

ESCOLA NAVAL

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO NAVAL



**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA MLEARN, SEGUNDO A
PERSPETIVA BPM, PARA MELHORIA DO BSC DA
ESCOLA NAVAL**

ASPOF AN Vânia Raquel Gonçalves Pinto Lopes

MESTRADO EM CIÊNCIAS MILITARES NAVAIS

(ADMINISTRAÇÃO NAVAL)

2013

ESCOLA NAVAL

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO NAVAL

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA MLEARN, SEGUNDO A
PERSPETIVA BPM, PARA MELHORIA DO BSC DA
ESCOLA NAVAL**

ASPOF AN Vânia Raquel Gonçalves Pinto Lopes

ORIENTADOR: Jorge Eduardo Soares Coelho

CO-ORIENTADOR: CFR AN Carlos Manuel Cardoso da Silva

**MESTRADO EM CIÊNCIAS MILITARES NAVAIS
(ADMINISTRAÇÃO NAVAL)**

2013

AGRADECIMENTOS

Os meus agradecimentos, ainda que consertados e sentidos, não refletem a gratidão e o apreço que tenho por todas as pessoas que académica e/ou pessoalmente contribuíram para esta dissertação de mestrado. Com efeito, a enumeração que faço não espelha uma fórmula quantificável dos colaboradores, nem mensurável dos sentimentos que nutro por cada interveniente; ela é antes, uma pequena homenagem aos indivíduos que neste último ano estiveram mais presentes na minha vida e fizeram com que este projeto fosse possível.

Em primeiro lugar quero agradecer ao meu orientador, Professor Jorge Coelho, e ao meu co-orientador, CFR AN Cardoso da Silva, pelos ensinamentos que me transmitiram, pelo apoio e colaboração constantes e disponibilidade prestada. Tendo sido privados do seu tempo para este trabalho académico, constituíram sem dúvida dois pilares sem os quais esta dissertação não teria tido forma. Aos restantes oficiais do Departamento de Formação de Administração Naval e da Marinha, de onde destaco 1TEN Pires Silveira, CTEN Oliveira Vieira, CTEN Piloto Casimiro, CFR Pinheiro da Gama, CMG Cancela Roque e CMG Soares Ribeiro, fico-lhes igualmente grata por todas as indicações e validações, que fizeram de mim mais conhecedora não só do meu tema, mas também da realidade envolvente (mesmo que por vezes não seja a desejável).

Em segundo lugar, não podia deixar de agradecer às minhas Amigas, que compreenderam a tarefa árdua que eu tinha em mãos e sempre me respeitaram e apoiaram quando eu retorquia “Tenho que ir trabalhar!” após qualquer proposta aliciante; ao meu Irmão e Pai por aceitarem pacificamente todos os momentos em que não pude estar presente; e ao meu Roxy, que mesmo sem saber falar, foi uma lufada de ar fresco e distração, sempre que eu precisei ou não.

Por fim, mas não menos importante, dedico esta dissertação à minha Mãe, que mais do que uma amiga e uma figura maternal, sempre me orientou para as melhores decisões, contrariando todas as vicissitudes que estavam ao seu alcance; e ao meu Noivo por me tolerar em todos os meus momentos de insegurança e desabafo, e por me fazer feliz em cada instante, principalmente quando tudo parecia desabar.

Obrigada a todos pelos conhecimentos, pelo apoio e pela atenção que sempre me dedicaram ao longo destes últimos meses na EN.

RESUMO

O cerne da dissertação, em apreço neste documento, tem como propósito principal a melhoria do atual modelo de gestão estratégica em vigor na Escola Naval – o Balance Scorecard.

Este objetivo é conseguido através da metodologia Mlearn, que se apoia na perspetiva Business Process Management, oferecendo um vasto conjunto de vantagens. Dentro desta gama é de enaltecer a atualização e a revisão dos pilares de sustentação desta organização, conferindo o alinhamento da estratégia com a instituição e proporcionando o caminho para a creditação dos cursos.

A utilidade deste trabalho espelha-se, assim, em duas vertentes distintas: se por um lado economizamos na melhoria dos recursos internos disponíveis à Escola Naval, em detrimento das drásticas renovações, por outro, conseguimos exemplificar um modelo geral, onde aplicamos a Mlearn às bases práticas do Balance Scorecard. Deste modo, e fazendo uso das perspetivas de gestão e das metodologias em conjunto, apresentamos este caso de estudo, que demonstra ser não só de grande interesse para a Escola Naval, como também de inovação para a Comunidade BPM e MLearn.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Estratégica, Escola Naval, Mlearn, Business Process Management, Clarificação da Estratégia e Definição de Prioridades.

ABSTRACT

The main purpose of this dissertation is the improvement of the current strategic management model in place at the Naval Academy - the Balance Scorecard.

This goal is achieved by the use of Mlearn methodology, which is based on Business Process Management perspective, offering a wide range of advantages. Within this range, it is worth to be praised the update and the revision of the piers of this organization, conferring the alignment of the strategy with the institution and providing the path for the accreditation of courses.

According to this, the usefulness of this work can be observed in two different ways: on the one hand we save in the improvement of the internal resources available to the Naval Academy (in damage of drastic renovations), on the other, we exemplify a general model, where we apply the Mlearn to a practical basis of the Balance Scorecard. Thus, and using these management perspectives and methodologies jointly, we present this study case, which is not only of a great interest to the Naval Academy, but also as an innovation for the BPM Community and MLearn.

KEYWORDS: Strategic Management, Naval Academy, Mlearn, Business Process Management, Strategy Clarification and Priorities Definition.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	II
ABSTRACT	III
ÍNDICE.....	I
ACRÓNIMOS	9
1. INTRODUÇÃO.....	11
2. <i>BUSINESS PROCESS MANAGEMENT</i>	15
2.1. Conceito de Processo de Negócio.....	16
2.2. Ciclo de Vida do <i>Business Process Management</i>	19
2.3. Críticas ao <i>Business Process Management</i>	23
2.4. Adaptação do <i>Business Process Management</i> ao setor público – barreiras à implementação	25
3. MLEARN	27
3.1. Breve apresentação da metodologia Mlearn	28
3.2. O processo de implementação da metodologia Mlearn	30
3.3. As vantagens da metodologia Mlearn.....	36
3.4. Breve ilustração do <i>Balance Scorecard</i>	38
4. ESTUDO DE CASO	41
4.1. Metodologia.....	42
4.2. Enquadramento Organizacional do Caso de Estudo.....	46
4.2.1. Estratégia da Marinha.....	46
4.2.2. Estratégia da Escola Naval.....	50

4.2.2.1. Organização.....	55
4.2.2.2. Missão e Política	56
4.2.2.3. Visão.....	57
4.2.2.4. Objetivos Estratégicos.....	58
4.3. Aplicação da Metodologia Mlearn, segundo a Perspetiva BPM, para melhoria do BSC da Escola Naval	60
4.3.1. Missão e Valores	62
4.3.2. Visão.....	66
4.3.3. Estratégia – Objetivos Estruturantes e seus Indicadores	66
4.3.4. Modelo de Contexto Externo – <i>Stakeholders</i> Estratégicos	76
4.3.5. Competências Organizacionais Nível 1	80
4.3.6. Estratégia - Objetivos Operacionais e seus Indicadores.....	88
4.3.7. Definição de Prioridades	96
4.4. Análise comparativa das soluções atual e proposta	111
4.4.1. Inquérito - Adequação do modelo de gestão da EN.....	112
4.4.2. Inquérito - Validação das propostas	121
4.5. Conclusões e recomendações resultantes da análise comparativa das soluções atual e proposta.....	129
5. ANÁLISE COMPARATIVA DAS METODOLOGIAS	133
6. CONCLUSÃO.....	144
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	152
Legislação	156
Documentação Interna	157
ANEXOS E APÊNDICES	158

Anexo A - Mapa Estratégico da Escola Naval	158
Anexo B - Mapa Estratégico da Marinha	158
Anexo C - Organograma completo da Escola Naval	160
Apêndice 1 - Estrutura do Método Mlearn	162
Apêndice 2 - Matrizes da Mlearn	165
Apêndice 3 - Questão central da dissertação de mestrado	166
Apêndice 4 - Paralelismo com Enterprise Project Management	167
Apêndice 5 - Mapa Estratégico da Escola Naval proposto	169
Apêndice 6 - Objetivos Estruturantes	170
Apêndice 7 - A Envolvente	172
Apêndice 8 - Competências Organizacionais da Escola Naval	174
Apêndice 9 - Legenda das Competências Organizacionais	176
Apêndice 10 - Objetivos Operacionais	177
Apêndice 11 - Listagem Completa de Abreviaturas	181
Apêndice 12 - Desenvolvimento da Arquitetura das Competências Organizacionais ..	184
Apêndice 13 - Objetivos Operacionais da “CO Gerir Alunos”	207
Apêndice 14 - Objetivos Operacionais da Atividade “Gerir vida académica dos alunos”	208
Apêndice 15 - Objetivos Operacionais da Tarefa “Registar o aluno no curso académico”	209
Apêndice 16 - Inquérito “Adequação do modelo de gestão na EN”	210
Apêndice 17 - Inquérito “Validação das propostas”	214
Apêndice 18 - Apresentação auxiliar do inquérito “Validação das propostas”	218

ÍNDICE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Conceito de Processo de Negócio	17
Ilustração 2 - Objeto de Negócio	33
Ilustração 3 - Esquemático Resumo do Alinhamento estratégico	35
Ilustração 4 - Perspetivas do BSC	39
Ilustração 5- Estrutura da Estratégia Naval	47
Ilustração 6 - Organograma EN.....	55
Ilustração 7- Metas Estratégicos da EN.....	58
Ilustração 8 - Conceitos para definição da estratégia	61
Ilustração 9 - Valores da EN.....	65
Ilustração 10 - Temas Estratégicos propostos para a EN	70
Ilustração 11 - <i>Stakeholders</i> Estratégicos da EN.....	79
Ilustração 12 - Conclusão (resumo).....	108
Ilustração 13 - Concordância com a atual missão da EN	114
Ilustração 14 - Concordância com a atual visão da EN.....	114
Ilustração 15 - Concordância com os atuais valores da EN	115
Ilustração 16 - Compreensão dos contributos para os objetivos da EN	116
Ilustração 17 - Compreensão dos indicadores que medem os objetivos da EN	116
Ilustração 18 - Conhecimento do responsável pelo indicador.....	117
Ilustração 19 - Conhecimento da periodicidade de reflexão Erro! Marcador não definido.	
Ilustração 20 - Adequação do BSC às necessidades do dia-a-dia da EN	118
Ilustração 21 - O BSC como um instrumento impulsionador da melhoria e motivação... 118	
Ilustração 22 - O BSC gera os outputs desejados.....	119

Ilustração 23 - O BSC proporciona análise correta dos desvios.....	119
Ilustração 24 - O BSC ilustra corretamente as prioridades dos objetivos de curto e médio prazo	119
Ilustração 25 - O BSC proporciona análise correta do consumo dos recursos.....	120
Ilustração 26 - Validação da proposta de missão	123
Ilustração 27 - Validação da proposta de visão	123
Ilustração 28 - Validação dos <i>Stakeholders</i> Estratégicos	126
Ilustração 29 - Paralelismo entre BSC e Mlearn	135
Ilustração 30 - Paralelismo entre BSC e Mlearn aplicação Marinha.....	136
Ilustração 31 - Mapa Estratégico da EN.....	158
Ilustração 32 - Mapa Estratégico da Marinha.....	159
Ilustração 33 - Organograma completo da EN	161
Ilustração 34 - Fases da Etapa 1	162
Ilustração 35 - Fases da Etapa 2	162
Ilustração 36 - Fases da Etapa 3	162
Ilustração 37 - Fases da Etapa 4	163
Ilustração 38 - Fases da Etapa 5	163
Ilustração 39 - Fases da Etapa 6	163
Ilustração 40 - Fases da Etapa 7	163
Ilustração 41 - Fases da Etapa 8	164
Ilustração 42 - Fases da Etapa 9	164
Ilustração 43 - Questão Central	166
Ilustração 44 - Mapa Estratégico da EN proposto.....	169

Ilustração 45 - CO Suporte	174
Ilustração 46 - CO Principal	174
Ilustração 47 - CO nível 1 da EN	175
Ilustração 48 - Legenda das ilustrações 45, 46 e 47	176
Ilustração 49 - Listagem Completa das Abreviaturas.....	183
Ilustração 50 - Modelo de Contexto Externo da CO “Gerir Alunos”.....	186
Ilustração 51 - Modelo de Contexto Interno da CO “Gerir Alunos”.....	188
Ilustração 52 - Modelo de Contexto Externo da Atividade “Gerir vida académica dos alunos”	195
Ilustração 53 - Modelo de Contexto Interno da Atividade "Gerir vida académica dos alunos"	198
Ilustração 54 - Modelo de Contexto Externo da tarefa “Registar o aluno no curso académico”	200
Ilustração 55 - Modelo de Contexto Interno da tarefa “Registar o aluno no curso académico”	201
Ilustração 56 - Alinhamento dos objetivos	202
Ilustração 57 - Inquérito "Adequação do modelo de gestão na EN"	213
Ilustração 58 - Inquérito "Validação das propostas"	217

ÍNDICE TABELAS

Tabela 1- Conceitos	31
Tabela 2 - Perspetivas Mlearn	33
Tabela 3- Instrumentos de recolha de dados	45
Tabela 4 - Serviços Internos prestados pela EN	51

Tabela 5 - Serviços Externos prestados pela EN.....	52
Tabela 6 - Ciclo de estudos pós-graduados em funcionamento	53
Tabela 7 - Principais clientes da EN.....	54
Tabela 8 - Parcerias Internas da EN	54
Tabela 9 - Parcerias Externas da EN	54
Tabela 10 - Missão estendida da EN	63
Tabela 11 - Visão da EN.....	66
Tabela 12 - Objetivos Estruturantes da EN	71
Tabela 13 - Competências/Referências da A3ES	81
Tabela 14 - Objetivos Operacionais	95
Tabela 15 - Validação do Valores dos Alunos	124
Tabela 16 - Validação do Valores da Instituição.....	124
Tabela 17 - Validação dos Temas Estratégicos	125
Tabela 18 - Validação dos Objetivos Estruturantes.....	127
Tabela 19 - Semelhanças e Diferenças entre BSC e Mlearn	137
Tabela 20 - Matriz Mlearn.....	165
Tabela 21 - Diferenças entre EPM e BPM	168
Tabela 22 - Tabela Objetivos Estruturantes	171
Tabela 23 - Envolvente.....	173
Tabela 24 - Objetivos Operacionais	180
Tabela 25 - Objetivos Operacionais da CO “Gerir Alunos”	192
Tabela 26 - Objetivos Operacionais da Atividade "Gerir vida académica dos alunos"	199
Tabela 27 - Objetivos Operacionais da “CO Gerir Alunos”	207

Tabela 28 - Objetivos Operacionais da Atividade "Gerir vida académica dos alunos" 208

Tabela 29 - Objetivos Operacionais da Tarefa "Registar o aluno no curso académico" ... 209

ÍNDICE MATRIZES

Matriz 1 - Temas estratégicos..... 68

Matriz 2 - Objetivos Estruturantes VS Temas Estratégicos 70

Matriz 3 - *Stakeholders* Estratégicos VS Objetivos Estruturantes 97

Matriz 4 - *Stakeholders* Estratégicos VS Objetivos Operacionais 99

Matriz 5 - Objetivos Estruturantes VS Objetivos Operacionais..... 101

Matriz 6 - Indicador Estruturante VS Indicador Operacional 105

Matriz 7 - Matriz de Prioridades de Intervenção 106

ACRÓNIMOS

AN – Administração Naval

ABPMP – *Association Business Process Management Professional*

APQC – *Productivity and Quality with Performance Measures & Metrics*

A3ES – Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

BPD – *Business Process Diagram*

BPM – *Business Process Management*

BPMN – *Business Process Modeling Notation*

BPMS – *Business Process Management Suite*

BSC – *Balance Scorecard*

CEFA – Centro de Educação Física da Armada

CEMA – Chefe do Estado-Maior da Armada

CEMA – AMN – Chefe do Estado-Maior da Armada – Autoridade Marítima Nacional

CEN – Conceito Estratégico Naval

CESM – Conselho do Ensino Superior Militar

CITAN – Centro Integrado de Treino e Avaliação Naval

CO – Competência Organizacional

COMNAV – Comando Naval

CNOCA – Clube Náutico de Oficiais e Cadetes da Armada

CoE – *Center of Excellence*

CPI – *Continuous Process Improvement*

DAF – Direção de Administração Financeira

DN – Direção de Navios

DPN – Diretiva de Política Naval

DSP – Direção dos Serviços de Pessoal

EFQM – *European Foundation for Quality Management*

EMA – Estado-Maior da Armada

EN – Escola Naval

EN-MEC – Engenharia Naval – Ramo Mecânica

EN-AEL – Engenharia Naval – Ramo Armas e Eletrónica

EPM – *Enterprise Project Management*

ETNA – Escola de Tecnologias Navais

FLOTNAV – Flotilha

FZ – Fuzileiros

IH – Instituto Hidrográfico

ISO - *International Organization for Standardization*

KPI – *Key Performance Indicators*

LOMAR – Lei Orgânica da Marinha

LPM – Lei de Programação Militar

M – Marinha

MN – Médicos Navais

MDN – Ministério da Defesa Nacional

PI – *Process Intelligence*

SIG-DN – Sistema Integrado de Gestão – Defesa Nacional

SOA – *Service-Oriented Architecture*

SSF – Superintendência dos Serviços Financeiros

SSTI – Superintendência dos Serviços de Tecnologias da Informação

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TI – Tecnologia de Informação

TQM – *Total Quality Management*

VIP – *Very Important Person*

1. INTRODUÇÃO

A. Motivação e enquadramento

“Novos níveis de exigência levam a novos parâmetros de eficiência, de controlo de custos e inovação, que irão determinar a produtividade de cada negócio.” (Garimella *et al.*, 2011)

A proeminência e atualidade da conjuntura em que se inserem as empresas – públicas ou privadas – são fatores determinantes para o sucesso das mesmas. Neste universo, onde o aperfeiçoamento do desempenho dos negócios é um dos objetivos principais para cada entidade, é necessário ter em atenção todos os fatores que possam condicionar o cumprimento desta meta. Com efeito, urge não só uma reflexão consciente sobre as temáticas relacionadas com a economia e as finanças, como também sobre as que se referem diretamente à sociedade. Este conjunto de fatores vai culminar e espelhar-se nas mudanças que o mercado sofre e nas condicionantes internas de cada empresa.

As constantes alterações a que o mercado está sujeito, de onde se destaca o elevado aumento da competitividade aliada à gestão da procura, tem levado a que as empresas, em geral, repensem nas suas políticas de atuação. Esta mudança deve ter em conta não só os clientes, como também os concorrentes, os fornecedores e a estrutura orgânica da instituição (onde se insere a colaboração e o conhecimento dos trabalhadores), de modo a permitir uma gestão eficaz e eficiente da entidade. Perante este contexto, as empresas investem cada vez mais na melhoria dos processos, tais como o processo de produção, gestão interna, marketing e publicidade, etc. Para além do aumento da competitividade, o mercado português tem sofrido outras alterações que vão ter repercussões nas empresas. Exemplo do enunciado é o aumento da regularização e legislação (fazendo das organizações exercícios burocráticos de criação de valor), o declive negativo da curva da procura (devido à falta de poder de compra dos clientes), a crise económica (correlacionada com a crise económica que afeta grande parte dos países europeus), as inovações tecnológicas (de onde se destaca a Internet como o maior meio de comunicação, que tem permitido aumentar a aproximação das relações entre indivíduos), as envolventes políticas, culturais, demográficas e sociais e as variações sazonais, entre outras.

Como forma de colmatar estas dificuldades, e nunca descurando do objetivo de melhorar o desempenho do negócio, surgem métodos como o *Lean* ou *Six Sigma*, ou

abordagens como *Balance Scorecard* (BSC), *Service-Oriented Architectures* (SOA) ou *Business Process Management* (BPM), que são utilizados por diversas empresas.

A última perspetiva de gestão enunciada, o BPM, tem sido alvo de especial atenção recentemente, não só pelo departamento administrativo do negócio, mas também pelo responsável pela computação. Relativamente ao primeiro setor, o seu desempenho é motivado pela melhoria nas operações, que provocaram o aumento na satisfação dos clientes, a redução de custos e a criação de novos produtos e serviços. Quanto ao segundo setor, este é movido pelo interesse na compreensão dos processos do negócio; ou seja, o conhecimento (com uma determinada abstração) das propriedades estruturais do processo, que vão permitir criar *softwares* robustos capazes de lidar com informação complexa e de detetar as deficiências que ocorrem no negócio. (Garimella *et al.*, 2011)

A aplicação desta perspetiva de gestão, que engloba grande parte das técnicas até então já utilizadas por outras abordagens, é conseguida por várias metodologias, nomeadamente através da Mlearn. Esta oferece uma linguagem comum a todas as áreas funcionais de uma organização, garantindo a sua integração, comunicação e complementaridade. Estando desenhada para apoiar uma organização na introdução ou no reforço de um modelo de funcionamento e de melhoria contínua, tem uma orientação a processos e a *Stakeholders*. A sua abordagem tem como base o conceito de competências organizacionais (CO) e a perspetiva *top down* integrada e sistémica. De entre as diversas vantagens que oferece são de destacar a garantia de implementação da estratégia de negócio, o desenvolvimento eficiente e ágil da organização, a criação de um quadro claro de responsabilidades individuais e organizacionais, a conceção das condições adequadas para a inovação e a garantia na mudança de atitudes e comportamentos. (Coelho, 2012)

Este mecanismo de gestão dos processos, ainda que extremamente proficiente, não opera isoladamente no mercado, possuindo não só metodologias que o completem, como também abordagens de algum modo alternativas. Exemplo destes instrumentos paralelos ao BPM e à Mlearn são os praticados atualmente na Marinha. Esta organização depende diretamente do Ministério da Defesa Nacional, que por sua vez integra a Administração Pública do Estado, servindo da melhor forma possível todos os cidadãos deste país. Assim, a Marinha que se encontra desenhada para o duplo uso¹ não só possui uma estrutura

¹ Por outras palavras, tem ao seu encargo competências que abrangem não só a defesa militar do país, mas também a proteção e o auxílio cívico, no âmbito do mar. Acrescenta a estas funções, os fortes contributos a

hierárquica e de responsabilização bem edificada (o que lhe confere respeito e credibilidade na atual sociedade civil), mas também perspetivas e metodologias de gestão, que apoiam e sustentam a tomada de decisão. Destes, destacamos o recurso aos resultados apresentados pelo BSC e pelo *Enterprise Project Management* (EPM), que muito embora apresentem informação válida, cada vez mais ostentam fragilidades em satisfazer as necessidades da organização. Deste modo, impõe-se a necessidade de uma metodologia que combata todas as lacunas sentidas pela Marinha, contribuindo para o sucesso da organização. Com esse objetivo decidimos ensaiar a metodologia Mlearn.

Para ilustrar a adequação desta metodologia desenvolveu-se o caso de estudo, intitulado por “Aplicação da Metodologia Mlearn, segundo a Perspetiva BPM, para melhoria do BSC da Escola Naval”. Esta dissertação, inserida no plano académico dos alunos do 5º ano do Curso de Ciências Militares Navais ramo Administração Naval, da Escola Naval (EN), teve incidência neste estabelecimento de ensino. A escolha desta organização deve-se não só por ser a unidade mais recetiva e disponível à experimentação, mas também por ser pioneira e impulsionadora da mudança e inovação. Este organismo de Ensino Superior Público Universitário Militar destina-se a formar os Oficiais da Marinha Portuguesa com aprendizagens académicas e militares-navais. De igual modo, na sua missão inclui a promoção no intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições nacionais e estrangeiras numa perspetiva de mútuo interesse e valorização.

B. Objetivos

Com efeito, este trabalho académico visa estudar a implementação da Mlearn e o paralelismo e a complementaridade entre esta metodologia e o BSC, proporcionando um acréscimo de valor não só à instituição, como também à comunidade científica interessada nesta metodologia. As propostas de melhoria que se vão identificar vêm fazer face a um conjunto de lacunas, atualmente identificadas pela EN, tornando-se no objeto impulsionador para a realização deste estudo. Exemplo destas falhas são a necessidade de sistematização do conhecimento, de definição de quadros claros de responsabilização e da acreditação dos seus cursos de formação. Acrescenta-se a vontade de cumprir com os objetivos estratégicos de rentabilidade e de qualidade, a definição de prioridades e a melhoria na gestão dos seus recursos.

Deste modo, esta dissertação passa pelo estudo do impacto da implementação da metodologia Mlearn, segundo a perspetiva de gestão estratégica BPM, para melhoria do BSC da EN. O paralelismo entre as duas metodologias permite a apresentação de um modelo generalista a praticar na Marinha, proporcionando as valências necessária para satisfazer as atuais lacunas existentes.

C. Organização do documento

Por forma a apresentar, de modo coerente, a dissertação, supra citada, dividiu-se a sua estrutura em seis capítulos principais:

- A seguir a esta introdução, o segundo e terceiro capítulos caracterizam-se pelo enquadramento teórico do BPM e da Mlearn, apresentando as suas principais valências e benefícios. Esta análise tem por base a documentação relevante existente até à altura e que possa ser aplicável ou adaptável à EN.
- O quarto capítulo abrange todo o caso de estudo, iniciando-se com a contextualização da Marinha e da EN. Após esta referência segue-se a reestruturação dos novos pilares estratégicos, terminando com a análise de dois inquéritos: um primeiro onde serão avaliadas as principais lacunas da gestão estratégica da EN, e um segundo que visa a validação das alterações sugeridas. Este processo de recolha de informação conta com a participação de elementos pertencentes à Gestão de Topo, Intermédia e restantes colaboradores da organização, que não só proporcionam as diretrizes futuras do novo rumo a seguir, mas também possibilitam a validação das propostas apresentadas. A partir da informação aqui recolhida pretende-se conjugar com as instruções existentes na instituição, propondo melhorias nas diretivas vigorantes e garantindo o ajuste à atual realidade do país. Exorta-se que o estudo apenas será feito de forma mais aprofundada ao módulo de clarificação da estratégia da metodologia Mlearn, declinando a estruturação da arquitetura operacional, por falta de tempo disponível.
- O quinto capítulo engloba as conclusões tecidas com base na análise comparativa entre as duas metodologias em questão, e na proficiência do trabalho para a realidade da EN.
- Finalmente nas conclusões sistematiza-se em que medida este estudo cumpriu os objetivos e sugestões para desenvolvimentos futuros.

2. BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

O processo de negócio, de uma forma geral e segundo Hammer e Champy (1993), é um “conjunto de atividades que utilizam um ou mais *inputs* para gerar um determinado *output*, com valor para o cliente quando colocado no mercado” (p.23).

De forma sucinta, o conceito de *Business Process Management* (BPM) consiste num conjunto de métodos, ferramentas e tecnologias utilizados na projeção, aprovação, análise e controlo operacional de todos os aspetos e elementos dos processos, bem como na sua inter-relação. (Garimella *et al.*, 2011). Segundo a Association Business Process Management Professional (ABPMP) – Associação de Profissionais BPM, este mesmo tópico caracteriza-se pela disciplina que permite a identificação, desenho, execução, documentação, mensuração, monitorização e controlo (automático ou não) dos processos de negócio, garantindo resultados consistentes com os objetivos da organização. Este mesmo conceito encontra-se definido por Broke e Rosemann, como sendo um sistema integrado que gere o desempenho do negócio através do acompanhamento completo dos processos. (Broke *et al.*, 2010)

Tendo em conta que é uma perspetiva centrada na melhoria contínua das organizações, em substituição às alterações revolucionárias, combina sistemas de informação com processos e métodos de gestão das empresas. Assim, com a conjugação dos sistemas, funções, negócios, clientes, fornecedores, colaboradores e parceiros, obtemos processos que promovem a eficácia, eficiência, agilidade e transparência nos mesmos. Só esta efetiva colaboração conjunta entre os diversos intervenientes permite responder de forma rápida, eficaz e eficiente, às alterações e desafios que possam surgir e condicionar o cumprimento das metas e objetivos. Com isto pretendemos esclarecer que, o conhecimento dos processos torna-se essencial não só na compreensão do funcionamento do negócio, como também no desenho e realização de sistemas de informação flexíveis. São estes, por sua vez, que permitem o aparecimento rápido de diferentes funcionalidades e criam os novos produtos que respondem às exigências do mercado.

Como podemos verificar, o conceito de BPM é muito mais complexo, do que o enunciado por Hammer e Champy. Com isto, não significa que seja impossível de se instaurar numa empresa, muito pelo contrário. O BPM encerra uma perspetiva que permite o aumento do desempenho e da produtividade, a diminuição dos desperdícios, a redução do tempo de reestruturação, a criação de valor para o cliente, a padronização dos processos, a

automatização de fluxos de informação, a conjugação simultaneamente de todos os intervenientes do processo e sua transparência, etc., cuja implementação requer abordagens adequadas. Estas vantagens são conseguidas devido, em grande parte, à utilização de *softwares* sofisticados – *business process management systems* – que vêm substituir os processos manuais, guiados pelo conhecimento dos funcionários da empresa e assistidos pela regulamentação e procedimentos adotados. (Weske, 1998) Assim, o primeiro cuidado para que a gestão de processos seja bem-sucedida e a tradução dos objetivos estratégicos em atividades seja conseguida, passa pela mudança de atitudes, o foco nas prioridades e a liderança ativa dos gestores da organização. (ABPMP, 2009)

Em conclusão, é importante referir que uma das vantagens desta abordagem prende-se com a melhoria do funcionamento de todos os departamentos da empresa, quebrando o efeito “quintas”. Esta é uma das razões pela qual tem vindo a ser cada vez mais adotada por diversas empresas de diferentes ramos de atividade. Relembramos que esta perspetiva de gestão não deve ser encarada isoladamente, devendo ter-se presente um conjunto de outros conceitos. Um destes exemplos, atendendo a sua importância e funcionalidades, é o *Business Process Management Suite* (BPMS) - tecnologia que envolve ferramentas de desenho e modelação, de simulação e teste, de automação, medição e controlo e de reporte dos resultados alcançados. Por outras palavras, o BPMS proporciona uma visão holística da situação atual em que se encontra o processo, bem como deteta as falhas que ocorrem no sistema, permitindo a sua correção. (ABPMP, 2009)

Assim sendo, o presente capítulo visa introduzir uma breve perspetiva da abordagem BPM, na qual esta dissertação se centra. Neste âmbito, o estudo passa pela apresentação do conceito de processo de negócio, seguindo-se da explicação do seu ciclo de vida. Por fim, é feita uma breve descrição dos benefícios e vicissitudes que acarreta, bem como a sua adaptação ao setor público. Este tópico pretende sustentar os pilares teóricos, nos quais a dissertação assenta.

2.1. Conceito de Processo de Negócio

O processo de negócio é definido, segundo Harmon e Davenport, (2007) como sendo “um conjunto de tarefas, relacionadas logicamente, realizadas para alcançar um resultado de negócio, definido para um determinado cliente ou mercado” (p. 166). Este

autor, acrescentando, considera que esta abordagem de gestão é “uma específica ordenação de atividades de trabalho, através do tempo e do espaço, com início e fim, e com entradas e saídas claramente identificadas” e que possui “clientes (internos ou externos), que cruzam as fronteiras organizacionais; ou seja, que surgem ao longo ou entre as subunidades organizacionais” e lhes seja atribuído algum valor.

Através da análise da definição de processo de negócio, apresentada anteriormente, e do esquema representativo, verificamos a existência de três conceitos distintos. Estes correspondem a cada letra da sigla BPM (*Business*, *Process* e o *Management*), tornando-se indispensável a compreensão da dissemelhança dos mesmos.



Ilustração 1 - Conceito de Processo de Negócio
Fonte: O Autor

O *business* (o negócio) encontra-se associado à criação de valor ou retorno de investimento para os clientes ou para outra qualquer entidade, designada de *Stakeholders*, que possa estar interessada na empresa. Este propósito é conseguido, segundo a ABPMP, através de um conjunto de atividades individuais ou interrelacionadas, que garantem a mais-valia, supra citada. Com a definição dos objetivos de negócio, e alinhando-os com as atividades operacionais, não só se aumenta a capacidade do sistema e conseqüentemente o seu desempenho, mas também se é responsável pela crescente inovação, produtividade, lealdade e satisfação dos clientes, eficácia do pessoal e resposta às alterações colocadas continuamente. Deste modo, verificamos que o negócio é um conjunto de tarefas levadas a cabo pela empresa, com o fim de produzir bens e serviços que venham a satisfazer as necessidades dos clientes. Essas tarefas correspondem à execução de cada atividade específica, o que contribui para a prossecução da produção de determinados produtos, que por sua vez, irão constituir o processo. (Garimella *et al.*, 2011)

O *process* (o processo) encontra-se associado ao valor das atividades estruturadas e desenvolvidas num ambiente tecnológico e organizacional. Os processos, quando analisados na sua vertente operacional, transformam recursos e materiais em bens ou serviços para os clientes. (Garimella *et al.*, 2011) Por outras palavras, este elemento é definido por um conjunto de atividades ou comportamentos humanos ou industriais, que visam atingir um ou mais objetivos. Este desencadear de ações específicas conduz a um ou mais produtos, que podem resultar no término do processo ou na continuidade de um outro distinto. (ABPMP, 2009) Esta modificação deve também ser o mais eficaz, transparente e ágil possível, de modo a ser o mais profícuo para o processo.

