação entre os departamentos de Finanças e Logística.

EA2.1 e EA2.3 para além de compactuar com EA1.1 e EA1.2 no que concerne à ameaça resultante da integração de oficiais milicianos nos quadros da AdMil, coincidem também no entendimento, de que a relutância em atribuir mais responsabilidades a este grupo constitui mais uma ameaça, por não permitir evidenciar as suas reais capacidades técnico-profissionais.

Os depoimentos aqui apresentados, levam a dizer que os oficiais percebem que o aprimoramento das capacidades técnico-profissionais dos oficiais durante o exercício das suas actividades passa por um investimento mais orientado à reestruturação da logística nas forças armadas, por uma reorientação dos Cursos Complementares dos Oficiais Milicianos às necessidades das Forças Armadas, por uma reorientação para uma relação mais coordenada entre os Departamentos da Logística e Finanças. Sobre este assunto, Martins (2000), destaca que as Ameaças são os aspectos mais negativos dos serviços que a organização oferece em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. Devem ser factores que não podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planeamento estratégico.

Embora seja perceptível alguma apreensão dos oficiais, na abordagem a esse factor, pelos constrangimentos que algumas ameaças causam ao curso, facto também confirmado pela observação feita a alguns oficiais no polígono de Anchilo, em que embora satisfizessem os aspectos observados, não dispunham das condições técnicas necessárias para o exercício das suas funções. Contudo, os oficiais percebem que os factores elencados não estão ao controlo da Academia Militar e muito menos do curso da AdMil. Partindo desse pressuposto, percebe-se que para adequar o curso da AdMil à nova conjuntura, torna-se necessário formular novas estratégias partindo dos objectivos, da missão e da visão que se adequa ao curso, e que para

além de fazer a análise organizacional, como são os casos do levantamento das forças e fraquezas, torna-se ainda necessário continuar a aproveitar as oportunidades que o ambiente do TON oferece, mais ainda, torna-se fundamental, neutralizar as ameaças potenciais do ambiente ou transformá-las em oportunidades.

4.4 Identificar Formas de Operacionalização do Processo de Formulação Estratégica Baseada na Análise SWOT para Diagnosticar a Formação de Oficiais em AdMil

Relativamente a esta categoria, procurou-se nos discursos dos Oficiais da AdMil, sujeitos desta pesquisa, e disponíveis nas categorias anteriores, captar dados que permitam através do modelo SWOT de Pearce e Robinson (1991, cit. em Santos, 2008), o qual parte do princípio de que “uma organização precisa de identificar primeiro se os factores internos preponderantes são os pontos fortes ou os fracos e se os factores ambientais externos dominantes são as oportunidades ou as ameaças”, e acrescenta que “em função do posicionamento da organização nos quatro quadrantes que constituem a matriz SWOT, a estratégia recomendada poderá passar pela diversificação, o crescimento, a defesa ou abandono ou a focalização”, com vista a identificar formas de operacionalização do processo de formulação estratégica para diagnosticar a formação de oficiais do Curso de Administração Militar. É fundamental referir que para formular a melhor estratégia que diagnostique a formação de oficiais da AdMil, como se pretende, tivemos que aferir de forma meticulosa a situação concreta que nos permitisse posicionar o curso numa das dimensões desta matriz.

Nesta perspectiva, houve necessidade de analisar: *(i)* se no curso há predominância de pontos fortes, mas o meio envolvente em que desenvolve as suas actividades é hostil; *(ii)* se no curso há predominância de pontos fortes, mas o meio envolvente em que desenvolve as suas actividades oferece oportunidades; *(iii)* se no curso há predominância de pontos fracos, mas o meio envolvente em que desenvolve as suas actividades é incerto, imprevisível, dinâmico, complexo e turbulento; e finalmente, *(iv)* se no curso há predominância de pontos fracos, mas o meio envolvente em que desenvolve as suas actividades oferece múltiplas oportunidades de crescimento.

4.4.1 Posicionamento do curso da AdMil na matriz de Pearce e Robinson face a predominância de pontos fortes e num meio envolvente hostil

Para aferir se o curso se posiciona neste Quadrante I, cuja dimensão estratégica é a Diversificação, a pesquisa, recorrendo-se da categoria anterior fez a confrontação entre os pontos fortes significativos do curso e a hostilidade do meio envolvente em que está integrado no desenvolvimento das suas actividades.

Desta feita, as respostas dos oficiais da AdMil às entrevistas realizadas, permitiram identificar com maior evidência, como pontos fortes os seguintes aspectos: *(i)* o tirocínio servir como elo de ligação entre os cursantes, o Departamento da Logística e as unidades militares; *(ii)* o curso ter sido ministrado por docentes tecnicamente bons e experientes, sendo alguns da antiga Escola Militar; *(iii)* o entendimento, contrariado pela minoria, de que os oficiais formados na AM “MSM” no período em análise, estão a responder às expectativas das Forças Armadas, contudo, como ameaças temos: *(i)* a dificuldade em ver o brio profissional do oficial, dadas as carências que é forçado a gerir; *(ii)* a conflitualidade que a integração de oficiais milicianos gera no processo de afectação do curso da AdMil como ameaça ao bom desempenho do curso *(iii)* as limitações em termos de flexibilidade na tomada de certas decisões que resultam da separação entre os departamentos da logística e finanças e *(iv)* a relutância nos órgãos de comando das unidades militares em atribuir mais responsabilidades aos oficiais formados neste período.

Facilmente percebe-se que os oficiais, não somente, têm o entendimento de que embora o meio envolvente externo apresente algumas ameaças significativas e que se possam considerar hostis ao curso, como também, entendem que para além dessas ameaças serem facilmente contornáveis, não há pontos fortes significativos. Pelo que, o facto dos depoimentos dos oficiais não apresentarem pontos fortes significativos, como são os casos das instalações, dos equipamentos, da técnica usada e outros, não satisfaz a recomendação de Pearce e Robinson (1991, cit. em Santos, 2008), a qual relata que, as organizações posicionadas neste Quadrante I, embora tendo pontos fortes significativos, desenvolvem a sua actividade integradas num meio envolvente praticamente hostil, pelo que a recomendação dos autores, seria no sentido de diversificação da sua actividade para outras áreas de produto-mercado.

Ora, não dispondo de pontos fortes significativos, como transparece nos discursos dos oficiais do curso, ao não fazerem menção aos factores internos (pontos fortes) preponderantes, o processo de diversificação implicaria o dispêndio de recursos em investimentos para novos

segmentos, ao invés de investir nos factores internos preponderantes em falta, o que se revela inadequado à conjuntura actual, aliás esta ideia é partilhada por Santos (2008), quando refere que ‘uma excessiva diversificação dos recursos organizacionais por vários segmentos de mercado, ainda que atrativos, (...), pode saldar-se em derrotas substanciais’. Assim, conclui-se que apesar do curso operar num meio envolvente hostil, dispondo de pontos fortes, não se afigura aconselhável posicioná-lo neste quadrante, pelo que a estratégia a formular não pode ser a diversificação.

4.4.2 Posicionamento do curso da AdMil na matriz SWOT de Pearce e Robinson face a predominância de pontos fortes e num meio envolvente que oferece oportunidades

Como forma de se aferir o posicionamento do curso neste Quadrante II, da matriz SWOT de Pearce e Robinson, cuja dimensão estratégica é o Crescimento, a pesquisa, recorreu à confrontação entre predominância de pontos fortes significativos e as oportunidades do meio envolvente em que o curso está integrado no desenvolvimento das suas actividades.

As respostas dos oficiais da AdMil às entrevistas realizadas, permitiram identificar com maior evidência, como pontos fortes, os seguintes aspectos: *(i)* o tirocínio servir como elo de ligação entre os cursantes, o Departamento da Logística e as unidades militares; *(ii)* o curso ter sido ministrado por docentes tecnicamente bons e experientes, sendo alguns da antiga Escola Militar; *(iii)* o entendimento de que os oficiais formados na AM “MSM”, no período em análise, estão a responder às expectativas das Forças Armadas, relativamente às oportunidades temos: *(i)* o desempenho de funções de comando e chefia como gestores dos PCA’s no TON por oficiais formados na AM “MSM” *(ii)* a existência de oficiais formados no primeiro e segundo cursos da AM “MSM” no INGC e *(iii)* a actual conjuntura política e económica, assim como a recorrente situação calamitosa em que país se encontra.

Estas evidências permitem notar, que embora o meio envolvente externo do curso ofereça algumas oportunidades preponderantes, mais uma vez não se dispõe de pontos fortes significativos, pelo que, não satisfaz a recomendação de Pearce e Robinson (1991, cit. em Santos, 2008), que orienta no sentido das organizações posicionadas no Quadrante II adoptarem a estratégia de Crescimento.

Tendo em conta que a estratégia de crescimento pressupõe, fundamentalmente, aposta em novos segmentos, o que para o efeito, impõe ao curso a necessidade de disponibilizar mais recursos, e desta forma, desperdiçar recursos que necessita para o aprimoramento dos pontos

fortes e fazer proveito das oportunidades disponíveis, ainda sustentando-se na ideia partilhada por Santos (2008), quando refere que ‘uma excessiva diversificação dos recursos organizacionais por vários segmentos de mercado, ainda que atrativos, ao enfraquecer a posição competitiva da organização nesses segmentos, pode saldar-se em derrotas substanciais’, estaria-se neste caso, a encaminhar o curso para uma situação não exequível, pelo que, nestas circunstâncias, embora o curso desenvolva as suas actividades integrado num meio envolvente externo que oferece inúmeras oportunidades de crescimento, mas porque não evidencia pontos fortes significativos, torna-se também, imprudente, aconselhar o seu posicionamento neste quadrante II, cuja estratégia é o Crescimento.

4.4.3 Posicionamento do curso da AdMil na matriz SWOT de Pearce e Robinson face a predominância de pontos fracos e num meio envolvente incerto, imprevisível, dinâmico, complexo e turbulento

Feita a confrontação entre os pontos fracos e o meio envolvente externo, procurou-se aferir o posicionamento do curso no Quadrante III da matriz SWOT de Pearce e Robinson, cuja dimensão estratégica é a Defesa ou Abandono, nesta perspectiva a pesquisa, recorreu-se da confrontação entre predominância de pontos fracos em áreas críticas de desempenho organizacional e o desenvolvimento das suas actividades num meio envolvente incerto, imprevisível, dinâmico, complexo e turbulento.