- Eficácia: num processo é visível quando este se torna consistente, produz menos desperdícios e cria mais valor líquido para os clientes e *Stakeholders*;
- Transparência: é uma componente crítica nas áreas relacionadas com as operações, visto apresentar propriedades de abertura e visualização dos processos. Esta característica permite ter acesso a todos os elementos constituintes do processo, incluindo o modelo, os fluxos de trabalho, as regras, os sistemas, os participantes, o desempenho em tempo real (tendo em conta os acontecimentos e as tendências), entre outros;
- Agilidade: num processo é encarada como a habilidade que este tem de, se adaptar às alterações das circunstâncias, enquanto mantém o seu desempenho e a sua produtividade.

Com efeito, verifica-se que quanto mais eficaz, transparente e ágil é o processo, melhor sucedido é na criação de valor no produto, quando colocado no mercado e posteriormente para o cliente.

Posto o elucidado esclarecemos que o processo de negócio consiste num conjunto de atividades que são executadas com o propósito de cumprir um determinado objetivo da empresa. (Garimella *et al.*, 2011) Estas atividades, que podem ser divididas entre exclusivamente manuais ou realizadas pelo sistema ou o misto dos dois, representam o conhecimento dos utilizadores aquando do seu desempenho com a utilização de sistemas de informação. Do mesmo modo, o processo de negócio visa garantir a criação de valor para o cliente ou de um retorno para os *Stakeholders*. Assim sendo, este conceito pretende documentar os processos existentes, de modo a possibilitar as condições básicas de comunicação e discussão, a compreender o seu funcionamento, nas mais diversas

circunstâncias, a fugir ao *standard*, a cumprir com as exigências e a identificar as oportunidades de melhoria. (ABPMP, 2009)

O *management* (a gestão) permite definir as pessoas e os sistemas que vão ser transformados em movimentos e ações, tendo como linha de conta as metas e os objetivos do negócio. (Garimella *et al.*, 2011) Assim, os processos são encarados como ferramentas, que juntamente com a análise do seu desempenho e da sua gestão completam com transparência e controlo as necessidades detetadas. O mesmo será dizer que, a gestão é a explícita representação do processo de negócio, com as suas atividades e constrangimentos entre elas.

Deste modo, verificamos a existência de diversas abordagens para ilustrar os processos de negócio. Estas, muito embora apresentadas por diferentes autores com ideologias distintas, definem-se como sendo um conjunto de atividades que visam criar valor para o cliente/*Stakeholder*. No entanto, e como verificamos anteriormente, existem especificidades que não devem ser descuidadas, por forma a assimilar corretamente todas as terminologias. Com isto, pretendemos evidenciar a necessidade de adotar uma única vertente desta temática, de modo a não confundir os diferentes conceitos. No caso em apreço, deu-se primazia às definições abordadas pela ABPMP, não só por serem as mais atuais, mas também por refletirem os ideais defendidos pela metodologia Mlearn.

2.2. Ciclo de Vida do *Business Process Management*

O ciclo de vida do BPM reside num conjunto de fases que se encontram relacionadas entre si, criando uma estrutura cíclica com dependências lógicas. (Weske, 1998)

A existência de diferentes níveis de abstração nos cenários dos processos conduz à necessidade de uma correta gestão, organização e estruturação, com poderosos mecanismos de consulta. Para além da satisfação deste requisito, o conhecimento dos trabalhadores e outras entidades (com as suas regras e perícias), juntamente com as Tecnologias de Informação (TI), precisa de se encontrar apresentada de forma apropriada. Deste modo, o ciclo de vida do BPM proporciona uma conduta de trabalho organizado e um conjunto de ferramentas que vão de encontro ao esforço anteriormente referido e conduzem para o sucesso no negócio. A implementação desta perspetiva numa empresa

necessita das componentes de execução técnica, melhoria do desempenho e gestão da mudança para obter ganhos a médio-prazo e sucesso permanente. Com uma estratégia direcionada para o longo-prazo, devemos igualmente focar-nos nos processos principais, articulando a informação, bem enraizada, dada por todos os trabalhadores da organização, e a metodologia utilizada. Para isto, é também fundamental otimizar as operações com o aumento da produtividade, do desempenho e da correção de defeitos, e desenvolver novos processos e aplicações, com novas capacidades. (Weske, 1998; Brocke e Rosemann, 2010)

A interpretação do ciclo de vida do BPM pode ser feita segundo uma vertente exclusivamente centrada nos processos ou, pelo contrário, mais direcionada na óptica estratégica. É de notar que o primeiro modelo por não se tratar de objeto de estudo desta dissertação, não será devidamente explorado.

O segundo modelo alternativo possui uma visão mais técnica das diversas fases constituintes do ciclo. Nesta vertente, um exemplo do ciclo é o definido pela ABPMP. Neste caso, o ciclo inicia-se com a compreensão da estratégia da organização e dos objetivos direcionados para o acrescento de valor para o cliente. A partir destes dados, estrutura-se o plano que conjuga a estratégia organizacional e as diversas atividades desempenhadas pela organização, delimitando as metas, medidas e metodologias de funcionamento previstas. A análise dos processos de negócio, fase seguinte do ciclo do BPM, permite assimilar a informação residente no plano estratégico, nos modelos de processos, nas medições de desempenho, nas mudanças do contexto externo, e em outros elementos que possam suscitar a possibilidade de incumprimento dos objetivos traçados. Com a análise da conjuntura, supra citada, e a construção dos diversos cenários possíveis, surge a criação do projeto que constitui o processo final para atribuir valor ao produto a ser fornecido ao cliente. Este consiste no conjunto de atividades desempenhadas pelos diversos colaboradores da instituição, bem como o local, a função e os métodos de controlo do seu desempenho. A medição e monitorização constante destes processos permite fornecer aos gestores de topo os melhores indicativos para a tomada de decisão, aliados à correta gestão dos recursos disponíveis. De forma complementar, presta contributos válidos que possibilitam o controlo da prestação de cada individuo/serviço e de cada processo crítico. A partir destes dados pode surgir a necessidade de se refazer o processo, de modo a torná-lo mais eficiente e rentável para a organização. Esta transformação, com conseqüente recriação do novo projeto, embora suscite desafios na gestão da mudança organizacional, possibilita a melhoria contínua e a otimização dos processos. Deste modo, este ciclo

proporciona a elaboração de processos que procuram atingir metas pré-definidas, com a capacidade de se adaptarem a alterações constantes, por forma a fornecer resultados consistentes. (ABPMP, 2009)

Uma outra perspetiva da definição do ciclo de vida do BPM é a baseada na abordagem “Planear e Verificar”, apresentada por Broke e Rosemann, Estes sugerem que o ciclo se inicia com a criação formal de um processo, acompanhado da conceção das suas bases de desempenho contínuo. Por outras palavras, aconselham à formulação das metas que definem os objetivos da instituição, atendendo não só as necessidades e expetativas dos clientes, mas também as capacidades da organização. Do mesmo modo, deve existir a compreensão das razões que levaram ao incumprimento dos parâmetros definidos, por forma a identificar o momento em que o erro ocorreu e corrigi-lo de imediato. A partir desta aprendizagem gradual constituem-se os processos para cada objetivo. Como será expetável, este projeto nunca terá um único fim, dado que as empresas são constantemente assaltadas por variáveis imprevistas, que alteram o seu modo de atuação. É de salientar, que o trabalho sumariamente referido não assenta na premissa “Tentativa e Erro”; muito pelo contrário, a ideologia adotada permite que a gestão dos processos seja feita de forma deliberada sempre que este termine, sendo a única preocupação a criação de valor para o cliente. (Broke *et al.*, 2010)

Complementar aos ciclos supra apresentados, é importante ter presente um outro conceito essencial à gestão e à construção dos processos – *Enterprise Process Management*. Este introduz o conceito de arquitetura de processos que assegura o alinhamento entre os processos e os objetivos estratégicos.

Existem diversos estudos que metodizam exemplos de arquiteturas ideais a seguir, devendo estas ser implementadas consoante o negócio e as especificidades da organização, em questão. Nesta dissertação será descrita, sucintamente, três dessas perspetivas, de modo a ilustrar as diversas vertentes.

A primeira abordagem, apresentada por Alan Ramais e Cherie Wilkins, sistematiza três tipos de dimensões para a gestão de negócio, as quais devem estar balanceadas e alinhadas, por forma a criarem valor para o cliente. A primeira dimensão, designada de Valor, consiste no sistema de trabalho que produz os serviços e os produtos a serem entregues. A segunda, responsável pelos Recursos que são necessários para a produção, engloba desde os trabalhadores, aos fundos, ferramentas e bens materiais. Por

fim, a dimensão Gestão define as políticas, os processos e as práticas utilizadas nas Dimensões do Valor e dos Recursos. Estas três dimensões devem manter-se igualmente ao mesmo nível, não privilegiando nenhuma em detrimento de outra. A concretização deste objetivo passa por um lado pela capacidade de liderança dos gestores de topo, estabelecendo regras de funcionamento onde a vertente do Valor (normalmente o parente mais descuidado) se encontra bem vincada; por outro, pela conjugação dos contributos dados pelos diversos níveis da organização. Estas particularidades potencializam a sistematização da informação ao nível dos trabalhadores, individuais e em grupo, e ao nível organizacional, permitindo que as mudanças nos processos sejam por todos compreendidas, aceites e implementadas, sem controvérsia. (Addison *et al.*, 2011)

Uma outra abordagem, apresentada por Eswar Ganesan, define a arquitetura de negócio como sendo uma abordagem à modelação, estruturação e compreensão do conhecimento de negócio, que o sustenta e possibilita a tomada de decisão, em relação a ele. Esta construção encontra-se diretamente ligada com os outros elementos da organização, nomeadamente a informação, as aplicações, as tecnologias, a envolvente, e a segurança, permitindo que os dados relativos à instituição cheguem mais facilmente aos *Stakeholders*. A aplicação desta metodologia envolve um conjunto de fases, que passam pela modelação da arquitetura estratégica (onde são definidos os objetivos da organização), pela modelação do processo de negócio (onde se encontra descrito a sistematização do conhecimento), pelo alinhamento da estratégia com o processo (que garante a implementação de ferramentas de medição do desempenho dos diversos departamentos) e pela análise da arquitetura de negócio (que fornece o *feedback* necessário às melhorias constantes da estratégia). Estas práticas permitem que a organização deixe de se centrar no presente facilitando a visão a longo prazo, as melhorias nos ciclos de vida do negócio e a capacidade de fornecer informação e valor aos *Stakeholders*. (Ganesan, 2011)

Por fim, a teoria apresentada por Oscar Barros e Cristian Julio, assenta em quatro macro processos distintos. Estes, se por um lado têm as suas especificidades e arquiteturas particulares, por outro convergem todos no mesmo sentido. Por outras palavras, os macro processos são como um conjunto de processos de menor tamanho, que se devem encontrar todos interligados, de modo a permitirem a passagem de informação e valor. Assim, o macroprocesso 1 consiste na coletânea dos processos que estão envolvidos com a produção de bens e serviços, a serem fornecidos aos clientes. Este exercício inicia-se com a

requisição de um pedido, e termina com a satisfação dessa necessidade (cumprindo com a Cadeia de Valor de Porter). O macroprocesso 2 engloba todos os processos relacionados com o desenvolvimento de novas capacidades, que fazem da organização mais competitiva e com a potencialidade de criar mais valor. Esta prática pode passar desde a apresentação de novos produtos, até à aquisição de novas infraestruturas e equipamentos. O macroprocesso 3 abrange o planeamento de negócio, que contém os princípios de gestão do negócio, a estratégia e os planos e programas de consumo dos recursos. Ao último macroprocesso corresponde os processos de suporte da instituição, nomeadamente os financeiros, humanos, infraestruturas e materiais. Mais uma vez, referimos a especificidade de cada área e a passagem de informação e valor entre os diversos macro processos, sendo esta ação a ideologia primordial da arquitetura. (Barros *et al.*, 2010)

Embora todos estes elementos sejam explorados por autores diferentes, convergem num sentido único. Este passa pelo alinhamento obrigatório de todos os elementos pertencentes ao sistema, garantindo o relacionamento claro do nível estratégico com o operacional. Do mesmo modo, é fundamental para a concretização do BPM, o devido desapego à estrutura hierárquica. Este distanciamento é essencial para potencializar a criação dos processos centrados nos objetivos que criam valor para o cliente em detrimento das vontades individuais da organização. (ABPMP, 2009) Por fim resta salientar que, para que a implementação desta terminologia seja possível, é necessário o elevado empenhamento da Gestão de Topo da instituição. Esta deve assegurar não só a visão global do processo organizacional, mas também o acompanhamento e análise constante do desempenho da organização, conjugando a informação proveniente dos diversos departamentos.

2.3. Críticas ao *Business Process Management*

O BPM, como ferramenta de gestão de negócio, é uma perspetiva fundamental para o acompanhamento de processos, desde o seu princípio até a sua conclusão. A automatização destes permite operações com as infra-estruturas de *workflows*, que por sua vez suportam os fluxos de trabalho ao longo da organização, separando as regras dos dados operacionais e alinhando o negócio com a estratégia da empresa.

A função de controlo e a inclusão da perspetiva operacional são algumas das inúmeras vantagens que o BPM oferece. De um modo genérico, esta abordagem vai permitir uma gestão mais rápida, eficaz e eficiente dos processos, isto sem descurar de uma maior redução de recursos/desperdícios, tempo e custos. Com efeito, não só é de referir o aumento da produtividade e a melhoria da comunicação, como também um maior fluxo de informação e integração de todo o pessoal no processo. Esta última é conseguida através do conhecimento de todos os membros sobre a sua alçada, acompanhada do comprometimento nas atividades e no negócio final.

Ainda que existam muitos exemplos de benefícios a retirar aquando da implementação do BPM, a verdade é que este, tal como qualquer outra perspetiva, possui também algumas limitações. Muito embora estas não sejam visíveis em todas as organizações, elas sentem-se sobretudo na área de negócio e no método de implementação/integração. Exemplos destas condicionantes são a reduzida maturidade e os elevados preços das ferramentas utilizadas no BPM, a dubiedade na definição de conceitos como gestão e tecnologia, a focalização dos processos numa perspetiva exclusivamente operacional (criando dificuldades em se alinhar com a estratégia da organização) e a utilização de tecnologias que não incorporam as temáticas de gestão, entre outras. (ABPMP, 2009)

Como acontece com as tecnologias é fundamental que a implementação ocorra pelas necessidades corretas e não apenas por ser um mais produto que se encontra “na moda”. (Fischer, 2007) Por outras palavras, é preciso que seja feita uma análise prévia das falhas que podem vir a ser colmatadas com a implementação do BPM, de modo a que se compreenda e não se comprometa a eficiência desta abordagem. Caso contrário, o BPM não irá ter os resultados esperados tornando-se num ativo dispendioso. É igualmente imprescindível que o pessoal seja devidamente educado, formado e qualificado para operar com esta abordagem. Esta exigência é um fator indispensável conducente a uma correta utilização da mesma e das suas ferramentas de suporte, como também da compreensão dos seus resultados.

Nesta perspetiva, verificamos que há sempre um risco a correr, aquando da integração de uma nova tecnologia numa organização. Este desafio deve ser constantemente e corretamente avaliado de modo a que se possa retirar as maiores vantagens da utilização desta tecnologia e torná-la mais profícua. Como verificamos

anteriormente, uma metodologia não possui só benefícios, ela é também acompanhada de limitações ou desvantagens na sua operacionalização. No entanto, e no caso específico do BPM, as virtudes enumeradas são substancialmente mais relevantes do que as críticas, sendo por isso aconselhável a sua implementação. É ainda de notar, que as limitações referidas podem ser colmadas aquando da utilização do BPM em simbiose com outra abordagem, como será apresentado no capítulo 4.3. Aplicação da Metodologia Mlearn, segundo a Perspetiva BPM, para melhoria do BSC da Escola Naval.

2.4. Adaptação do *Business Process Management* ao setor público – barreiras à implementação

As entidades públicas estão sob uma pressão considerável para gerir projetos, de modo a serem bem-sucedidas, em tempo e em orçamento. Este objetivo é muitas vezes alcançado com o auxílio de tecnologias e metodologias arriscadas e inovadoras, mas que encaminham para o sucesso. Uma dessas tecnologias é o BPM que permite aos gerentes acompanharem os custos do projeto de melhoria contínua, em tempo real, e partilharem informações vitais com todos os órgãos e pessoas envolvidas.

Consoante se a entidade for uma organização pública ou privada vai apresentar especificidades que necessitam de um tratamento diferenciado, para que as iniciativas do BPM sejam concretizadas.

Apesar do número de trabalhos com foco no setor privado ser bastante superior ao do no setor público, tem-se observado nos últimos anos um crescente interesse em pesquisas empíricas sobre o BPM neste último tipo de organizações. Mais precisamente num total de 335 artigos analisados, apenas 24 (cerca de 7 %) têm foco no setor público. No entanto, metade desses artigos foi publicada nos últimos 6 anos, o que demonstra a evolução de pesquisas e iniciativas de BPM nesse contexto. (Houy *et al.*, 2010)

Assim, independentemente do seu caráter, ambos os setores procuram obter o máximo retorno sobre o investimento, distinguindo a pública por pretender alcançar excelência na qualidade com o mínimo de recurso consumido, da privada que procura gerar valor visualizando-se no maior lucro, competitividade e crescimento da marca. (Santos, 2012)

O setor público, ao contrário do que acontece no privado, encontra-se diretamente ligado a uma prestação de contas constantes perante o governo e a população. Esta obrigação leva à exigência do cumprimento de um conjunto de fatores que lhe garantam, nas doses corretas, a credibilidade e a transparência que lhe são subjacentes. A determinação destes valores decorre da análise da partilha de informação que se considera estritamente necessária, sem comprometer a comunicação. No caso específico das entidades públicas existe um conjunto de fatores (que não assistem no privado) que se podem tornar numa barreira à implementação do BPM.

A ausência de apoio da direção, a burocracia e a cultura do setor público são apontados como entraves ao desenvolvimento. A primeira situação deverá ser colmatada com o constante apoio não só na aquisição de recursos, mas também na colaboração com os clientes internos, de modo a não se tornar ineficaz. No segundo caso deve-se ao comprometimento na relação tempo-eficiência, que leva ao desperdício de horas de trabalho que poderiam ser aproveitadas em atividades do negócio. (Santos, 2012)

A escassez de treino de pessoal e a sua rotatividade (caraterística da função pública) podem ser considerados como exemplos de outros dos dois fatores que igualmente podem comprometer o sucesso da implementação do BPM. É de notar que estas duas lacunas encontram-se presentes em inúmeros órgãos do setor público, nomeadamente a Marinha. A falta de recursos financeiros disponíveis leva a que a formação do pessoal seja deixada de parte, bem como o treino em áreas técnicas específicas.

Deste modo, podemos constatar que embora o setor público seja afetado por entraves que o setor privado não possui, o BPM continua a ser uma opção razoável aquando da gestão de processos. No entanto, não se deve descurar das barreiras anteriormente apresentadas, devendo tê-las em conta nos projetos desenvolvidos.

3. MLEARN

Na atualidade, as empresas públicas e privadas não só atravessam dificuldades ditadas por fatores externos, como continuam à procura de soluções para questões internas. Para além da crise económica, social e política, contra a qual as entidades se sentem impotentes para combater, existe também a carência de determinados aspetos nas organizações que poderão ditar o sucesso (ou não) de cada uma delas. Esta problemática poderá ter em vista duas vertentes distintas. Se, por um lado, cada área funcional irá procurar melhorar a sua atividade através de metodologias especializadas; por outro, esta mesma especialização irá conduzir a um distanciamento e a um aumento de dificuldade de comunicação entre as mesmas entidades. O resultado deste dilema traduz-se numa redundância na intervenção organizacional que está espelhada nos diversos documentos e reuniões referentes ao conhecimento da organização. De entre as diversas dificuldades existentes nas abordagens das organizações são de destacar: a falta de integração dos processos organizacionais e a definição de objetivos não partilhados (carência sentida no BSC); a ausência de incorporação do controlo de gestão, da avaliação do desempenho e dos sistemas de informação (não solucionada pelas abordagens de Qualidade) e ainda, a dificuldade em garantir a implementação das orientações estratégicas face à realidade operacional (previstas pelas abordagens Estratégicas). (Coelho, 2012)

Como forma de solucionar este problema surge a Mlearn, que para além de proporcionar uma linguagem comum, apresenta também um modelo integrado e sistémico da organização. Com efeito, é compreensível que esta metodologia recorra a diferentes abordagens, utilizando, assim, o que delas lhe permite clarificar a estratégia, melhorar continuamente, analisar criteriosamente e, ainda, liderar, motivar, gerir competências, etc. O BPM, onde se enquadra a Mlearn, fomenta esta perspetiva de gestão, através da orientação dos processos e das ideias de monitorização, simulação, modelação, regras de negócio e orquestração de processos. Acrescentamos ainda que na metodologia Mlearn é defendido o uso da “terapia organizacional”², do objeto de negócio e da importância dos recursos humanos e da gestão do conhecimento. (Tower *et al.*, 2005) Tal como aconteceu com o BPM, também do BSC a metodologia Mlearn adotou alguns princípios. Destes destacamos os princípios orientadores da clarificação da estratégia que conduzem ao

² - Reuniões/*Workshops* entre os colaboradores da organização. Este encontro não só permite o conhecimento pleno e correto da empresa, como também dá a conhecer a perspetiva de cada indivíduo – ultrapassando a barreira da comunicação.

desdobramento dos objetivos de forma independente do organigrama e à orientação da arquitetura organizacional aos processos e serviços. (Coelho, 2012)

Assim, a Mlearn, cujo aparecimento provém de um projeto com vinte anos de existência, foi (re)criada para apoiar uma organização nas suas intervenções de mudança, baseando-se no conceito de CO e abordagens centradas em arquitetura de processos, no âmbito do BPM. Do mesmo modo, procura introduzir ou reforçar um modelo de funcionamento e de melhoria contínua, que proporcione elevados níveis de eficiência e eficácia e seja orientada para os processos e para os *Stakeholders*.

Deste modo, o presente capítulo visa estabelecer o ponto de contato entre a perspetiva de gestão, supra referida – BPM, e a metodologia que será utilizada – MLearn. Neste âmbito, será apresentado não só o conceito em questão, mas também os seus componentes estruturais e os seus benefícios. Por fim, será apresentada uma breve ilustração da metodologia sobre a qual o paralelismo irá ocorrer – BSC. A compreensão do método de trabalho do BSC torna-se essencial para que seja possível fazer-se a integração da Mlearn na unidade em estudo.

3.1. Breve apresentação da metodologia Mlearn

A metodologia Mlearn, tal como foi referido anteriormente, consiste num projeto com cerca de vinte anos de existência, que reflete as experiências profissionais e académicas dos seus autores. Muito embora, na sua criação fosse apenas considerada como um método, rapidamente evoluiu para metodologia. Este desenvolvimento deveu-se à conjugação dos vários métodos, até então existentes, aplicando-os consoante o objetivo específico de cada projeto. Do mesmo modo, a criação desta metodologia resulta da perceção das deficiências das restantes orientações em não se conseguirem especializar em todos os tipos de organizações, não proporcionando as vantagens expetáveis. (Coelho, 2012)

A metodologia Mlearn permite definir um modelo de melhoria contínua, que tem como base um repositório da organização, tratando de forma integrada e sistémica toda a entidade, contemplando nomeadamente: os Sistemas de Informação, os Recursos Humanos, o Controlo de Gestão e a Qualidade. (Coelho, 2012) A execução destes quatro

constituintes assenta num conjunto de princípios e objetivos distintos, (Tower *et al.*, 2005), (Coelho, 2004), sendo eles:

- Focar na estratégia, garantindo a sua implementação no negócio;
- Dinamizar a explicação e a comunicação da estratégia, propondo uma abordagem *top down*³, integrada, sistémica e orientada a processos/CO;
- Conceber e implementar um modelo de melhoria contínua, como suporte a uma aprendizagem organizacional;
- Analisar a organização como um todo, alinhando-a com os diversos sistemas existentes;
- Usar a abordagem Terapia Organizacional, por forma dinamizar a reflexão e habilitar os colaboradores a terem uma opinião crítica sobre a organização;
- Criar um quadro claro de responsabilização individual e organizacional, com base em objetivos não partilhados;
- Gerir o conhecimento, proporcionando as condições adequadas para a inovação;
- Implementar a estratégia com base na arquitetura centrada no processo;
- Usar as técnicas de forma interativa e em tempo real, obtendo níveis elevados de European Foundation for Quality Management (EFQM) em toda a organização, facilitando a comunicação e a constante atualização do depósito.

Esta metodologia, ao contrário do que se possa pensar, não foi criada para melhorar os processos em si, com a ajuda ou não de sistemas de informação; foi, antes, constituída para implementar um modelo de gestão que assegure um melhor desempenho com base na aprendizagem da organização. É ainda de notar que uma das particularidades da Mlearn reside na utilização do conceito de treino da organização como treino individual. Com isto, conseguimos caracterizar a empresa com a colaboração das pessoas que nela trabalham. Isto é, conseguindo manter o distanciamento às rotinas diárias, fazendo deles indivíduos iguais aos colaboradores externos. Assim, ultrapassa-se a barreira constituída pela dificuldade na obtenção da comunicação e pela falta de conhecimento da organização. De igual modo, se minimizam vícios de raciocínio e utilização de soluções descontextualizadas. (Coelho, 2004) (Coelho, 2012)

³ - Gestão de topo, por ser em toda a organização, permite alteração de paradigmas e mudanças de pensamentos através da terapia organizacional.

Nesta perspetiva, podemos concluir que a Mlearn é uma metodologia *top down*, integrada e sistémica, dirigida para apoiar as organizações, a introduzir ou reforçar o seu modelo de funcionamento com uma melhoria contínua. Como ferramenta de suporte a todo o processo poderão ser utilizadas aplicações informáticas, sendo o *software* MooD a que melhor suporta atualmente esta abordagem. Acrescentemos ainda que, pelo fato de se centrar na arquitetura de processos, pode ser definida como um modelo para a implementação da perspetiva do BPM.

3.2. O processo de implementação da metodologia Mlearn

A Mlearn é uma metodologia que tem vindo a ser utilizada em diversas empresas nacionais e estrangeiras, tanto na administração pública central como local. Esta adesão reflete a capacidade de adaptação da metodologia à organização, acompanhada dos benefícios expectáveis e da facilidade e agilidade no processo de implementação. Este pode, por exemplo, dividir-se em duas grandes etapas: uma primeira que consiste num exercício para clarificar a estratégia e definir as orientações para o plano de atividades e de orçamento, e uma segunda onde se elabora a arquitetura organizacional. Com efeito, verificamos que é preciso percorrer um longo trajeto, desde a clarificação da estratégia até aos sistemas de informação, sendo perceptíveis as inúmeras etapas e fases que este processo abrange até à sua implementação. Por outro lado, este exercício, muito embora contenha terminologias e conceitos específicos, espelha o alinhamento e a integração de toda a instituição num projeto comum de melhoria contínua para o sucesso da sua missão. Para esclarecimento deste processo e visualização esquemática das diversas fases aconselha-se a análise do Apêndice 1 – Estrutura do método Mlearn, onde vem explanado a estruturação de implementação da metodologia Mlearn nas suas diferentes etapas.

Antes de dar início ao processo de clarificação da estratégia e à definição de orientações para o plano de atividades e de orçamento é importante consolidar determinados conceitos. A ver:

Termo	Conceito
Instituição	Entidade, pública ou privada, com meios organizacionais para atingir um dado objetivo, com ou sem fins lucrativos.
Missão	Propósito ou razão de existência da instituição. Estabelece as balizas da atividade a longo prazo e o seu enquadramento.
Visão	Estatuto (forma de reconhecimento) que a instituição se propõe a concretizar a longo prazo – características e qualidade da mesma. Carácter

	estável, podendo, no entanto, evoluir ao longo do tempo, por influência da economia, tecnologia e sociedade.
Política	Conjunto de valores que orientam a atitude e o comportamento das pessoas da instituição no cumprimento da missão.
Estratégia	Conjunto de orientações que guiam a instituição na direção da visão e na integração com o contexto externo. Assenta em três componentes: a estratégia do negócio, da organização e da gestão das pessoas.
Plano de Atividades	Conjunto de ações e projetos definidos com o objetivo de concretizar a estratégia. Encontra-se ligado com o orçamento da instituição.
Objetivos	Orientação a seguir para concretizar uma mudança do estado atual para um estado futuro. Deve ser expresso de forma simples e sem números.
Indicadores	Variável de medida do progresso de concretização de um objetivo. Divide-se em Indicadores de Topo, de Macro Processo e Projetos e de Análise.
Valor Atual	Representa o grau de concretização do objetivo no estado atual.
Meta	Valor do indicador associado ao estado futuro (final do período definido) traduzindo o grau de concretização do objetivo nesse momento.

Tabela 1- Conceitos

Fonte: Adaptado de Coelho (2012)

Acrescenta-se à informação, supra apresentada, a particularidade da meta e dos objetivos deverem exprimir alguma ambição e propor algum desafio aos seus responsáveis, embora devendo sempre manter parâmetros realistas. Estes objetivos para além de deverem ser mutuamente exclusivos e com apenas um indicador, também devem traduzir as orientações que conduzem a uma melhoria contínua, com vista à implementação da estratégia. Relativamente aos indicadores, estes devem medir claramente os objetivos e dividem-se em vários tipos, por exemplo: rentabilidade, qualidade, risco e ambiente. São igualmente definidos pelos seguintes atributos: designação, unidade de medida, periodicidade de controlo (frequência de cálculo do indicador para análise dos desvio do objetivo), valor atual e meta.(Tower *et al.*, 2005) (Coelho, 2012)

O processo de implementação da Mlearn inicia-se com a discussão e o esclarecimento da missão, visão e valores. Este exercício é seguido da clarificação da estratégia a médio prazo, formulando os objetivos, indicadores e metas estruturantes, de modo a serem compreendidos por todos os participantes. Os objetivos, em questão, traduzem as orientações a seguir, sendo definidos com base em quatro motivações de melhoria: financeira, clientes e mercado, recursos humanos e sociedade, clarificando a estratégia tendo em conta a visão, no âmbito da missão. Por outras palavras, a estratégia das organizações deve traduzir as orientações para o investimento, motivadas pelo interesse do acionista ou sócio, pelo interesse em satisfazer os clientes e os recursos

humanos da organização e, ainda, pelo contributo que se pretende dar à sociedade em que a organização se insere. Do mesmo modo, este tipo de objetivos deve-se encontrar integrado na arquitetura dos processos, verificando se tem impacto em mais do que uma linha de análise da instituição. Esta perceção é conseguida sempre que existir mais do que um indicador para cada objetivo, devendo este, por isso, ser o mais esclarecedor possível. (Coelho, 2012)

O esclarecimento da estratégia passa, igualmente, pela definição do modelo de contexto externo da organização. Este modelo, que representa os *Stakeholders*, é a base para a definição do desenvolvimento necessário da organização, de modo a garantir a implementação da estratégia a médio prazo e a construção da arquitetura organizacional (que enquadra a arquitetura de CO). Assim, os *Stakeholders* estratégicos são as entidades externas que condicionam a estratégia da empresa e que, em simultâneo, podem ser influenciadas por esta, no sentido de conseguir clarificar a sua estratégia. São exemplos disso: clientes, fornecedores, concorrentes, colaboradores ou acionistas. (Coelho, 2012) O modelo de contexto externo é igualmente um exercício importante no alinhamento entre os elementos do 1º e 2º níveis de gestão, transmitindo as normas e procedimentos que são necessários definir. (Coelho, 2012)

As fases que se seguem obrigam ao esclarecimento de mais um conjunto de conceitos, por forma a possibilitar o correto entendimento do exercício.

Termo	Conceito
Processo tecnológico	Fluxo decorrente do processo operacional, mas adaptado de forma a poder ser automatizado por uma ferramenta informática.
Competências Organizacionais	Conjunto de respostas a estímulos que a instituição tem que ser capaz de assegurar para garantir a implementação da estratégia. Tem as características de um sistema e está associada a um conjunto de meios ou recursos – Macro Processos.
Macro Processo	Conjunto de meios capazes de gerir a relação com uma ou mais entidades externas ou outros macro processos, introduzindo o valor acrescentado necessário para cumprir os seus objetivos. Relacionam-se de acordo com as regras próprias das relações cliente/fornecedor, obrigando à definição de protocolos. O desempenho do macro processo determina a evolução do objeto de negócio no seu ciclo de vida, obrigando-o a mudar de estado, a partir da aceitação de estímulo. De outro modo, poderemos dizer que assegura os recursos necessários para concretizar uma CO.
Objeto de Negócio	Macro Classe de dados que guarda a informação gerada para responder a um estímulo. O ciclo de vida do objeto de negócio desempenha o papel de eixo estruturante de um macro processo,

	desde o seu início até o seu termo.
--	-------------------------------------

Tabela 2 - Perspetivas Mlearn
 Fonte: Adaptado de Coelho (2012)

Assim, após a reflexão, supra mencionada, podemos concluir que o objeto de negócio tem a função da ligação entre os macro processos e as CO, sendo os protocolos definidos entre eles, assentes nos estados dos objetos. Por conseguinte das inúmeras ligações possíveis, existem diversas designações para este elemento, consoante as suas características particulares. Os objetos de negócio associados a estímulos designam-se por objetos de negócio dinâmicos, sendo os únicos úteis para modelar a organização. Estes surgem por oposição aos objetos de negócio de posição, cuja finalidade passa apenas por guardar a informação importante para o negócio. (Coelho, 2002) Para além desta divisão, os objetos de negócio agrupam-se ainda noutras subcategorias:

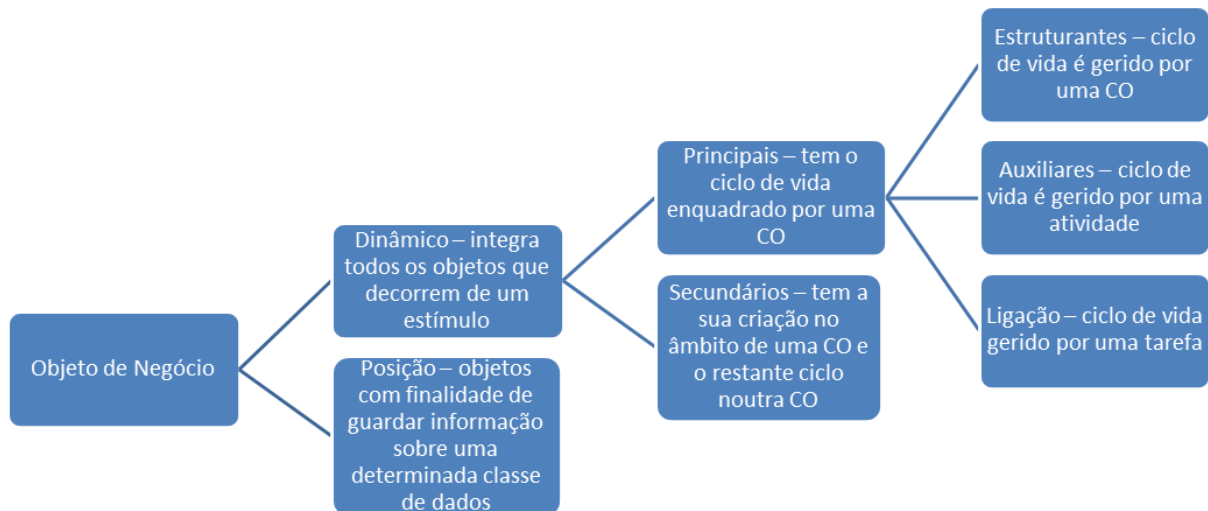


Ilustração 2 - Objeto de Negócio
 Fonte: Adaptado de Coelho (2012)

Tal como os objetos de negócio, as CO também se dividem em principais e de suporte: as primeiras encontram-se ligadas estritamente à cadeia de valor e asseguram diretamente o negócio, nas quais um erro rapidamente será detetado pelo cliente; as segundas têm como finalidade criar condições para um bom funcionamento da organização através da emissão de orientações, assegurando os recursos para as CO principais. (Coelho, 2012)

Por outro lado, os estímulos, vindo dos acionistas ou clientes, vão permitir a orientação da estratégia. Para que isto ocorra é necessário determinar todas as CO, sendo

para isso realizados testes de enquadramento. Estes vão garantir que todas as capacidades que a instituição tem que ter sejam determinadas, sem vícios ou práticas funcionais. Os estímulos, igualmente, podem ser principais, quando determinam a criação de uma CO para garantir resposta a esse mesmo estímulo, ou secundários. Estes últimos são os que não determinam a criação de uma CO, sendo a resposta a esses mesmos estímulos assegurada por outra competência já existente, ou a criar, em virtude de um estímulo principal. (Coelho, 2012)

A concretização da estratégia passa também pela criação de condições favoráveis, junto dos *Stakeholders* e pela identificação de fatores críticos de sucesso, ou seja, a definição dos objetivos de curto prazo. A determinação destes, que garante a viabilidade da estratégia, passa pela deliberação de preocupações, que traduzem a dificuldade da empresa, ou a necessidade de adaptação, na aplicação da estratégia de negócio relativamente a cada *Stakeholder*. Com isto pretendemos esclarecer que esta componente traduz o consenso das respostas dadas por estas entidades relativamente à situação atual da empresa, garantindo a adaptação de fora para dentro. (Coelho, 2012)

Assim, as preocupações operacionais de primeiro nível traduzem um problema, um risco ou um desempenho insuficiente face às oportunidades que poderão colocar em causa ou não facilitar a implementação da estratégia. Aquelas devem ainda ser factuais, caracterizadas por adjetivos e referenciadas de forma numérica e sequencial, visto se poderem ligar com um ou mais objetivos estruturantes e *Stakeholders*. Este exercício permite identificar as questões a serem tratadas por cada nível de gestão, de forma a garantir o alinhamento dos objetivos a todos os níveis estratégicos. Deste modo, estes objetivos traduzem o grau de melhoria a introduzir e que deverá ter em conta as capacidades da organização para gerir a perturbação, mesmo com risco de um desempenho insuficiente. Estes objetivos, designados de operacionais ou de curto prazo (um ano), devem ser validados através das seguintes técnicas: fator crítico de sucesso dos objetivos estruturantes, indicador viável, alinhamento do indicador, associação de CO e viabilidade de processos. Para cada objetivo terá de ser escolhido pelo menos um indicador e definida a variável em que vai ser expresso, para que seja possível medir no momento atual e possamos estabelecer o valor a atingir no período operacional definido - meta. As ações de melhoria deverão ser definidas de forma a conseguir fazer face ao GAP (diferença entre o valor atual do indicador e a meta) pretendido. Com a definição destas ações resolve-se a

preocupação da análise, sendo por isso uma medida de carácter preventivo e não curativo. (Coelho, 2012)

A validação da consistência dos objetivos e indicadores será realizada através da reflexão cruzada entre objetivos e indicadores estruturantes e os operacionais e as CO, com o auxílio de matrizes (ver Apêndice 2 – Matrizes da Mlearn).

Com o término da definição dos objetivos de longo e curto prazo, passa-se da identificação das CO de primeiro nível para uma completa definição dos seus projetos. De acordo com as prioridades do negócio, será então possível definir a ordem de prioridade de análise das diferentes CO, cruzando os processos com os objetivos que as condicionam. O exercício exposto deverá ser também a base para a elaboração do plano operacional da empresa e do respetivo orçamento. Garante-se desse modo uma efetiva gestão integrada, nomeadamente dos projetos de sistemas e tecnologias de informação e comunicação. (Coelho, 2012)

Por forma a clarificar a informação até então apresentada, a ilustração 3 vem explanar o alinhamento estratégico dos conceitos até então abordados.



Ilustração 3 – Esquemático Resumo do Alinhamento estratégico
Fonte: Coelho (2012)

Deste modo, e concluindo este exercício de modelação de processos, passa-se à preparação da intervenção de 1º nível. Neste sentido é feito o desdobramento da arquitetura pelos diversos níveis até ao elementar, passando pela definição de atividades, de tarefas e de operações. A apresentação deste procedimento, visto não ter sido objeto de estudo na presente dissertação, não foi desenvolvido como poderá ser percecionado no capítulo 4 –

ESTUDO DE CASO. Assim, pela escassez de tempo disponível, apenas foi elaborado um projeto piloto do que deverá ser feito para todas as CO, deixando a exploração desta temática para trabalhos académicos futuros. Por esta razão, a explicação teórica desta metade do procedimento de implementação da Mlearn nas organizações, também não se encontra no corpo principal do trabalho.

3.3. As vantagens da metodologia Mlearn

A Mlearn, à semelhança do que acontece com as outras metodologias, possui especificidades diferenciadoras, que lhe conferem benefícios únicos. Estes, decorrentes do exercício de implementação da metodologia na organização, podem atuar em diversas áreas, nomeadamente estratégia e controlo, sistemas de gestão, colaboradores, sistemas de informação, gestão do conhecimento, risco operacional, entre outros.

Assim, a nível estratégico verificamos que a Mlearn tem um especial cuidado na clarificação da estratégia, construindo um planeamento consistente, consensual e coerente através da diferenciação dos objetivos em estruturantes (médio prazo) e operacionais (curto prazo). Este modelo tem por base uma melhoria contínua, garantindo uma integração gradual, com a possibilidade de realizar ajustes rápidos. Esta particularidade conduz a uma fácil adaptação à organização, alinhando a estratégia com os processos. Decorrente destas especificidades, surge também uma maior segurança na implementação do modelo estratégico elaborado, com a identificação clara dos objetivos e dos seus responsáveis. Do mesmo modo, permite detetar os projetos prioritários (tendo como referência a relação custo/benefício) e explicar as falhas e os desvios que ocorrem em relação às metas exatáveis (levando a correções graduais e sucessivas). Complementarmente, o repositório potencia uma aprendizagem organizacional, garantindo que a informação permanece atualizada e independentemente da rotatividade do pessoal. Com isto pretendemos evidenciar, a eficácia na passagem do conhecimento individual e no intercâmbio de informação. (Tower *et al.*, 2005) (Coelho, 2012)

A fácil deteção dos desvios e das medidas corretivas, supra mencionadas, decorre sobretudo do repositório de conhecimento único construído e mantido pelos diferentes colaboradores da instituição. Este, quando alinhado com os restantes sistemas de informação, vai modelar a arquitetura organizacional (de modo *top down*), garantindo um

controlo mais eficaz do cumprimento dos prazos e da adaptação da metodologia aos restantes sistemas. Assim, com a definição clara das responsabilidades e dos pontos de controlo dos processos, existe um acompanhamento sempre presente do risco operacional. (Coelho, 2012)

Em paralelo com os sistemas de informação funciona o sistema de gestão, assente na arquitetura organizacional da instituição. Esta construção, que deve ser única e conter todas as regras International Organization for Standardization (ISO) e demais informações relevantes, é uma importante ferramenta de apoio à decisão estratégica. Do mesmo modo, é estruturada de forma independentemente da estrutura hierárquica, contendo apenas os dados que são efetivamente importantes para o negócio. (Coelho, 2012)

A metodologia Mlearn também tem influência direta nos colaboradores da instituição. Estes passam a possuir para além de competências individuais, responsabilidades coletivas com os restantes membros da organização, tendo conseqüentemente, metas pessoais e partilhadas. É importante reter, que estes objetivos decorrem diretamente dos objetivos estratégicos, definidos pela Gestão de Topo, devendo todos os elementos compreender os contributos que dão para estes mesmos objetivos. Este propósito constitui uma importante ferramenta para a compreensão uniforme da estratégia da organização. Por outras palavras, o empenhamento dos colaboradores na definição da estratégia, leva a que estes indivíduos se sintam motivados, melhorem o seu rendimento e compreendam a cultura da instituição. Do mesmo modo, estabelecem um maior compromisso com a organização, uma menor resistência à mudança e uma maior capacidade de inovação. Por fim, garantem uma comunicação interna mais eficaz, com melhores dados para o apoio à tomada de decisão. (Tower *et al.*, 2005) (Coelho, 2012)

Assim sendo e de uma forma resumida, os benefícios passam pelo consenso e eficácia na clarificação, comunicação e implementação da estratégia, pelo melhor desempenho e agilidade da organização e pela criação de um quadro de referência organizacional único e partilhado por todos os colaboradores da empresa. Igualmente, a Mlearn permite definir o plano e orçamento alinhados com a estratégia de negócio e organizacional, criar um ambiente que conduza à inovação (com a estimulação de contributos dados pelos colaboradores que não estão condicionados pela rotina e/ou enquadramento funcional), sustentar o plano de atividades e de investimentos, não depender da mudança de comportamentos dos colaboradores (dado que não se tem em

conta pessoas ou departamentos), conseguir que a organização esteja toda empenhada (funcionando de forma unida e motivada) e elaborar este processo de forma rápida e eficaz. (Coelho, 2012)

No entanto, é de notar a existência de alguns fatores críticos de sucesso que não devem ser mal interpretados, com a consequência de o método não ser eficaz. Destes é de destacar a existência de partilha de responsabilidades (e não de objetivos), definindo as metas a médio e curto prazo, alinhando-as com os *Stakeholders* e macro processos. De igual modo, deve ser tido em conta que o resultado da Mlearn não se centra nos produtos finais a entregar, mas sim no consenso e na partilha de informação conseguida com a nova visão única da organização. (Tower *et al.*, 2005)

Deste modo, concluímos que não são apenas os objetivos estratégicos principais e secundários que são importantes para concretizarem os benefícios que a Mlearn é capaz de oferecer. Sintetizando as vantagens passam pelo alinhamento estratégico, mudança de comportamentos, motivação, redução do nível de *stress*, adaptabilidade e inovação organizacional, eficácia e eficiência e clarificação de responsabilidades individuais.

3.4. Breve ilustração do *Balance Scorecard*

Este mecanismo de gestão dos processos – Mlearn – (ainda que extremamente proficiente) não opera isoladamente no mercado, possuindo não só metodologias que o completem, como também tecnologias que o substituem. De uma forma geral, as tecnologias vêm completar-se umas às outras, tornando a organização mais ágil a responder às novas ou velhas situações com que se depara. Exemplo desta é o BSC, que consiste num misto entre o desdobramento do planeamento estratégico em planos operacionais e em sistemas de gestão.

O BSC tem como principal objetivo monitorizar as atividades do negócio para que estas conduzam a uma visão estratégica da organização, melhorando a comunicação interna e externa. (Kaplan e Norton, 1996) Daqui resulta um quadro que não só fornece as medições do desempenho dos processo internos e dos resultados externos, como também planeia quais as atividades que devem ser priorizadas, através de quatro perspetivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Estas refletem o equilíbrio entre os objetivos de longo e de curto prazo, entre os indicadores financeiros e

não financeiros, entre os resultados alcançados e os vetores de desempenho e entre o desempenho interno e externo. Do mesmo modo, estas quatro temáticas traduzem-se num veículo de comunicação, que permite a implementação da estratégia na organização. (Abreu, 2006)

Resumidamente, as quatro perspetivas estratégicas caracterizam-se por:

Perspetivas de Gestão BSC	Financeira	Traduz as metas financeiras a atingir pela organização, nomeadamente o crescimento das vendas, de rentabilidade, etc.
	Cliente	Traduz as metas em termos de mercados e segmentos de clientes a conquistar
	Processos Internos	Traduz as metas de inovação e/ou operacionais a desenvolver ou a melhorar na organização
	Aprendizagem e Crescimento	Traduz as metas referentes às competências que é necessário adquirir ou desenvolver nos recursos humanos e sistemas de informação

Ilustração 4 - Perspetivas do BSC
Fonte: Adaptado de Abreu (2006)

Esta técnica, que visa a integração e o balanceamento dos principais indicadores de desempenho existentes na empresa, estabelece objetivos de qualidade para funções e níveis relevantes, desdobrando-os em setores com metas claramente definidas. (Kaplan e Norton, 2008) Estes aspetos críticos, depois de identificados, permitem ter uma visão completa da empresa, garantindo o cumprimento da estratégia. Para que isto seja possível, conta também com um conjunto de princípios, que operacionalizam os seguintes processos chave: a tradução da visão aos gestores, de modo a obter um consenso geral e o comprometimento de todos; a comunicação e o alinhamento da estratégia e dos objetivos globais a todos os níveis da organização; o planeamento dos planos de negócios e financeiros, através da fixação de metas a longo prazo; e o *feedback* e a aprendizagem, por forma a corrigir continuamente e atingir os resultados esperados. Relativamente aos princípios, supra citados, destacamos, como essenciais ao sucesso do BSC, a mobilização para a implementação de uma Liderança Executiva, a tradução da estratégia em termos

operacionais e o alinhamento da organização com a estratégia. Do mesmo modo, o empenhamento de todos na construção e na execução contínua da estratégia, pode vir a comprometer os benefícios oferecidos pela metodologia em estudo. (Abreu, 2006)

Um dos aspetos empregues no BSC, e que se encontra exposto na ilustração 4 no campo processos internos, é a perspetiva de processos (no conceito lato abordado pelo BPM). Esta, que não deixa de ter em conta a visão e a estratégia da organização, define quais são as metas a atingir nos diversos departamentos: financeiros, logísticos, de pessoal, entre outros.

Por fim, resta reter que o BSC, à semelhança do que acontece com as outras metodologias, também tem as suas lacunas. Destas destacamos as reduzidas ligações aos diversos *Stakeholders* estratégicos, a falta de desdobramento dos objetivos até à tarefa, a não identificação das causas dos desvios e das medidas corretivas, o desalinhamento entre a estratégia e a organização, o estabelecimento de um quadro dúbio de responsabilidades, entre outros.

4. ESTUDO DE CASO

O BPM, como pudemos constatar anteriormente, trata-se de uma perspetiva de gestão, que relaciona logicamente as atividades de trabalho de forma a alcançar um determinado objetivo estratégico. Esta definição ordenada de tarefas é feita não só tendo em conta o tempo e o espaço, como também os recursos e os clientes. Estes, que poderão ser internos ou externos à organização, irão cruzar as fronteiras organizacionais, interferindo no negócio. (Harmon *et al.*, 2007)

Do mesmo modo, a Mlearn consiste numa metodologia centrada sistemicamente nos processos, focando-se na estratégia e na organização como um todo. A partir destes princípios organiza-se o repositório de conhecimento, define-se uma arquitetura *top down* (com base nos objetivos de negócio) e um modelo de desenvolvimento contínuo. (Tower *et al.*, 2005) (Coelho, 2004)

Assim, e a partir das vantagens enumeradas nos capítulos anteriores, constatamos que esta perspetiva e esta metodologia deverão ser elementos de estudo das organizações que ambicionem o sucesso. Esta conclusão é reforçada através dos paralelismos realizados com outras metodologias como o BSC. Neste caso específico, verificamos a dificuldade em resolver questões como a existência da subjetividade nas relações de causa-efeito, a definição de objetivos partilhados, a focalização no *Stakeholder* - clientes (não tratando de forma suficiente os restantes) e a não integração efetiva com os processos, entre outras. De igual modo, o EPM fica aquém das expectativas; este resultado deve-se ao fato de não cobrir 100% do projeto, de ter uma natureza tática, de utilizar métricas de tempo e da existência de custo das entregas para avaliação. (Changepoint Corporation, 2003)

Deste modo, o caso de estudo que passamos a apresentar centra-se no estudo aprofundado do módulo da clarificação estratégica da EN, em detrimento da aplicação a toda a organização. Com isto pretendemos esclarecer que os pilares estratégicos da instituição foram todos revistos, ao contrário da arquitetura organizacional. Neste último tema cingimo-nos à apresentação exemplificativa do que deve ser feito para todos os níveis organizacionais da EN, deixando a exploração desta fase para trabalhos académicos futuros. O trabalho deste capítulo será concluído com a apresentação dos resultados dos dois questionários feitos à população da EN.

4.1. Metodologia

A Marinha, tratando-se de uma organização da Administração Pública do Estado e face à situação económica, financeira e social que o país atravessa, possui responsabilidades acrescidas quanto à sua eficiência e eficácia. Por esta razão, deve manter-se atualizada e disponível a novas perspetivas e metodologias de gestão que permitam a concretização dos seus objetivos.

Tendo em conta a exposição efetuada anteriormente, torna-se importante um estudo aprofundado que materialize e comprove as vantagens e inconvenientes do BPM, e em particular da Mlearn. A partir desta afirmação e da questão central “De que modo o BPM pode contribuir para a melhoria do sistema de gestão da Escola Naval?” (ver Apêndice 3 – Questão central da dissertação de mestrado) surge a dissertação explanada neste documento. Esta, segundo Oates, 2006, terá como possíveis resultados da pesquisa/estudo uma nova perspetiva e tecnologia. Este produto deriva da metodologia Mlearn oferecer uma orientação concreta na implementação das filosofias da abordagens BPM, reforçando a integração e o alinhamento estratégico de toda a organização. O primeiro resultado, derivado da primeira hipótese resultante da questão central, consiste na adaptação da Mlearn às metodologias existentes na Marinha/EN – BSC e EPM. O segundo, por conseguinte originário da segunda hipótese da questão central, propõe a substituição do BSC pela Mlearn.

Com efeito, dada a dimensão da Marinha, bem como a sua estrutura e complexidade serem elevadas, as tarefas de estudo, análise e conclusões tornam-se dificultadas, principalmente quando a organização se encontra empenhada como um todo. Por esta razão, viu-se a necessidade de centrar-se numa entidade específica, pertencente à Marinha, de menor tamanho e abrangência, como a EN.

Esta organização de carácter de Ensino Superior Público Militar torna-se, assim, o objeto de estudo ideal para um caso do estudo. Tal conclusão decorre não só da facilidade da obtenção de informação, mas também pelo fato de operar sobre direção direta do Chefe de Estado-Maior da Armada (CEMA) e na Marinha. Com isto, significa dizer que utiliza os mesmos sistemas operativos – BSC e EPM – tornando-se num exemplo ilustrativo, caso se pretenda estender inteiramente a este ramo das Forças Armadas. Neste trabalho apenas será explorado a relação com o BSC, sendo o EPM delineado para estudos futuros. No entanto, deixamos no Apêndice 4 – Paralelismo com o *Enterprise Project Management*, o seu

possível paralelismo com a Mlearn. É igualmente importante referir que a escolha da aplicação da Mlearn nesta unidade específica passa pelas ineficiências sentidas no trabalho com o BSC, sobretudo na plenitude do cumprimento estratégico. Com isto queremos evidenciar que embora a metodologia utilizada também seja direcionada para os processos, não abrange todas as vertentes da EN; nomeadamente as referentes ao “ensino, investigação, internacionalização, gestão do pessoal, serviços de apoio, colaboração interinstitucional e com a comunidade.” (lei nº62/2007, art.º 40; lei nº 38/2007, art.º 4 e art.º17) – não atingindo por isso a acreditação dos cursos da EN pelo European Higher Education / A3ES. Outros dos fatores que levam à escolha desta unidade foram a demonstração da necessidade sentida aquando da sistematização de ideias e da possibilidade de dar continuidade à transmissão da informação (fazendo face à rotatividade do pessoal – situação obrigatória na Marinha).

Assim sendo, para enquadrar a questão central referida anteriormente e especificamente para o caso de estudo da EN, é necessário ter em conta três parâmetros fundamentais (que serão abordados no subcapítulo referente à estratégia desta organização): a Visão e a Estratégia, a Missão e o BPM – Mlearn. A partir daqui surgem diversas hipóteses e questões derivadas, que passam não só pela implementação e testes, como também pelo alinhamento da estratégia com os objetivos da organização. Com a resposta a estas problemáticas atingiremos o propósito principal desta dissertação: identificar, através da Mlearn, as melhorias que o BPM poderá proporcionar ao modelo de gestão da EN. De modo a elucidar o exposto, bem como as relações de causa-efeito apresentadas, sugerimos a revisão do Apêndice 3 – Questão central da dissertação de mestrado.

É igualmente relevante salientar que este processo conta com a participação de um conjunto de entidades, sem as quais não seria possível esta investigação. Estes sujeitos, representativos do nível de topo da EN (como 2º Comandante da EN, Diretor de Instrução e Comandante do Corpo de Alunos) e do nicho mais habilitado na utilização e estruturação do BSC (como as entidades pertencentes aos diversos gabinetes de formação e ao Gabinete de Planeamento e Coordenação de Instrução), contribuem positivamente em todas as fases deste caso de estudo. Assim, é de enaltecer não só a disponibilidade destas entidades em proporcionar a documentação mais adequada e atualizada, como também em validar as principais propostas apresentadas nesta dissertação.

Com o propósito de apresentar o caso de estudo, de modo perceptível e objetivo, propomos a adaptação das dinâmicas orientadoras de Ferreira e Serra (2009). Nesta fase, o trabalho é dividido numa sequência de passos para a elaboração do estudo, com a intenção de atingir uma determinada conclusão. Assim, sugere-se a realização de tarefas a concretizar de acordo com um plano estruturado, sendo elas:

1. Definição e planeamento do caso de estudo;
2. Clarificação da estratégia da EN;
3. Modelação de CO de nível 1 da EN;
4. Definição de objetivos de CO de nível 1 EN;
5. Cruzamento com o organigrama;
6. Sistematizar porta-fólio de projetos;
7. Inquérito sobre a adequação do modelo de gestão;
8. Discussão e Conclusões;
9. Recomendações.

Como referido anteriormente, é de salientar que estas etapas devem ser consideradas como sendo tarefas a realizar, ao longo dos diversos capítulos e subcapítulos, e não necessariamente indicadores de títulos desses mesmos separadores.

Acrescentamos, ainda, à definição e planeamento do caso de estudo, que segundo Kumar (2005), o enquadramento metodológico deste trabalho académico centra-se numa investigação aplicada, exploratória e qualitativa. A primeira definição baseia-se na adaptação de uma metodologia de gestão estratégica e de desempenho organizacional a uma determinada instituição; a segunda pretende evidenciar a revisão extensiva da literatura, como base para aprofundar o estudo da adaptação a uma organização; e por fim, a terceira realça o foco na qualidade, em detrimento da medição quantitativa das variáveis. Atendendo ao carácter de investigação e por forma a contribuir para uma maior credibilidade e fiabilidade da dissertação, é necessário tomar em conta algumas considerações. Estas, cruciais para a formulação das conclusões do estudo, passam pela formulação correta, concreta e eficiente de todas as questões a colocar durante o trabalho de pesquisa; pelo desenvolvimento de critérios de adaptação e flexibilidade dos conteúdos do trabalho às novas situações que possam surgir no decorrer da investigação; pela obtenção de um nível suficiente e preciso de entendimento sobre os temas em estudo; pela recusa da utilização de ideias pré-concebidas que possam prejudicar a qualidade do estudo;

e pela capacidade de ser bom ouvinte (no sentido de minimizar os riscos de desvio da atenção da investigação para ideologias formatadas). (Yin, 2003)

Para obter dados desta natureza, a pesquisa incide-se sobre três tipos de fontes de dados: os documentos, os inquéritos e a observação direta. A tabela, que se segue, reflete as vantagens e desvantagens destes instrumentos, segundo Yin (2003).

Instrumento	Vantagem	Desvantagem
Documentos	Estáveis, abrangentes e exatos.	Com acesso limitado e sujeitos à parcialidade do autor.
Inquéritos	Orientados e centrados num tópico de análise, permitindo inferir de forma causal as conclusões.	Parciais e imprecisos nas suas respostas, e sujeitos à reflexividade (obtenção da resposta que se deseja ler/ouvir).
Observação Direta	Contextual e com maior proximidade da realidade.	Processo seletivo, com pouca abrangência e que exige o dispêndio de muitas horas da investigação.

Tabela 3- Instrumentos de recolha de dados
Fonte: Adaptado de Yin (2003)

A recolha dos dados, nos instrumentos anteriores, tem em vista a obtenção de informação específica. Esta direciona-se para a compilação de informação respeitante ao BPM e à Mlearn, a seleção das orientações e do planeamento estratégico da Marinha e da EN, para a análise da envolvente da EN (no contexto interno e externo), para o diagnóstico das lacunas do BSC e para a recolha de opiniões da guarnição que presta serviço nesta unidade (através dos inquéritos). Os dois últimos elementos enunciados explanam a vertente prática, mais próxima da realidade da EN. Esta é conseguida não só através de reuniões consecutivas, que permitam a compreensão e o trabalho no BSC, mas também possibilitem a perceção do nível de conhecimento das entidades inquiridas. Atendendo, também, ao carácter essencialmente contextual destes elementos é de salientar a existência de determinados constrangimentos e dificuldades. Estes passam pela subjetividade e imparcialidade inerentes às entidades intervenientes, quer aquando da explicação do modo de funcionamento do BSC, quer no momento de preenchimento dos questionários. É igualmente de salientar que a exploração da plataforma onde o BSC se apoia, deve ser sempre acompanhada de supervisão superior, dado se tratar de informação estratégica muitas vezes confidencial; pelo que durante a investigação ficamos sujeitos à disponibilidade e à autorização das entidades responsáveis. A dependência da EN aos restantes órgãos de Marinha, por vezes tornou-se num fator limitativo. Este constrangimento levou a que, em determinadas situações se tenha assumido a EN como

organismo autónomo, visto que a integração da mesma implicaria a aplicação da metodologia Mlearn a partir do CEMA.

Por fim, a análise dos dados divide-se em duas etapas distintas. Por um lado, é necessário averiguar se a informação recolhida quer nos documentos, quer na observação direta, vai de encontro à metodologia Mlearn. Este fato, de acontecimento provável dado a discrepância com alguns conceitos do BSC, pode sugerir a reformulação de determinados aspetos da estratégia da EN. A partir daqui pretende-se eliminar lacunas existentes, sempre que se considere vantajoso para esta instituição. Por outro lado, o cuidado dos inqueritos, vem permitir a validação das propostas e a conclusão sobre o nível de conhecimento, dos inqueridos, sobre a EN e o BSC. O estudo desta informação assenta na análise estatística, decorrente não só das suas fórmulas, como também dos seus gráficos.

Deste modo, a escolha de um caso de estudo passa pelo fato de este exprimir um fenómeno contemporâneo aplicado a um contexto real. Neste caso, a sua adoção pressupõe a análise do problema em causa, de forma a diferenciar a possibilidade de uso de outras estratégias de pesquisa existentes. (Yin, 2003) Especificamente nesta dissertação, o caso de estudo terá como base a filosofia BPM e a análise da atuação será centrada na EN. Para a concretização deste objetivo será utilizada a metodologia Mlearn, o que permitirá a realização do plano anteriormente descrito. Este (dividido em 9 etapas) clarifica não só a posição da EN na Marinha, como também a caracteriza.

4.2. Enquadramento Organizacional do Caso de Estudo

4.2.1. Estratégia da Marinha

Sendo Portugal um país de tradições marítimas e com perspetivas de continuar a usufruir do mar para seu próprio interesse, necessita de criar uma estratégia naval clara, precisa e de longo prazo, de modo a ser uma fonte de rendimentos para a população portuguesa. Com este objetivo torna-se essencial concretizar a orientação da Marinha na constituição dos meios, na definição das suas capacidades e na realização das operações necessárias com vista ao cumprimento eficaz da sua missão. (Ribeiro *et al.*, 2010)

No início, a elaboração da estratégia naval apontava para um processo descontínuo e como consequência dos efeitos sentidos dos conflitos em que o país se encontrava envolvido. Apenas em 1988, surge a primeira abordagem ao Conceito Estratégico da

Marinha que originou a Diretiva de Política Naval (DPN). Esta continha as principais atividades da Marinha, bem como os planos dos órgãos setoriais operacional, material, pessoal e financeiro. (Rodrigues, 2011)

A partir desta data começa-se, conjuntamente, a apresentar um processo elaborado de formulação, operacionalização e controlo da gestão estratégica da Marinha. Este (em 2004) teve como contributo inovador o modelo de Hunger e Wheelen que se baseava num conjunto de fases interligadas, onde se inseria a análise do ambiente. Outra participação de relevo foi a adoção do BSC, que se por um lado media o desempenho da Marinha (segundo várias perspetivas), por outro, fazia a gestão estratégica, de mudança e da comunicação. (Ribeiro *et al.*, 2010) Esta inovação aliada à crescente preocupação das chefias em conhecer a Marinha da atualidade e potenciar o seu desenvolvimento futuro, levou à criação da Diretiva do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada, nº 03/05, de 20 de Maio e respetiva Separata. Após a alteração da mesma, em 2007, surge a informação base para compreender a estratégia naval, apresentada na ilustração 5.



Ilustração 5- Estrutura da Estratégia Naval

Fonte: Rodrigues (2011)

A partir da ilustração apresentada podemos inferir que:

- Política Naval: documento que expressa objetivos estratégicos navais (que constam na Diretiva Ministerial da Defesa Militar), missão da Marinha (presente na Lei Orgânica da Marinha (LOMAR)) e visão estratégica do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada - Autoridade Marítima Nacional (CEMA – AMN) (descrita na Diretiva de Política Naval);

- Diretiva de Política Naval: documento que expressa a visão estratégica da Marinha, os objetivos prioritários para o mandato do CEMA que a elaborou, as linhas de ação de comando e administração superior e as considerações acerca da coordenação e controlo;
- Doutrina da Estratégia Naval: documento, promulgado pelo CEMA – AMN, referente ao modo de cumprimento da missão. Enquadra e direciona a definição dos objetivos estratégicos por parte dos Setores de Marinha, possuindo menos flexibilidade que a Política Naval. Este documento também contém influências do Plano de Atividades e da Diretiva de Política Naval, sendo constituída por: Conceito Estratégico Naval (CEN), Missões Setoriais e Paradigma da Transformação;
- Conceito Estratégico Naval: documento que reúne os princípios orientadores das ações a tomar pela Marinha, contendo informação referente à caracterização dos desafios que se colocam à Marinha, à evidência da natureza da ação necessária, à indicação das razões da sua adoção, à definição das Linhas de Ação e ao estabelecimento das linhas de ação setorial.