Desta feita, as respostas dos oficiais da AdMil às entrevistas realizadas, permitiram identificar com maior evidência, como pontos fracos, os seguintes aspectos: *(i)* a percepção de algumas queixas proferidas contra os oficiais formados na AM, de que não estão a responder às expectativas; *(ii)* a ausência de docentes formados em áreas específicas, assim como a formação geral a que este grupo de oficiais foi submetido; *(iii)* a necessidade de formatar os cursantes no domínio do cálculo dos combustíveis e da alimentação e *(iv)* a ausência de base material de instrução e de bibliografias específicas na biblioteca da Academia Militar, contudo, como ameaças temos: *(i)* a dificuldade em ver o brio profissional do oficial, dadas as carências que é forçado a gerir; *(ii)* a conflitualidade que a integração de oficiais milicianos gera no processo de afectação do curso da AdMil como ameaça ao bom desempenho do curso *(iii)* as limitações em termos de flexibilidade na tomada de certas decisões que resultam da separação entre os departamentos da logística e finanças e *(iv)* a relutância nos órgãos de comando das unidades militares em atribuir mais responsabilidades aos oficiais formados neste período.

De forma geral, o entendimento que se obteve através desta investigação, leva a dizer que os oficiais reconhecem que, de facto, o curso apresenta pontos fracos em áreas críticas de desempenho organizacional, como são os casos de não terem o domínio do cálculo dos combustíveis e a alimentação, ausência de base material de instrução, assim como a falta de bibliografias específicas na biblioteca da Academia Militar, contudo, as ameaças significativas que o meio envolvente externo apresenta e que se possam considerar hostis ao curso, não são de tudo difíceis de contornar, daí que, mais uma vez, não satisfaz a recomendação de Pearce e Robinson (1991, cit. em Santos, 2008), a qual relata que, a estratégia de Defesa ou Abandono só se adequa às organizações que, detendo pontos fracos em áreas críticas de desempenho organizacional, desenvolvem suas actividades em meios envolventes incertos, imprevisíveis, dinâmicos, complexos e turbulentos. Os mesmos autores realçam ainda o facto de depender do nível de ameaça que a organização enfrenta. Portanto, não obstante as fraquezas do curso afectarem de forma crítica o seu desempenho, mas porque as ameaças do meio envolvente não são difíceis de contornar, caso se posicionasse o curso nesse quadrante III, estaria-se a encaminhá-lo para uma situação não correspondente, desta forma, torna-se mais uma vez imprudente, aconselhar a estratégia de Defesa ou Abandono.

4.4.4 Posicionamento do curso da AdMil na matriz SWOT de Pearce e Robinson face a predominância de pontos fracos e num meio envolvente que oferece múltiplas oportunidades de crescimento

Para aferir se o curso se posiciona neste Quadrante IV da matriz SWOT de Pearce e Robinson, cuja dimensão estratégica é a Ressegmentação e Focalização, a pesquisa, desta vez, usou como recurso, a confrontação entre predominância de pontos fracos em áreas críticas de desempenho organizacional e as oportunidades oferecidas pelo meio envolvente em que o curso está integrado no desenvolvimento das suas actividades.

Em face, às respostas dos oficiais entrevistados na AdMil, a pesquisa identificou com maior incidência, como pontos fracos, os seguintes aspectos: *(i)* a percepção de algumas queixas proferidas contra os oficiais formados na AM, de que não estão a responder às expectativas; *(ii)* a ausência de docentes formados em áreas específicas, assim como a formação geral a que este grupo de oficiais foi submetido; *(iii)* a necessidade de formatar os cursantes no domínio do cálculo dos combustíveis e da alimentação e *(iv)* a ausência de base material de instrução e de bibliografias específicas na biblioteca da Academia Militar, não obstante, como oportunidades temos: *(i)* o desempenho de funções de comando e chefia como gestores dos PCA's no TON por oficias formados na AM"MSM" *(ii)* a existência de oficiais formados no primeiro e segundo

cursos da AM “MSM” no INGC e *(iii)* a actual conjuntura política e económica, assim como a recorrente situação calamitosa em que país se encontra.

Em relação à observação do conhecimento técnico-profissional, há que salientar que os oficiais observados, todos mostraram conhecimento na execução das suas tarefas e nas instruções que transmitem aos seus subordinados, da mesma forma, em termos de habilidade no desempenho das actividades, a maioria mostrou empatia com os seus subordinados e habilidade para o exercício de comando e liderança. Já no que concerne à atitude no desempenho das actividades, mostraram capacidade de resolver os problemas diários, embora nem todos tenham demonstrado facilidade de se adaptar, muito menos habilidades interpessoais de escuta efectiva, negociação, persuasão e argumentação. A título de exemplo, estas actitudes acabaram afectando, de certa forma, os docentes contratados por falta de capacidade negocial eficaz com o Tribunal Administrativo.

A visão da pesquisa à luz desta temática, remete à ideia de que, os oficiais têm o entendimento de que para além do facto do curso apresentar pontos fracos em áreas críticas de desempenho organizacional, como são os casos de não terem domínio no cálculo dos combustíveis e alimentação, ausência de base material de instrução e a falta de bibliografias específicas na biblioteca da Academia Militar, o meio envolvente externo do curso oferece oportunidades preponderantes, que poderiam ser aproveitadas, pelo que, satisfaz a recomendação de Pearce e Robinson (1991, cit. em Santos, 2008), a qual relata que, na estratégia de Ressegmentação e Focalização, as organizações, não obstante beneficiarem-se de um meio envolvente benevolente, que oferece múltiplas oportunidades de crescimento, apresentam profundas debilidades internas que restringem o seu aproveitamento. Desta feita, seguindo a ideia de Santos-Júnior, que se refere à ressegmentação como a exploração dum mercado secundário ou já existente usando estratégias que reconheçam as fragilidades e ampliem a agilidade do destino, conclui-se que, sendo já conhecidas as fragilidades do curso e sabendo que o curso serve às FA (seu mercado), e ainda que o seu meio envolvente externo oferece oportunidades preponderantes, por aproveitar, afigura-se mais prudente posicioná-lo nesse quadrante IV, cuja estratégia a formular é a Ressegmentação e Focalização.

CONCLUSÃO E SUGESTÕES

Neste período de crescente exigência, as Forças Armadas são convocadas a adoptar estratégias de formação dos seus quadros de pessoal, tendo em vista as mudanças e transformações constantes dos actuais cenários operacionais. Na base desse pressuposto, neste estudo intitulado “Contributo da Análise SWOT na Formulação de Estratégia para a Formação de Oficiais em Administração Militar na Academia Militar “Marechal Samora Machel”, procurou-se responder à seguinte pergunta de partida: Que contributo a análise SWOT tem na formulação de estratégia a para formação de oficiais em Administração Militar?

Desta feita, a temática apresentada assim como a questão de partida enunciada exigiram um quadro conceptual que reflectisse em torno de Estratégia Organizacional, Metodologias de elaboração do planeamento Estratégico, Análise SWOT nos modelos clássico, de Pearce e Robinson, e o novo modelo de Análise SWOT, tendo em vista a formulação da melhor estratégia para a formação de Oficiais em Administração Militar.

Importa referir, logo à partida que os resultados deste estudo não são passíveis de generalizações externas, isto é, no contexto de outros cursos que se ministram na Academia Militar, uma vez que se tratou de um estudo de caso de natureza singular e excepcional no contexto em que foi realizado. Como se pode constatar, para responder à pergunta de partida procurou-se em primeiro lugar saber: Qual é a percepção dos oficiais da Administração Militar sobre a importância da aplicação da análise SWOT na formulação da estratégia organizacional do curso da Administração Militar?

Quanto a esta questão, o entendimento dos oficiais da AdMil entrevistados, desde os oriundos das antigas FAM-FPLM, até aos graduados na AM “MSM” no período em análise, conduziu a pesquisa a duas visões: uma que levou a aferir a importância de otimizar os pontos fortes e eliminar ou converter os fracos em fortes, na formulação da estratégia organizacional do curso, e outra que permitiu aferir a importância de explorar as oportunidades existentes e amenizar ou contornar as ameaças na formulação da estratégia organizacional do curso.

Relativamente à primeira visão, o entendimento dos oficiais tanto dos oriundos das antigas FAM-FPLM como dos graduados na AM “MSM” no período em análise, não mostra incoerência alguma, pois como se pode constatar, enquanto para os oficiais graduados na AM “MSM” no período em análise, a definição dos pontos fortes e fracos direcciona ou contribui para definir as actividades a realizar, os oficiais oriundos das antigas FAM-FPLM,

corroborando explicam em forma de passos como os pontos fracos e fortes contribuem para definição dessas actividades. Ainda na perspectiva de um dos oficiais oriundos das antigas FAM-FPLM, a definição de estratégia organizacional é antecedida pela identificação dos pontos fortes e fracos e posterior definição dos objectivos, missão e visão organizacional. É esta visão que permite perceber até que ponto a identificação dos pontos fortes e fracos contribui para definição de estratégia que irá, por sua vez, fazer com que a organização alcance os objectivos organizacionais.

Obviamente que esses oficiais da AdMil, tanto os oriundos das antigas FAM-FPLM, como os graduados na AM “MSM” no período em análise, ao se manifestarem dessa forma, mostram um entendimento de que a importância das organizações identificarem os seus pontos fortes e fracos, otimizando os pontos fortes e eliminando ou convertendo os fracos em fortes, reside no facto destes constituírem os seus pontos de partida na formulação de qualquer estratégia que se adequa a qualquer alteração do ambiente organizacional do curso. Aliás este entendimento é partilhado por Oliveira (2007), quando se refere ao diagnóstico estratégico como a fase, onde se deve determinar “como se está”, e em que se consegue diagnosticar a real situação da organização quanto aos seus aspectos internos e externos, através da verificação do que ela tem de bom, de regular ou ruim no seu processo administrativo.

Ainda nesta questão, focando à segunda visão, relativa a aferir a importância de explorar as oportunidades existentes e amenizar ou contornar as ameaças na formulação da estratégia organizacional do curso, o entendimento dos oficiais tanto os oriundos das antigas FAM-FPLM como dos graduados na AM “MSM” no período em análise, converge na ideia de que a importância de explorar as oportunidades existentes e amenizar ou contornar as ameaças na formulação da estratégia organizacional do curso, reside no facto de permitir que o curso esteja preparado para reagir a qualquer alteração no ambiente externo. Pois como se nota, enquanto a percepção atribuída ao conhecimento e identificação das oportunidades e ameaças do curso pelos oficiais oriundos das antigas FAM-FPLM é de que o curso saberá definir uma das suas balizas em termos de comportamento, ou seja, o curso saberá que atitudes adoptar perante uma oportunidade ou ameaça, a opinião dos oficiais graduados na AM “MSM” no período em análise, sem se afastar desta visão é de que o conhecimento de oportunidades e ameaças permite identificar os recursos externos aproveitáveis, assim como as turbulências por evitar, conforme a estratégia adoptada pelo curso.

Em suma, conforme transparece nos depoimentos dos oficiais, percebe-se que a importância do curso identificar os pontos fortes e fracos, assim como as suas oportunidades e ameaças, reside no facto destas constituírem as balizas no processo de formulação da estratégia organizacional como é partilhado por Chiavenato e Sapiro (2016), aquando da sua referência ao diagnóstico estratégico, na determinação de “como se está”, em que se consegue diagnosticar a real situação da organização, para além dos aspectos internos da organização, faz também menção aos aspectos externos.

Em segundo lugar procurou-se a partir das entrevistas realizadas aos oficiais da Administração Militar, objectos desta pesquisa, saber: Como se caracterizam os elementos da ferramenta estratégica SWOT, no apoio ao diagnóstico do Curso de Administração Militar?

Quanto a esta questão, pretendia-se identificar e analisar os factores caracterizadores da ferramenta estratégica SWOT no apoio ao diagnóstico do Curso de Administração Militar, para o efeito, teve que se aferir o entendimento dos oficiais da AdMil entrevistados, desde os oriundos das antigas FAM-FPLM até aos graduados na AM “MSM” no período em análise. Desta forma, como elementos da ferramenta estratégica SWOT no apoio ao diagnóstico do curso da AdMil, foram identificados e analisados os factores caracterizadores de: Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças.

No concernente à identificação e análise dos factores caracterizadores de Pontos Fortes, no entendimento dos oficiais, tanto dos oriundos das antigas FAM-FPLM como dos graduados na AM “MSM” no período em análise, é coincidente a ideia de que a prática a que este grupo de oficiais foi submetido durante o tirocínio, o rigor técnico-profissional adequado e ainda o facto dos docentes que ministraram esse curso terem sido tecnicamente bons por serem os mesmos da antiga escola militar, constituem os aspectos que fortalecem os oficiais do grupo em análise. Além disso, na perspectiva de um dos oficiais graduados na AM “MSM” no período em análise, o referido rigor técnico-profissional adequado, transparece nos elogios a que este grupo de oficiais tem granjeado na sua carreira, assim como, na abrangência de cadeiras ministradas ao seu curso.

Conforme se pode observar, nota-se no ponto acima, um aspecto muito significativo, que importa realçar: não transparecem com muita evidência alguns aspectos que de facto constituem pontos fortes, como é o caso da qualidade das instalações, da qualidade do equipamento técnico utilizado e outros aspectos que teriam mais relevo no referente aos pontos fortes do curso.

No atinente à identificação e análise dos factores caracterizadores de Pontos Fracos, o testemunho dos oficiais da AdMil não revela muita coincidência, pois mesmo entre os das antigas FAM-FPLM é notável a divergência de ideias. Enquanto a maioria mostra-nos a ideia de que o curso apresenta dificuldades no cálculo dos artigos logísticos, daí a necessidade de formação durante o tirocínio, a minoria aparenta a ideia de que esse curso, para além do tipo de formação em turma única desde o início até ao fim, sem separar em especialidades de Finanças, Logística e Gestão de Pessoal, não foi ministrado por professores formados em áreas específicas e na AM não há bibliografia específica. Entretanto, a perspectiva dos oficiais graduados na AM “MSM” no período em análise, coincide na ideia de que o principal ponto fraco do curso foi a falta da base material de ensino e instrução.

Conforme transparece nos depoimentos dos oficiais, neste facto, vale aqui chamar atenção para um aspecto muito significativo, embora não se aborde a qualidade das instalações e dos equipamentos, neste ponto transparecem com muita evidência, alguns aspectos que de facto constituem pontos fracos em áreas críticas de desempenho durante a formação deste curso, desvantagens estruturais controláveis pela Academia Militar e que desfavorecem o curso perante o ambiente externo, como é o caso da qualidade ou mesmo da ausência da base material de ensino e instrução.

Apesar da falta de coincidência neste ponto, percebe-se que este grupo de oficiais graduado na AM “MSM” no período em alusão, aparenta alguma fraqueza técnica na sua formação, resultando deste facto as “queixas” quanto à satisfação das expectativas das FADM.

Nesta perspectiva, torna-se mais fácil converter a situação, ou seja, tornar os pontos fracos em fortes, até porque esta ideia também é partilhada por Oliveira (2007) na sua discussão sobre a metodologia a seguir no processo de planeamento estratégico, quando nos elucida que, caso haja necessidade de realizar actividades em que a organização não esteja devidamente capacitada, isto é, apresente pontos fracos, o processo correctivo dessas fraquezas torna-se mais fácil.

No tocante à identificação e análise dos factores caracterizadores de Oportunidades, a testemunha dos oficiais da AdMil é coincidente na ideia de que a forma como este grupo de oficiais foi formado facilita o seu enquadramento em qualquer conjuntura política e económica, como se observa na assunção de funções de Órgãos de Direcção Tática da AdMil no TON e nos Órgãos de Apoio às Comunidades.

Em síntese, os depoimentos aqui apresentados, levam à conclusão de que a conjuntura política e económica, assim como a recorrente situação calamitosa em que o país está sujeito, constituem os factores externos dominantes para esse curso, no entanto, percebe-se a necessidade de um acompanhamento mais cuidado no processo da integração do curso.

No respeitante à identificação e análise dos factores caracterizadores de ameaças, o entendimento dos oficiais, tanto dos oriundos das antigas FAM-FPLM como dos graduados na AM “MSM” no período em análise, é coincidente a ideia de que as carências em artigos e equipamentos logísticos, a integração de oficiais formados nas universidades públicas e privadas em cursos de Gestão, Economia e Administração Pública, ameaçam o brio profissional desse grupo de oficiais, além disso, os oficiais graduados na AM “MSM” no período em análise, também pretendem dar o entendimento de que a relutância em atribuir mais responsabilidades a esse grupo, constitui mais uma ameaça, pois não permite evidenciar as suas reais capacidades técnico-profissionais.

Neste ponto, pode-se dizer que os oficiais percebem que o aprimoramento das capacidades técnico-profissionais dos oficiais durante o exercício das suas actividades passa por um investimento mais orientado à reestruturação da logística nas Forças Armadas, por uma reorientação dos Cursos Complementares dos Oficiais Milicianos às necessidades das Forças Armadas e por uma reorientação para uma relação mais coordenada entre os Departamentos da Logística e Finanças.

Em última análise, procurou-se a partir das respostas às entrevistas realizadas aos oficiais da Administração Militar objectos desta pesquisa, saber: De que forma se operacionaliza o processo de formulação da estratégia baseado na análise SWOT no apoio ao diagnóstico para a formação de oficiais em Ad Mil?

Pretendia-se nesta questão identificar formas de operacionalização do processo de formulação da estratégia baseado na análise SWOT para diagnosticar a formação de oficiais em AdMil, para o efeito, recorreu-se ao modelo SWOT de Pearse e Robinson (1991, cit. em Santos, 2008), que permitisse formular a estratégia mais adequada ao curso e posicioná-lo no respectivo quadrante.

É fundamental referir que para formular a melhor estratégia que diagnosticasse a formação de oficiais em AdMil, como se pretende, teve-se que aferir de forma meticulosa a situação concreta que permitisse posicionar o curso numa das dimensões desta matriz, nesta perspectiva:

- (i) através da confrontação entre os pontos fortes significativos do curso e a hostilidade do meio envolvente em que o mesmo está integrado no desenvolvimento das suas actividades, transparece nos discursos dos oficiais entrevistados, ao não fazerem menção dos factores internos preponderantes, que o curso não dispõe de pontos fortes significativos. Neste caso, o processo de diversificação implicaria o dispêndio de recursos em investimentos para novos segmentos, ao invés de investir nos factores internos preponderantes em falta, o que se revela inadequado à conjuntura actual. Assim, a pesquisa concluiu que apesar do curso operar num meio envolvente hostil, dispondo de pontos fortes, não se afigura aconselhável posicioná-lo neste Quadrante I, pelo que a estratégia a formular não pode ser a Diversificação;
- (ii) porque o curso não evidencia pontos fortes significativos nas suas actividades, como transparece nos depoimentos dos oficiais entrevistados, embora desenvolva as suas actividades integrado num meio envolvente externo que oferece oportunidades preponderantes para o seu crescimento, aferiu-se também, que o curso não satisfaz a recomendação de Pearse e Robinson (1991, cit. em Santos, 2008), que orienta no sentido das organizações posicionadas no Quadrante II. Nestas circunstâncias, torna-se também, imprudente, aconselhar o seu posicionamento neste quadrante, cuja estratégia é o Crescimento.
- (iii) de igual modo, entendeu-se que os oficiais reconhecem que, de facto, o curso apresenta pontos fracos em áreas críticas de desempenho organizacional, entretanto, as ameaças significativas que o meio envolvente externo apresenta e que se possam considerar hostis ao curso, não são de tudo difíceis de contornar, daí que, mais uma vez, não satisfaz a recomendação de Pearce e Robinson (1991, cit. em Santos, 2008), a qual nos orienta no sentido das organizações posicionadas no Quadrante III, adoptarem a estratégia de Defesa ou Abandono, desta forma, torna-se mais uma vez imprudente, aconselhar a estratégia de Defesa ou Abandono;
- (iv) em suma, a visão da pesquisa à luz desta temática, remete à conclusão de que para além do facto do curso apresentar pontos fracos em áreas críticas de desempenho organizacional, como são os casos da falta de domínio do cálculo dos

combustíveis e alimentação, da ausência de base material de instrução e da falta de bibliografias específicas na biblioteca da Academia Militar, e outros, o meio envolvente externo do curso oferece oportunidades preponderantes, que poderiam ser aproveitadas, pelo que, satisfaz a recomendação de Pearce e Robinson (1991, cit. em Santos, 2008), a qual relata que, na estratégia de Ressegmentação e Focalização, as organizações, não obstante beneficiarem-se de um meio envolvente benevolente, que oferece múltiplas oportunidades de crescimento, apresentam profundas debilidades internas que restringem, total ou parcialmente, o seu aproveitamento, contudo, recomendam, nesta situação, a redução ou eliminação dos pontos fracos evidenciados, e adopção de estratégias de Reorientação, com vista a melhoria do seu desempenho e aproveitamento do momento para crescimento.