Com efeito, o conceito de estratégia, que hoje em dia conhecemos, divide-se em três dimensões fundamentais: o processo de elaboração, o contexto e o conteúdo. O primeiro consiste na formulação (definir e escolher a estratégia a adotar), na operacionalização (colocar em prática o conteúdo estratégico, num determinado contexto) e no controlo (avaliar os resultados das ações e interpretar as suas causas). O segundo compreende um conjunto de circunstâncias externas e internas que determinam o conteúdo da estratégia, de acordo com o respetivo processo de elaboração. Por fim, o conteúdo é o produto do processo de elaboração estratégica, num determinado contexto. (Ribeiro *et al.*, 2010)

Tendo em conta a atualidade em que se insere o contexto estratégico, sublinhado pela expansão da plataforma continental, que denota o caráter marítimo da nação portuguesa, obriga o país a apresentar uma Marinha moderna. Esta, por sua vez, tem a obrigação de executar, com eficiência e eficácia, as suas funções estratégicas que consistem na defesa militar e apoio à política externa, na segurança e autoridade do Estado e no desenvolvimento económico, científico e cultural. (Ribeiro *et al.*, 2010). Nesta perspetiva, vamos então apresentar as principais funções que são incumbidas a este ramo das Forças Armadas:

- Função de defesa militar e apoio à política externa: consiste na defesa militar própria e autónoma, na defesa coletiva e expedicionária (empenhamento de meios em missões no quadro das organizações unidas onde Portugal tem obrigações) e proteção dos interesses nacionais e diplomacia naval (onde se insere salvaguarda e proteção de todos os cidadãos nacionais, cooperações técnico-militar e relações internacionais);
- Função de segurança e autoridade do Estado: que se divide em segurança marítima e salvaguarda da vida no mar, vigilância, fiscalização e policiamento e estados de exceção e proteção civil (participação da Marinha em casos de estado de sítio ou de emergência);
- Função de desenvolvimento económico, científico e cultural: onde se insere o fomento económico (através da proteção, da formação de capital humano, da logística naval e das parcerias de desenvolvimento científico e tecnológico), a investigação científica (exemplo: Instituto Hidrográfico e EN) e os órgãos de cultura (como a Comissão Cultural de Marinha, a Academia de Marinha, o Aquário Vasco da Gama, o Museu de Marinha, a Banda da Armada, etc).

Como referido anteriormente, para além das missões e tarefas da Marinha, importa igualmente reter os paradigmas de transformação. Estes elementos essenciais da estratégia naval resultam de um esforço de contextualização e de interligação das decisões a tomar em três âmbitos: genérico, estrutural e operacional. O racional dos três paradigmas assenta no planeamento de longo prazo, sustentado por uma transformação progressiva e apoiada, tendo sempre em conta o contexto externo e interno. O paradigma genérico transmite uma Marinha equilibrada, que tem como base uma matriz ponderada onde se interligam as capacidades e a edificação das mesmas. O paradigma estrutural reflete uma Marinha otimizada, ou seja, uma organização que maximiza a utilização dos seus meios para fazer face às suas tarefas. Por último, o paradigma operacional encontra-se associado à Marinha de duplo uso, que atua quer numa vertente militar, quer numa não militar. (Ribeiro *et al.*, 2010) Deste modo, surge como um compromisso metodológico a adaptação gradual da Marinha e a necessidade de desempenhar eficazmente as funções e tarefas anteriormente enunciadas.

Assim, torna-se essencial a conceção atualizada do produto institucional, onde se inserem todos os documentos anteriormente referidos. A partir deste, e incluindo todas as perspetivas, é perceptível a todos os portugueses a importância da Marinha e do mar para

Portugal. De igual modo, apresenta-se a forma concertada onde os meios da Marinha operam, com o intuito de cumprir com as suas três funções estratégicas, garantindo uma instituição firme e recetível a uma evolução contínua, sem descurar a preocupação de um equilíbrio entre os desafios do ambiente estratégico e os interesses nacionais impostos.

4.2.2. Estratégia da Escola Naval

A EN, que conta com uma história de dois séculos de existência, é considerada como um estabelecimento de Ensino Superior Público Militar (integrante do Ministério da Defesa Nacional e conseqüentemente da Administração Pública), com elevados padrões de qualidade na formação dos Oficiais da Marinha.

A obrigação desta unidade de elaborar uma visão surge devido à necessidade de fazer face à competição no espaço do ensino europeu, à redefinição geral do Estado português e do serviço militar e à profissionalização dos seus quadros, com recurso ao voluntariado. Esta estratégica deve não só refletir a situação presente, no seio do contexto que a organização enfrenta, mas também a ambição dos objetivos a atingir e do rumo a tomar. Para a concretização destes propósitos é imperativo conhecer o papel dos líderes, articular os interesses entre todos os que participam no sistema e ainda ter em conta o processo de decisão, de aprendizagem e de melhoramento. (Bravo, 2012)

Deste modo, verificamos uma aproximação da EN aos sistemas de ensino superior civil, o que só será totalmente conseguido através da existência de cursos semelhantes e da acreditação pela Agência Nacional de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. Nesta perspetiva, estas instituições asseguram competências genéricas a todos os estabelecimentos de ensino superior, sem descurar as competências específicas das instituições militares. Na primeira situação são evidentes as apetências de comunicação e expressão de raciocínio lógico, crítico e analítico, a criatividade e iniciativa, o intelecto adaptativo, flexível e negociador, a capacidade de decisão, de trabalho em equipa e de compreensão do mundo e dos seus problemas respeitando os direitos humanos, os valores democráticos, de justiça social e de cidadania. Relativamente às competências específicas militares deve-se privilegiar a formação em liderança, ciências e técnicas militares, humanística e multidisciplinar e científica base. (Bravo, 2012)

Com objetivo de manter o protagonismo que lhe compete em mente, a EN tem desenvolvido um conjunto de ações que permitem manter a sua modernização e competitividade, quando comparada com outras Instituições Militares, ou até mesmo Universidades. Sofrendo atualizações constantes, esta instituição tem vindo ao longo dos anos a integrar conjuntamente a classe de Marinha, a classe de Administração Naval, Fuzileiro, Engenharia Naval ramo Armas e Electrónica e Mecânica e Medicina Naval. O ingresso nestas classes encontra-se estruturado em função das necessidades da Marinha (mais precisamente pela Direção de Serviços de Pessoal), dando resposta adequada a essas carências a nível de formação académica, formação militar-naval e formação ética, moral e cívica. Mais recentemente passou a incluir nos diversos cursos as dinâmicas emanadas do Processo de Bolonha, conferindo a todos os alunos o grau de Mestre. Também, no âmbito do cumprimento do seu objetivo final, a EN ministra cursos de licenciatura (na vertente politécnica) e outros, que não conferem um grau académico, mas que permitem o ingresso na categoria de oficial da Marinha, no regime de contrato ou nos quadros permanentes. (Plano de Atividades da Escola Naval, 2012)

Com efeito, podemos concluir que a EN oferece uma vasta gama de serviços internos, ao seu principal cliente – Marinha –, proporcionando não só o cumprimento da sua própria missão, mas também da organização da qual faz parte. Em linhas gerais, podemos afirmar que este tipo de formação encontra-se enquadrado em quatro grupos principais, de onde decorrem cursos especializados nas mais variadas vertentes.

Serviço Interno	Especificação
Curso de Mestrado Integrado	Ingresso às classes de Marinha (M), Administração Naval (AN), Fuzileiros (FZ), Engenharia Naval – Ramo Mecânica (EN-MEC) e Engenharia Naval – Ramo Armas e Electrónica (EN-AEL).
Curso Integrado de Medicina	Ingresso à classe de Médicos Navais (MN), ministrado na Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa.
Cursos de Formação de Oficiais do Ensino Técnico	Ingresso às classes de Mecânica, Armas e Electrónica, Contabilidade, Administração e Secretariado, Informática, Hidrografia, Comunicações, Fuzileiros e Mergulhadores. Estes cursos conferem o grau de licenciado.
Cursos que não conferem grau académico	Ingresso ao Curso de Formação de Básica de Oficiais, Curso de Formação de Oficiais Médico Navais, Curso de Formação Complementar de Oficiais e Curso de Formação Militar Complementar de Oficiais.

Tabela 4 - Serviços Internos prestados pela EN
Fonte: Adaptado de Plano de Atividades (2013)

Conjuntamente com os serviços internos, supra citados, a EN presta igualmente apoio externo a Moçambique e Angola, bem como participa ativamente na Universidade Itinerante do Mar (Plano de Atividades, 2013):

Serviço Externo	Especificação
Apoio pedagógico à Academia Militar Samora Machel – em Nampula (Moçambique)	No âmbito da cooperação Técnico-Militar.
Apoio pedagógico à Academia Naval de Angola	No âmbito da cooperação Técnico-Militar.
Universidade Itinerante do Mar	No âmbito da cooperação com a Universidade do Porto e Oviedo (Espanha), juntamente com UAM “Creoula”.

Tabela 5 - Serviços Externos prestados pela EN

Fonte: Adaptado de Plano de Atividades (2013)

Para além dos serviços referidos anteriormente a EN, dando cumprimento à sua estratégia de abertura ao exterior, tem apostado no alargamento da sua oferta formativa à sociedade. Com efeito, tem investido em áreas de conhecimento inexploradas (através de associações a instituições de relevo) e em outras temáticas mais abrangentes, mas de igual interesse para a Marinha. É de notar, que este ciclo de estudos de pós-graduação, ainda que possua projetos e aspirações de relevo, encontra-se delimitado devido à escassez de elementos de um corpo docente qualificado ou de investigação nesta área, não cumprindo momentaneamente com todos os seus objetivos e propostas.

Assim, e tal como referimos anteriormente, são de destacar os seguintes ciclos de estudo pós-graduados, em funcionamento no presente ano (Informação da Escola Naval, 2013):

Serviço Externo – ciclo de estudos pós-graduados	Especificações
Mestrado em História Marítima	Este curso, aprovado pela Agência para Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, encontra-se na 3ª edição em parceria com a Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa.
Pós-graduação em Medicina Hiperbárica e Sub-aquática	Este curso tem por base a experiência e a posição de liderança da Marinha nesta área. Com o objetivo de evoluir em Outubro de 2013 para mestrado (após a acreditação), é lecionado em parceria com a Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa.

<p>Pós-graduação em Segurança da Informação e Direito no Ciberespaço</p>	<p>Este curso, embora não se trate especificamente de um Assunto do Mar, dado a oportunidade de parceria com Faculdade de Direito e com o Instituto Superior Técnico, da Universidade de Lisboa e a importância, inovação e atualidade do tema foi uma aposta da EN. Igualmente, consoante acreditação em Outubro de 2013, esta pós-graduação tende a evoluir para mestrado.</p>
--	--

Tabela 6 - Ciclo de estudos pós-graduados em funcionamento
 Fonte: Adaptado de Instrução da Escola Naval (2013)

Reside ainda a expectativa de acreditação do Mestrado em Medicina Hiperbárica e Sub-aquática e do Mestrado em Segurança da Informação e Direito no Ciberespaço, tal como o Mestrado em História Militar, que conta com a colaboração da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra e do Porto, da Universidade da Madeira, da Universidade dos Açores, do Instituto de Estudos Superiores Militar, da Academia Militar e da Academia da Força Aérea. Existe também a possibilidade de num futuro próximo, a EN vir a disponibilizar formação de cursos de Doutoramento em História com especialidade em História Marítima (com a Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa) e de Mestrado em Navegação. Esta instituição pretende ainda a médio/longo prazo incluir na sua oferta formativa os Mestrados em Gestão e Espaços Marítimos, em Hidrografia, em Gestão da Manutenção, em Autoridade Marítima, em Comportamento Organizacional – Liderança e em Assuntos do Mar, bem como o Doutoramento em Navegação.

Para além destes, a EN aproveitando-se das sinergias até então existentes, estabelece ainda relações bilaterais com o espaço lusófono, as Comunidades dos países de Língua Oficial Portuguesa, Espanha e os países do Magreb e com as outras Instituições Militares nacionais. Mais recentemente iniciou a sua participação no projeto ERASMUS Militar da União Europeia, permitindo aos cadetes um semestre de formação numa academia estrangeira.

Assim, poderemos concluir que os principais clientes da EN são (Plano de Atividades da Escola Naval, 2012):

Cliente	Motivo
Marinha	Principal cliente, visto que a missão da EN é formar, na vertente académica e militar, Oficiais da Marinha.
Cooperação Técnico-Militar	Em projetos de ajuda à edificação das Academias de Angola e Moçambique.
Países de Língua Oficial	Apoio na formação dos cadetes provenientes de Angola, Moçambique, Timor Cabo Verde e São Tomé e Príncipe, que

Portuguesa	frequentam o Mestrado Integrado na EN em diferentes ramos de especialização.
Argélia	Apoio na formação dos cadetes provenientes da Argélia, que frequentam o Mestrado Integrado na EN em EN-MEC e EN-AEL.

Tabela 7- Principais clientes da EN

Fonte: Adaptado de Plano de Atividades da Escola Naval (2012)

Do mesmo modo, e sem descurar da sua importância, a EN depende e beneficia de um outro conjunto de parcerias internas e externas, que contribuem para o seu funcionamento e para o cumprimento da sua missão. (Plano de Atividades, 2013)

Parcerias Internas
Comando Naval e unidades subordinadas
Comissão Cultural de Marinha
Instituto Hidrográfico
Superintendência dos Serviços Financeiros e unidades subordinadas
Superintendência dos Serviços de Material e unidades subordinadas
Superintendência dos Serviços do Pessoal e unidades subordinadas
Superintendência dos Serviços de Tecnologias da Informação e unidades subordinadas

Tabela 8 - Parcerias Internas da EN

Fonte: Adaptado de Plano de Atividades (2013)

Parcerias Externas
British Council
Escola Superior Náutica Infante D. Henrique
Estrutura de Missão para os Assuntos do Mar
Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa e Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa
Instituto Superior de Ciências da Informação e Administração, Instituto Superior de Engenharia de Lisboa e Instituto Superior Técnico
Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Tabela 9 - Parcerias Externas da EN

Fonte: Adaptado de Plano de Atividades (2013)

Apesar destas atualizações, a sua divisa “Talant de Bien Faire” (Vontade de Bem Fazer), herdada pelo patrono da EN - Infante D. Henrique - continua a fazer jus à missão e aos valores a serem cumpridos.

4.2.2.1. Organização

Para a prossecução da missão, quer em ambiente interno, quer externo, a EN encontra-se estruturada em diversos órgãos, como se pode verificar na ilustração 6.

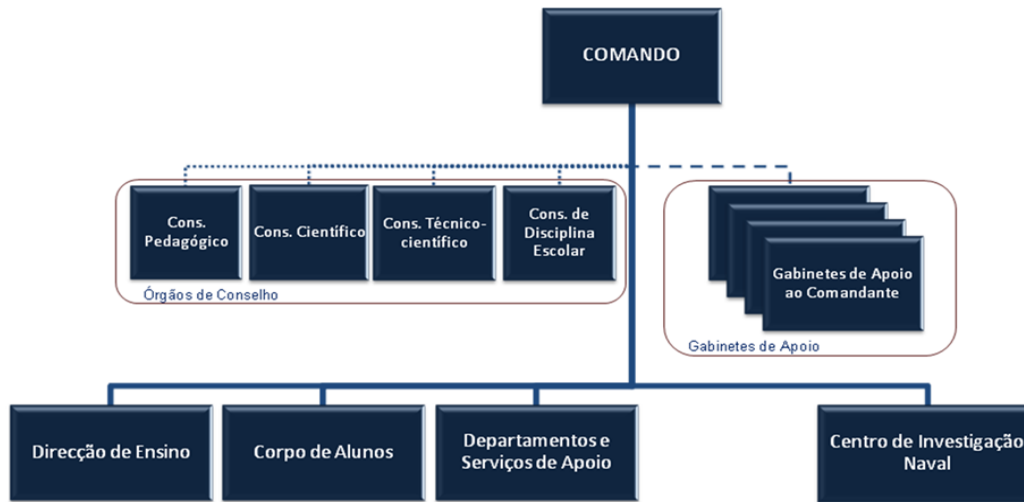


Ilustração 6 - Organograma EN
Fonte: Intranet EN (2012)

Tendo em conta o esquema apresentado é de destacar a existência de (Diretiva Setorial da Escola Naval, 2012):

- Órgãos de conselho – tratam da vertente científica, técnico-científica, pedagógica e disciplina escolar;
- Gabinetes de apoio nas áreas da Qualidade, Relações Internacionais; Relações Públicas e Divulgação e Coordenação da Avaliação;
- Direcção de Ensino – centrada na formação académica;
- Corpo de Alunos – focado no enquadramento dos alunos, no planeamento, na programação, execução e controlo da formação militar, comportamental e física e das atividades militares, em coordenação com a formação académica, científica e técnica;
- Departamentos e Serviços de Apoio;
- Centro de Investigação Naval – estabelece as linhas de investigação para a EN e coordena os projetos de investigação, desenvolvimento e inovação executados pelos órgãos e serviços da Marinha.

Com efeito, podemos constatar que embora esta unidade seja de foro militar, respeitando uma hierarquia bastante delineada, continua a contar com órgãos de ensino e

de apoio, como se fosse uma instituição de ensino superior civil. A qualidade e a credibilidade da instrução são sem dúvida as mesmas que se praticam em qualquer universidade nacional ou estrangeira. Por forma a complementar a análise e compreensão do organograma apresentado anteriormente aconselhasse a visualização do Anexo C – Organograma completo da Escola Naval.

4.2.2.2. Missão e Política

A missão, semelhante desde a criação da EN, passa pela formação dos oficiais da Marinha, habilitando-os ao exercício das suas atividades futuras. Para que isto aconteça, confere-lhes, igualmente, as competências adequadas ao cumprimento da missão da Marinha e promove o desenvolvimento individual para o desempenho das funções de comando, direção e chefia. (Diretiva Setorial da Escola Naval, 2012)

Assim, como podemos verificar, a instrução na EN não passa unicamente por atribuir competências académicas aos alunos; é igualmente importante cultivar e incutir um conjunto de valores que fazem dos oficiais da Marinha profissionais com a mais elevada responsabilidade e sentido de coesão. Este sentimento, conseguido através da solidariedade, camaradagem e espírito de corpo, permite a continuidade da existência dos outros cinco valores (Diretiva Setorial da Escola Naval, 2012):

- **Disciplina:** pode ser considerado como o valor caracterizador de uma Instituição Militar. Embora não se restrinja unicamente à obediência hierárquica, inclui-a juntamente com o respeito e o cumprimento das leis e dos regulamentos e do empenho na execução da missão. Estes princípios devem encontrar-se alinhados às normas de conduta, bem como, aos exigentes comportamentos a tomar, quer em situação de serviço, quer fora dele;
- **Lealdade:** é considerada como a base para a solidariedade na Marinha. Aqui encontram-se incluídos a prática da verdade, a fidelidade aos princípios éticos, e da constância e firmeza no compromisso assumido. De igual modo, é de enaltecer a confiança nas decisões superiores, o apoio dos pares ao esforço coletivo e o trabalho dos subordinados;

- Honra: conseguida pelo cumprimento dos deveres é espelhada na conduta virtuosa, firme e digna de carácter, aliada ao reconhecimento público, respeito, honestidade e seriedade. É o reflexo do prestígio e reputação;
- Integridade: materializa-se na transparência, honestidade e justiça nas decisões e nos atos, obtendo como retorno o respeito e confiança dos demais;
- Coragem: constitui a energia moral para tomar as decisões certas, dadas as adversidades, o perigo e as ameaças. Reflete-se no risco de atuar contra as rotinas e as práticas comuns, com vista a encontrar novas e melhores soluções.

Assim, estes são os valores que devem estar sempre presentes, quer em todos alunos da EN, quer em qualquer outro militar, por forma a fazer da Marinha e de Portugal uma nação respeitada, coerente e unida.

4.2.2.3. Visão

Alinhada com a missão, e em concordância com a estrutura organizacional da EN, surgem a visão e os objetivos setoriais – elementos igualmente importantes para a caracterização desta organização.

Relativamente ao primeiro tópico, este consiste no reconhecimento da EN como um estabelecimento universitário de excelência, pela qualidade de ensino, pela inovação da sua produção científica e pelo rigor organizacional. Aliado a isto, ainda se pretende atingir a integridade de carácter, sentido de serviço, alma marinheira e espírito de corpo dos que nela se formam. (Diretiva Setorial da Escola Naval, 2012)

Para alcançar o seu cumprimento e assim satisfazer esta visão setorial é necessário cumprir com uma investigação contínua e consolidada de alguns dos fatores críticos para o sucesso. Destes, são de destacar as seguintes metas estratégicas: a valorização da especificidade do ensino da EN, o melhoramento do ensino e as suas condições – investindo não só nos professores, mas também nos cadetes, perspetivando sempre um esforço para a abertura ao exterior. Estes três alicerces macro estratégicos da instituição conduzirão ao desenvolvimento de ações a realizar a médio/longo prazo e que só poderão ser concretizáveis com o esforço, a ponderação e a responsabilidade organizacional. (Plano de Atividades, 2013)

Tendo em consideração o alcance desta meta, convém relembrar a especificidade militar-naval do ensino ministrado na EN. Este fator é fulcral no incremento da aquisição de valores, comportamentos e práticas da Esquadra e da Marinha. A segunda meta pretende focar-se na garantia de um corpo docente que garanta um ensino de qualidade e de uma forma eficiente, mantendo-se em constante atualização. Por fim a terceira meta consiste na abertura ao exterior, quer a nível nacional, quer a nível estrangeiro; este fator vem melhorar a capacidade de atrair alunos para a EN e cativar a sua permanência na Marinha. Este fenómeno ocorreu sobretudo devido à internacionalização que o Processo de Bolonha permitiu. (Diretiva Setorial da Escola Naval, 2012) (Plano de Atividades, 2013)



Ilustração 7- Metas Estratégicas da EN
Fonte: Adaptado da Diretiva Setorial da Escola Naval (2012)

Deste modo, os três temas cruciais, que representam o conceito macro estratégico pelo qual a EN se vai guiar, encontram-se devidamente alinhados com a visão e as orientações estratégicas do CEMA. Por outro lado, eles garantem também o cumprimento completo das atividades operacionais/correntes e que se encontram materializadas em cinco áreas de atividades operacionais: ensino, formação militar naval, investigação e desenvolvimento, projeção externa e logística. (Plano de Atividades, 2013) Este nível operacional não será abordado em profundidade, visto não se tratar da temática de objeto desta dissertação.

4.2.2.4. Objetivos Estratégicos

Pelo fato de a EN ser um órgão integrante na estrutura de Marinha, dependendo diretamente do CEMA, tem a sua ação condicionada pelas diretivas superiores. Mais

especificamente referimo-nos à DPN, às linhas de ação e de comando e à administração da Marinha como condicionantes à definição dos objetivos estratégicos. Serão estes (resumidos nas metas estratégicas) que vão permitir concretizar e determinar o nível de ambição e priorizar projetos e/ou atividades. Concretizando, o condicionamento anteriormente referido substancia-se em fatores internos e externos. Relativamente aos primeiros é de notar a prontidão da Esquadra, a redução de efetivos, a redução do Orçamento de Marinha, o foco na eficiência, a necessidade de maior rigor e a tomada de decisões alinhadas com a Marinha. Quanto às condicionantes externas são de referenciar a dupla tutela da EN (pelo Ministério da Defesa e Ministério da Educação e Ciência), a reforma do Ensino Superior Militar e a regulamentação relativa ao Ensino Superior através da Agência de Avaliação e Credenciação de Ensino Superior e da declaração de Bolonha. No entanto, são estas envolventes que influenciam, facilitam, constroem, circunscrevem e determinam as possibilidades e os limites de atuação e de intervenção nos domínios de atividades da EN. (Plano de Atividades, 2013) Assim sendo, os objetivos estratégicos da EN encontram-se no Anexo A – Mapa Estratégico da Escola Naval.

Com efeito, a atuação da EN encontra-se condicionada por estes doze objetivos estratégicos, que permitem a satisfação da visão e o cumprimento da missão desta instituição. A concretização destes parâmetros é alcançada através de um nível micro, onde primeiramente se inserem as linhas de ação, que se por sua vez se irão desdobrar em iniciativas/projetos. Os três patamares são mensuráveis através de indicadores que os caracterizam, de valores atuais e de metas, e ainda por um conjunto de tarefas a serem satisfeitas.

A síntese da estratégia a seguir vem descrita num mapa pertencente à Diretiva Setorial da EN, para o biénio 2011 – 2013. Este consiste numa matriz que relaciona as Perspetivas de Gestão (Recursos, Organização, Processos e Valor), mapeadas pela Perspetiva da Marinha (Genérica, Estrutural, Operacional e Missão), com os temas estratégicos (abordados anteriormente). A interpretação deste mapa, que teve como base o BSC, deve iniciar-se pelos valores da EN e, a partir destes, definir-se os objetivos estratégicos (devidamente alinhados com a Perspetiva de Gestão e de Marinha). Cada um destes objetivos terá um ou mais indicadores correspondentes, sendo a partir destes que são controladas e avaliadas as metas numéricas a atingir. Igualmente, cada objetivo encontra-se associado a uma linha de ação (programas, projetos, subprojetos e elementos de ação) que a orienta e concretiza materialmente. No topo da matriz, e como conclusão, o propósito a

alcançar é a missão da EN. (Diretiva Setorial da Escola Naval, 2012) (ver Anexo A – Mapa Estratégico da Escola Naval)

Em conclusão, pretende-se que estes objetivos, quando alinhados com a perspetiva de gestão, permitam um equilíbrio de recursos e uma organização otimizada, que não utilize apenas os processos de duplo uso, mas também cumpra a sua missão de um modo eficaz e eficiente. (Plano de Atividades da Escola Naval, 2013) Como forma de controlo, para além dos indicadores e metas, são também realizadas revisões operacionais e revisões estratégicas. Quanto às primeiras, realizadas num período de curto-médio prazo, servem para avaliar a progressão da estratégia, ou seja, verificar o comportamento dos indicadores de objetivos e iniciativas estratégicas e, a partir destes dados, interpretá-los e desenvolver medidas corretivas de desvios – corrigir, adaptar e aperfeiçoar a execução. A segunda revisão, executada num período de médio-longo prazo, atua como um elemento de validação da estratégia, ou seja, verificar se esta mantém a sua pertinência, face à atualidade. Caso não se verifique, deve ser adaptada. (Diretiva Setorial da Escola Naval, 2012)

É ainda de salientar que a estratégia da EN será traduzida no plano de atividades através de iniciativas estratégicas como programas, projetos, subprojetos e elementos de ação. Este planeamento, que utiliza uma vertente estratégica e uma operacional, pretende (através das atividades da primeira) criar valor para a organização e (através das atividades da segunda) consubstanciar o cumprimento da missão da EN (tendo em conta a utilização eficiente dos recursos). (Plano de Atividades da Escola Naval, 2013) Este plano é, por sua vez, incluído no planeamento orçamental do respetivo ano, que em conjunto com o Relatório de Atividades e a Diretiva Setorial da EN, constituem os documentos pilares desta instituição.

4.3. Aplicação da Metodologia Mlearn, segundo a Perspetiva BPM, para melhoria do BSC da Escola Naval

“Não existe mistério em formular uma estratégia, o problema é fazê-la funcionar.”,
Igor Ansoff.

De acordo com o fundador da gestão estratégica e em conformidade com o explanado nos capítulos anteriores, o processo de criação de uma estratégia para a organização trata-se de um procedimento acessível. Com efeito, a implementação de uma metodologia, como o BSC ou a Mlearn (na perspetiva de gestão BPM), não é complexa, face aos produtos que dela resultam. Daqui podemos retirar um conjunto de vantagens que tornarão a instituição mais eficiente, económica e organizada, sem comprometer a sua missão e visão. No entanto, estas mais-valias só se tornarão visíveis se as razões e o método utilizado for corretamente escolhido. Com isto, queremos evidenciar que esta implementação deve ser feita, não por se encontrar na ribalta mas, antes, pelos benefícios que consegue oferecer ou pelas necessidades que consegue fazer face. A partir daqui, é perceptível a existência de metodologias que se encontram apetrechadas para lidar com determinadas deficiências nas áreas de negócio, satisfazendo com maior plenitude as empresas e encaminhando-as para o sucesso.

Assim, podemos concluir que os diferentes métodos operam personalizadamente, tendo por isso visões distintas dos diversos conceitos. Posto isto, é necessário adaptar cada uma dessas definições à organização em questão, de modo a proporcionar o correto funcionamento. De entre todas as noções, anteriormente referidas, são de destacar as que conduzem primordialmente à implementação da Mlearn, como a missão, a visão e a estratégia (através dos objetivos estruturantes e indiretamente com os objetivos operacionais).

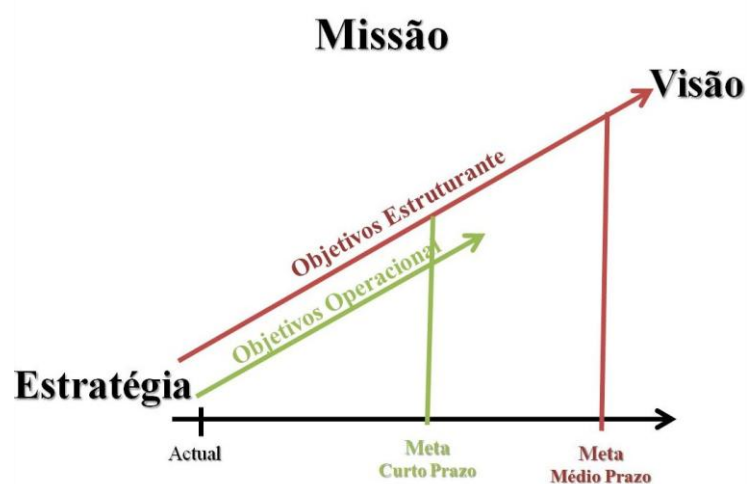


Ilustração 8 - Conceitos para definição da estratégia
Fonte: Adaptado de Coelho (2012)

Deste modo, nesta fase do caso de estudo serão abordados os diversos conceitos referidos nos capítulos anteriores. A partir destes será feita a adaptação ou substituição devida aos definidos na Estratégia da EN, fazendo corresponder a definição com a realidade sentida nesta unidade. De igual modo, e concluindo, serão estruturadas as CO de primeiro nível, de forma a conduzir à implementação desta metodologia, não explorando a descida da arquitetura organizacional aprofundadamente.

4.3.1. Missão e Valores

A missão histórica da EN concretiza-se através da formação dos oficiais da Marinha. Este conceito consolida-se com a atribuição de competências a estes indivíduos de modo a que permitam não só o desempenho das suas funções, como também o cumprimento das missões da instituição. É importante que durante o ensino não se descure o desenvolvimento individual para o exercício das funções de comando, de direção e de chefia.

No entanto, não nos devemos restringir exclusivamente a uma missão constituída há mais de 200 anos.

A EN, em conformidade com o resto do Mundo, foi evoluindo, aumentando as suas apetências e capacidades, atualizando-se face ao decorrido ao longo dos anos desde a sua constituição. Presentemente, esta unidade encontra-se mais modernizada e disponível à integração da sociedade civil, no seu ambiente de ensino militar universitário. Com isto, queremos evidenciar a necessidade de uma adaptação da missão da EN às atividades que agora desempenha. Estas poderão ser confirmadas pelos objetivos estruturantes, que definem o mapa estratégico e que será apresentado posteriormente.

Assim, em paralelo e como complemento da missão histórica, surge uma outra que se estende ao século XXI, e que descreve de uma forma mais adequada a razão de existência da EN.

A abertura à sociedade é um objetivo estratégico vincado pela EN e que, crescentemente, se tem tornado evidente, ou seja, é um dos conceitos que reflete a atuação desta instituição. Com efeito, podemos afirmar que a missão da EN passa a apresentar à sociedade a formação de novos cursos no âmbito dos Assuntos do Mar, no 2º e 3º ciclo em associação com outras instituições. Deste modo, e por forma a completar este conceito, é

pretendido desenvolver um nicho de conhecimento nesta área, bem como criar parcerias estratégicas internas e externas que permitam a concretização destes cursos e que consolidem a investigação e o desenvolvimento.

Neste trabalho de criação de condições para operacionalizar a estratégia, vamos definir a missão como instrumento de gestão interna e não como instrumento de comunicação para o exterior. Assim, e em forma de síntese, apresentamos o quadro reformulado da missão da EN, face aos seus novos objetivos.