Assim, a conclusão deste estudo, vai no sentido de fazer perceber que através do contributo da ferramenta estratégica SWOT, consegue-se posicionar o curso da AdMil no quadrante IV da Análise SWOT de Pearce e Robinson (1991, cit. em Santos, 2008), cuja estratégia aconselhada é a Ressegmentação e Focalização, para o efeito, recomenda-se, desde já, a eliminação dos pontos fracos evidenciados no curso e adopção de estratégias de Reorientação. Antes porém, este estudo representa o início de tantos outros no sentido de complementaridade, daí que deixamos à Academia Militar, as seguintes sugestões:

- Reorientação do curso da AdMil à necessidade de adopção de um *curriculum* de formação de oficiais em AdMil, que focalize a eliminação ou conversão dos pontos fracos em fortes em áreas críticas do seu desempenho (domínio do cálculo dos artigos logísticos);
- Disponibilização da Base Material de Instrução e Ensino (equipamentos de campanha, técnica e bibliografia específicas);
- Formação de docentes orientados para áreas específicas de Logística Militar, Finanças Militares e Gestão de Pessoal;
- Realização de um estudo visando a reestruturação da logística das Forças Armadas, quanto a disponibilização dos artigos logísticos por abastecer e a disponibilidade dos meios de transporte;
- Realização de um estudo visando a reorientação das FADM para uma relação mais coordenada entre os Departamentos de Logística, Finanças e Gestão de Pessoal;

- Realização de um estudo visando a reorientação dos Cursos Complementares de Formação de Oficiais Milicianos (CCFOM) e Cursos de Comandantes de Pelotão (CCP) às necessidades das Forças Armadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, M. I. R. de (2003) *Manual de Planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Amado, J. (Coord.) (2017) *Manual de Investigação Qualitativa Em Educação*. 3ª Edição. Portugal: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Andrade, M. M. de (2007) *Redacção científica: elaboração do TCC passo a passo*. São Paulo: Factash.
- Ansoff, H. I. (1965) *Estratégia Corporativa*. 12ª Edição. McGraw-Hill.
- Bardin, L. (2011) *Análise de conteúdo*. Coimbra: Edições 70.
- _____ (2013) *Análise de conteúdo*. 4ª Edição. Coimbra: Edições 70.
- Barreto, A. V. P. & Honorato, C. de F. (1998) *Manual de sobrevivência na selva acadêmica*. Rio de Janeiro.
- Bartol, K. M. and Martin, D. C. (1998) *Management*. Third ed. New York : McGraw-Hill
- Biagi, M. C. (2010) *Pesquisa Científica: Roteiro Prático para Desenvolver Projetos e Teses*. 1ª Edição. Juruá: Editora Curitiba.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994) *Investigação Qualitativa em Educação*. Portugal: Porto Editora.
- Carvalho, João. M. S. (2013) *Planeamento Estratégico. O seu guia para o sucesso*. 2ª Edição. Porto: Vida Económica, Editorial, SA.
- Carvalho, C. P. de & Senna, N. N. B. (2015) *Planeamento Estratégico. Estudo De Caso No Mercado De Farmácia De Manipulação*. Brasil: Fortaleza.
- Castro, C. M. (1978) *A Prática da Pesquisa*. São Paulo: MC Grow-Hill do Brasil.
- Catelli, A. (1999) *Uma abordagem da Gestão Económica*. São Paulo: Atlas.
- Cellard, A. (2008) *A análise documental*. In: J. Poupart, et al. (Orgs.). *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes.
- Chiavenato, I. (1999) *Administração nos novos tempos*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campos.

- _____ (2004) *Administração nos novos tempos*. 21ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campos.
- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2003) *Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- _____ (2009) *Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações*. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier.
- _____ (2016) *Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações*. 3ª Edição. Revista e atualizado Rio de Janeiro: Campus-Elsevier.
- Chizzotti, A. (2000) *Pesquisas em Ciências Humanas e Sociais*. 2ª Edição. São Paulo: Cortez.
- Costa, D. (2012) *A recolha de dados. Técnicas utilizadas*. Em H. C. Silvestre & J. F. Araújo (Coord.). *Metodologia para a investigação social*. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.
- Costa, E. A. da. (2003) *Gestão estratégica*. São Paulo: Saraiva.
- Coutinho (2013) *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. 2ª Edição. Coimbra: Almedina.
- Diploma Ministerial no 65/2005, de 2 de Março (Regulamento da Academia Militar).
- Eco, U. (2008) *Como se faz uma tese; tradução Gilson Cesar Cardoso de Souza*. 21ª. Edição. São Paulo: Título original: *Come si fa una tesi di laurea*.
- Fischmann, A. A. & Almeida, M. I. R. de. (1991) *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas.
- Freire, A. (1997) *Estratégia - Sucesso em Portugal*. 1ª Edição. Lisboa: Editorial Verbo.
- Fonseca, J. J.S. (2002) *Metodologia da pesquisa Científica*. Fortaleza: UEC. Apostila.
- Godoy, A. S. (1995) *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de Administração de Empresas: São Paulo.
- Gil, A. C. (1999) *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.
- _____ (2007) *Como Elaborar Projectos de Pesquisa*. 4ª Edição. São Paulo: Atlas.
- _____ (2008) *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.

- Kerlinger, F. N. (1980) *Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais: Um tratamento conceitual*. São Paulo: E. P. U./EDNSP.
- Kotler, P. (1980) *Marketing*. Edição compacta. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (1992) *Administração de Marketing: Análise, planejamento e controle*. 5ª Edic. Atlas
- Lakatos, E. M. e Marconi, M. de A. (2003) *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª Edic. Brasil: Editora Atlas.
- Lessard-Hérbert, M., Goyette, G. & Boutin, G. (2010) *Investigação qualitativa : fundamentos e práticas*. 4ª Edic. Lisboa: Instituto Piaget (Epistemologia e sociedade - Tít. orig: Recherche qualitative).
- Lopes, C. T. G. (1978) *Planejamento e estratégia empresarial*. 1ª ed. São Paulo: Saraiva.
- Martins, T. (2000) *Administração e Planejamento Estratégico*. Editora Ibplex.
- Menezes, E. M. & Silva, E. L. (2007) *Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação*. 3ª Edição: Fromianópolis.
- Müller, C. J. (2014) *Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D. de P. R. de (2007) *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 23ª. Edic. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, M. F. (2013) *Metodologia Científica: Um manual para a realização de pesquisas em Administração*. Catalão-Go.
- Padoveze, C. L. (2003) *Controladoria estratégica e operacional*. São Paulo: Thomson.
- Pardal, L. & Correia, E. (1995) *Métodos e técnicas de investigação social*. Porto: Ariel. Porter, M. E. & Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2004) *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. de (2013) *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2ª Edic. Brasil - Novo Hamburgo: Rio Grande Sul.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5ª Edic. Lisboa: Gradiva.

- Roesch, S. M. A. (2005) *Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: Estágios, TCC, Dissertações e Estudos de Caso*. 3ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Reis, R. L. dos & Reis, H. P. (2008) *Gestão Estratégica Aplicada a Instituições do Ensino Superior*. Editora Escolar. Lisboa.
- Santos, A. J. R. (2008) *Gestão estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sarmiento, M. (2008) *Guia Prática sobre Metodologia Científica: para a elaboração, escrita e apresentação de doutoramento, dissertação de mestrado e trabalhos de investigação aplicada*. 2ª Edição. Universidade Lusíada Editora.
- Sarmiento, M.; Coelho M. & Saraiva, M. (2013) *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de Teses*. Lisboa.
- Selltiz, C. et al (1967) *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo.
- Serra, F. A. R; Torres, M.C.S.; Torres, A.P. (2004) *Administração estratégica - Conceitos, roteiros práticos e casos*. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores.
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011) *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*. 6ª Edição. Pactor.
- Tavares, L. A. (2005) *Manutenção centrada no negócio*. 1ª Edição. Rio de Janeiro: NAT.
- Tiffany, P. & Peterson, S. D. (1998) *Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz*. Rio de Janeiro: Campus.
- Vasconcellos Filho, P. de; Pagnoncelli, D. (2001) *Construindo Estratégias para Vencer*. Rio de Janeiro: Campus.
- Vergara, S. C. (1998) *Projectos e relatórios de Pesquisa em administração*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Vilelas, J. (2017) *Investigação: Processo de Construção do Conhecimento*. 2ª Edição. Lisboa – Portugal: Sílabo Lda.
- Voss, C.; Tsikriktsis, N. & Frohlich, M. (2002) *Case research in operations and management*. International Journal of Operations & Production Management.
- Yin, R. K. (2001) *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman.

_____ (2010) *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 4ª Edic. Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICES

Apêndice 1: Pedido de autorização para a recolha de dados

Excelentíssimo Senhor Comandante da Academia Militar “Marechal Samora Machel”

Nampula

Marcos Jaime Tivane, estudante da especialidade de Mestrado em Estratégia e Desenvolvimento de Negócios, pelo Instituto Superior Politécnico e Universitário A Politécnica, em virtude de estar a desenvolver a investigação para dissertação intitulada: Análise do Contributo da Análise SWOT na Formulação de Estratégias de Formação de Oficiais em Administração Militar na Academia Militar “Marechal Samora Machel”, a qual tem como locus da investigação essa Instituição de Ensino Superior, vem através deste meio pedir à V. Excia se digne autorizar a manter entrevistas com alguns oficiais da Administração Militar.

Com a investigação, pretende-se compreender a percepção dos oficiais da AdMil sobre a importância da análise SWOT na formulação da estratégia organizacional do curso.

Garante-se desde já, que caso este pedido seja aceite, os dados a colectar serão gerais, ou seja, não serão aqueles que por natureza possam pôr em causa a Instituição. Refira-se, que esses dados terão carácter sigiloso, e que os mesmos serão apenas usados para efeitos da investigação.

Para terminar, gostaria de agradecer a compreensão por parte de V. Excia em ajudar a presente investigação, pois poderá servir para ajudar na formulação de melhores estratégias a adoptar em determinados contextos e conjunturas, assim como servir de ponto de partida para a formulação de estratégias para outros cursos.

Atenciosamente.

Nampula, Novembro de 2020.

Apêndice 2: Termo de consentimento

Termo de consentimento

Através deste, temos a honra de convidar como voluntário da pesquisa “*Análise do Contributo da Análise SWOT na Formulação de Estratégias de Formação de Oficiais em Administração Militar na Academia Militar “Marechal Samora Machel”*”. Após ser esclarecido sobre as informações que se seguem, caso aceite o nosso convite em fazer parte do estudo, preencha o documento abaixo, indicando (consentimento de participação). Em caso de recusa, você não será penalizado de forma alguma.

Informações sobre a pesquisa

Tema de pesquisa: *Análise do Contributo da Análise SWOT na Formulação de Estratégias de Formação de Oficiais em Administração Militar na Academia Militar “Marechal Samora Machel”*.

Pesquisador responsável: *Marcos Jaime Tivane*

Esta pesquisa tem por objectivo

Todas as informações colectadas nesta pesquisa serão estritamente confidenciais, sendo a identidade dos participantes preservada. Os relatos descritos em resposta às perguntas serão identificados por códigos, preservando portanto, a identificação.

Não há remuneração nem recompensas, despesas ou danos aos participantes e fica reservado o direito de se retirar do estudo a qualquer momento, sem constrangimento. Ao final da pesquisa, serão oferecidas informações e esclarecimentos sobre as conclusões do estudo para os interessados.

Agradeço antecipadamente, a sua participação

Consentimento de participação

Eu.....
concordo em participar do estudo “” como sujeito. Fui devidamente informado e esclarecido sobre a pesquisa, os procedimentos neles envolvidos, assim como sobre os possíveis riscos e benefícios decorrentes da minha participação. Foi-me garantido que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalização.

Nampula,..... /...../2021

Apêndice 3: Guião de entrevista para Oficiais da Administração Militar oriundos da FAM-FPLM

Entrevistador _____

Entrevistado _____ Data: ___/___/___ Local: _____

Recursos _____

BLOCOS TEMÁTICOS	OBJECTIVOS DO BLOCO	QUESTÕES
BLOCO 1 Legitimação da entrevista e contextualização	Explicar a situação e criar ambiente propício à entrevista.	Apresentação do entrevistador; Fornecer ao entrevistado informação sobre objetivos da entrevista: Objetivos; Finalidade; Duração e conteúdo da entrevista; Pedir permissão para gravação áudio; Aspetos Deontológicos: Agradecer a sua colaboração; Garantir a confidencialidade e o anonimato; Informar sobre o direito à não resposta.
BLOCO 2 Percepção dos Oficiais da AdMil sobre a importância da aplicação da análise SWOT na formulação da estratégia organizacional do curso da Administração Militar	Captar dados relativos à percepção dos Oficiais da AdMil oriundos das FAM-FPLM sobre a importância da aplicação da análise SWOT na formulação da estratégia organizacional do curso da Administração Militar.	As organizações vão ajustando as suas estratégias às condições contextuais e conjunturais do país. <i>Qual é o seu ponto de vista sobre a importância de otimizar os aspectos fortes e eliminar ou reverter os aspectos fracos em fortes, na formulação da estratégia organizacional, relativamente aos cursos graduados na Academia Militar no período de 2009 a 2014?</i> <i>No seu ponto de vista, considera relevante abordar algumas oportunidades e ameaças que ajudariam na formulação da estratégia organizacional deste curso? Porquê?</i>
BLOCO 3 Entendimento dos Oficiais da AdMil sobre a Caracterização dos elementos da ferramenta estratégica SWOT no apoio ao diagnóstico do Curso de AdMil.	Captar o significado que os oficiais da AdMil oriundos das FAM-FPLM têm sobre os elementos da ferramenta estratégica SWOT no apoio ao diagnóstico do Curso de Administração Militar.	Cada curso na Academia Militar pretende proporcionar as bases essenciais e peculiares para uma carreira como Oficiais num determinado ramo e especialidade. <i>Na sua opinião, acha que os oficiais graduados entre 2009 a 2014 na AM, na especialidade da Administração Militar apresentam um rigor técnico-profissional que lhes permita fazer face às exigências próprias das funções para as quais são nomeados?</i> <i>Qual é a sua opinião relativamente à rotatividade (entre áreas de Logística, Finanças e Gestão de Pessoal), a que os Oficiais de Administração Militar poderiam estar sujeitos nesse período?</i> <i>Que abordagem faz sobre a qualidade técnica dos professores que ministravam este curso da AdMil na AM “MSM”?</i>

		<p><i>Qual é o seu ponto de vista sobre a formação técnica e tática dos oficiais graduados na Academia Militar no período de 2009 a 2014?</i></p> <p><i>Que comentário faz sobre a entrada de jovens formados em gestão de empresas, gestão de recursos humanos, administração pública e auditoria financeira, entre outros, como oficiais milicianos nas forças armadas, em termos de conflitualidade na prestação de serviços com os oficiais do CFO formados em AdMil?</i></p>
<p>BLOCO 4 Identificação de formas de Operacionaliz o processo de formulação da estratégia baseado na análise SWOT para diagnosticar a formação de oficiais em AdMil</p>	<p>Recolher dados que permitam com base na matriz SWOT de Pearse e Robinson, operacionalizar o processo de formulação da estratégia para diagnosticar a formação de oficiais em Administração Militar.</p>	<p><i>Na sua experiência, acha que há algumas potencialidades que a Academia apresentava e que não estavam a ser plenamente (devidamente) exploradas na formação de oficiais do curso da Administração Militar? Pode citar algumas?</i></p> <p><i>Na sua opinião, terá notado algumas vulnerabilidades que a Academia apresentava, na formação de oficiais do curso da Administração Militar e que poderiam ser corrigidos? Pode citar alguns?</i></p> <p><i>Na sua experiência, pode indicar-nos alguns aspectos que constituem ameaças no processo de formação de oficiais do curso da Administração Militar? E como acha que podem ser neutralizados (as)?</i></p> <p><i>O modelo de formação vigente no período de 2005 a 2014 para o curso da AdMil está em condições de enfrentar a actual conjuntura política e económica?</i></p> <p><i>A componente operacional do curso da AdMil está em condições de prestar apoios à sociedade civil em caso de necessidade?</i></p> <p><i>Quais são os principais factores que dificultam a agilidade nos procedimentos logísticos e financeiros, na especialidade?</i></p>
<p>Deseja acrescentar mais alguma coisa?</p>		
<p>Obrigado pela atenção dispensada</p>		

Apêndice 4: Guião de entrevista para Oficiais da Administração Militar graduados na Academia Militar no período de 2009 a 2014

Entrevistador _____

Entrevistado _____ Data: ___/___/___ Local: _____

Recursos _____

BLOCOS TEMÁTICOS	OBJECTIVOS DO BLOCO	QUESTÕES
BLOCO 1 Legitimação da entrevista e contextualização	Explicar a situação e criar ambiente propício à entrevista.	Apresentação do entrevistador; Fornecer ao entrevistado informação sobre objetivos da entrevista: Objetivos; Finalidade; Duração e conteúdo da entrevista; Pedir permissão para gravação áudio; Aspectos Deontológicos: Agradecer a sua colaboração; Garantir a confidencialidade e o anonimato; Informar sobre o direito à não resposta.
BLOCO 2 Percepção da importância da aplicação da análise SWOT na formulação da estratégia organizacional do curso da Administração Militar	Captar dados relativos à percepção dos Oficiais da AdMil graduados na Academia Militar no período de 2009 a 2014 sobre a importância da aplicação da análise SWOT na formulação da estratégia organizacional do curso da Administração Mil.	As organizações vão ajustando as suas estratégias às condições contextuais e conjunturais do país. <i>Qual é o seu ponto de vista sobre a importância de otimizar os aspectos fortes e eliminar ou reverter os aspectos fracos em fortes, na formulação da estratégia organizacional, relativamente aos cursos graduados na Academia Militar no período de 2009 a 2014?</i> <i>No seu ponto de vista, considera relevante abordar algumas oportunidades e ameaças que ajudariam na formulação da estratégia organizacional deste curso? Porquê?</i>
BLOCO 3 Entendimento dos oficiais da AdMil sobre a Caracterização dos elementos da ferramenta estratégica SWOT no apoio ao diagnóstico do Curso de AdMil.	Captar o significado que os oficiais da AdMil graduados na Academia Militar no período de 2009 a 2014 têm sobre os elementos da ferramenta estratégica SWOT no apoio ao diagnóstico do Curso de Administração Militar.	Cada curso na Academia Militar pretende proporcionar as bases essenciais e peculiares para uma carreira como Oficiais num determinado ramo e especialidade. <i>Na sua opinião, acha que ter frequentado o curso de Administração Militar na AM permitiu-lhe dispor do rigor técnico-profissional para fazer face às exigências próprias das funções para as quais foi nomeado, desde o início da sua carreira?</i> <i>Qual é a sua opinião relativamente à rotatividade (entre áreas de Logística, Finanças e Gestão de Pessoal), a que os Oficiais de Administração Militar poderiam estar sujeitos nesse período?</i> <i>Que abordagem faz sobre a qualidade técnica dos professores que ministravam este curso da AdMil na AM “MSM”?</i>

		<p><i>Qual é o seu ponto de vista sobre as capacidades técnicas e táticas dos oficiais graduados na Academia Militar no período de 2009 a 2014?</i></p> <p><i>Que comentário faz sobre a entrada de jovens formados em gestão de empresas, gestão de recursos humanos, administração pública e auditoria financeira, entre outros, como oficiais milicianos nas forças armadas, em termos de conflitualidade na prestação de serviços com os oficiais do CFO formados em AdMil?</i></p>
<p>BLOCO 4</p> <p>Identificação de formas de Operacionalizar o processo de formulação da estratégia baseado na análise SWOT para diagnosticar a formação de oficiais em AdMil</p>	<p>Recolher dados que permitam com base na matriz SWOT de Pearse e Robinson, operacionalizar o processo de formulação da estratégia para diagnosticar a formação de oficiais em Administração Militar.</p>	<p><i>Na sua experiência, acha que há algumas potencialidades que a Academia apresentava e que não estavam a ser plenamente (devidamente) exploradas na formação de oficiais do curso da Administração Militar? Pode citar algumas?</i></p> <p><i>Na sua opinião, terá notado algumas vulnerabilidades que a Academia apresentava, na formação de oficiais do curso da Administração Militar e que poderiam ser corrigidos? Pode citar alguns?</i></p> <p><i>Na sua experiência, pode indicar-nos alguns aspectos que constituem ameaças no processo de formação de oficiais do curso da Administração Militar? E como acha que podem ser neutralizados (as)?</i></p> <p><i>O modelo de formação vigente no período de 2005 a 2014 para o curso da AdMil está em condições de enfrentar a actual conjuntura política e económica?</i></p> <p><i>A componente operacional do curso da AdMil está em condições de prestar apoios à sociedade civil em caso de necessidade?</i></p> <p><i>Quais são os principais factores que dificultam a agilidade nos procedimentos logísticos e financeiros, na especialidade?</i></p>
<p>Deseja acrescentar mais alguma coisa?</p>		
<p>Obrigado pela atenção dispensada</p>		

Apêndice 5: Guião de observação das competências técnico-profissionais dos oficiais

Nome do Oficial				
Função que desempenha				
Local de trabalho				
DIMENSÕES	ASPECTOS A OBSERVAR	Si m	Nã o	Breves anotações
DIMENSÃO 1 Conhecimento técnico-profissional de actividades (Prática do oficial)	Mostra conhecimento na execução das actividades?			
	Executa com facilidade as instruções superiores?			
	Mostra conhecimento nas instruções que transmite aos seus subordinados?			
DIMENSÃO 2 Habilidade no desempenho das actividades	As suas instruções são facilmente acatadas e executadas pelos seus subordinados (habilidade de imaginar-se no lugar de outra pessoa – empatia)?			
	Mostra aptidão para o exercício de comando e liderança, ou seja, é proactivo e tem poder de tomar decisão?			
DIMENSÃO 3 Atitude no desempenho das actividades	Mostra desempenho ético-profissional no exercício das suas funções?			
	Mostra capacidade de resolver os problemas do dia-a-dia?			
	Mostra espírito de corpo			
	Mostra habilidades interpessoais de escuta efectiva, negociação, persuasão e argumentação?			
	Demonstra vontade de aprender, ou seja, tem facilidade de adaptação?			