<p><u>Missão:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Formar os oficiais da Marinha, na vertente militar-naval e académica;• Disponibilizar à sociedade novos cursos, no âmbito dos Assuntos do Mar.

Tabela 10 - Missão estendida da EN
Fonte: O Autor

Tendo em conta que a aplicação deste caso de estudo se destina à EN, é de considerar o paralelismo com as suas tecnologias, nomeadamente o BSC, como referido anteriormente. Na temática em apreço, esta instituição não revê regularmente o conceito redigido na LOMAR, não repensando assim a médio/longo prazo na sua validade. Dado o carácter legislativo deste documento e a complexidade da sua alteração, a EN, e especificamente o programa que trabalha com o BSC, assume a missão como uma premissa certa e inalterável, sendo esta uma das principais razões à proposta prévia da reformulação apresentada.

Relativamente aos valores é necessário distinguir os que são defendidos durante a aprendizagem conferida aos alunos (e que refletem, igualmente, os presentes na EN) dos que são verdadeiramente fulcrais à instituição.

Os primeiros enunciados consistem num conjunto de princípios de que os alunos devem estar dotados aquando do termo da sua formação. Esta situação, se por um lado zela para que os valores presentes na Diretiva Sectorial da EN permitam a existência da coesão, através dos sentimentos de disciplina, lealdade, honra, integridade e coragem, por outro, também privilegia as apetências para o desempenho de funções. Por outras palavras, os alunos devem espelhar o carácter nobre de cidadania e honestidade, como também o verdadeiro espírito académico. Esta última vertente acrescenta, com base no estabelecido

no processo de Bolonha, cinco novas competências às anteriormente referidas, que passamos a enunciar:

- **Determinação:** caracteriza-se pela persistência e perseverança no trabalho, com vista a atingir mais e melhores resultados;
- **Senso-comum:** consiste no ato de, a partir de um conjunto genérico de informações, selecionar os conceitos relevantes e elaborar julgamentos ou juízos críticos, objetivos e com sentido da realidade;
- **Expressão:** pretende enaltecer a capacidade de fazer uso claro e eficiente da linguagem falada e escrita, e a de compreensão;
- **Pedagogia:** resume-se à recetividade e à aprendizagem ao longo da vida, de forma autónoma ou por incentivo externo, quer no âmbito do seu desempenho específico, quer no não-específico;
- **Versatilidade:** reside na aptidão de formular sínteses novas, em áreas não-específicas da sua formação, a partir do conhecimento geral adquirido ao longo da vida em contexto de abordagem profissional.

Quanto aos segundos, estes espelham algumas características presentes na metodologia Mlearn, como por exemplo, a proficiência, a coesão, a adaptabilidade, a adequação e a qualidade. Nesta perspetiva, estes conceitos definem-se como:

- **Proficiência:** na medida em que a modernização e a evolução consistem num processo fluído, sem saltos descontínuos de aprendizagem;
- **Coesão:** na vertente em que, não só os alunos constituem um corpo, como também toda a instituição escolar e Marinha, em geral, trabalham para os mesmos fins; ou seja, há uma reunião de esforços com vista ao cumprimento das missões da Marinha, favorecendo as condições do país;
- **Adaptabilidade:** na perspetiva de não ser um núcleo fechado no seu interior, isto é, há a possibilidade de integrar elementos da sociedade sempre que possível, mostrando-se recetiva aos novos conhecimentos da dinâmica global e intercultural;
- **Adequação:** na sua atividade aos regimes jurídicos de ensino vigorantes, nomeadamente o DL 74/2006, de 24 de Março e na primeira alteração DL 107/2008, de 25 Junho. Nestes diplomas vem estabelecido que os cursos que a instituição ministra e os graus que confere, apoiam-se, atualmente, nos novos valores a serem outorgados aos alunos e já referidos anteriormente;

- **Qualidade:** no desempenho das suas funções, não só na vertente de ensino, como também na vertente militar, permitindo um aumento de competências do corpo docente (direcionado para qualidade de ensino conferido pelos professores) e do corpo de alunos (direcionado para atribuição de apetências a nível militar-naval).

Deste modo, os novos valores reformulados da EN sintetizam-se de acordo com a seguinte ilustração:

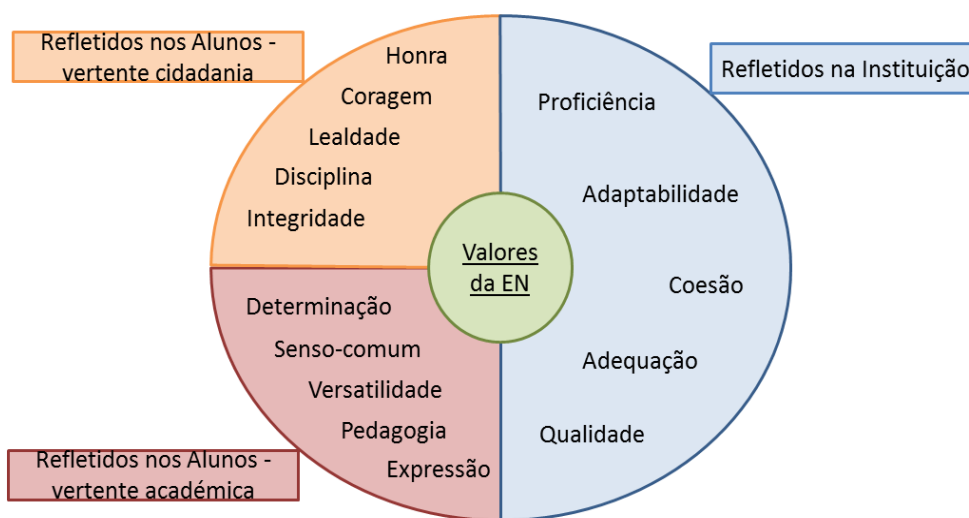


Ilustração 9 - Valores da EN
Fonte: O Autor

Tal como sucedia na missão, os valores são fixados como sendo uma cúpula à cultura da EN, e que orienta a estratégia desta instituição. Tendo em conta que é um pilar da formação, este possui igualmente um carácter contínuo e inalterável ao longo dos anos, sendo por isso assumido como premissa para o trabalho. Com isto, queremos esclarecer que o BSC, que se apoia na DPN, na Diretiva Setorial da EN, no Plano de Atividades e no Relatório de Atividades, não trata esta temática, tornando os antigos valores obsoletos e insuficientes à política da EN.

Assim sendo, e em termos de conclusão, chamamos à atenção para a necessidade de adaptar quer a missão, quer os valores da EN ao mundo contemporâneo. Esta urgência reflete-se consequentemente nos processos de modernização e nas novas atividades desempenhadas, que fazem desta instituição uma unidade mais abrangente e específica.

4.3.2. Visão

Apesar das alterações efetuadas na missão e nos valores, a visão da EN mantém-se parcialmente intacta ao que foi anteriormente apresentado. Esta possui como conceito chave o reconhecimento como um estabelecimento universitário de excelência, sendo-lhe acrescentada, em consequência disso, o desenvolvimento de um conjunto de conhecimentos em Assuntos do Mar. Relativamente à qualidade de excelência pretende-se evidenciar a qualidade de ensino, a inovação na produção científica e o rigor organizacional, aliados à integridade de carácter, sentido de serviço, alma marinheira e espírito de corpo. Quanto à segunda vertente da visão, pretende-se desenvolver um conjunto de conhecimentos nos Assuntos do Mar, de modo a atingir a acreditação neste âmbito.

Seguidamente apresentamos o quadro sintetizador que melhor enquadra a visão atual, num período de médio/longo prazo:

Visão:

- Ser reconhecida como um estabelecimento universitário de excelência e como um parceiro privilegiado no conhecimento relativo aos Assuntos do Mar.

Tabela 11 - Visão da EN
Fonte: O Autor

Em jeito de conclusão podemos afirmar que é igualmente importante o parecer relativo ao paralelismo com a metodologia da EN. Tal como assistimos aquando da exposição da missão e dos valores, a visão no BSC deriva de um conceito primordialmente definido e com a assunção de permanente e apropriado. Por este fato, a EN não percecionou a necessidade de adaptação proposta anteriormente e que vem de encontro à melhoria da apresentação das necessidades específicas desta instituição.

4.3.3. Estratégia – Objetivos Estruturantes e seus Indicadores

O mapa estratégico de cada organização deve ser definido segundo os seus objetivos estruturantes e indicadores. Estes conceitos guiarão a instituição nas orientações a seguir, a médio prazo, com vista à concretização de uma visão definida. Da mesma forma, devem satisfazer as condições SMART (caraterizando os objetivos e indicadores

como específicos e simples, mensuráveis e significativos, atingíveis e ambiciosos, repetitivos ou reutilizáveis em períodos seguintes e referentes a um determinado espaço de tempo), sendo identificados conjuntamente os seus atributos como o tipo de análise, unidade de medida, periodicidade de controlo, fonte de dados, valor atual e meta. Relativamente ao prazo, anteriormente mencionado, este consiste no máximo tempo em que conseguimos definir os indicadores mensuráveis, aproveitando-os até ao seu limite possível de aplicabilidade nos objetivos.

Na situação em apreço, o médio prazo foi definido tendo em conta a aplicabilidade da Diretiva Setorial e a duração de um mandato do Comandante da EN e do CEMA. Foi igualmente tido em consideração o intervalo temporal que, atualmente, vigora na medição dos indicadores da EN. Com isto, definimos como duração mínima um período de três anos, onde após este período de tempo os objetivos estruturantes poderão se alterar. Claro está que, se por um lado não é desejável proceder-se a alterações estratégicas anualmente, por outro, também não se deverá ficar amarrado a uma estratégia que não se adequa ao contexto envolvente. Assim, um exercício anual de reflexão, neste âmbito, deverá averiguar a necessidade de um ajustamento ou uma revisão.

Os objetivos estruturantes devem ser elaborados de acordo com as motivações de melhoria. Dada a natureza deste estabelecimento de ensino militar, a EN apenas estabelece duas motivações: financeira e clientes/mercado, sendo a sociedade e os recursos humanos declinados na atual reformulação. É de notar que o preenchimento dos dois primeiros parâmetros é de carácter obrigatório, considerando neste contexto não-lucrativo, a adoção da motivação financeira como uma motivação de eficiência na gestão dos recursos, traçando as orientações para a otimização da utilização dos mesmos.

Antes da explanação dos objetivos estruturantes e seus indicadores deverá ser elaborado o enquadramento com BSC, de modo a situar a fase do processo de melhoria da metodologia em que nos encontramos. No entanto, e antes de fazer o paralelismo entre os conceitos em apreço, consideramos de relevo adicionar uma noção que até então não foi abordada na Mlearn – os temas estratégicos. Estes estão definidos no mapa estratégico que a EN atualmente elabora e parametrizam os três alicerces onde a estratégia desta instituição se deve rever. Assim, percebemos o carácter imperativo da sua existência e a necessidade da correta formulação e enquadramento com a envolvente.

Atendendo que a definição dos temas estratégicos é estritamente condicionada pela gestão estratégica da Marinha, consideramos necessário a reformulação ao atualmente praticável, tomando em linha de conta o enquadramento neste âmbito. A partir desta constatação, verificamos que face aos compromissos que a EN possui perante (primeiramente) a Marinha, o seu mapa estratégico deve conduzir imediatamente à concretização da estratégia da sua organização superior. Com isto, queremos evidenciar que os quatro temas propostos devem ser elementos que, face às determinações evidenciadas pela Marinha, devem também funcionar como linhas de orientação onde a EN se reveja.

Com esta afirmação, surge a necessidade de explorar a matriz de cruzamento “Objetivos Estratégicos da Marinha VS Objetivos Estruturantes”. Esta visa justificar a escolha dos quatro temas estratégicos propostos, atendendo à reflexão dos contributos dos objetivos estruturantes (descritos posteriormente) nos objetivos de mandato (ver Anexo B – Mapa Estratégico da Marinha). Com este cruzamento é possível determinar os pilares onde a EN se deve apoiar, para executar corretamente as incumbências que lhe foram atribuídas pelo CEMA e pela Marinha.

		Objetivos Estratégicos da Marinha											
		Incrementar a atitude colaborativa com outras entidades e organizações com responsabilidades e competências no mar	Incrementar o empenhamento de meios em operações reais	Consolidar os vetores de atuação que garantem o acesso a áreas de interesse estratégico	Melhorar a abertura à sociedade considerando o IH, a EN e o CINAV como vetores estratégicos	Desenvolver uma capacidade de «Construção do conhecimento Situacional Marítimo»	Consolidar o modelo centralizado de gestão e de condução do treino e avaliação	Consolidar a coerência estrutural e organizativa, firmando em particular, a IGM	Consolidar a implementação do sistema de gestão estratégica e de apoio à decisão	Consolidar a presença da Marinha nas estruturas da Defesa e da Investigação Científica	Consolidar a posição da AMN nas estruturas de Segurança Interna e da Proteção Civil	Desenvolver um modelo de gestão dinâmica dos recursos	Consolidar o modelo de edificação do Sistema de Forças
Objetivos Estruturantes	A.											X	
	B.								X				
	C.					X							
	D.	X			X					X			
	E.	X			X					X			
	F.	X			X					X			

Matriz 1- Temas estratégicos

Fonte: O Autor

Deste modo, é-nos possível constatar que existem três temas que se destacam (por terem tido um maior número de cruzamentos), quando agrupamos os objetivos estruturantes aos objetivos estratégicos, nomeadamente: “Incrementar a atitude colaborativa com outras entidades e organizações com responsabilidades e competências no mar”, “Melhorar a abertura à sociedade considerando o IH, a EN e o CINAV como vetores estratégicos” e “Consolidar a presença da Marinha nas estruturas da Defesa e da Investigação Científica”. Destes resultaram os seguintes temas estratégicos propostos para a EN: “Reforçar a abertura à sociedade” (fundindo os dois primeiros Objetivos Estratégicos da Marinha), “Melhorar o ensino académico e militar dos alunos” e “Consolidar a Investigação Científica” (provenientes do último objetivo em destaque). Os restantes Objetivos Estratégicos da Marinha, que obtiveram cruzamento na Matriz 1, se por um lado convergem para os temas anteriormente identificados (como é o caso do “Desenvolver uma capacidade de «Construção do conhecimento Situacional Marítimo»”), por outro potencializam a existência de uma nova temática: “Rentabilizar os recursos da Escola Naval”.

De seguida, descrevem-se os Temas Estratégicos que orientam a ação estratégica da EN e permitem o seu alinhamento com a estratégia da Marinha.

- Melhorar o ensino académico e militar dos alunos: aumentar a capacidade de transmitir conhecimento de qualidade e saber de excelência, mantendo o ritmo de modernização dos métodos de ensino e garantindo a preparação específica militar-naval desta instituição;
- Consolidar a Investigação Científica: fortalecer a investigação através da participação em projetos e eventos que garantam o prestígio dos intervenientes e o enriquecimento da cultura naval;
- Reforçar a abertura à sociedade: potencializar as relações nacionais e internacionais com parceiros externos, disponibilizando um novo panorama universitário em Assuntos do Mar, que cativa os alunos para a EN;
- Rentabilizar os recursos da Escola Naval: garantir a utilização eficiente dos recursos disponíveis à EN, nomeadamente infraestruturas, professores, equipamentos e instrumentos, etc., em paralelo com as demais entidades externas, que estejam interessadas.



Ilustração 10 - Temas Estratégicos propostos para a EN
 Fonte: O Autor

De modo a compreender a relação dos objetivos estruturantes (apresentado posteriormente) com os temas estratégicos, segue a matriz que estabelece os contributos gerados neste cruzamento.

		Temas Estratégicos			
		Melhorar o ensino académico e militar dos alunos	Consolidar a Investigação Científica	Reforçar a abertura à sociedade	Rentabilizar os recursos da Escola Naval
Objetivos Estruturantes	A.				X
	B.				X
	C.	X			
	D.	X			
	E.			X	
	F.		X		

Matriz 2 - Objetivos Estruturantes VS Temas Estratégicos
 Fonte: O Autor

Assim sendo, estes quatro temas estratégicos propostos refletem a atuação que esta instituição deve seguir, permitindo o perfeito enquadramento com os objetivos estruturantes e o alinhamento com a estratégia da Marinha. No Apêndice 5 – Mapa Estratégico da Escola Naval proposto, encontra-se esquematicamente representado os temas estratégicos e as motivações de melhoria propostos, anteriormente referidos, em paralelo com os objetivos estruturantes, posteriormente abordados.

Após esta referência passamos ao enquadramento dos objetivos estruturantes no BSC. Estes correspondem, em contexto de aplicabilidade na EN, aos objetivos estratégicos (do BSC), bem como as motivações de melhoria às perspetivas estratégicas, respetivamente. Nesta perspetiva podemos afirmar que a monitorização dos objetivos tem

por base a elaboração de indicadores que os caracterizam, conjuntamente com o seu valor atual e a sua meta.

Deste modo, e após este breve enquadramento, seguem-se os objetivos estruturantes delineados para a EN e seus indicadores, que se dividem em duas componentes para a motivação de melhoria financeira e quatro para clientes e mercado. É de notar que os indicadores que tiverem “*”, significa que, de algum modo já se encontram a ser utilizados pela EN.

Motivação de Melhoria	Objetivos Estruturantes	Indicadores Estruturantes
Financeira	A. Aumentar a rentabilidade da capacidade sobranste	A1. Percentagem de recursos internos da capacidade sobranste utilizados na gestão dinâmica *
	B. Aumentar a rentabilidade da EN, no âmbito da concretização da sua missão	B1. Taxa de ocupação da EN
Clientes e Mercado	C. Melhorar a preparação académica e militar - naval dos alunos	C1. Percentagem de alunos com avaliação acima de 14, efetuada pelos Oficiais de Bordo, no decurso das viagens de instrução e dos estágios de embarque
	D. Aumentar a qualidade no ensino académico e militar-naval dos alunos	D1. Índice de qualidade de ensino *
	E. Consolidar a qualidade no ensino nos cursos dos Assuntos do Mar	E1. Percentagem de alunos, dos cursos em Assuntos do Mar, com índice de satisfação acima de 4
	F. Consolidar a qualidade em I&D	F1. Pontuação resultante do somatório entre produção científica e envolvimento em projetos de I&D *

Tabela 12 - Objetivos Estruturantes da EN
Fonte: O Autor

Relativamente à componente financeira, e tendo em conta que a EN não é uma entidade lucrativa ou com autonomia administrativa e financeira, apenas a podemos considerar numa vertente de rentabilidade e/ou eficiência. Com isto queremos esclarecer, e tendo presente que o valor das infra-estruturas é fixo, que os espaços na EN e as suas facilidades (nomeadamente professores, equipamentos, materiais etc.) nem sempre são explorados nas suas capacidades máximas. Por outras palavras, embora este estabelecimento de ensino explore de uma forma eficaz os seus recursos, para atingir o produto final, continua a ter alguma capacidade sobranste. Esta, atualmente, já é aproveitada nos mais variados serviços, pelas demais entidades internas e externas à Marinha. Este

aproveitamento passa, por exemplo, pela cedência de salas para realização de reuniões, de auditórios para palestras e colóquios, de ginásios gimnodesportivos para a prática de modalidades desportivas, de professores para lecionarem noutras Universidades/Academias, etc. Para orientar esta preocupação foi definido o objetivo estruturante “A. Aumentar a rentabilidade da capacidade sobranter”. Como indicador deste surge a percentagem de recursos internos, da capacidade sobranter, utilizados numa gestão dinâmica. Convém relembrar que o objetivo estruturante teve como base o já existente na EN com a metodologia BSC, e que na nossa perspetiva deve ser medido semestralmente.

Ainda no âmbito desta motivação de melhoria financeira, surge um outro objetivo estruturante a ter em consideração, o objetivo “B. Aumentar a rentabilidade da EN no âmbito da concretização da sua missão”. Este passa pela medição da taxa de ocupação da EN, proporcionando a perceção da rentabilidade da EN, na vertente da concretização da sua missão. É de notar que neste objetivo, o grau de independência da EN em controlar as suas variantes é extremamente reduzido. Esta constatação decorre do fato de, por um lado, os alunos militares serem determinados pela DSP (consoante as necessidades de pessoal requeridas na Marinha) e, por outro, os alunos civis encontrarem-se extremamente influenciados pela publicidade das universidades e dos cursos em Assuntos do Mar. Deste modo, ao contrário do que acontece com os outros Estabelecimentos de Ensino Superior, que possuem autonomia para cativar alunos, a EN tem a exclusiva capacidade de avaliar o seu grau de rentabilidade neste âmbito. O indicador decorrente deste objetivo é mensurável anualmente e consiste no número de alunos que atualmente frequentam a EN, face à capacidade que esta instituição possui para os acolher.

Os dois objetivos, anteriormente enunciados e ambos inseridos na motivação de melhoria financeira, traçam as orientações para o aumento das receitas, ainda que sem qualquer expressão monetária. No entanto, é importante referir que a análise neste âmbito e a elaboração da estratégia não passam exclusivamente pela estruturação de mecanismos de avaliação da rentabilidade da EN. Concretizando, é essencial que seja igualmente definido os objetivos e os indicadores que apreciem a sustentabilidade financeira desta instituição, numa análise de custos. Nesta vertente, e atendendo à organização em questão, não nos é possível medir este parâmetro. Esta afirmação decorre da falta de aplicação da contabilidade analítica no modelo de gestão da EN. Ainda que de carácter obrigatório por exemplo pela LOMAR, pela Lei de Bases de Contabilidade Pública e Plano Oficial de Contabilidade Pública, este tipo de contabilidade não se encontra em vigor nesta instituição

por uma única razão. Esta visa explicitar que embora a contabilidade analítica esteja inserida no SAP (plataforma de trabalho utilizada na Marinha), a sua configuração não permite ao utilizador trabalhar nos diferentes centros de custos, pelo fato de não se encontrarem montados. Assim sendo, não é possível concluir acerca do custo específico de determinada atividade ou recurso. Em conclusão, e após o aperfeiçoamento do modelo de gestão, onde se insere o funcionamento da contabilidade analítica (sem o qual não é possível medir a sustentabilidade financeira da EN), sugerimos como futuro objetivo estruturante: “Melhorar a eficiência na gestão dos recursos” e como indicador: os custos de funcionamento.

A motivação com vista à melhoria de clientes e mercado poderá, tal como foi apresentado anteriormente, ser minimamente caracterizada por três eixos. Estes direcionam o seu aperfeiçoamento para o produto, para a imagem da instituição ou para as relações que esta estabelece.

Com efeito, e tendo em conta o âmbito dos clientes e mercado – produto e relação – temos como primeiro objetivo estruturante “C. Melhorar a preparação académica e militar - naval dos alunos”. Este torna-se essencial para o cumprimento integral da visão da EN, no campo do reconhecimento enquanto Estabelecimento de Ensino Superior de excelência. Por conseguinte, este estatuto só será conseguido com o assegurar da melhoria contínua de todas as vertentes da EN, incluindo o ensino académico e militar-naval, que constitui o produto final a ser transferido para a Marinha – os cadetes/oficiais. Para medir este objetivo deve-se recorrer a uma avaliação externa, permitindo a análise de dados que não se encontrem, de modo algum, influenciados por condicionantes internas. Assim, serão tidas em conta as classificações das viagens de instrução dos cadetes e dos estágios de embarque dos aspirantes, num peso de 30% e 70%, respetivamente. Esta divisão do grau de importância traduz o interesse acrescido na avaliação dos últimos elementos, pelo fato de se encontrarem na fase final de formação dos seus cursos. É novamente de evidenciar que a atribuição das classificações, em ambos os casos, é realizada pelos oficiais de bordo dos navios, onde decorreram essas mesmas atividades. Deste modo, o indicador que reflete este objetivo é a percentagem de alunos com avaliação acima de 14 valores, nas viagens de instrução e estágios de embarque. A atribuição da classificação de referência é tida conta como uma classificação de Bom na escala de avaliações da EN, devendo esta ser mensurável anualmente.

Tal como o objetivo estruturante anterior, o objetivo que se segue também garante a concretização da visão, na motivação clientes e mercado - produto. Este também contribui diretamente para o reconhecimento como um Estabelecimento de Ensino Superior de excelência e como um nicho de conhecimento em Assuntos do Mar, servindo para avaliar o aumento da qualidade do ensino académico e militar-naval. Embora o indicador que reflete este objetivo, não venha descrito no BSC, atualmente ele já se encontra a ser utilizado pela EN no modelo de auto-avaliação. O objetivo em causa, quando medido semestralmente, tem como propósito apoiar a tomada de decisão fundamentada em resultados apresentados pelos sistemas de qualidade e cumprir com um dos requisitos impostos pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), aquando da acreditação dos cursos. Nesta linha de análise e num âmbito geral, os elementos de avaliação serão os Cursos de Mestrado Integrado, os Cursos Politécnicos e a Investigação, devidamente apreciados de acordo com graus de importância diferentes, pelos Candidatos, Alunos, Docentes e os Oficiais ex-alunos (até 2 anos de colocação) e Comandantes, Diretores ou Chefes. De uma forma mais concreta, poderemos afirmar que a dimensão da avaliação alimenta-se diretamente dos recursos didáticos e escolares, do pessoal não discente, da cultura militar e naval, da ligação ensino-investigação, do prestígio do ensino e da Marinha, da integração do aluno no Corpo de Alunos, da eficiência do ensino, do ciclo de estudos e dos resultados de aprendizagem transversais. Por outro lado, recorre indiretamente à satisfação geral com os recursos escolares e didáticos, com a ligação ao ensino-investigação e com o ciclo de estudos que promovam a satisfação geral do aluno e do docente, com a eficiência geral do ensino, com a cultura militar e naval do aluno, com o prestígio do ensino e da Marinha e com as competências comportamentais, transversais e técnicas do aluno. A partir da quantificação qualitativa e quantitativa destes dados, numa escala uniformizada e normalizada, são apresentados valores percentuais, associados a indicadores de tendências e cores. Por fim, é também de evidenciar que a recolha de dados deve ser feita da forma mais automatizada possível e pelos seguintes grupos de indivíduos: Gabinete de Coordenação da Avaliação, Direção de Ensino, Comando do Corpo de Alunos, CINAV e Departamentos e Serviços de Apoio.

Dando continuidade às duas últimas motivações de melhoria, o objetivo “E. Consolidar a qualidade no ensino nos cursos em Assuntos do Mar”, relaciona-se com a imagem que a EN pretende transmitir dela própria. Uma vez que se encontra estritamente ligado aos novos cursos que esta instituição disponibiliza, o propósito desta avaliação

passa por identificar o índice de satisfação dos alunos sobre os cursos que neles ingressaram. A concretização deste indicador passa pela elaboração de questionários, com perguntas avaliadas de 1 a 5, onde se questionam os critérios de interesse e desinteresse destes indivíduos, sobre as temáticas docentes e discentes. Tal como acontece no terceiro objetivo estruturante, este possui igualmente um patamar de referência mínima que a EN pretende concretizar. Neste caso, e atendendo à escala de avaliação utilizada, optamos por identificar a classificação 4 (avaliação de Bom), para parametrizar este objetivo que deve ser medido anualmente.

Por fim, mas não menos importante, apresentamos o objetivo estruturante que conduz novamente à melhoria da relação com clientes/mercado. Aqui não são apenas os alunos militares e civis que têm a possibilidade de apresentar as suas competências, mas também todos os docentes ou os demais interessados nestas áreas. Com isto, pretendemos alcançar a consolidação da qualidade da I&D, fator característico de todos os Estabelecimentos de Ensino Superior e enunciado pela A3ES. O indicador que reflete este objetivo atualmente baseou-se em dois dos indicadores praticados na EN, devendo, igualmente, ser medido semestralmente. Esta competência, embora seja da responsabilidade do CINAV - entidade externa à organização da EN, faz parte das competências do Comandante da EN. O mesmo será dizer que ela deve ser incluída como uma das respostas que a EN será capaz de dar relativamente aos estímulos da envolvente. O indicador deste objetivo estruturante, avaliado num sistema de pontos, divide-se em duas vertentes: a da produção científica e a do envolvimento em projetos de I&D, sendo a conjugação destes dois parâmetros aquilo que o diferencia do que atualmente se pratica. O primeiro tem em conta um conjunto de documentos, como o n.º de artigos de revista indexada no Information Sciences Institute (ISI), o n.º de livros (não em editora internacional), o n.º de artigos em outras revistas internacionais, o n.º de capítulos de livro, ou editor de livro, o n.º de artigos em conferências internacionais que constem do "ISI Proceedings", o n.º de artigos em revistas científicas nacionais, o n.º de artigos em conferências internacionais (não "ISI Proceedings"), o n.º de artigos em conferências nacionais, o n.º de artigos de divulgação em revista (com mais de uma página), e o n.º de outros artigos. A segunda metade da fórmula inclui a pontuação atribuída a pessoas envolvidas num projeto, num projeto em colaboração, num projeto em colaboração internacional e sempre que forem investidos pelo menos 1000€ num projeto. É de realçar

que cada parâmetro referido anteriormente tem a sua cotação em valor numérico, sendo o somatório destes o constituinte da fórmula geral.

Para um estudo mais minucioso sobre a informação, anteriormente apresentada, aconselhamos a visualização e compreensão do Apêndice 6 – Objetivos Estruturantes, onde se encontram explanados todos os atributos referentes aos objetivos estruturantes, nomeadamente a fórmula, a descrição, o tipo de análise, a unidade de medida, a periodicidade de controlo, a fonte de dados, o valor atual, a meta a atingir e o responsável. É de notar que os três últimos campos não se encontram propositadamente preenchidos, visto serem da responsabilidade do gestor do objetivo/indicador. Esta entidade, consoante o intervalo temporal em questão e as expetativas de atuação, determinará o valor atual e a meta desejável.

Nesta perspetiva, definimos claramente os objetivos estruturantes, que se afiguram mais adaptados à atual realidade da EN, relativamente aos apontados no subcapítulo 4.2.2. Estratégia da Escola Naval. Conjuntamente, identificamos as orientações da relação com o exterior, como estruturantes, deixando as restantes como meios para viabilizar as primeiras. A perceção desta informação evidência a estrutura modernista que esta instituição de ensino superior militar está a assumir, valorizando as interações e parcerias com a sociedade. É de lembrar que os objetivos em questão são designados pelo BSC da EN como objetivos estratégicos, contrariamente ao que a metodologia Mlearn propõe. Esta refere-se aos objetivos estruturantes como sendo os temas estratégicos, pelo fato de definirem a conjuntura global da instituição. No entanto, é de realçar que estes últimos não são mensuráveis através de indicadores, tal como acontece com os objetivos em apreço neste subcapítulo. Assim, enaltecemos novamente o caráter de aperfeiçoamento do BSC da EN, em detrimento da sua substituição, conjugando o que de melhor se pode retirar das duas metodologias.

4.3.4. Modelo de Contexto Externo – *Stakeholders* Estratégicos

Para viabilizar os objetivos estruturantes é necessário criar as condições adequadas na relação com os *Stakeholders* Estratégicos. Estes são os que influenciam a estratégia da EN e que, em simultâneo a EN tem a capacidade de influenciar na sua decisão. Todos os outros, constituintes exclusivamente do contexto externo, serão declinados em virtude de não condicionarem as ações desta instituição. Destas, são nomeadamente o Ministério da

Defesa Nacional e o Ministério da Educação, do Ensino Superior e da Ciência, que apenas cumprem com a primeira condição, estabelecendo imposições ao funcionamento e gestão da EN. Exemplo desta atuação são os protocolos com os PLOP, elaborados pela primeira entidade, e a A3ES, na segunda. Do mesmo modo, o Conselho do Ensino Superior Militar (CESM), os PLOP e as entidades ERASMUS, apenas obedecem a uma condição – neste caso, à segunda. Neste último grupo, há que distinguir dois tópicos: o primeiro refere-se à CESM, que embora contenha um membro da Marinha, este não atua diretamente na EN, servindo unicamente de estado-maior ao ministro da defesa nacional; o segundo interfere com as entidades relacionadas com o programa ERASMUS. Estes não devem ser encarados como uma prioridade, mas sim uma oportunidade, não provocando quaisquer alterações na estratégica da EN. (ver Apêndice 7 – A Envolvente)

Seguidamente apresentamos uma relação de entidades referentes aos *Stakeholders* Estratégicos. Não pretendemos privilegiar nenhum em relação a outro, no entanto o condicionamento da concretização da estratégia e da visão da EN ocorre de forma e em quantidade diferentes. Assim, as entidades definidas a considerar são:

- Marinha: este *Stakeholder* pode ser apreciado como sendo não só o principal fornecedor e acionista da EN, mas também o cliente exclusivo, num dos produtos desta instituição. Na primeira vertente o objetivo é enaltecer o aprovisionamento de recursos financeiros, materiais, tecnologias de informação e pessoal, que são essenciais à aprendizagem dos alunos e consequentemente ao cumprimento da missão. Ainda nesta temática é necessário evidenciar o papel do CEMA (entidade máxima responsável pela Marinha, atuando como acionista supremo), do CINAV (que colabora na I&D) e das demais Entidades Externas à EN (nomeadamente ETNA, DN, COMNAV, FLOTNAV, IH e CITAN) que em muito contribuem para a formação. Numa segunda perspetiva de cliente, esta organização recebe o produto da EN – oficiais da Marinha - em quantidade (contabilizada na DSP) e em qualidade (percecionada pelo COMNAV);
- Entidades de Prestação de Serviços de Apoio: a atuação deste *Stakeholder*, embora se possa admitir como dispensável, por vezes pode ser considerada um pilar elementar na existência da EN. Sem o sustentáculo desta entidade, os diversos recursos que se encontram à disposição dos formadores e formandos, deixariam de provir às suas funcionalidades, atingindo no limite a sua ineficiência e a incapacidade de cumprir a sua missão. É de enaltecer que esta entidade

disponibiliza igualmente os recursos de modo a garantir uma gestão dinâmica, fazendo da EN uma instituição mais rentável. Por outro lado, a decisão da EN relativamente à política de uso dos serviços internos condiciona não só o seu funcionamento, como também a sua existência. Ou seja, caso a EN opte por reduzir ou aumentar as competências de cada serviço, ou até mesmo extingui-lo, esta atuação irá influenciar o trabalho do pessoal inserido neste *Stakeholder*;

- Nicho da Sociedade interessado em Assuntos do Mar: o interesse deste *Stakeholder*, na EN e nas suas temáticas, condiciona a abertura de cursos em Assuntos do Mar, comprometendo a estratégia da EN. Consequentemente, o reforço no número de alunos e a abertura da EN ao exterior, prioridades definidas por esta instituição, encontram-se influenciadas por este *Stakeholder*. Nesta perspetiva, são de destacar um conjunto de interessados, como por exemplo, professores e alunos provenientes das diversas universidades, que participam igualmente em cursos, projetos e eventos. Numa outra perspetiva encontramos este *Stakeholder* como um cliente da EN. Esta afirmação decorre do fato de esta entidade receber o produto da EN - alunos formados nos cursos em Assuntos do Mar - em número e em qualidade necessários. Na situação em apreço, embora não exista nenhuma entidade específica que funcione como cliente principal - podemos salientar as universidades e em última instância isoladamente os alunos que aplicam os seus conhecimentos nos novos projetos pessoais. Deste modo, todas as empresas que operam nesta área, nomeadamente Administração Portuária e empresas de transportes marítimos, podem ser considerados *Stakeholders*;

- Professores: este *Stakeholder* deve ser encarado como crítico para a EN, não podendo esta operar sem este recurso fundamental. Nesta vertente, confere ensinamentos aos alunos militares e civis da EN, interferindo consequentemente na qualidade da formação destes. Tal como acontecia com os restantes *Stakeholders*, este é também influenciado, dado que a decisão da EN no número de alunos a ingressar nesta instituição vai condicionar os protocolos existentes e os cursos a serem abertos;

- Alunos: à semelhança do que acontecia com o *Stakeholder* anterior, este deve ser percecionado como o cliente direto principal da EN, cujo desempenho condiciona as suas avaliações e consequentemente os resultados da EN. Caso estes não sejam os desejados, esta instituição poderá ver-se obrigada a reformular os seus objetivos e o seu método de atuação, de modo a atingir os níveis de excelência que

correspondam às expetativas. É ainda de realçar que é a EN que atribui a este *Stakeholder* não só os recursos internos que tem ao seu dispor, nomeadamente fardamento, alimentação, ensino, material de ensino, etc., como também, se deixa influenciar pela acreditação ou não, desta instituição; o mesmo será dizer que a falta de acreditação dos cursos da EN poderá conduzir a uma falta de interesse pela instituição, por parte de muitos potenciais alunos (candidatos);

- Universidades: este *Stakeholder* pode ser encarado segundo duas perspetivas distintas: a primeira, relacionada com o papel de concorrente, pois atrai alunos para as suas instituições, em substituição de frequentarem a EN; e a segunda relacionada com o papel de colaborador, contribuindo deste modo, na formação dos alunos com Professores qualificados. No entanto, é de salientar que este *Stakeholder* também se deixa influenciar: a decisão da EN relativamente ao número de alunos a ingressar nesta instituição vai condicionar os protocolos existentes e os cursos a serem abertos. É igualmente de salientar, que dentro deste grupo não só entram Universidades civis, como também militares, nomeadamente Academia Militar, Academia da Força Área e Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Esquematizando, os *Stakeholders* Estratégicos podem ser representados da seguinte forma:

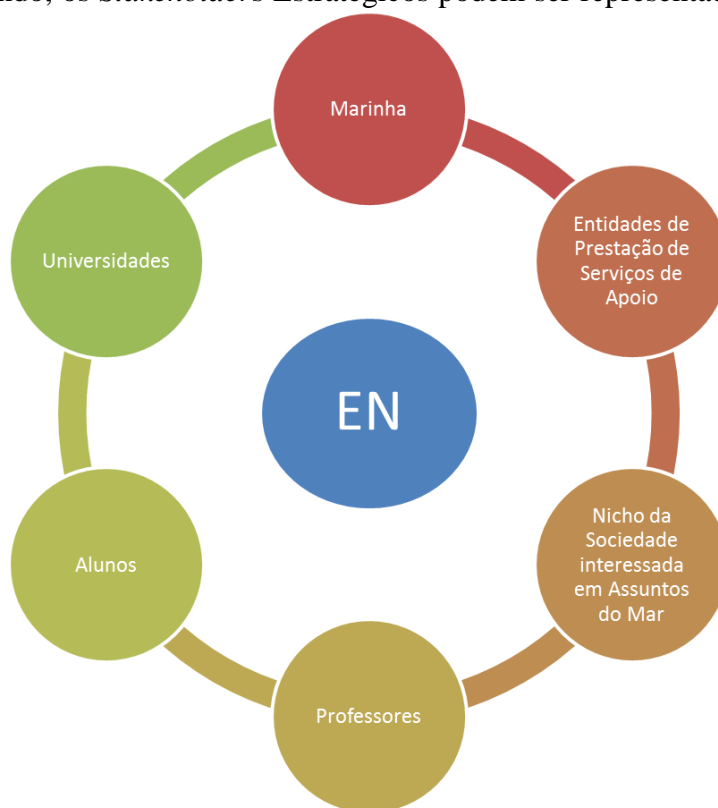


Ilustração 11 - *Stakeholders* Estratégicos da EN
Fonte: O Autor

De acordo com o esquema apresentado, a EN possui seis entidades que poderão influenciar a sua estratégia, e que, conseqüentemente se relacionam com os seus objetivos estruturantes, a visão e a missão. Conjuntamente, esses mesmos indivíduos deixam-se influenciar pelas decisões tomadas pela EN, sendo a conjugação destas duas condicionantes que fazem destas organizações as entidades a ter em consideração. Acrescente-se ainda que a necessidade de uma análise pormenorizada dos *Stakeholders* Estratégicos (elemento em falta no BSC, visto focar-se essencialmente nos Clientes) surge não só devido à sua importância na atuação estratégica da instituição, mas também no desenvolvimento do projeto. É de notar que a definição destes *Stakeholders* Estratégicos teve por base a assunção da EN como uma entidade autónoma da Marinha, visto que a integração na mesma implicaria a aplicação da metodologia Mlearn a partir do CEMA. Assim, justificamos a falta de paralelismo com a tecnologia existente na EN, pelo fato de se apresentar inexistente e de representar uma falha a ser colmatada, de modo a progredir perspetivando uma melhoria contínua.

4.3.5. Competências Organizacionais Nível 1

As CO proporcionam um conjunto de respostas que a instituição deve ser capaz de gerar, de modo a alcançar os seus objetivos. Estas, devidamente alinhadas com a missão, visão e estratégia, não devem descurar os estímulos provocados pelas entidades externas à organização, concretizando-se em áreas de responsabilidades que serão subdivididas até aos processos e atividades mais elementares. Assim, devemos considerar a existência de dois tipos de CO. As primeiras, designadas de principais, encontram-se ligadas à cadeia de valor, assegurando diretamente o negócio da organização. As segundas, apelidadas de suporte, criam as condições necessárias para garantir o bom funcionamento da instituição, assegurando o fornecimento de recursos e orientações.

Em virtude da existência de ineficiências na EN (que irá predispor à sua reestruturação a nível estratégico e organizacional) as CO, nesta organização, gozam de uma implementação privilegiada. Com isto queremos afirmar que a incapacidade, anteriormente referida, e que passa pela não acreditação dos cursos da EN, deve ser encarada como uma prioridade para a instituição. Assim, e dada a impossibilidade do BSC abordar esta temática, vemo-nos constrangidos e teremos de cingir-nos unicamente à Mlearn. A obrigatoriedade desta imposição vem plasmada no Manual para o Processo de

Auditoria dos Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior, elaborado pela A3ES. Este documento reflete a necessidade destas organizações possuírem “sistemas próprios de garantia da qualidade” (p.2). Estes sistemas devem abranger um “conjunto de referenciais, incluídos no Apêndice I” (do referido manual) (p.3), que sistematizam um conceito geral e exemplificativo “consoante com os padrões e orientações europeus e com os requisitos legais aplicáveis.”. (p.3) O manual reforça ainda, esclarecendo que auditoria não será feita à definição da missão, dos objetivos ou dos planos operacionais, incidindo por sua vez na “estratégia institucional” e nos “processos e procedimentos de promoção e garantia interna da qualidade”. (p.3) O mesmo será dizer, na nossa perspetiva que (e utilizando a metodologia Mlearn), a A3ES pretende rever as CO fundamentais de qualquer instituição de ensino superior.

O quadro que se segue expõe as competências/referências enunciadas pela A3ES, e a devida correspondência com as CO a serem exploradas na EN.

Competência/Referência da A3ES	CO da EN
Referência 1 – Definição da política e objetivos de qualidade	Assegurar melhoria contínua
Referência 2 – Definição e garantia da oferta formativa	Gerir ensino
Referência 3 – Garantia da qualidade das aprendizagens e apoio aos estudantes	Assegurar melhoria contínua e Gerir ensino
Referência 4 – Investigação e Desenvolvimento	Gerir I&D
Referência 5 – Relações com o exterior	Gerir relação com entidades externas à EN, Gerir relação com Universidades e Angariar Alunos
Referência 6 – Recursos humanos	Gerir RH
Referência 7 – Recursos materiais e serviços	Manutenção e gestão de infraestruturas, Gerir atividades desportivas e sociais, Gerir embarcações, Gerir transportes, Gerir internato Gerir capacidade sobranete dinamicamente, Gerir refeitórios e Gerir aquisições
Referência 8 – Sistemas de informação	Gerir SI/TIC
Referência 9 – Informação pública	Gerir imagem
Referência 10 - Internacionalização	Gerir relações internacionais

Tabela 13 - Competências/Referências da A3ES
Fonte: O Autor

Após esta apresentação, serão anunciadas as CO de nível 1 da EN, referindo as que são da exclusiva responsabilidade desta unidade e as que pertencem a outras entidades externas a esta. É ainda de notar, e em conformidade com a metodologia Mlearn, que esta modelação não foi construída com base no organigrama da instituição, mas sim fundamentando-se no conceito lato de CO e na estratégia organizacional da EN.

- COs de SUPORTE:
 - Definir e manter a estratégia: a finalidade desta CO, sob a responsabilidade do Comandante e 2º Comandante da EN, passa por delinear o trajeto estratégico a seguir, ao longo dos objetivos de médio e curto prazo, com o propósito de concretizar a visão e a missão. É fundamental ter em conta os seus indicadores com o intuito de direcionar a instituição para o melhor caminho. Esta CO é partilhada com o EMA que ao traçar a estratégia da Marinha, determina também a da EN;
 - Planear e controlar a gestão: esta CO, sob a alçada do Comandante e 2º Comandante da EN, refere-se à correta utilização de um vasto leque de recursos atribuídos a esta instituição. Estes passam, não só por recursos financeiros e materiais, mas também pelo pessoal e pelas tecnologias de informação; os recursos são igualmente definidos pelo EMA, cabendo a esta unidade a partilha de competências, neste âmbito, com a EN;
 - Gerir recursos financeiros: a incidência desta CO reflete-se na gestão particular dos recursos financeiros atribuídos à EN, que se encontram sobre a gerência do DAF. Estes estão, primeiramente, condicionados pelo Orçamento de Marinha e, posteriormente, pelo Orçamento do Ministério da Defesa Nacional. Devido a esta relação de dependência surge a partilha de competências com a SSF – DAF – entidade responsável pela atribuição dos recursos financeiros na Marinha;
 - Assegurar melhoria contínua: esta CO, controlada pelo Gabinete de Qualidade e Gabinete de Coordenação da Avaliação, decorre da necessidade detetada aquando da reflexão sobre o Manual para o Processo de Auditoria dos Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior, elaborado pela A3ES. Esta entidade, que recomenda a obrigatoriedade de sistemas de qualidades próprios, conduz à inclusão desta competência na EN, de modo a promover e certificar a qualidade do ensino, e garantir que este tenha como finalidade fundamental a aprendizagem dos estudantes;

- Gerir pessoas: esta CO abrange o Departamento de Pessoal necessário a desempenhar os serviços de apoio à EN. Esta CO é partilhada com a SSP – DSP que encaminha os militares para esta unidade, sendo a EN apenas responsável pela gestão destes, internamente;
- Gerir segurança: esta CO encontra-se gerida pelo Departamento de Pessoal – Serviço de Vigilância e Segurança e trata da gestão das atribuições de segurança conferidas ao Oficial de Segurança à Unidade e Oficial de Dia à EN. Estas funções, que operam em conjunto com os sistemas de segurança com o exterior, tornam-se condições de segurança indispensáveis em qualquer unidade militar, sendo por isso consideradas competências de suporte a esta unidade;
- Manutenção e gestão de infra-estruturas: o âmbito desta CO passa por um conjunto de mecanismos que asseguram as condições aceitáveis de modo a usufruírem dos edifícios pertencentes ao pólo da EN (nomeadamente Edifício Escolar, Edifício do Corpo de Alunos, Internato, Messe e os restantes pavilhões e edifícios de apoio) e que, por conseguinte, são essenciais à aprendizagem dos estudantes. Atendendo à imposição colocada pelo CEMA, a capacidade sobranste deste recurso deverá ser gerida eficazmente, por forma a possibilitar a sua utilização por outras entidades externas à EN. Esta CO, dado o seu caráter de apoio generalista, encontra-se sob a alçada dos Departamentos e Serviços de Apoio;
- Gerir SI/TIC: esta CO garante a operacionalidade de todas as tecnologias que conduzam à recolha, análise e utilização dos resultados e da informação, relacionando-se com os meios de comunicação e tecnológicos. Estes, indispensáveis à gestão eficaz dos cursos e demais atividades, são colocados ao dispor da organização e dos alunos. Pelo fato da SSTI possuir competências nesta área (condicionando a EN não só nos recursos materiais, mas também de informação), é-lhe atribuída a partilha desta CO conjuntamente com o Departamento de Comunicações e Sistemas de Informação;
- Gerir imagem: esta CO representa os mecanismos necessários à publicação periódica de informação atualizada, imparcial e objetiva, tanto qualitativa como quantitativa, acerca de si mesma, dos seus cursos e das diferentes atividades em que se envolve. Neste caso, a responsabilidade atribuída ao Gabinete de Relações Públicas é igualmente partilhada com o EMA, uma vez que esta unidade cuida da imagem geral da Marinha.

- COs PRINCIPAIS:
 - Angariar alunos: o âmbito desta CO vai para além do que é da completa e exclusiva responsabilidade da EN. Em parceria com o MDN-EMA, o Gabinete de Relações Públicas trata unicamente da divulgação da imagem e da promoção da EN, atraindo, deste modo, alunos para o seu estabelecimento de ensino superior. Da mesma forma, a decisão relativa ao número de alunos militares a ingressar vai depender das determinações impostas pela SSP-DSP, tal como a dos alunos civis, que se encontra condicionada pela divulgação feita pelas Universidades aos seus cursos;
 - Gerir relação com entidades externas à EN: esta CO divide-se em dois ramos distintos: se, por um lado, estas entidades contribuem para o ensino dos alunos, nos diversos estágios e formações conferidas, sendo de destacar pela sua importância a ETNA, DN, COMNAV, IH, e FLOTNAV, por outro, proporcionam a existência de gestão dinâmica, recorrendo a recursos internos (da capacidade sobrança da EN) para cumprirem os seus objetivos. Assim, o Gabinete de Planeamento e Coordenação de Ensino partilha estas competências, numa colaboração meramente interinstitucional, com as demais entidades referidas anteriormente. A esta CO pertence igualmente a gestão das relações internacionais. Aqui pretende-se assegurar a existência de mecanismos de modo a promover, avaliar e melhorar as atividades da EN, na vertente de cooperação internacional. Estas, dirigidas pelo Gabinete de Relações Internacionais, podem inserir-se em diversos campos, nomeadamente da educação e formação, da investigação e da mobilidade de estudantes, docentes e funcionários;
 - Gerir alunos: nesta CO refere-se aos processos burocráticos que envolvem cada aluno em particular, sendo este serviço da responsabilidade das Secretaria Escolar e de Corpo Alunos. Aqui, inserem-se parâmetros como a gestão do currículo, o número de faltas, as qualificações, as participações externas, as observações, etc.;
 - Gerir relacionamento com Universidades: esta CO (da competência do Gabinete de Planeamento e Coordenação de Ensino) gere as relações estabelecidas com as diversas Universidades civis e militares de uma forma independente, nomeadamente no que diz respeito à elaboração de protocolos e acordos. Esta colaboração interinstitucional tem não só em vista a promoção do ensino dos alunos

militares, mas também da comunidade e dos alunos civis, perspetivando igualmente o desenvolvimento regional e nacional;

- Gerir I&D: esta CO compreende um conjunto de mecanismos que permitem promover, avaliar e melhorar a atividade científica, tecnológica e artística, dentro do âmbito da missão da EN. Aqui, os Departamentos de Ensino, os Diretores de Curso e os Cursos da EN trabalham em cooperação direta com Centro de Investigação Naval em projetos e eventos e, de uma forma indireta, com as Universidades - que atribuem também um forro académico para participar neste tipo de trabalhos;

- Gerir professores: esta CO compreende por um lado a presença dos professores-militares, determinados pela SSP-DSP e, por outro lado, os professores civis, acordados nos protocolos com as Universidades. Este *Stakeholder* torna-se extremamente importante, atendendo à participação ativa e constante na formação dos alunos, sendo por isso considerado um fator crítico na atividade global da EN. Esta gestão encontra-se ao encargo do Departamento de Ensino, dos Diretores de Curso, dos Cursos e do Gabinete Planeamento Coordenação de Ensino;

- Gerir ensino: esta CO é a mais abrangente, no âmbito das CO de nível 1 da EN. Este fato resulta da formação de alunos, englobar um conjunto de elementos essenciais à sua aprendizagem, nomeadamente a atribuição do próprio conhecimento, garantido pela existência de professores qualificados, material adequado, condições favoráveis, etc. Esta CO, igualmente sujeita às imposições do CEMA, deve gerir eficazmente os seus recursos, nomeadamente os professores e instrumentos e equipamentos, por forma a possibilitar a sua utilização por parte de outras entidades externas à EN. Tendo em conta a abrangência desta vertente, a CO partilha as suas responsabilidades com as seguintes entidades: Universidades, entidades externas à EN, mas pertencentes à Marinha e CINAV. Do mesmo modo, e atendendo que a definição dos professores-militares e o número alunos a ingressar, depende da DSP, esta entidade também partilha a sua competência com a EN. Dentro desta unidade a responsabilidade da formação é coadjuvada por 4 áreas: Departamentos de Ensino, Diretores de Curso e Cursos, Gabinete da Qualidade e Gabinete de Coordenação da Avaliação, Biblioteca, Serviços de Publicações Escolares e Serviço de Navegação e ainda, Companhia de Alunos e Gabinete de Aplicação Militar, de modo a proporcionar as melhores condições de aprendizagem a todos os alunos;

- Gerir atividades desportivas e sociais: esta CO, da responsabilidade do Gabinete de Aplicação de Educação Física, enaltece as atividades desportivas, como treinos desportivos e competições em que os alunos participam com frequência, como sendo uma competência essencial ao desempenho na EN. Esta é partilhada com Centro de Educação Física da Armada (CEFA), que disponibiliza as infra-estruturas e ainda pessoal qualificado nas diferentes áreas;
- Gerir embarcações: esta CO pertence à EN, pelo cariz de formação no âmbito militar-naval dos alunos, sendo indispensável a estes. No entanto, a EN, e em particular o Departamento de Material – Serviço de Embarcações, não possui a seu encargo embarcações, estando estas sob a alçada do CNOCA. Esta entidade é apenas responsável pela manutenção e aquisição destes recursos;
- Gerir transportes: esta CO trata da gestão dos veículos que estão sob a jurisdição da EN, de modo a não comprometer o transporte dos alunos para as diversas formações fora do pólo da EN. Dado que esta instituição pode requisitar outras viaturas à Direção de Transportes da Marinha, esta CO é partilhada com esta unidade. No entanto, a responsabilidade de gestão deste recurso continua a ser do domínio do Departamento de Material – Serviços de Transporte. Atendendo à imposição colocada pelo CEMA, a capacidade sobranete deste recurso deverá ser gerida eficazmente, por forma a possibilitar a sua utilização por outras entidades externas à EN;
- Gerir recursos de informação: a esta CO corresponde não só a gestão da Biblioteca, do Serviço de Publicações Escolares e do Serviço de Navegação existentes nesta unidade, mas também de todo o material em suporte eletrónico, de comunicação e de informação disponibilizado pela EN. Tal como a gestão da SI/TIC não era independente da SSTI, também esta CO partilha responsabilidades com esta organização, mais precisamente com o Gabinete de Informação da Marinha;
- Gerir serviço de internato: esta CO decorre da estratégia da EN na adoção de internato para os alunos militares. Esta medida tem em vista a otimização da aprendizagem dos alunos, elevando a vertente militar-naval. Esta competência, atribuída ao serviço de internato, engloba não apenas o dormitório, mas também todos os serviços que com ele se relacionem – água, luz, aquecimento, limpeza, etc.;

- Gerir capacidade sobranse dinamicamente: esta CO reflete uma das imposições colocadas pelo CEMA. Esta entidade delimita o campo de aplicação da capacidade sobranse, tornando-se um dos responsáveis, que atua conjuntamente com o Comandante e 2º Comandante da EN. Estas entidades gerem da forma mais eficiente todos os recursos que não se encontram a ser utilizados no âmbito da formação dos alunos;
- Gerir refeitórios: esta CO surge da responsabilidade da EN de garantir pessoal para o serviço de alimentação, sendo por isso necessário efetuar a correta utilização deste recurso. Insere-se igualmente neste campo as considerações efetuadas relativamente à possível gestão conjunta dos três refeitórios, estando neste momento ao encargo do Departamento Administrativo Financeiro – Serviço de Abastecimento;
- Gerir aquisições: esta CO trata da aquisição de todo o material indispensável ao funcionamento da EN, e conseqüentemente à formação dos alunos. Assim, o Departamento Administrativo Financeiro – Serviço de Abastecimento abastece a EN de material escolar, de fardamento, alimentação e material de apoio.

Após esta exposição, aconselhamos à visualização das ilustrações presentes no Apêndice 8 – Competências Organizacionais da Escola Naval. Da mesma forma, no Apêndice 9 – Legenda das Competências Organizacionais, encontra-se a legenda das ilustrações expostas anteriormente. Consideramos relevante fazer uma breve elucidação relativamente à organização desta imagem, de modo a facilitar a sua compreensão. Com efeito, e atendendo à abordagem referida anteriormente, quanto às COs principais (que ocupam a circulo central) e COs de suporte (que preenchem a periferia do circulo), a leitura deverá ser feita da esquerda para a direita, considerando a cadeia de valor, e de cima para baixo, considerando a orientação estratégica. Ainda relativamente ao primeiro tipo de CO, e dividindo este num círculo com colunas, a primeira, apresenta os principais clientes da EN sem os quais esta não sobrevive – alunos; a segunda, corresponde às competências indispensáveis ao funcionamento da EN como Entidade Superior de Ensino que presta formação; a terceira relaciona-se com a gestão dos recursos ligados ao conhecimento e à qualidade; a quarta, integra atividades complementares ao ensino académico, mas que igualmente constituem matéria de cuidado e preocupação desta unidade; e, por fim, a quinta e sexta coluna referem-se aos órgãos de apoio à formação, em concordância com a política estratégica da EN, e sem as quais os alunos não concluiriam a sua aprendizagem. É

de notar que as COs de suporte encontram-se relacionadas em linha vertical com as COs principais afins.

Deste modo, verificamos que a EN não é uma unidade que opera isoladamente quer na Marinha, quer na sociedade. Esta afirmação é constatada pela sua dependência e partilha de responsabilidades com o mais variado número de entidades, que contribuem não só para o cumprimento da sua missão, como também para uma formação de qualidade dos seus alunos. Com estas ilustrações, é igualmente perceptível o conjunto de respostas que a instituição deve ser capaz de providir aos estímulos do contexto exterior e aos seus investimentos.

4.3.6. Estratégia - Objetivos Operacionais e seus Indicadores

Os objetivos operacionais, tais como os estruturantes, vão orientar ativamente a implementação da estratégia na EN, interagindo num intervalo temporal de um ano. Estes objetivos de curto prazo não só vão traduzir o nível de desempenho da organização, como também vão enaltecer as preocupações, os riscos e as oportunidades nas relações estabelecidas com os *Stakeholders* Estratégicos. Este cuidado advém da influência que as entidades, anteriormente enunciadas, podem provocar no cumprimento da estratégia da instituição (mais especificamente nos objetivos estruturantes).

De igual modo, e atendendo o propósito deste conceito, a sua medição será feita novamente através de indicadores que não só devem ser SMART, como também devem definir os respetivos atributos: tipo de análise, unidade de medida, periodicidade de controlo, valor atual, meta e o responsável.

Os objetivos operacionais também devem refletir a relação com as diversas CO, de forma a estabelecer um quadro claro de responsabilização e interação intraorganizacional. A partir desta evidência das áreas críticas que comprometem a estratégia e a visão, a incidência, por parte dos organismos superiores nos diversos departamentos, encontra-se facilitada, determinando os erros, as causas e os projetos de melhoria.

Tal como foi feito nos restantes subcapítulos, também os objetivos operacionais foram revistos em paralelo com o BSC da EN. Nesta situação, é preciso tomar em conta a definição deste tipo de objetivo e o desdobramento dos objetivos estratégicos nos níveis inferiores. Aqui, a associação passa por alinhar as linhas de ação do BSC com os objetivos

operacionais da Mlearn. Do mesmo modo, e em ambos os casos, existe a possibilidade de serem associados a indicadores que refletem a avaliação a retirar da operacionalização dos objetivos.

Assim sendo e após este breve enquadramento, seguem-se os objetivos operacionais delineados para a EN e os seus indicadores. A ordem pelos quais são apresentados não assenta em critérios de prioridade, tendo sido estabelecidos segundo a influência que os *Stakeholders*, anteriormente referidos, têm nos objetivos estruturantes.

A Marinha, como o cerne para o funcionamento da EN, tem afetos, a si, o maior número de objetivos operacionais. Estes encontram-se associados a três preocupações distintas, as quais devem ser tidas em conta, por forma a não comprometer a sua estratégia.

Relativamente ao primeiro objetivo de curto prazo, que pretende alimentar os objetivos estruturantes C e D, visa assegurar a responsabilização pelo nível de qualidade prestado pela EN, atendendo aos recursos que esta organização tem disponíveis. Esta necessidade decorre da preocupação de negociação desfavorável do nível de qualidade exigido, sendo mensurável através do nível de satisfação quanto à qualidade dos conhecimentos dos alunos. Este indicador, que por sua vez incide nos indicadores estruturantes C1 e D1, é calculado com base na percentagem do número de inquéritos com avaliação acima de quatro valores face ao número de inquéritos totais realizados. A análise qualitativa e anual, feita a partir dos questionários, pretende apreciar numa escala de 1 a 5 (sendo o nível 1 o mais baixo e o 5 o mais elevado) o grau de satisfação deste *Stakeholder*. Posto esta explicação, admite-se que as CO que interagem com este objetivo são: Definir e manter estratégia, Planear e controlar a gestão, Assegurar melhoria contínua, Gerir I&D, Gerir ensino e Gerir recursos de informação.

O segundo objetivo operacional imputado ao *Stakeholder* Marinha relaciona-se com a preparação desadequada dos alunos face os objetivos de aprendizagem exigidos. Desta preocupação, associada aos objetivos estruturantes C e D, advém o objetivo operacional que assegura a adequação dessa mesma preparação. Este reflete-se no indicador que mede o desvio do cumprimento dos objetivos de aprendizagem (em numeral), e que alimenta os indicadores estruturantes C1 e D1. Por outras palavras, a questão qualitativa mensurável que aqui se apresenta é calculada através da diferença entre a média de avaliação dos alunos nas Viagens de Instrução e nos Estágios e a média de avaliação que os alunos tiveram nas disciplinas que se relacionam com os objetivos de

aprendizagem. A análise destes dados permite constatar que, se o valor for superior a zero, então as expectativas do *Stakeholder* foram positivamente excedidas; se, por outro lado, for inferior a este número, então o *Stakeholder* não se encontra satisfeito e a EN tem a obrigação de repensar a sua estratégia de formação. Por fim, e dada a especificidade deste objetivo semestral, a sua responsabilidade recai sobre as seguintes CO: Definir e manter estratégia, Planear e controlar a gestão, Gerir recursos financeiros, Assegurar melhoria contínua, Gerir relação com entidades externas à EN, Gerir Alunos e Gerir relação com Universidades e Gerir ensino.

Por último, a EN deve assegurar a valorização da I&D, no que se refere ao âmbito de Marinha e dos Assuntos do Mar. Este objetivo, que decorre da possível desvalorização desta temática, é mensurável através da percentagem de projetos/eventos em que a EN esteve envolvida face ao número total de projetos/eventos, que o CINAV desenvolveu. A partir destes dados semestrais e qualitativos é exequível a análise do grau de alinhamento entre a EN e o CINAV. No caso em apreço, o responsável, pela meta em questão, define a percentagem de participação desejável desta instituição na I&D, com base nas competências da CO: Gerir I&D, Gerir Professores e Gerir ensino. É de notar que este objetivo e indicador medem os objetivos e indicadores estruturantes D, E, F e D1, E1 e F1, respetivamente.

Na análise do *Stakeholder* Entidades de Prestação de Serviços de Apoio versus objetivos estruturantes, é passível de ser determinado uma única preocupação, referente ao objetivo A. Esta passa pelo não cumprimento dos SLA estabelecidos com a EN, originando inúmeras consequências, como a incapacidade da reutilização dos recursos internos da capacidade sobrança. É de notar que este objetivo semestral, que passa pelo cumprimento dos SLA e que é mensurável através do seu número de incumprimentos, tem em conta apenas os prestadores externos. Esta restrição advém da premissa que os prestadores internos desempenham as suas funções corretamente, dado que estão expostos ao risco de serem punidos ou despedidos. Assim e dado a abrangência dos serviços prestados, este objetivo conta com a colaboração das seguintes CO: Gerir segurança, Manutenção e gestão de infra-estruturas, Gerir SI/TIC, Gerir imagem, Gerir atividades desportivas e sociais, Gerir embarcações, Gerir transportes, Gerir recursos de informação, Gerir serviço de internato, Gerir capacidade sobrança, Gerir refeições e Gerir aquisições. Assim sendo, a definição da meta deste objetivo passa pela identificação do número máximo que

incumprimentos de SLA, que a EN está disposta a aceitar, contribuindo para o indicador estruturante A1.

O Nicho da Sociedade interessado em Assuntos do Mar condiciona a realização de dois objetivos estratégicos (B e E), através de duas preocupações distintas. A primeira consiste no reduzido conhecimento, dos interessados em Assuntos do Mar, sobre os cursos providos pela EN. O objetivo, que resulta do inverso desta necessidade, é mensurável através da percentagem do número de alunos que se inscreveram na EN para os cursos em Assuntos do Mar, face ao número de alunos que efetivamente ingressaram. Por outras palavras, o aumento do conhecimento dos interessados é conseguido através da medição da eficácia na comunicação. Esta análise anual de rentabilidade pretende alimentar o objetivo estruturante B, a partir do indicador B1, com a colaboração das seguintes CO: Definir e manter estratégia, Angariar Alunos, Gerir Alunos e Gerir ensino. Deste modo, no limite de rentabilidade, o objetivo da EN é deter um valor superior a 100%. Este representa a existência de um número maior de interessados a concorrer a estes cursos, do que os que efetivamente ingressam.

Quanto à segunda preocupação assenta na desadequação do ensino dos cursos às expectativas do Nicho da Sociedade interessado em Assuntos do Mar. O objetivo operacional, que decorre deste cuidado, pretende assegurar essa mesma adequação, medível a partir do índice de satisfação deste *Stakeholder* em relação ao ensino dos cursos. Por outras palavras, este indicador percentual e semestral representa o quociente entre o número de questionários com avaliação média acima de 4 valores e o número total dos mesmos. Estes inquéritos, mais uma vez, possuem perguntas avaliadas de 1 a 5, sendo os valores utilizados, na fórmula, resultado da média total. O âmbito deste segundo objetivo abrange as CO: Definir e manter estratégia, Assegurar melhoria contínua, Gerir relação com entidades externas à EN, Gerir relação com Universidades e Gerir ensino.