Apêndice 6: Grelha de análise de conteúdo das entrevistas aos oficiais oriundos das FAM-FPLM

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	INDICADORES	UNIDADE DE REGISTO
BLOCO 1 Percepção dos oficiais da AdMil oriundos das FAM-FPLM sobre a importância da aplicação da análise SWOT na formulação da estratégia organizacional do curso da AdMil.	Importância de aptimizar os pontos fortes e eliminar ou reverter os fracos em pontos fortes na formulação da estratégia organizacional do curso.	Definição das actividades, dos objectivos e das estratégias do curso.	<p>“...os objetivos planeados, a missão e a visão permitem que se defina a estratégia da organização, mas antes de tudo, é preciso fazer a análise organizacional para verificar e analisar os seus pontos fortes e fracos.” (EA1.1)</p> <p>“...os pontos fortes constituem as forças motrizes da organização que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto os pontos fracos constituem as limitações e restrições que dificultam ou impedem seu alcance” (EA1.2)</p>
	Importância de explorar as oportunidades existentes e debelar ou contornar as ameaças na formulação da estratégia organizacional do curso.	Capacidades de aproveitamento das oportunidades e contornar as ameaças	<p>“... mostra-nos como a organização se comporta perante o ambiente externo, quando consegue aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças potenciais” (EA1.1)</p> <p>“... conhecer e identificar uma das balizas da estratégia organizacional que permite verificar e analisar as oportunidades que devem ser aproveitadas e as ameaças que devem ser neutralizadas ou evitadas” (EA1.2)</p> <p>“... mostra-nos como o curso se comporta quando aparece uma oportunidade e uma ameaça potencial” (EA1.1)</p>
BLOCO 2 Entendimento dos oficiais da AdMil oriundos das FAM-FPLM sobre a caracterização dos elementos da ferramenta estratégica SWOT no apoio ao diagnóstico do curso.	Caracterização dos elementos da ferramenta estratégica SWOT no apoio ao diagnóstico do Curso de AdMil.	Pontos Fortes	<p>... o tirocinio poderá ter sido a salvaguarda porque era a gestão aplicada no terreno quando foram conhecer o Departamento da Logística e passaram por algumas unidades. (EA1.2)</p> <p>..., a Academia formou, ... no ponto de vista de matéria eu acredito que aprenderam, porquê? As mesmas disciplinas combustíveis, alimentação, fardamento, tiveram todos (EA1.2).</p> <p>... os docentes que ministraram o curso tecnicamente são bons, alguns docentes deles foram meus também (EA1.2)</p> <p>... de forma geral eu digo sim, a Academia trabalhou. (EA1.2).</p>
		Pontos Fracos	<p>“...a AM tem vindo a receber algumas queixas dando a entender que os oficiais formados na AM, não estão a responder às expectativas, (AE1.1)</p> <p>... tiveram uma formação geral que até certo ponto não lhes ajudou muito (EA1.2).</p> <p>... tinham a bagagem de muitos cursinhos, entre aspas, ..., era difícil beber a água e</p>

			<p>deter a verdade do conhecimento das matérias (EA1.2)</p> <p>... os oficiais deveriam ser formados todos juntos em turmas únicas e só depois passariam para a especialização. (EA1.1)</p> <p>... não sabiam que é preciso gerir a logística desta maneira, a alimentação desta maneira, com mais profundidade e com base nas normas (EA1.2)</p> <p>... seria melhor que prevalecessem na área das finanças, é por isso que quando fossem para outras áreas mostravam dificuldades de enquadramento. (EA1.1)</p> <p>... os oficiais formados na AM são mais financeiros do que logísticos. (AE1.1)</p> <p>... a sua formação não permite atender às expectativas das Forças Armadas, mesmo olhando para os conteúdos programáticos, (AE1.1)</p> <p>... a rotatividade pode não ser tão boa, porque a pessoa não aprende e não apreende com o assumir necessário (EA1.2)</p> <p>...podia se formar sem saber se vai ao Pessoal, vai as Finanças ou vai à Logística (A1.2)</p> <p>... há aspectos que considero que na Administração Militar não foram calcados, (EA1.2).</p> <p>... muitos dos graduados, alguns que trabalhei com eles não tinham domínio do cálculo dos combustíveis, da alimentação, era preciso voltar a formatar nessa matéria (EA1.2).</p> <p>..., devíamos ter docentes formados em áreas específicas, isto é, docentes formados em áreas de finanças, docentes formados em áreas de logística e docentes formados em gestão de pessoal. (EA1.1)</p> <p>Não temos qualidade técnica nos professores que ministravam o curso da AdMil na AM “MSM” (EA1.1)</p> <p>Comparativamente às FAM, quando fossem aos países do leste (Hungria, URSS e outros), os oficiais eram especializados numa única área... (EA1.1)</p> <p>... outro caso é o da nossa biblioteca que não apresenta bibliografia nestas áreas, ... mesmo em termos de instalações não vejo potencialidades. (EA1.1)</p> <p>... muitos treinamos e chegamos ao fim da carreira sem termos montado uma tenda. (EA1.2)</p>
		Oportunidades	<p>... cabe ao oficial já graduado prosseguir, é ali onde vemos que alguns vão fazer mestrado em gestão logística, há oficiais que</p>

		<p><i>se formaram em Administração aqui, acho que em 2013 foram fazer o mestrado em logística de empresas, que é continuação desta área (EA1.2).</i></p> <p><i>... sabiam preencher as existências diárias e prestar informação, eu até dizia este é seu trabalho eu só virei lá se algo não conferir, mas você sabe o que fazer e faziam (EA1.2).</i></p> <p><i>... estão em condições de enfrentar a actual conjuntura politica e económica, ...(EA1.2).</i></p> <p><i>já estivemos no Teatro Operacional com colegas formados aqui na Academia Militar, é que geriam PCA's, é que geriam alimentação de todo o TO, eram jovens de 23 a 24 anos (EA1.2).</i></p> <p><i>... sabiam que minha obrigação é esta, tenho que colocar alimentação ali, tenho que fazer isto, tenho que prestar relatório ... (EA1.2).</i></p> <p><i>... há unidades chamadas Nambroque, que estão nas calamidades constituídas por colegas que saíram da Marinha, da Saúde ..., agora são mais ou menos civis, mas são militares que estão lá, ... (EA1.2).</i></p>
	<p>Ameaças</p>	<p><i>... nós formamos bons estudantes mas vão gerir uma logística de carências. Até certo ponto não vemos o brio profissional do formado ...(EA1.2).</i></p> <p><i>... forma um técnico para gerir fardamento mas a verdade para onde vai não tem, forma um técnico para ir gerir alimentação mas não tem panela para ir cozinhar a comida (EA1.2).</i></p> <p><i>... quer dizer, nós estamos a formar gestores em Administração Militar para gerir recursos que não existem (EA1.2).</i></p> <p><i>... qualquer indivíduo que vai a universidade é tipo mercenário, entra porque quer ser rico quer ter dinheiro, (EA1.2)</i></p> <p><i>... temos dificuldades de cumprimento da ordem militar com os milicianos porque eles se acham uma coisa diferente daquele que foi formado como militar ... (EA1.2).</i></p> <p><i>... ser formado como gestor de recursos humanos numa universidade é diferente de ser formado para gerir recursos humanos militares, os instrumentos legais das instituições são diferentes, (EA1.2) enquanto as universidades civis públicas ou não, formam para cada um se virar, o militar é formado para nos servir.</i></p> <p><i>... as academias lá fora, isto é, civis, até podem cobrar trinta mil para dispensar. este indivíduo que é cobrado lá fora depois faz este curso, terá o mesmo desempenho? (EA1.2)</i></p>

		<p><i>Terminado o curso do oficial miliciano vai trabalhar, quando estiver em frente de uma secção para fazer algum trabalho não vai andar pois não tem bases, mas é doutor (EA1.2)</i></p> <p><i>não temos meios, primeira coisa quando há uma situação pode ser daqui a Namitil a estrada estar bloqueada não tem como chegar, porque nem helicóptero tem nem carro blindado a altura pode não ter, então tira a vontade (EA1.2)</i></p> <p><i>... quando a lixeira de Hulene ruiu foi preciso vir brasileiros para nos ajudar, é problema de fragilidades. (EA1.2)</i></p> <p><i>Enquanto não se investe nas forças armadas ... tudo não vai andar a bom termo enquanto não haver recursos, recurso humanos temos mas tropa para fazer algo precisa de material. (EA1.2)</i></p> <p><i>... aquelas pontes que entregaram na Nambroque eram da engenharia, mas entregaram ao Nambroque não deram a militares, então como vamos responder a eventuais situações? (EA1.2)</i></p> <p><i>... está aqui um dos factores no TO que dificulta a agilidade nos procedimentos logísticos e financeiros, na especialidade, agora estamos a criar um factor de descontentamento, uns vão receber dinheiro e outros não (EA1.2)</i></p> <p><i>... o nosso formando na AM, não é capaz de concorrer em pés de igualdade com outros formados noutros países, refiro-me ao AdMil. (EA1.1)</i></p> <p><i>... o departamento da logística, apresenta limitações em termos financeiros e vice-versa, cada um decide de forma independente, e isso pode trazer limitações em termos de flexibilidade, sendo esta característica uma das que mais se exige à AdMil. (EA1.1)</i></p> <p><i>... torna-se difícil um oficial formado na AM competir em termos de igualdade com outro formado noutros países em que há unidade de comando entre os departamentos de logística e finanças. (EA1.1)</i></p>
<p>Captação de dados disponíveis nos discursos dos Oficiais da AdMil, sujeitos a pesquisa, e através das categorias anteriores, usar o modelo SWOT de Pearce e Robinson (1991, cit. em Santos, 2008), para formular a melhor estratégia para o curso.</p>		

<p>BLOCO 3</p> <p>Identificar formas de Operacionalização do processo de formulação estratégica baseado na análise SWOT para diagnosticar a formação de oficiais em AdMil</p>	<p>Posicionamento do curso da AdMil na matriz de Pearse e Robinson face a predominância de pontos fortes e num meio envolvente hostil ou que oferece oportunidades.</p>	<p>Quadrante I – Diversificação: Existência de pontos fortes significativos, mas as actividades desenvolvem-se num meio envolvente praticamente hostil (com muitas ameaças)</p>	<p><i>Pontos fortes: “... os docentes que ministraram o curso tecnicamente são bons, alguns docentes deles foram meus também” (EA1.2)</i></p> <p><i>“... a avaliação é positiva, até posso considerar excelente atendendo que mesmo no seio das unidades, quer aqui na Academia onde estou e nalgumas unidades onde eu passei por experiência de trabalho ou visitas, os elogios têm sido muito satisfatórios” (EA2.1)</i></p> <p><i>“... dá para perceber que houve uma grande formação no seio deste grupo de estudantes nesse período e os oficiais estão a tomar conta das tarefas que lhes são atribuídas nas unidades”. (EA2.2)</i></p> <p><i>“... pude ver que são oficiais que passaram pelas unidades, a preocupação da Academia foi mais trazê-los para cá, e com os conhecimentos que tiveram quer fora do país quer internamente, foi consolidar-nos e transmitir aquilo que exactamente a gente precisava”. (EA2.1)</i></p> <p><i>Ameaças significativas: “... nós formamos bons estudantes mas vão gerir uma logística de carências, até certo ponto não vemos o brio profissional do formado (...) forma um técnico para gerir fardamento mas a verdade para onde vai não tem, forma um técnico para ir gerir alimentação mas não tem panela para ir cozinhar a comida” (EA1.2).</i></p> <p><i>“... quer dizer, nós estamos a formar gestores em Administração Militar para gerir recursos que não existem” (EA1.2).</i></p> <p><i>“... pensa-se que qualquer indivíduo que vai a universidade é tipo mercenário, entra porque quer ser rico quer ter dinheiro (...) ele estudou e adquiriu o nível dele lá, aqui só veio e escreveu para ter emprego, é ali onde temos dificuldades de cumprimento da ordem militar com os milicianos porque eles se acham uma coisa diferente daquele que foi formado como militar, então a conflitualidade pode existir neste sentido” (EA1.2).</i></p> <p><i>“... enquanto as universidades civis públicas ou não, formam para cada um se virar, o militar é formado para servir a pátria”.</i></p> <p><i>“... há unidades chamadas Nambroque, que estão nas calamidades constituídas por colegas que saíram da Marinha, da Saúde ..., agora são mais ou menos civis, mas são militares que estão lá, não temos meios, primeira coisa quando há uma situação</i></p>
---	---	---	---