Os professores, por sua vez, instigam duas preocupações a ter em conta, ambas relacionadas com a qualidade. O primeiro cuidado passa pela dificuldade em conseguir professores qualificados para lecionarem na EN. Para colmatar esta carência, assegurando profissionais habilitados e alimentar os objetivos C, D, E e F, identificaram-se dois indicadores distintos. O primeiro determina o número de professores que possuem avaliação abaixo da média, associando-se aos indicadores estruturantes C1, D1 e F1. Para o calcular recorre-se semestralmente à fórmula do modelo de Auto-Avaliação, contando com

o desempenho das CO: Definir e manter estratégia, Assegurar melhoria contínua, Gerir pessoas, Gerir relação com entidades externas à EN, Gerir relação com Universidades, Gerir I&D, Gerir Professores e Gerir ensino. Na análise deste objetivo, no limite, o pretendido é perceber que os professores se encontram dentro da média.

O segundo indicador que mede o objetivo operacional “Assegurar professores qualificados”, preenche o indicador estruturante E1. Este é mensurável através da taxa de preenchimento dos quadros dos professores, atendendo a sua graduação académica. Por outras palavras, esta percentagem é calculada, anualmente, a partir do quociente entre o número de professores qualificados no ano em questão e o número de professores qualificados exigido pela EN. Os quantitativos do número de indivíduos com doutoramento, mestrado ou licenciatura, possuem a mesma relação com as CO apresentadas anteriormente. Do mesmo modo, no limite, este objetivo deveria apresentar valores próximos de 100%.

O segundo objetivo operacional dos Professores preocupa-se com a sua falta de empenho, colmatando-a com o aumento da sua motivação, através de prémios. O seu índice de motivação percentual é medido semestralmente, também através da fórmula do modelo de Auto-Avaliação da EN, alimentando os indicadores estruturantes C1, D1, E1 e F1. Este associa-se aos objetivos estruturante C, D, E e F, e conta com a colaboração das CO: Assegurar melhoria contínua, Gerir pessoas e Gerir Professores. Assim sendo, este objetivo visa salientar que a motivação dos professores é um fator preponderante na qualidade do ensino e na melhoria da preparação académica e militar-naval dos alunos, devendo-se procurar, permanentemente, os valores mais elevados possíveis.

Do mesmo modo, os alunos instigam a duas novas preocupações: o reduzido conhecimento sobre os cursos "tradicionais" da EN e sobre os cursos em Assuntos do Mar e a sua falta de empenho no decorrer do curso, associando-se aos seguintes objetivos estruturantes B, C, D, E e F.

Para aumentar o conhecimento dos futuros alunos, sobre os cursos lecionados na EN e medir a qualidade e a eficiência na comunicação, é encontrado anualmente o número de alunos que concorre aos cursos militares e civis em questão. Este depende, direta ou indiretamente das seguintes CO: Definir e manter estratégia, Gerir imagem, Angariar Alunos, Gerir relação com entidades externas à EN, Gerir Alunos e Gerir relação com Universidades, pretendo que seja o mais elevado possível. Assim, contribui para o

indicador estruturante B1. Por outro lado, o aumento da motivação dos alunos através de prémios é, igualmente, medido semestralmente a partir da fórmula do modelo de Auto-Avaliação. Este associa-se às CO Definir e manter estratégia, Assegurar melhoria contínua, Gerir Alunos, Gerir I&D, Gerir ensino, Gerir atividades desportivas e sociais, Gerir embarcações, Gerir transportes, Gerir recursos de informação, Gerir serviço de internato e Gerir refeições, e concorre para os indicadores estruturantes C1, D1, E1 e F1. Mais uma vez, é perceptível que a motivação dos *Stakeholders* é um fator decisivo para a consolidação da qualidade da EN, devendo-se tratar de uma prioridade.

Por fim, resta avaliar a relação estabelecida com o *Stakeholder* Universidades. Esta interação é específica para os cursos que são lecionados em conjunto com a EN, em detrimento da análise destas instituições como prestadoras de serviços. Neste caso, pretendemos salientar que os professores civis que formam na EN devem-se incluir no *Stakeholder* Professor. Assim, o objetivo “Assegurar satisfação das faculdades quanto aos acordos feitos com a EN” é medido pelo número de alunos que cumprem com os objetivos de aprendizagem. Este indicador semestral conta com a colaboração das CO Definir e manter estratégia, Assegurar melhoria contínua, Angariar Alunos, Gerir Alunos, Gerir relação com Universidades e Gerir ensino, e visa alimentar exclusivamente o objetivo e indicador estruturantes E e E1, respetivamente.

Resumidamente apresentam-se os objetivos operacionais apontados para a EN e os seus indicadores, organizados a partir das preocupações operacionais e com as CO atribuídas.

Preocupações Operacionais	Objetivos Operacionais	Indicadores Operacionais	CO
1. Negociação desfavorável do nível de qualidade do serviço exigido à EN de acordo com o n.º de alunos (Marinha, C,D)	1. Assegurar a responsabilização pelo nível de qualidade do serviço prestado pela EN, atendendo aos recursos que tem disponíveis (C,D)	1.1 Nível de qualidade de serviço (C1, D1)	Definir e manter estratégia, Planear e controlar a gestão, Assegurar melhoria contínua, Gerir I&D, Gerir ensino e Gerir recursos de informação
2. Preparação desadequada dos alunos face aos objetivos de aprendizagem estabelecidos	2. Assegurar a adequada preparação dos alunos, de acordo com os objetivos de aprendizagem	2.1 Desvio do cumprimento dos objetivos de aprendizagem (C1, D1)	Definir e manter estratégia, Planear e controlar a gestão, Gerir recursos financeiros, Assegurar melhoria contínua, Gerir relação

(Marinha, C, D)	estabelecidos (C, D)		com entidades externas à EN, Gerir Alunos e Gerir relação com Universidades e Gerir ensino
3. Desvalorização da I&D, no âmbito da Marinha e dos Assuntos do Mar (Marinha, D, E, F)	3. Assegurar a valorização da I&D, no âmbito da Marinha e dos Assuntos do Mar (D, E, F)	3.1 Percentagem de projetos/eventos em que a EN esteve envolvida face ao n.º de projetos/eventos que o CINAV desenvolveu (D1, E1, F1)	Gerir I&D, Gerir Professores e Gerir ensino
4. Não cumprimento dos SLA, pelo prestador de serviço externo (Entidades de Prestação de Serviços de Apoio, A)	4. Assegurar que os prestadores de serviço externo cumprem com os SLA (A)	4.1 N.º de incumprimentos de SLA (A1)	Gerir segurança, Manutenção e gestão de infra-estruturas, Gerir SI/TIC, Gerir imagem, Gerir atividades desportivas e sociais, Gerir embarcações, Gerir transportes, Gerir recursos de informação, Gerir serviço de internato, Gerir capacidade sobranter, Gerir refeições e Gerir aquisições
5.Reduzido conhecimento dos interessados em Assuntos do Mar relativamente aos cursos da EN (Nicho da Sociedade interessada em Assuntos do Mar, B)	5. Aumentar o conhecimento dos interessados em Assuntos do Mar relativamente aos cursos da EN (B)	5.1 Percentagem de n.º de alunos que se inscreveram na EN, para os cursos em Assuntos do Mar, face ao n.º de alunos que entraram (B1)	Definir e manter estratégia, Angariar Alunos, Gerir Alunos e Gerir ensino
6. Desadequação do ensino dos cursos às expetativas do <i>Stakeholder</i> (Nicho da Sociedade interessada em Assuntos do Mar, E)	6. Melhorar a adequação do ensino dos cursos às expetativas do <i>Stakeholder</i> (E)	6.1 Índice de satisfação do <i>Stakeholder</i> em relação ao ensino dos cursos (E1)	Definir e manter estratégia, Assegurar melhoria contínua, Gerir relação com entidades externas à EN, Gerir relação com Universidades e Gerir ensino
7. Dificuldade em conseguir professores	7. Assegurar professores qualificados (C, D,	7.1 N.º de professores que possuem avaliação	Definir e manter estratégia, Assegurar melhoria contínua, Gerir

qualificados (Professores, C, D, E, F)	E, F)	abaixo da média (C1, D1, F1)	pessoas, Gerir relação com entidades externas à EN, Gerir relação com Universidades, Gerir I&D, Gerir Professores e Gerir ensino
		7.2 Taxa de preenchimento dos quadros dos professores, atendendo a sua graduação académica (E1)	
8. Falta de empenho dos professores no ensino (Professores, C, D, E, F)	8. Aumentar a motivação dos professores (C, D,E,F)	8.1 Índice de motivação (C1, D1, E1,F1)	Assegurar melhoria contínua, Gerir pessoas e Gerir Professores
9. Reduzido conhecimento dos alunos sobre os cursos "tradicionais" da EN e sobre os cursos em Assuntos do Mar (Alunos, B)	9. Aumentar o conhecimento dos alunos sobre os cursos militares e civis da EN (B)	9.1 N.º de alunos que concorreram às vagas da EN nos cursos militares e civis (B1)	Definir e manter estratégia, Gerir imagem, Angariar Alunos, Gerir relação com entidades externas à EN, Gerir Alunos e Gerir relação com Universidades
10. Falta de empenho dos alunos no decorrer do curso (Alunos, C, D, E, F)	10. Aumentar a motivação dos alunos (C, D,E, F)	10.1. Índice de motivação dos alunos (C1, D1,E1, F1)	Definir e manter estratégia, Assegurar melhoria contínua, Gerir Alunos, Gerir I&D, Gerir ensino, Gerir atividades desportivas e sociais, Gerir embarcações, Gerir transportes, Gerir recursos de informação, Gerir serviço de internato e Gerir refeições
11. Insatisfação das universidades relativamente aos acordos elaborados com a EN (Universidades, E)	11. Assegurar satisfação das universidades quanto aos acordos feitos com a EN (E)	11.1 N.º de alunos que cumpre com os objetivos de aprendizagem (E1)	Definir e manter estratégia, Assegurar melhoria contínua, Angariar Alunos, Gerir Alunos, Gerir relação com Universidades e Gerir ensino

Tabela 14 - Objetivos Operacionais

Fonte: O Autor

Caso se pretenda aprofundar o estudo da tabela, anteriormente apresentada, aconselha-se à visualização e compreensão do Apêndice 10 – Objetivos Operacionais, onde se encontra explanado todos os atributos referentes aos objetivos operacionais, nomeadamente o indicador, a fórmula, a descrição, o tipo de análise, a unidade de medida, a periodicidade de controlo, a fonte de dados, a CO, o valor atual, a meta a atingir e o responsável. É de notar, que os três últimos campos não se encontram propositadamente

preenchidos, visto serem da responsabilidade do gestor do objetivo/indicador. Esta a entidade, consoante o intervalo temporal em questão e as expectativas de atuação, determinará o valor atual e a meta desejável.

Deste modo, os objetivos operacionais refletem uma estratégia a curto prazo ou uma tática, que a EN deve ser fiel no seu propósito de atingir os seus objetivos estruturantes, a sua visão e a sua missão. Estes, igualmente, evidenciam a relação com cada CO, reforçando as áreas críticas de interesse e estabelecendo responsabilidades individualizadas com cada entidade responsável. Nesta perspetiva, e com o propósito de concluir a análise e a estruturação das linhas estratégicas e de topo da organização, aconselhamos à definição das prioridades, através de um conjunto de matrizes pré-concebidas. A informação aqui presente constitui uma ferramenta essencial à elaboração do plano de atividades e da sua orçamentação.

4.3.7. Definição de Prioridades

A análise dos objetivos e indicadores estruturantes e operacionais, não deve ser feita isoladamente. Como resumo deste produto final, surge um conjunto de matrizes de interesse não só para priorizar os objetivos, como também para compreender onde se situam as áreas críticas de incidência, no caso específico da EN. Destas, é de relevar a Matriz de Objetivos, Matriz de Indicadores e Matriz de Prioridades de Intervenção nas CO. Embora todas as matrizes, no seu conceito geral, contribuam para a melhoria da aplicabilidade da estratégia em vigor, particularmente possuem vantagens direcionadas para determinados campos. No caso específico da matriz de objetivos e da de prioridades de intervenção nas CO têm em vista definir as prioridades que orientam a elaboração do plano de atividades e do orçamento. Na vertente da matriz de indicadores o importante é identificar as percentagens que cada indicador operacional contribui para a explicação do resultado do objetivo estruturante. Complementarmente, podem ser elaboradas duas outras matrizes que relacionam os *Stakeholders* estratégicos com os objetivos estruturantes e os objetivos operacionais, individualmente.

Assim, a definição das matrizes permite, através da reflexão cruzada, a validação da consistência dos objetivos e seus indicadores, definindo prioridades orientadoras da elaboração do plano de atividades e do orçamento de investimento.

As primeiras matrizes a serem elaboradas são as de cruzamento dos *Stakeholders* estratégicos com os objetivos estruturantes e objetivos operacionais, individualmente. Estas facilitam a visão integrada da relação da instituição com cada entidade, alertando para o atual desempenho da organização. Assim, de seguida são apresentadas as duas matrizes que refletem o explanado anteriormente, bem como os seus resultados e conclusões.

		Nº de Obj. Estruturantes	Objetivo Estruturante					
			A.	B.	C.	D.	E.	F.
Stakeholders Estratégicos	SE1	6	X	X	X	X	X	X
	SE2	2	X	X				
	SE3	3		X			X	X
	SE4	5		X	X	X	X	X
	SE5	5		X	X	X	X	X
	SE6	4			X	X	X	X

Matriz 3 - *Stakeholders* Estratégicos VS Objetivos Estruturantes
 Fonte: O Autor

A partir da matriz apresentada, verificamos que a concretização dos objetivos estruturantes depende do sucesso da relação com todos os *Stakeholders* estratégicos. Antes de se passar à análise pormenorizada desta relação, aconselhamos a sua leitura acompanhada do Apêndice 11 – Listagem Completa de Abreviaturas, de modo a melhor se compreender o significado de cada abreviatura adotada.

Assim sendo, segue-se a explicação da Matriz 3, partindo de cada *Stakeholder* estratégico para cada objetivo estruturante:

- SE1: a Marinha, sendo o principal acionista e cliente da EN intervém em todas as suas ações. No objetivo A, o condicionamento é feito pelo CEMA, que autoriza ou recusa o aproveitamento da capacidade sobrança, consoante o parecer apresentado. A rentabilidade da EN, no âmbito da sua missão, vai depender das determinações impostas pela DSP para o número de alunos. Os objetivos C, D e E contam com a participação de diversas entidades externas à EN, nomeadamente ETNA, DN, COMNAV, FLOTNAV, IH e CITAN, que influenciam a qualidade e a satisfação da formação dos alunos. Por fim, o objetivo relacionado com I&D vai

dependem do funcionamento e disponibilidade do CINAV, condicionando o objetivo da EN no número de projetos e de eventos (objetivo F);

- SE2: as Entidades de Prestação de Serviços de Apoio apenas condicionam dois objetivos estruturantes da EN (objetivo A e B). Em ambos os casos, a sua intervenção pretende combater a obsolescência das infraestruturas e dos seus equipamentos, permitindo a sua disponibilidade para a capacidade sobrança e para o acolhimento e formação dos alunos;

- SE3: o Nicho da Sociedade interessada em Assuntos do Mar vai condicionar todos os objetivos que direta ou indiretamente formam ou contribuem para a formação dos alunos civis. No caso do objetivo B, o interesse deste *Stakeholder* estratégico leva ao condicionamento do número de alunos que ingressam na EN, influenciando a rentabilidade desta. Por outro lado, a sua satisfação (perceptível através dos alunos civis) e a sua participação em projetos e eventos de I&D, reflete a consolidação da qualidade do ensino nos cursos em Assuntos do Mar e da I&D (objetivos E e F);

- SE4: os Professores, tal como a Marinha, são um dos *Stakeholders* estratégicos que mais condicionam os objetivos estruturantes da EN. Atuando em cinco objetivos diferentes, refletem a sua influência, sobretudo, na qualidade do ensino ministrado (como é visível nos objetivos C, D e E). Esta característica vai, igualmente, persuadir os alunos a ingressarem na EN, determinando a sua rentabilidade (atuando no objetivo B). Por outro lado, e tendo em conta que os Professores são entidades que participam em I&D, esta ação, quando feita em nome da EN, vai permitir a consolidação desta instituição, através do número de projetos e de eventos (objetivo F);

- SE5: os alunos, embora sejam considerados como o cliente final da instituição, influenciam a rentabilidade da EN e a consolidação da I&D. No primeiro caso, esta relação é perceptível pelo preenchimento da taxa de ocupação (indicador do objetivo B); no segundo caso, ela é conseguida através da participação em projetos e eventos de I&D, quando feitos em nome da EN (indicador do objetivo F). Do mesmo modo, este *Stakeholder* estratégico cruza-se com os objetivos relacionados com a preparação académica e militar-naval e com a qualidade do ensino (objetivo estruturante C, D e E). Esta relação surge da preocupação, enquanto entidade externa, de querer ser um oficial de qualidade e

deixar-se motivar pela excelência do ensino provido na EN. Com isto, pretendemos salientar que, esta instituição não teria a mesma qualidade, se os alunos não estivessem motivados, nem a mesma facilidade de os angaria, se não garantisse um ensino de qualidade quer nos cursos tradicionais, quer nos cursos de Assuntos do Mar;

- SE6: as Universidades, entidades de relevo na formação dos alunos, vêm a sua influência refletida, sobretudo nesta área. Se por um lado condicionam a preparação académica (objetivo C, D e E), por outro contribuem para o aumento e consolidação da qualidade da formação e da I&D. Este último tema é preenchido quer através dos professores civis, quer através dos seus alunos (objetivo F).

Nesta medida, podemos concluir que os *Stakeholders* estratégicos, determinados no subcapítulo 4.3.4. Modelo de Contexto Externo – *Stakeholders* Estratégicos, condicionam todos os objetivos estruturantes. Com esta conclusão é perceptível o cuidado que é necessário ter na relação com estas entidades, sobretudo no que se refere à Marinha, aos Professores e aos Alunos (dado que contam com 6, 5 e 5 cruzamentos, respetivamente). No entanto, não se deve descurar as influências causadas pelas Universidades, pelo Nicho da Sociedade interessada em Assuntos do Mar e pelas Entidades de Prestação de Serviços de Apoio. Estes estabelecem por sua vez, 4, 3 e 2 relações respetivamente, com os objetivos estruturantes da EN.

De seguida, será abordado a matriz que, por sua vez, cruza os *Stakeholders* estratégicos com os objetivos operacionais. Esta relação já se encontra elucidada, aquando da apresentação das preocupações no subcapítulo 4.3.6. Estratégia – Objetivos Operacionais e seus Indicadores, e será novamente referida, à posteriori, na reflexão da matriz Objetivos Estruturantes VS Objetivos Operacionais.

		Objetivo Operacional													
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.			
Stakeholders Estratégicos	Nº de Obj. Operacionais	x	x	x											3
	SE1				x										1
	SE2					x	x								2
	SE3							x	x						2
	SE4									X	x				2
	SE5											x			1
SE6												x		1	

11

Matriz 4 - *Stakeholders* Estratégicos VS Objetivos Operacionais
Fonte: O Autor

A partir destes valores constatamos, na totalidade, a existência de onze cruzamentos possíveis, que permitem averiguar a afetação de cada *Stakeholder* a cada objetivo operacional (e conseqüentemente a cada objetivo estruturante). Do mesmo modo, é perceptível que a Marinha se relaciona o maior número de vezes (três no total), enquanto que, as Entidades de Prestação de Serviços de Apoio e as Universidades apenas possuem uma única interação. Os restantes *Stakeholders* cruzam-se, como é possível apurar através da matriz, duas vezes.

Assim sendo, e em suma das duas matrizes apresentadas anteriormente, verificamos que a relação com as entidades Marinha, Professores e Alunos devem ser tidas, primordialmente, em conta quando estabelecido a estratégia a longo/médio e curto prazo da EN. Com isto, pretendemos salientar a importância destes *Stakeholders* para a concretização dos objetivos, influenciando-os e deixando-se influenciar por eles. Do mesmo modo, é relevante compreender todos os fatores conexos ou exógenos à EN que permitam o aumento da preparação académica e militar-naval e a consolidação da qualidade do ensino. Estes serão conseguidos através da satisfação e da motivação de desempenho das entidades supra citadas.

Por outro lado, verificamos a discrepância da importância dada às Universidades, quando revemos a vertente estratégica e a operacional. No primeiro nível, esta entidade afigura-se de extrema importância para a definição dos objetivos estruturantes, o mesmo não acontece no segundo. Deste modo, haverá que ter presente a relação a longo/médio prazo, tendo em vista a garantia da qualidade do ensino, procurando gerir a de curto prazo dando relevo à sua satisfação.

Por fim, as Entidades de Prestação de Serviços de Apoio e o Nicho da Sociedade interessado em Assuntos do Mar apresentam, em ambas as matrizes, a mesma importância relativa. Aqui é perceptível que a relação com estas entidades não deve ser vista como uma prioridades para a EN, no entanto, não deve ser descurada.

Relativamente à matriz de objetivos, como definido anteriormente, vem permitir uma forte melhoria na aplicabilidade da estratégia e na elaboração do plano de atividades e do orçamento. Aqui cada objetivo operacional é ponderado através do contributo que terá de assegurar para a concretização de cada objetivo estruturante, numa escala de 1 a 3 (sendo o 3 o valor máximo). Deste modo, de seguida apresenta-se a matriz em apreço, bem como as devidas conclusões.

		Objetivo Operacional												
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.		
Prioridades	Objetivo Estruturante	A.				1								
		B.					3				3			
		C.	3	3					2	1		3		
		D.	2	2	1				3	2		2		
		E.			1				3	3	2		2	2
		F.			3					1	3		1	
			15	15	12	1	6	9	26	21	6	23	6	
			2	2	2	1	1	1	3	3	1	3	1	

Matriz 5 - Objetivos Estruturantes VS Objetivos Operacionais

Fonte: O Autor

Antes de se dar início à análise da matriz é relevante definir a prioridade de cada objetivo estruturante numa escala de prioridades. Este escalonamento é também feito a partir da escala de 1 a 3 (sendo o 1 o valor mínimo) e visa comparar, paralelamente, o peso que cada objetivo detém, para a EN. A atribuição, supra explicada, foi feita internamente, a partir da reflexão do que se admite ser estrategicamente mais relevante para a instituição.

Assim sendo, os objetivos estruturantes C, D e E, que atendem à melhoria da preparação académica e militar-naval dos alunos e ao aumento e consolidação da qualidade de ensino, respetivamente, são tidos em conta como prioridades para a EN. Esta atribuição é facilmente compreendida dado a missão e a visão desta instituição. Por outras palavras, a formação de oficiais e a disponibilidades de novos cursos em Assuntos do Mar, bem como o reconhecimento como um estabelecimento universitário de excelência, não seria possível se o ensino não estivesse solidificado e consistente com os padrões de qualidade exigidos.

Relativamente ao nível 2 foi conferido aos objetivos estruturantes B e F, que muito embora não pesem na concretização plena da estratégia, não podem ser descurados dado as temáticas que tratam. Assim, se por um lado os alunos são considerados como um bem essencial à subsistência da EN, por outro lado a I&D permite alcançar parte do reconhecimento pretendido. A partir desta conclusão, é compreensível o cuidado que esta instituição de ensino deve ter, aquando da definição destes parâmetros.

Por fim, e atendendo que o objetivo A é uma estrita imposição do CEMA, foi-lhe atribuído o nível 1 de prioridade. Este objetivo não se relaciona diretamente nem com a qualidade de ensino, nem com a consolidação da EN como um estabelecimento

universitário, não contribuindo, assim, para a conceção do produto final. Deste modo, embora a formação dos alunos e a abertura de novos cursos não dependam deste propósito, a EN deve ter presente, na sua estratégia, um conceito que trate da rentabilização dos seus recursos.

O passo posterior à análise destas prioridades é a determinação do contributo que cada objetivo operacional terá de assegurar para criar as condições necessárias para a concretização dos objetivos estruturantes. Esta relação já se encontra elucidada, aquando da apresentação do subcapítulo 4.3.6. Estratégia - Objetivos Operacionais e seus Indicadores. Mais uma vez, esta atribuição foi feita com base no que se admite ser estrategicamente mais relevante para a instituição e conta com a seguinte parametrização: resultados entre 1 e 9: nível 1; entre 10 e 19: nível 2; e entre 20 e 27: nível 3.

Assim, vai-se proceder ao breve estudo individual de cada objetivo operacional, dando enfoque à prioridade encontrada, a partir do somatório dos produtos entre a prioridade do objetivo estruturante e a influência exercida nele.

- Objetivo Operacional 1: a garantia do cumprimento do nível de qualidade do serviço prestado pela EN à Marinha vai influenciar diretamente não só a preparação académica e militar-naval dos alunos (objetivo estruturante B), mas também a própria qualidade do ensino (objetivo estruturante D). No entanto, é preciso compreender que a afetação é feita em montantes diferentes; esta discrepância decorre da relevância dada pelo *Stakeholder* Marinha à preparação dos alunos para servir o país (nível 3), em detrimento da qualidade de ensino (quando esta é comparada com as restantes universidades) (nível 2). Deste modo, destas interações resulta, no total, o nível de importância 2;
- Objetivo Operacional 2: as relações deste objetivo, bem como a atribuição das prioridades são idênticos ao do objetivo anteriormente apresentado. A única diferença centra-se no enfoque da consolidação dos objetivos de aprendizagem devidos, em detrimento da qualidade do serviço prestado. Do mesmo modo, destas interações resulta, no total, o nível de importância 2;
- Objetivo Operacional 3: a valorização da I&D, dado o carácter de estabelecimento universitário da EN, vai enriquecer a qualidade de ensino dos cursos conferidos (objetivo estruturante D e E). No entanto, e atendendo que não se trata de um fator primordial para a realização dos cursos, apenas lhe foi atribuído o

nível 1. Por outro lado, o empenhamento dos diferentes indivíduos, nos projetos/eventos do CINAV permite a consolidação desta temática na EN, cumprindo com um dos requisitos da A3Es. Este, ao contrário dos outros dois objetivos, já se apresenta como oportuno e de interesse para a concretização da estratégia, sendo avaliado com nível 3 (objetivo estruturante F). Deste modo, destas interações resulta, no total, o nível 2;

- Objetivo Operacional 4: o cumprimento dos SLA estabelecidos entre a EN e as Entidades de Prestação de Serviços de Apoio apenas influência o objetivo estruturante A. Esta relação não se apresenta como uma forte condicionante, dado que a otimização dos recursos internos pertencentes à capacidade sobrança pode continuar a ocorrer. Assim, esta relação que tem, no seu total, uma avaliação de nível 1;

- Objetivo Operacional 5: o conhecimento dos futuros alunos (inseridos no Nicho da Sociedade interessado em Assuntos do Mar), sobre os cursos lecionados na EN, é extremamente importante (nível 3) no que se refere à análise da rentabilidade da EN, no âmbito do cumprimento da sua missão (objetivo estruturante B). Por outras palavras, a eficácia na comunicação deste assunto vai condicionar a taxa de ocupação da EN, e conseqüentemente a sua estratégia, visão e missão. Dado que esta é a única relação estabelecida, no cômputo geral, este objetivo operacional tem uma prioridade de nível 1;

- Objetivo Operacional 6: a satisfação do *Stakeholder* Nicho da Sociedade interessado em Assuntos do Mar sobre a qualidade do ensino lecionados na EN (objetivo estruturante E) é extraordinariamente importante (nível 3), para a definição da estratégia a seguir por esta instituição. Com esta afirmação, pretendemos salientar a necessidade da EN, em formar consonante o requerido pelo seu cliente. Dado que esta é a única relação estabelecida, no cômputo geral, este objetivo operacional tem uma prioridade de nível 1;

- Objetivo Operacional 7: a qualidade dos professores é um fator preponderante quer na preparação académica e militar-naval dos alunos (objetivo estruturante C), quer na qualidade do ensino (objetivo estruturante D e E) e na I&D (objetivo estruturante F). No entanto é preciso compreender que a afetação é feita em montantes diferentes. Assim, é perceptível que a qualidade do ensino depende diretamente da qualidade das entidades que o lecionam (nível 3) e que a qualidade

da I&D depende de muitos fatores exógenos a este *Stakeholder* (nível 1). Por outro lado, a responsabilidade da preparação dos alunos divide-se parcelarmente entre os professores e os próprios alunos, tendo-se afigurado o nível 2, como o mais adequado para esta relação. Deste modo, destas interações resulta, no total, o nível 3;

- Objetivo Operacional 8: as relações estabelecidas por este objetivo são idênticas às anteriormente apresentadas. A discrepância visível ocorre na valorização das interações, devido a este objetivo tratar, especificamente, da motivação dos professores. Neste caso, a maior influência acontece na consolidação da I&D (objetivo estruturante F) (nível 3), seguindo-se a qualidade do ensino (objetivo estruturante D e E) (nível 2) e a preparação dos alunos (objetivo estruturante C) (nível 1). Do mesmo modo, este objetivo afigura-se, no total, como um dos prioritários ao desempenho da EN (nível 3);

- Objetivo Operacional 9: as relações deste objetivo, bem como a atribuição das prioridades, são idênticas à do objetivo estruturante 5. A discrepância existente ocorre na inclusão dos alunos civis e dos militares, em detrimento da primazia do primeiro. Assim, permite-se uma análise conjunta da rentabilidade da EN, no âmbito da concretização da sua missão. Do mesmo modo, e dado que esta é a única relação estabelecida, este objetivo operacional tem uma prioridade de nível 1;

- Objetivo Operacional 10: as relações deste objetivo, bem como a atribuição das prioridades, são idênticas à do objetivo operacional 8, salientando-se a especificidade para a motivação dos alunos. Neste caso, este empenhamento tem maior fruto na sua preparação académica e militar-naval (objetivo estruturante C) (nível 3), seguindo-se a qualidade do ensino (objetivo estruturante D e E) (nível 2) e a qualidade da I&D (objetivo estruturante F) (nível 1). Deste modo, destas interações resulta um nível de prioridade 3;

- Objetivo Operacional 11: a satisfação das faculdades quanto à qualidade do ensino lecionados na EN é um fator preponderante (nível 2) para a definição da sua estratégia (objetivo estruturante E). Com esta afirmação, pretendemos salientar a necessidade da EN em formar consoante o requerido pelo seu cliente. Dado que esta é a única relação estabelecida, este objetivo operacional apenas apresenta um nível de prioridade 1.

Deste modo, os objetivos operacionais que se afiguram mais prioritários, neste momento para a EN, são o 7, 8 e 10. Estes relacionam-se com a motivação dos principais intervenientes no ensino (os professores e os alunos), bem como refletem a necessidade de professores qualificados. De seguida, deve-se ter em consideração os respeitantes ao nível 2 de prioridade. Por outras palavras, carece de especial atenção a satisfação do cliente principal (Marinha), quanto ao serviço prestado, aos objetivos de aprendizagem acordados e à valorização da I&D. Todos os outros objetivos, embora de nível inferior, não devem ser descurados, visto que, de um modo mais ou menos direto, condicionam o cumprimento da estratégia da EN.

A matriz de indicadores, tal como a matriz de objetivos, traduz o contributo que os indicadores operacionais refletem nos indicadores estruturantes, proporcionando uma maior consistência da sua definição e alinhamento. Esta relação teve por base os quantitativos anteriormente identificados, traduzidos, nesta fase, em percentagem. Assim, e dada a similaridade dos contributos existentes, apenas será apresentada a matriz.

		Indicador Operacional											
		1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	7.2	8.1	9.1	10.1	11.1
Indicador Estruturante	A1.				100%								
	B1.					50%					50%		
	C1.	25%	25%					15%		10%		25%	
	D1.	15%	15%	10%				30%		15%		15%	
	E1.			5%			25%		25%	15%		15%	15%
	F1.			40%				10%		40%		10%	

Matriz 6 - Indicador Estruturante VS Indicador Operacional
 Fonte: O Autor

Por fim, para a elaboração da matriz de cruzamento dos objetivos operacionais com as CO de 1º nível, procede-se de forma semelhante à da matriz de objetivos. Por outras palavras, para cada objetivo operacional quantifica-se os contributos das CO relacionadas, sendo as que tiverem peso 3, as que deverão desenvolver uma melhoria mais significativa para assegurar o contributo necessário para a concretização da estratégia. Esta relação, já se encontra elucidada aquando da apresentação do subcapítulo 4.3.6. Estratégia - Objetivos Operacionais e seus Indicadores e 4.3.5 – Competências Organizacionais de Nível 1. Com isto pretendemos esclarecer, que a explicação da quantificação do cruzamento é em tudo semelhante e em concordância com a definição de cada CO. Assim, a priorização desta informação vem contribuir para a elaboração do plano de atividades e de orçamento, tendo

sendo definida internamente, a partir da reflexão do que se admite ser estrategicamente mais relevante para a instituição.