		<p><i>pode ser daqui a Nametil a estrada estar bloqueada não tem como chegar, porque nem helicóptero tem, nem carro blindado a altura pode não ter, então tira a vontade” (EA1.2).</i></p> <p><i>“...Neste momento, o departamento da logística, apresenta limitações em termos financeiros e vice-versa, cada um decide de forma independente, e isso pode trazer limitações em termos de flexibilidade, sendo esta característica uma das que mais se exige à AdMII” (EA1.1)</i></p> <p><i>“... não querendo menosprezar certas funções que aqui nos são atribuídas, mas acredito que há uma certa relutância, um pequeno obstáculo em deixar o oficial progredir um pouco mais, atribuindo-lhe mais responsabilidades do que aquilo que tem sido as tarefas actuais. (EA2.1)</i></p> <p><i>“... é preciso acreditar um pouco mais nas capacidades profissionais dos oficiais formados nesse período tendo em conta as suas potencialidades em termos de conhecimentos técnicos”. (EA2.3)</i></p> <p><i>“... vem para cá com conteúdos totalmente civis comparativamente ao individuo formado na Academia militar que não só tem a componente civil mas também tem a componente técnica e tática militar, então acaba gerando um certo conflito” (EA2.1)</i></p>
	<p>Quadrante II – Crescimento: Existência de pontos fortes, mas as actividades desenvolvem-se num meio envolvente com inúmeras oportunidades.</p>	<p><i>Pontos fortes: “... os docentes que ministraram o curso tecnicamente são bons, alguns docentes deles foram meus também” (EA1.2)</i></p> <p><i>“... a avaliação é positiva, até posso considerar excelente atendendo que mesmo no seio das unidades, quer aqui na Academia onde estou e nalgumas unidades onde eu passei por experiencia de trabalho ou visitas, os elogios têm sido muito satisfatórios” (EA2.1)</i></p> <p><i>“... dá para perceber que houve uma grande formação no seio deste grupo de estudantes nesse período e os oficiais estão a tomar conta das tarefas que lhes são atribuídas nas unidades”. (EA2.2)</i></p> <p><i>“... pude ver que são oficiais que passaram pelas unidades, a preocupação da Academia foi mais trazê-los para cá, e com os conhecimentos que tiveram quer fora do país quer internamente, foi consolidar-nos e transmitir aquilo que exactamente a gente precisava”. (EA2.1)</i></p> <p><i>Oportunidades: “... a rotatividade é positiva e é essencial para o processo de melhoria de</i></p>

		<p><i>qualificações técnicas para o próprio oficial” (EA2.1).</i></p> <p><i>“... se tem possibilidade de rodar acaba aprendendo um pouco de tudo e aquilo ajuda para uma formação técnica de forma excelente” (EA2.3);</i></p> <p><i>“Penso que estão em condições de enfrentar a actual conjuntura política e económica, porque usando a experiencia, como disse, já estivemos no Teatro Operacional com colegas formados aqui na Academia Militar, é que geriam PCA’s, é que geriam alimentação de todo o TO” (EA1.2).</i></p> <p><i>“... (...) no Teatro Operacional Norte, vemos que boa parte dos órgãos de direcção tática da administração militar são desempenhadas por oficiais formados nesse período” (EA2.1).</i></p> <p><i>“... ter aglutinado as três subespecialidades num único curso auxilia no especto de saber ser e estar em diferentes momentos, incluindo na actual conjuntura política e económica” (EA2.1).</i></p> <p><i>“... temos alguns majores agora, alguns capitães que fazem o serviço de apoio à comunidade no caso de cheias, caso concreto no caso do ciclone Idae estavam a frente disso, então é uma prova de que os oficiais formados neste período estão em condições de apoiar a comunidade” (EA2.2).</i></p>
<p>Posicionamento do curso da AdMil na matriz de Pearse e Robinson face a predominância de pontos fracos e num meio envolvente incerto, imprevisível, dinâmico, complexo e turbulento ou que oferece múltiplas oportunidades de crescimento.</p>	<p>Quadrante III - Defesa ou Abandono: Apresentação de Pontos Fracos em Áreas Críticas de Desempenho Organizacional (ACDO), e desenvolvimento de actividades em meios envolventes incertos, imprevisíveis, dinâmicos, complexos e turbulentos.</p>	<p><i>Pontos fracos em ACDO: “... tiveram uma formação geral que até certo ponto não lhes ajudou muito (...) tinham a bagagem de muitos cursinhos, entre aspas ...” (EA1.2).</i></p> <p><i>“... os oficiais deveriam ser formados todos juntos em turmas únicas e só depois passariam para a especialização”. (EA1.1)</i></p> <p><i>“... muitos dos graduados, alguns que trabalhei com eles não tinham domínio do cálculo dos combustíveis, da alimentação, era preciso voltar a formatar nessa matéria” (EA1.2).</i></p> <p><i>“... devíamos ter docentes formados em áreas específicas, isto é, docentes formados em áreas de finanças, docentes formados em áreas de logística e docentes formados em gestão de pessoal, o que no período em discussão e mesmo agora, não temos”. (EA1.1)</i></p> <p><i>“... outro caso é o da nossa biblioteca que não apresenta bibliografia nestas áreas, aliás mesmo que houvesse sem termos docentes capazes de orientar os discentes em</i></p>

		<p>materiais de consulta, não teríamos aproveitamento algum”. (EA1.1)</p> <p>“... eu pude notar a base material de instrução, por exemplo no curso da Administração Militar há poucas condições materiais para a prática” (EA2.1);</p> <p>“... questões como material de aquartelamento, intendência, a Academia em termos práticos é fraca, mesmo durante a nossa formação notou-se muito esta falta” (EA2.1);</p> <p>“... o que aconteceu foi nós termos saído da Academia e irmos (...) ver a base material de instrução fora da Academia” (EA2.3)</p> <p>Ameaças significativas: “... nós formamos bons estudantes mas vão gerir uma logística de carências, até certo ponto não vemos o brio profissional do formado (...) forma um técnico para gerir fardamento mas a verdade para onde vai não tem, forma um técnico para ir gerir alimentação mas não tem panela para ir cozinhar a comida” (EA1.2).</p> <p>“... quer dizer, nós estamos a formar gestores em Administração Militar para gerir recursos que não existem” (EA1.2).</p> <p>“... pensa-se que qualquer indivíduo que vai a universidade é tipo mercenário, entra porque quer ser rico quer ter dinheiro (...) ele estudou e adquiriu o nível dele lá, aqui só veio e escreveu para ter emprego, é ali onde temos dificuldades de cumprimento da ordem militar com os milicianos porque eles se acham uma coisa diferente daquele que foi formado como militar, então a conflitualidade pode existir neste sentido” (EA1.2).</p> <p>“... enquanto as universidades civis públicas ou não, formam para cada um se virar, o militar é formado para servir a pátria”.</p> <p>“... há unidades chamadas Nambroque, que estão nas calamidades constituídas por colegas que saíram da Marinha, da Saúde ..., agora são mais ou menos civis, mas são militares que estão lá, não temos meios, primeira coisa quando há uma situação pode ser daqui a Namitil a estrada estar bloqueada não tem como chegar, porque nem helicóptero tem, nem carro blindado a altura pode não ter, então tira a vontade” (EA1.2).</p> <p>“...Neste momento, o departamento da logística, apresenta limitações em termos financeiros e vice-versa, cada um decide de forma independente, e isso pode trazer</p>
--	--	---

			<p><i>limitações em termos de flexibilidade, sendo esta característica uma das que mais se exige à AdMII” (EA1.1)</i></p> <p><i>“... não querendo menosprezar certas funções que aqui nos são atribuídas, mas acredito que há uma certa relutância, um pequeno obstáculo em deixar o oficial progredir um pouco mais, atribuindo-lhe mais responsabilidades do que aquilo que tem sido as tarefas actuais. (EA2.1)</i></p> <p><i>“... é preciso acreditar um pouco mais nas capacidades profissionais dos oficiais formados nesse período tendo em conta as suas potencialidades em termos de conhecimentos técnicos”. (EA2.3)</i></p> <p><i>“... vem para cá com conteúdos totalmente civis comparativamente ao indivíduo formado na Academia militar que não só tem a componente civil mas também tem a componente técnica e tática militar, então acaba gerando um certo conflito” (EA2.1)</i></p>
		<p>Quadrante IV - Ressegmentação e Focalização: apresentação de profundas debilidades internas que restringem o aproveitamento do meio envolvente benevolente (com oportunidades) em que desenvolve as suas actividades.</p>	<p><i>Pontos fracos em ACDO: “... tiveram uma formação geral que até certo ponto não lhes ajudou muito (...) tinham a bagagem de muitos cursinhos, entre aspas ...” (EA1.2).</i></p> <p><i>“... os oficiais deveriam ser formados todos juntos em turmas únicas e só depois passariam para a especialização”. (EA1.1)</i></p> <p><i>“... muitos dos graduados, alguns que trabalhei com eles não tinham domínio do cálculo dos combustíveis, da alimentação, era preciso voltar a formatar nessa matéria” (EA1.2).</i></p> <p><i>“... devíamos ter docentes formados em áreas específicas, isto é, docentes formados em áreas de finanças, docentes formados em áreas de logística e docentes formados em gestão de pessoal, o que no período em discussão e mesmo agora, não temos”. (EA1.1)</i></p> <p><i>“... outro caso é o da nossa biblioteca que não apresenta bibliografia nestas áreas, aliás mesmo que houvesse sem termos docentes capazes de orientar os discentes em materiais de consulta, não teríamos aproveitamento algum”. (EA1.1)</i></p> <p><i>“... eu pude notar a base material de instrução, por exemplo no curso da Administração Militar há poucas condições materiais para a prática” (EA2.1);</i></p> <p><i>“... questões como material de aquartelamento, intendência, a Academia em termos práticos é fraca, mesmo durante a nossa formação notou-se muito esta falta” (EA2.1);</i></p>

		<p>“... o que aconteceu foi nós termos saído da Academia e irmos (...) ver a base material de instrução fora da Academia” (EA2.3)</p> <p>Oportunidades: “... a rotatividade é positiva e é essencial para o processo de melhoria de qualificações técnicas para o próprio oficial” (EA2.1).</p> <p>“... se tem possibilidade de rodar acaba aprendendo um pouco de tudo e aquilo ajuda para uma formação técnica de forma excelente” (EA2.3);</p> <p>“Penso que estão em condições de enfrentar a actual conjuntura política e económica, porque usando a experiencia, como disse, já estivemos no Teatro Operacional com colegas formados aqui na Academia Militar, é que geriam PCA’s, é que geriam alimentação de todo o TO” (EA1.2).</p> <p>“... (...) no Teatro Operacional Norte, vemos que boa parte dos órgãos de direcção tática da administração militar são desempenhadas por oficiais formados nesse período” (EA2.1).</p> <p>“... ter aglutinado as três subespecialidades num único curso auxilia no especto de saber ser e estar em diferentes momentos, incluindo na actual conjuntura política e económica” (EA2.1).</p> <p>“... temos alguns majores agora, alguns capitães que fazem o serviço de apoio à comunidade no caso de cheias, caso concreto no caso do ciclone Idae estavam a frente disso, então é uma prova de que os oficiais formados neste período estão em condições de apoiar a comunidade” (EA2.2).</p>
--	--	--

Apêndice 7: Grelha de análise de conteúdo das entrevistas aos oficiais graduados na Academia Militar no período de 2009 a 2014

CATEGORIAS	SUBCATEGORI AS	INDICADORES	UNIDADE DE REGISTO
BLOCO 1 Percepção dos oficiais da AdMil graduados na A M, no período de 2009 a 2014 sobre a importância da aplicação da análise SWOT na formulação da estratégia organizacional do curso da Ad Mil.	Importância de aptimizar os pontos fortes e eliminar ou reverter os fracos em fortes na formulação da estratégia organizacional do curso.	Definição das actividades, dos objectivos e das estratégias do curso.	“... uma apresentação bem adequada dos pontos fortes e fracos da organização, contribui para a melhor definição das suas actividades” (EA2.1) “... um planeamento bem feito expõe os pontos fortes e fracos da organização, e isso contribui para a melhor definição das actividades por realizar” (EA2.2)
	Importância de explorar as oportunidades existentes e debelar ou contornar as ameaças na formulação da estratégia organizacional do curso.	Capacidades de aproveitamento das oportunidades e contornar as ameaças	“... identificar as turbulências e os recursos externos que a organização enfrenta ou que aproveita face a estratégia escolhida” (EA2.1)
BLOCO 2 Entendimento dos oficiais da AdMil, graduados na Academia Militar no período de 2009 a 2014 sobre a caracterização dos elementos da ferramenta estratégica SWOT no apoio ao diagnóstico do curso.	Caracterização dos Elementos da ferramenta estratégica SWOT no apoio ao diagnóstico do Curso de AdMil.	Pontos Fortes	... acredito que as cadeiras que constituíam o nosso curriculum, o estágio prático, com algumas horas práticas que tive acabei tendo bases fundamentais para exercer as funções que actualmente exerço (EA2.1) ... ter feito o curso na sua generalidade sem ter essa divisão, ajudou-me por exemplo na primeira nomeação que tive como Chefe Adjunto da Messe, depois tive a nomeação de chefe da Alimentação (EA2.1) ... ter aglutinado todas as especialidades ajudou me a desempenhar as funções como logístico na altura, depois fui nomeado para o serviço de finanças, por ter feito também a subespecialidade de finanças aquando da minha formação ajudou-me também a compreender e exercer de forma profissional já o serviço de finanças (EA2.1) ... a polivalência que os formandos nesse período apresentavam, por exemplo há quem anteriormente tenha sido nomeado para uma área de finanças, depois foi renomeado para uma área de património, então esta particularidade mostra uma vez mais que nesse período de 2009 a 20014 houve mesmo uma boa formação. (EA2.2) ... a forma como fui formado ajudou-me a ter um enquadramento mais fácil nas diversas funções que fui desempenhando

		<p>(EA2.3) ... a avaliação é positiva, até posso considerar excelente atendendo que mesmo no seio das unidades, quer aqui na Academia onde estou e nalgumas unidades onde eu passei por experiencia de trabalho ou visitas os elogios tem sido muito satisfatórios (EA2.1)</p> <p>... dá para perceber que houve uma grande formação no seio deste grupo de estudantes nesse período e os oficiais estão a tomar conta das tarefas que lhes são atribuídas nas unidades. (EA2.2)</p> <p>... no meu ponto de vista acredito que a formação técnica e tática dos oficiais formados na Academia Militar no período de 2009 a 2014 é boa. (EA2.1)</p> <p>... a abordagem que faço em relação aos docentes é boa, excelente (EA2.1)</p> <p>... nós tínhamos para além de docentes que fizeram a especialidade fora do país que traziam conhecimentos práticos muito bons e também tínhamos pessoas dotadas não só de conhecimentos teóricos mas também práticos (EA2.1),</p> <p>... pude ver que são oficiais que passaram pelas unidades, a preocupação da Academia foi mais trazê-los para cá, e com os conhecimentos que tiveram quer fora do país quer internamente, foi consolidar-nos e transmitir aquilo que exactamente a gente precisava. (EA2.1)</p>
	Pontos Fracos	<p>... eu pude notar a parte material de instrução, por exemplo no curso da Administração Militar há poucas condições materiais para a prática (EA2.1);</p> <p>... na zona norte se tivéssemos possibilidade de ter uma cozinha de campanha (EA2.1); a Academia não tem uma cozinha de campanha (EA2.2);</p> <p>... questões como material de aquartelamento, intendência, a Academia em termos práticos é fraca, mesmo durante a nossa formação notou-se muito esta falta (EA2.1);</p> <p>... saímos com dificuldade de montar tendas, e como organizar a área de apoio e serviços (EA2.1);</p> <p>... o que aconteceu foi nós termos saído da Academia e irmos (...) ver a base material de instrução fora da Academia (EA2.3)</p>
	Oportunidades	<p>... a rotatividade é positiva e é essencial para o processo de melhoria de qualificações técnicas para o próprio oficial (EA2.1);</p>

			<p>... neste processo de rotatividade o oficial tem a possibilidade de evoluir um pouco mais para além daquilo que é se ficar numa subespecialidade pré-definida. (EA2.1);</p> <p>... se tem possibilidade de rodar acaba aprendendo um pouco de tudo e aquilo ajuda para uma formação técnica de forma excelente(EA2.3);</p> <p>... a rotatividade é positiva, é primordial, é preciso mesmo que haja rotatividade. (EA2.1);</p> <p>... (...) no Teatro Operacional Norte, vemos que boa parte dos órgãos de direção tática da administração militar são desempenhadas por oficiais formados nesse período; (EA2.1);</p> <p>... tenho lá colegas formados comigo no ISDEFE (...), estão lá a comandar Batalhões de Apoio e Serviços, temos colegas a comandar o órgão de pessoal também. (EA2.1);</p> <p>... são oficiais que mostram uma vez mais que taticamente estão muito bem formados e facilmente integraram-se no contexto actual e é possível até que se houver contextos idênticos aqui eles continuem a dar-se muito bem. (EA2.1)</p> <p>... ter aglutinado as três subespecialidades num único curso auxilia no especto de saber ser e estar em diferentes momentos, incluindo a actual conjuntura política e económica (EA2.1)</p> <p>... os formandos daquela altura em que todas as especialidades estavam inseridas no mesmo curso dá esta vantagem de mesmo no contexto actual (TO, COVIDE 19) estarem mais suscetíveis a mudanças. (EA2.2);</p> <p>... tenho exemplo dos colegas formados no primeiro e segundo cursos (segundo que é o meu) estão afectos na gestão de calamidades INGC (EA2.1);</p> <p>... temos alguns majores agora, alguns capitães que fazem o serviço de apoio à comunidade no caso de cheias, caso concreto no caso do ciclone Idae estavam a frente disso, então é uma prova de que os oficiais formados neste período estão em condições de apoiar a comunidade. (EA2.2);</p>
		Ameaças	<p>... não querendo menosprezar certas funções que aqui nos são atribuídas, mas acredito que há uma certa relutância, um pequeno obstáculo em deixar o oficial progredir um pouco mais, atribuindo-lhe mais</p>

		<p><i>responsabilidades do que aquilo que tem sido as tarefas actuais. (EA2.1)</i></p> <p><i>... 'e preciso acreditar um pouco mais nas capacidades profissionais dos oficiais formados nesse período tendo em conta as suas potencialidades em termos de conhecimentos técnicos. (EA2.3)</i></p> <p><i>... Nota-se uma espécie de barreira da parte dos órgãos de direcção. (EA2.2)</i></p> <p><i>... o individuo é formado na faculdade pública depois vem para as forças armadas (...) temos os aspectos tácticos que esse individuo já não traz (EA2.1)</i></p> <p><i>... vem para cá com conteúdos totalmente civis comparativamente ao individuo formado na Academia militar que não só tem a componente civil mas também tem a componente técnica e tática militar, então acaba gerando um certo conflito (EA2.1)</i></p> <p><i>... há falta de confiança do topo em relação às capacidades da base. (EA2.1)</i></p>
--	--	---

ANEXO



ACADEMIA MILITAR "MARECHAL SAMORA MACHEL"

DIRECÇÃO PEDAGÓGICA

Nampula, aos 28 de Dezembro de 2020

N669 SAE/DP/AM/MSM/2020

A:

Sua Excia o Comandante da AM

Nampula

Assunto: Parecer ao Pedido para Análise do Contributo da Análise SWOT na Formulação de Estratégias de Formação de Oficiais da Administração Militar

*to Cor. Marcos Tivane
para o parecer
04/01/21*

*Autoriza
M G
29/12/20*

A Direcção Pedagógica da Academia Militar "Marechal Samora Machel" endereça os seus melhores cumprimentos a V. Excia e, serve-se da presente nota para submeter, o pedido do Coronel Marcos Jaime Tivane.

1. Situação

a. Trata-se de um Oficial da Academia Militar "Marechal Samora Machel" afecto no Departamento de Ciências Económicas Jurídicas, a qual tem como locus da investigação para manter entrevistas com alguns Oficiais da Administração Militar e pretende compreender a percepção dos Oficiais da AdMil sobre a importância da análise SWOT na formulação de estratégia organizacional do Curso.

b. A Direcção Pedagógica é de parecer favorável.

2. Conclusão

Assim, a Direcção Pedagógica submete a V.Excia, o presente pronunciamento, salvo decisão superior.

Com os melhores cumprimentos.

O Director Pedagógico

Pedro Marcelino

(Coronel)



ACADEMIA MILITAR SECRETARIA GERAL	
ENTRADA Nº	10220 56 / 20
SAÍDA Nº	/ /
EM	28 / 12 / 20
ASSINATURA	<i>T. Louro</i>