Deste modo, segue-se a matriz anteriormente enunciada com as respetivas conclusões.

		Objetivo Operacional													
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.			
Pesos Objetivo Operacional		2	2	2	1	1	1	3	3	1	3	1			
C O	CO suporte	COs1	3	2			2	2	2		2	2	2	30	3
		COs2	2	1										6	2
		COs3		1										2	1
		COs4	1	2				3	3	3		2	2	35	3
		COs5				1								1	1
		COs6				1								1	1
		COs7				3								3	1
		COs8				3								3	1
		COs9					3				2			5	1
	CO principal	COp1					3				3		1	7	2
		COp2		2				2	1	1	1			13	2
		COp3		1			2				2	3	3	18	3
		COp4		1				1	2	2	1		1	17	2
		COp5	1		3				1	1		1		17	2
		COp6			1				3	3				20	3
	COp7	3	3	2		2	2	2			3	2	37	3	
	COp8				1						1		4	1	
	COp9				1						1		4	1	
	COp10				1						1		4	1	
	COp11				1						1		4	1	
	COp12				1						1		4	1	
	COp13				1								1	1	
	COp14				1						1		4	1	
	COp15				1								1	1	

Matriz 7 – Matriz de Prioridades de Intervenção

Fonte: O Autor

Antes de se dar início à explicação dos resultados da matriz, anteriormente apresentada, cabe-nos lembrar que aos pesos dos objetivos operacionais foram à priori determinados, aquando da Matriz dos Objetivos. Do mesmo modo, houve a necessidade de escalonar os resultados obtidos dos cruzamentos parametrizando-os da seguinte forma: resultados entre 1 e 5: nível 1; entre 6 e 17: nível 2; e entre 18 e 37: nível 3. Estes

resultaram da multiplicação entre os pesos dos objetivos operacionais e o montante atribuído no cruzamento. O objetivo foi a conversão das prioridades para uma mesma escala de 1 a 3.

Como foi referido anteriormente, a análise individual de cada cruzamento não será feita pormenorizadamente, à semelhança do que aconteceu nas outras matrizes. Esta deliberação decorre da sua justificação ter por base a explicação enunciada aquando da definição das CO (não se afigurando a necessidade de repetir a mesma informação). Por outro lado, e em consonância com o exposto, os valores atribuídos resultam de uma interpretação interna e cuidada da influência existente na estratégia da EN, não tendo por isso, justificações ideológicas, mas sim, lógicas.

Assim, após esta nota explicativa, passamos para a conclusão dos resultados obtidos. Como podemos verificar, as CO a dar primazia tratam da definição e manutenção da estratégia da EN, da melhoria contínua das suas ações e da gestão dos alunos e da sua formação e dos professores. Estas são referentes não só à gestão de topo, em que assenta a organização, mas também ao seu *core business*. Por outras palavras, pretendemos salientar que a organização não sobreviveria (no âmbito geral) sem a sistematização dos seus pilares, nem sem a continuidade da qualidade do seu ensino. Este é conferido aos alunos e proporcionado pelos professores, fazendo destas duas entidades os principais intervenientes na atuação da EN.

O nível 2 foi atribuído às CO, que embora comprometam os objetivos operacionais, não se afiguram no nosso quotidiano, como prioridades imediatas a serem satisfeitas. Na situação em apreço encontra-se o planeamento e controlo da gestão, a angariação de alunos, as relações com as demais entidades formadoras e a I&D. Como é perceptível pela enumeração feita, nenhuma das competências referidas se reporta a uma ação que constitui a cadeia de produção da EN. Com isto pretendemos esclarecer, que muito embora contribuam para a constituição da instituição e para a formação dos alunos, não cumprem a missão, visão ou estratégia, de forma direta.

Por fim, as restantes competências, ainda que da responsabilidade da EN, não se apresentam relevantes dado o contexto externo em que a instituição se insere.

Deste modo, a análise anteriormente explanada permitiu concluir sobre o contributo de cada parâmetro na concretização da estratégia da organização. Esta perceção é de

extrema importância aquando da elaboração do plano de atividades e do orçamento da instituição.

Concretizando no caso de estudo em apreço, podemos concluir, a partir do cruzamento entre a matriz *Stakeholders* Estratégicos VS Objetivo Estruturante e a matriz *Stakeholders* Estratégicos VS Objetivo Operacional, que os principais *Stakeholders* são a Marinha, os Professores e os Alunos. Estes alimentam diretamente os objetivos estruturantes da EN de nível 3, como é perceptível através dos objetivos operacionais. Por outras palavras, verificamos que a preparação académica e militar-naval dos alunos (objetivo estruturante C) e a qualidade do ensino (objetivos estruturantes D e E) dependem do estabelecido pelas três entidades supra citadas, como podemos verificar na seguinte ilustração.

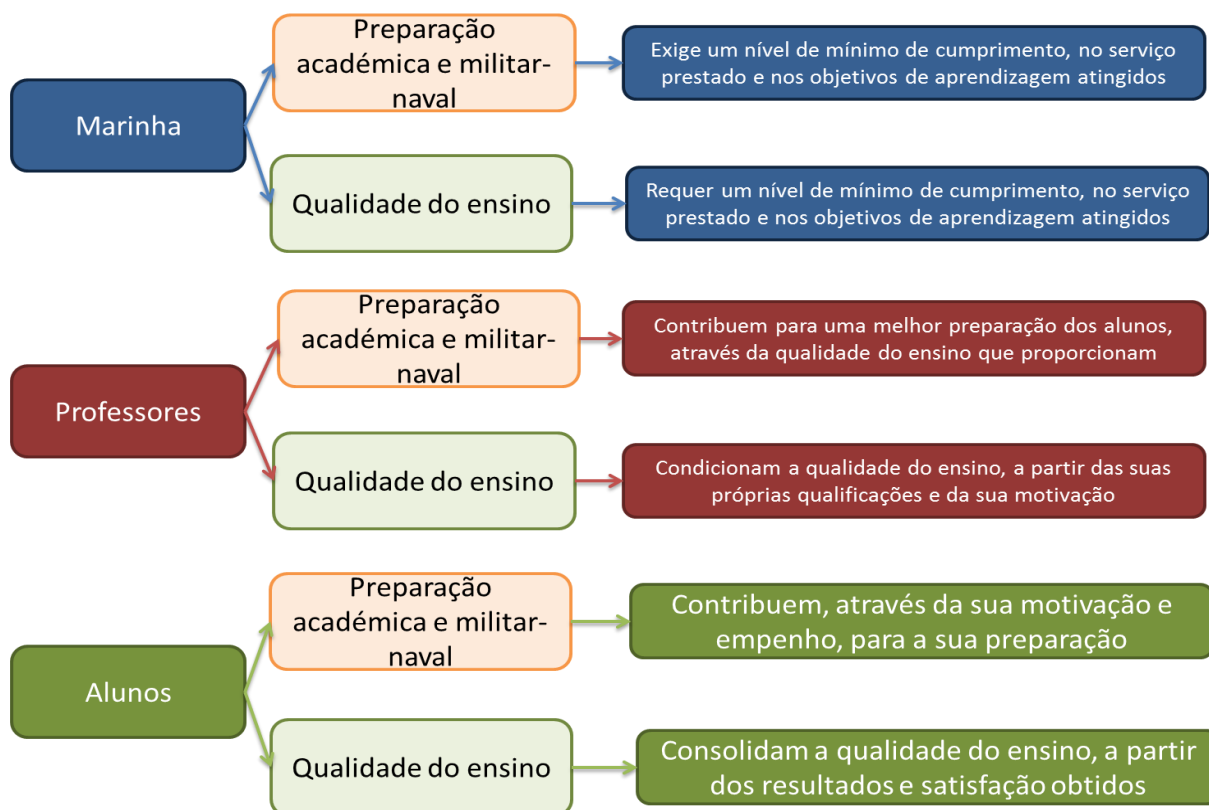


Ilustração 12 - Conclusão (resumo)
Fonte: O Autor

Assim sendo, estas interações salientam duas vertentes distintas, mas igualmente importantes, para potencializar a concretização dos dois agrupamentos de objetivos estruturantes de nível 3. Por um lado, destacamos os objetivos operacionais de nível 3, dependentes da qualidade e motivação dos professores (objetivo operacional 7 e 8) e da

motivação dos alunos (objetivo operacional 10). Por outro lado, dá-se enfoque à atividade conjunta da Marinha com a EN. Nesta ligação, não só se inclui a satisfação deste *Stakeholder* quanto ao serviço prestado e aos objetivos de aprendizagem conseguidos (objetivo operacional 1 e 2), mas também a consolidação da I&D. Este propósito, que se encontra sobre a alçada do CINAV é encarado também como um objetivo a ter em conta no médio/longo prazo (objetivo estruturante F) e no curto prazo (objetivo operacional 3). Na continuidade desta análise, de nível de prioridade 2 e/ou 3, não podemos descurar da rentabilidade da EN, no âmbito da sua missão (objetivo estruturante B), que se encontra sujeito diretamente ao *Stakeholder* Alunos.

O *Stakeholder* Universidades, embora tenha influência na estratégia da EN (através dos cursos em parceria e do contributo na formação dos alunos), numa vertente operacional esta relação deixa de ter destaque. Esta conclusão decorre da limitação da EN em cumprir exclusivamente o acordado e garantir a satisfação deste cliente (objetivo operacional 11), com o propósito continuar com estas interações.

Os restantes *Stakeholders*, como podemos constatar através dos objetivos operacionais, interferem nos objetivos estruturantes com menor relevo. É o caso do Nicho da Sociedade interessado em Assuntos do Mar e as Entidades de Prestação de Serviços de Apoio, que estabelecem um número reduzido de interações e com avaliação de prioridade igualmente diminuta. Assim, estas entidades, embora não devam ser esquecidas, numa fase primordial da elaboração da estratégia não são tidas como principais prioridades. Do mesmo modo, os objetivos operacionais e o estruturante que delas decorrem exclusivamente, são esbatidos, em detrimento dos que apresentam um nível 2 e/ou 3.

Por fim, o estabelecimento de prioridades vem confirmar e reforçar as conclusões chegadas anteriormente. Neste caso, devemos dar especial cuidado às CO que se reportam à definição dos pilares da instituição (estritamente condicionado pela estratégia da Marinha) e à sua principal incumbência – Ensino. Mais uma vez, afiguram-se como entidades mais importantes os alunos e os professores, atendendo que são os principais intervenientes nas diversas ações de formação. Por outro lado, assistimos mais uma vez a uma intervenção ativa da Marinha, como entidade-mãe da EN. Assim, a definição e manutenção da estratégia da EN, a melhoria contínua das suas ações e a gestão dos alunos, da sua formação e dos professores constituem as principais ameaças ao não cumprimento dos objetivos operacionais e consequentemente dos objetivos estruturantes. Por esta razão,

devem ser tidos como competências primordiais aquando da definição do plano de atividades e do de orçamento.

Das restantes CO cabe-nos salientar, ainda, o planeamento e controlo da gestão, a angariação de alunos, as relações com as demais entidades formadoras e a I&D. Estas, muito embora não se afigurem como principais, vão contribuir para a concretização plena da missão e da estratégia. Ou seja, mais uma vez é preciso dar especial atenção às Universidades e demais órgãos de Marinha, que intervêm ou contribuem (com conhecimento) na formação dos alunos.

Deste modo, chegamos ao fim da definição das principais componentes estratégicas da EN. Estas passaram desde a redefinição da missão, visão e valores e *Stakeholders* estratégicos, até à elaboração de temáticas de cariz mais prático, como os objetivos de curto e longo prazo e as CO. Todo este exercício, essencial à prossecução do caminho para o sucesso, assentou num espírito crítico desligado da estrutura hierárquica, que presentemente existe na EN. Do mesmo modo, teve em vista satisfazer o conjunto de necessidades, anteriormente mencionadas, pelas quais a instituição atravessa, nomeadamente no que diz respeito à acreditação dos cursos. Mais se acrescenta, que a reflexão relativa às CO proporcionou o conhecimento aprofundado da dependência da EN ao contexto externo. É de lembrar que o trabalho desenvolvido embora não tivesse uma intervenção organizacional sempre presente, contou com momentos de validação constantes por parte dos membros pertencentes à Gestão de Topo. Salienta-se que este trabalho tem em vista uma reflexão sobre as metodologias de intervenção organizacional e não a própria intervenção organizacional em si mesma. Para tal a metodologia Mlearn aconselha a realização de toda a reflexão organizacional com base em *workshops* interativos com envolvimento efetivo de todos para que se construa um modelo consensual da visão única e partilhada da organização.

Terminada esta fase, a Mlearn continua a aplicação da sua metodologia na estruturação da arquitetura organizacional. Este exercício consiste no desdobramento das CO, apresentadas no subcapítulo 4.3.5. Competências Organizacionais Nível 1, até aos níveis elementares de atividades, tarefas e instruções. Acompanhando este desdobramento, existe a definição de objetivos e dos responsáveis para alimentar os pilares estratégicos da instituição. No caso de estudo em apreço, e por falta de tempo disponível para concretizar

este passo, elaborou-se um mero exemplo presente no Apêndice 12 - Desenvolvimento da Arquitetura das Competências Organizacionais, do que deve ser feito para toda a organização. É importante ter presente que o cuidado a realizar neste exercício deve ser igualmente criterioso e rigoroso, por forma a proporcionar as devidas vantagens.

Com a conclusão da aplicação do BPM, segundo a Mlearn, para melhoria do BSC, resta rever as duas metodologias supra citadas. Este estudo é feito através da análise comparativa entre as soluções atual e proposta, culminando no tratamento dos questionários. Estes, por um lado, vêm demonstrar as necessidades sentidas pela população da EN, relativamente à metodologia em vigor presentemente e por outro, validam as propostas de melhoria mencionadas ao longo do capítulo 4.3. Aplicação da Metodologia Mlearn, segundo a Perspetiva BPM, para melhoria do BSC da Escola Naval, sendo estas as principais razões de existência dos inquéritos.

4.4. Análise comparativa das soluções atual e proposta

Com o término do subcapítulo 4.3 - Aplicação da Metodologia Mlearn, segundo a Perspetiva BPM, para melhoria do BSC da Escola Naval, concluímos a exposição da proposta de melhoria da estratégia da EN. Esta ambição foi concretizada com o devido enquadramento da Mlearn ao BSC, conjugando as duas metodologias na máxima proficiência a ser disponibilizada à instituição. Com isto pretendemos salientar o especial cuidado tido nos pilares estratégicos da organização, circunscrevendo ideais e premissas pré-concebidas. De igual modo, foi apresentado o exemplo do percurso a ser traçado para operacionalizar as propostas elaboradas, descendo até ao nível mais elementar da organização. Assim, existiu um maior foco na estruturação do modelo estratégico da instituição em detrimento da elaboração da arquitetura organizacional.

Este exercício vem satisfazer um conjunto de necessidades sentidas, por parte da guarnição da EN, reclamadas no inquérito elaborado a esta população (ver Apêndice 16 - Inquérito “Adequação do modelo de gestão na EN”) e comprovadas pela Gestão de Topo no questionário do Apêndice 17 - Inquérito “Validação das propostas”.

Os inquéritos são considerados fontes de informação primária, atendendo que a recolha dos dados é feita diretamente à população inquerida. Estes visam o estudo pormenorizado, orientado e específico, dentro de uma determinada temática, por forma a

alcançar conclusões, através da relação causal com as questões elaboradas. Estas devem ser elaboradas objetivamente, sem deixar margem de dúvidas na clareza das respostas pretendidas.

4.4.1. Inquérito - Adequação do modelo de gestão da EN

O presente inquérito, inserido no plano desta dissertação, passa por colaborar na melhoria do BSC, conjugando-o com a perspetiva de gestão BPM e com a metodologia Mlearn. Este questionário centra o seu propósito na recolha e análise de dados solicitados a toda a guarnição da EN, permitindo aferir o nível de conhecimento que estas entidades possuem sobre a instituição e sobre a aplicabilidade do BSC, na mesma. É a partir destes resultados que pretendemos validar não só a necessidade de melhoria em diversos pontos estratégicos da organização, mas também das funcionalidades da metodologia de gestão estratégica vigorante na EN.

O questionário, designado de “Adequação do modelo de gestão da EN”, é constituído por dezoito perguntas, divididas em assuntos específicos da estratégia desta instituição e em temas que abordam o BSC. Quanto à questão, feita primeiramente, visa enquadrar os inqueridos num patamar estratégico, de modo a facilitar a compreensão das respostas. As temáticas, que se seguem, interrogam, numa escala de cinco ou três níveis, sobre a opinião relativa à atual missão, visão, valores, cuidado com os *Stakeholders* e objetivos e indicadores estratégicos. Por fim, as perguntas alusivas à metodologia abrangem o conhecimento e a satisfação da sua utilidade, dos seus *outputs*, da medição dos desvios e do consumo dos recursos, da priorização dos objetivos e da exposição do mapa estratégico.

O inquérito, supra citado, foi feito a 258 pessoas, pertencentes à EN. Este valor divide-se por 20 elementos da “Gestão de topo” (8%), 38 da “Gestão Intermédia” (15%) e outros 200 colaborados (77%). Embora a população selecionada tenha sido vasta e abrangente, aos diversos níveis de emprego desta instituição militar, apenas se obteve 39 respostas (correspondente a 15% do número total de inquiridos). É ainda de salientar que os dados recolhidos são maioritariamente pertencentes aos dois primeiros níveis, referidos anteriormente. Com isto pretendemos evidenciar que, se obteve 11 respostas no primeiro nível (equivalente a 55% dos inquiridos deste grupo), 18 do segundo (47%) e 10 do terceiro (5%). Assim, destacamos o número reduzido de dados, obtidos no último patamar

de colaboradores, o que pode vir a influenciar a conclusão dos resultados. Esta afirmação assenta no fato de serem estes indivíduos os que se encontram mais distantes da gestão estratégica da EN e da conceção do BSC e, conseqüentemente, os que poderiam suscitar maior número de dúvidas e discordâncias com o funcionamento da organização. Do mesmo modo, é preciso ter presente as possíveis causas que levaram a que apenas 15% da população aderisse ao questionário. Destas destaca-se o fato de o inquérito precisar de ser preenchido em casa, fora da hora de serviço, de recorrer à Internet e de não se tratar de um compromisso obrigatório. Com isto pretendemos salientar que o anonimato das respostas leva a que não seja possível um controlo efetivo das pessoas que responderam, não tendo forma de obrigar quem se encontra em falta.

Deste modo, o número reduzido de respostas pode ser considerado como uma condicionante ao estudo da adequação do modelo de gestão na EN. Igualmente, deve-se ter presente que determinadas respostas carecem de uma leitura com alguma reserva, dado comprometerem a coerência das conclusões.

Não obstante o supra citado, o inquérito proporciona, ainda assim, uma ideia das opiniões sobre a problemática, sendo as conclusões alcançadas semelhantes às expetáveis.

Após este breve enquadramento do descrito no Apêndice 16 - Inquérito “Adequação do modelo de gestão na EN”, e da população que participou no inquérito, vai-se proceder à análise dos resultados.

As primeiras opiniões recolhidas são referentes à concordância com a atual missão da EN, atendendo as diversas competências que lhe são atribuídas. Neste caso, as respostas obtidas traduzem que 64% concorda plenamente com a missão atual, 28% concorda parcialmente e 8% discorda parcialmente. Estes números podem ser interpretados de duas formas distintas: a primeira evidência o desconhecimento da população sobre a importância que os cursos em Assuntos do Mar têm neste momento para a EN; por outro lado, podem ser interpretados pela opinião assertiva da população em considerar que não sendo esses cursos o cerne da atividade da EN, não devem estar incluídos na sua missão. No entanto, é de notar, que 36% dos inquiridos já não se revê na missão, que conta com 200 anos de existência, podendo ser este o primeiro passo que suscita o interesse para a compreensão da desadequação e se ponderar numa possível reforma.

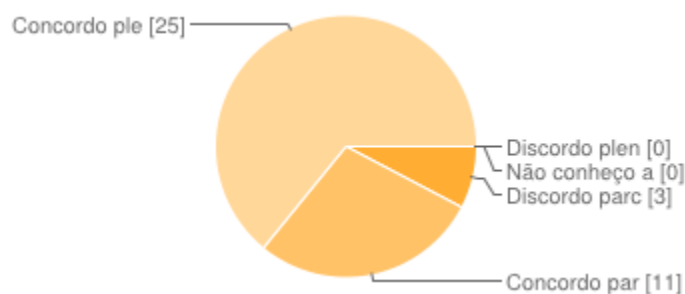


Ilustração 13 - Concordância com a atual missão da EN
Fonte: O Autor

A terceira questão colocada entra em linha de conta com o exposto anteriormente. De igual modo, pretende-se saber se a população concorda que a atual visão da EN reflete a imagem que esta quer transparecer de si própria. Os resultados aqui recolhidos atribuem igual percentagem à resposta “concordo plenamente” (49%) e às respostas onde se assemelha a existência de dúvidas. Este último valor divide-se em 41% da população que concorda parcialmente, 5% que discorda parcialmente e 3% que discorda plenamente. Estes dados, mais uma vez, elucidam a necessidade de se ponderar uma reforma neste campo, atendendo que metade da população considera que a atual visão não reflete, na totalidade, a realidade. É de notar, que os 3% em falta correspondem a uma resposta “Não conheço a visão da EN”; não sendo este valor admissível, visto que estamos a estudar um dos pilares da instituição. O desconhecimento desta informação por um número avultado de indivíduos pode, em última instância, comprometer o sucesso da organização.

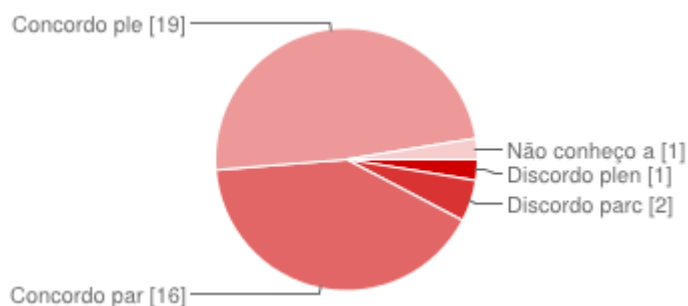


Ilustração 14 - Concordância com a atual visão da EN
Fonte: O Autor

A pergunta que se segue é referente aos valores aplicáveis quer aos alunos, quer aos restantes colaboradores da EN. Nesta questão, os resultados apresentam com maior lucidez a necessidade de se repensar nesta temática. Esta conclusão advém do fato de mais de metade da população não concordar, na totalidade, com os princípios empregues nesta

instituição de ensino. Assim, obteve-se que 44% da população que concorda parcialmente, 3% que discorda parcialmente e 5% que discorda plenamente, perfazendo o total de 52%. Por outro lado, temos que 46% concorda plenamente com os valores. Mais uma vez, é de salientar que se obteve uma resposta de desconhecimento dos valores da instituição.

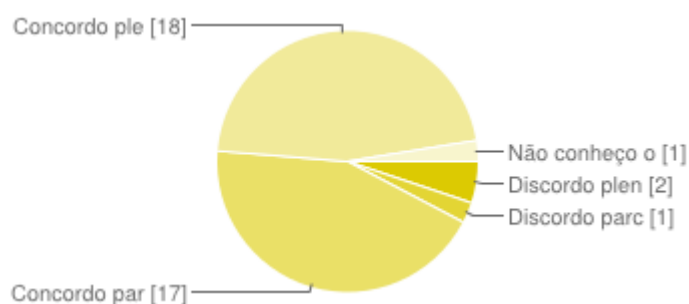


Ilustração 15 - Concordância com os atuais valores da EN
Fonte: O Autor

Os *Stakeholders* estratégicos, dado a sua importância para o cumprimento dos objetivos da EN, foram outra temática em estudo neste questionário. Os resultados recolhidos desta questão dividem-se em: 18% da população não considera que a EN dá a devida atenção às entidades que a condicionam (7 respostas da população total), 56% considera que o cuidado é o necessário (22 respostas) e 26% não conhece essas entidades (10 respostas). Para a conclusão destes valores é preciso ter presente que, primeiramente, a EN não considera todos os *Stakeholders* que a condicionam (como pode ser percecionado no Plano de Atividades da EN), levando a um estudo menos correto dos objetivos a definir. Por outro lado, existe um grande desconhecimento da população sobre esta temática.

A sexta pergunta questiona a população quanto à compreensão dos seus contributos para os objetivos da EN. Os resultados obtidos, neste campo, são bastante positivos para a instituição, dado que 79% dos inquiridos admite que compreende na totalidade o seu contributo. Assim, podemos concluir que os indivíduos estão esclarecidos sobre as razões que os levam a desempenhar determinadas atividades, em detrimento de outras, conhecendo os principais objetivos da organização que integram. As percentagens em falta dividem-se em: 13% da população que compreende parcialmente e 8% que não conhece os objetivos.

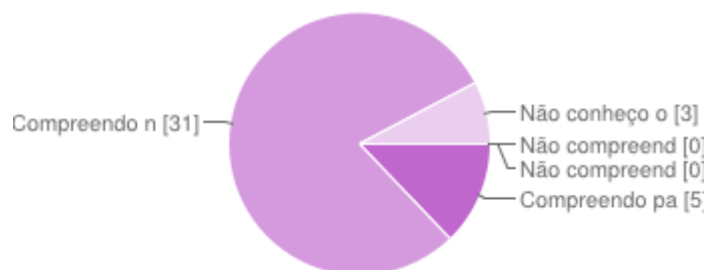


Ilustração 16 – Compreensão dos contributos para os objetivos da EN
Fonte: O Autor

Aliada ao estudo dos objetivos, supra referidos, é necessário fazer uma análise quanto aos indicadores que os medem. Na situação, em apreço, foi questionado sobre a adequação destes medidores, atendendo os objetivos estabelecidos. Aqui conclui-se que, mais uma vez, deve existir uma reforma neste âmbito, sendo esta comprovada pelos seguintes resultados: 56% da população concorda parcialmente com a adequação dos indicadores e 3% discorda plenamente. Estes valores perfazem o total de 59%, contrariamente a 26% da população que concorda plenamente. É de salientar que 15% dos indivíduos questionados não conhecem os indicadores que medem o seu desempenho.

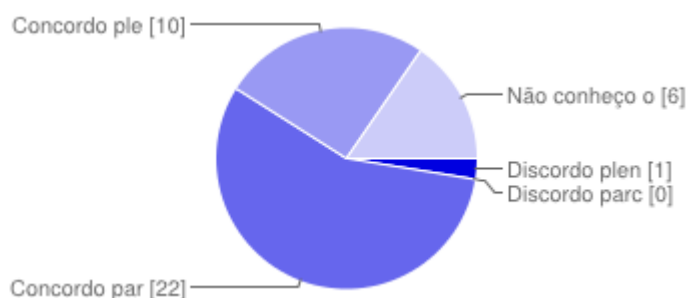


Ilustração 17 – Compreensão dos indicadores que medem os objetivos da EN
Fonte: O Autor

As próximas duas questões decorrem da pergunta feita sobre os indicadores, que medem os objetivos para os quais os indivíduos contribuem. A primeira questiona sobre o conhecimento do responsável por esse indicador; enquanto a segunda aborda a temática da periodicidade da reflexão e da correção desse mesmo indicador. Relativamente aos primeiros resultados, estes ilustram que 67% da população conhece o seu responsável, contrariamente a 33% que não o consegue identificar. Estes dados são satisfatórios para a EN, atendendo que mais de metade da população conhece o responsável pelos indicadores. Por outro lado, os resultados obtidos na segunda questão são alvo de uma análise mais cuidada. Esta necessidade advém do fato de 45% não saber quando é que os seus indicadores são revistos.

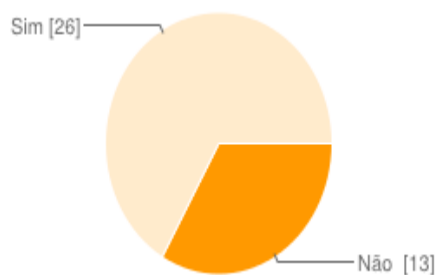


Ilustração 19 – Conhecimento do responsável pelo indicador
Fonte: O Autor

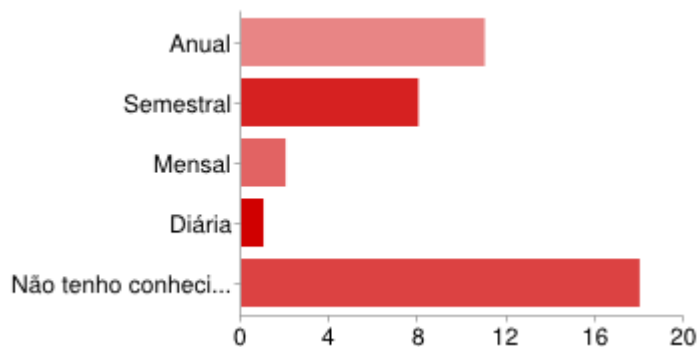


Ilustração 18 – Conhecimento da Periodicidade de reflexão
Fonte: O Autor

As perguntas que se seguem são direcionadas para a recolha de opiniões sobre o BSC. Aqui os resultados obtidos foram, maioritariamente, de encontro à necessidade de se reformular a metodologia em estudo, dado a insatisfação da população. Assim sendo, passaremos à apresentação dos resultados que comprovam a afirmação feita anteriormente.

A primeira questão efetuada questiona sobre qual a ferramenta de gestão que a EN utiliza atualmente. Os resultados obtidos revelam o conhecimento de grande parte da população sobre o BSC (59% - correspondente a 23 respostas), muito embora 38% (correspondente a 15 respostas) da população tenha afirmado que não conhece qualquer uma das ferramentas apresentadas. Acrescenta-se, ainda, a estes resultados a resposta Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional elaborada por um indivíduo.

A décima primeira pergunta questiona quanto à utilidade da ferramenta BSC. No caso, em apreço, obteve-se que 68% da população (o correspondente a 19 respostas) concorda parcialmente com a sua utilidade, enquanto 32% (o correspondente a 9) concorda totalmente. A partir destes valores é possível concluir que a população não se encontra inteiramente satisfeita com a ferramenta, sendo necessário adaptá-la às necessidades da EN. Esta reformulação permite que o BSC seja mais eficiente e preste melhor informação, potencializando o sucesso da instituição.

As conclusões da questão que se segue são semelhantes às anteriormente apresentadas. A pergunta, em estudo, interroga sobre a utilidade da ferramenta para satisfazer as necessidades do dia-a-dia da EN, sendo os resultados obtidos reflexo da vontade da reformulação. Por outras palavras, 83% da população admite que o BSC não responde inteiramente às necessidades do dia-a-dia, sendo este valor dividido em: 68% considerar que responde parcialmente, 11% considerar que não responde parcialmente e

3% considerar que não responde totalmente. Estes quantitativos opõem-se aos 14% da população que considera que a ferramenta satisfaz totalmente.

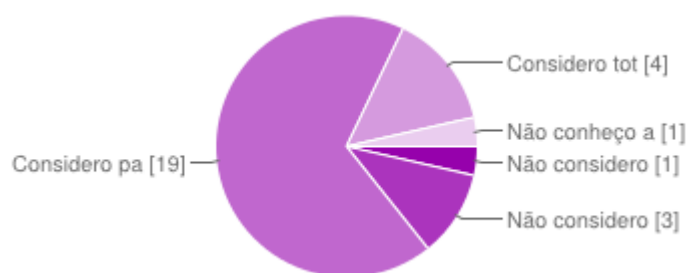


Ilustração 20 – Adequação do BSC às necessidades do dia-a-dia da EN
Fonte: O Autor

De igual modo, foi analisado se a atual ferramenta da EN é impulsionadora da melhoria e da motivação. Aqui, à semelhança do que aconteceu nas duas últimas questões, a população considera que nem sempre este requisito é satisfeito. Esta afirmação é comprovada com as seguintes respostas: 68% “considero parcialmente” e 7% “não considero parcialmente” a existência deste estímulo. Estes valores aparecem em contraposição aos 25% da população que admite que o BSC é uma ferramenta motivadora e impulsionadora da melhoria.

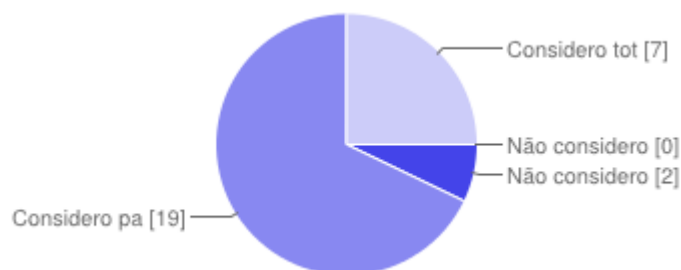


Ilustração 21 – O BSC como um instrumento impulsionador da melhoria e motivação
Fonte: O Autor

A décima quarta questão é referente aos *outputs* gerados pelo BSC. Na pergunta, em estudo, muito embora 52% da população (onde 45% considera parcialmente que os resultados obtidos pelo BSC são os esperados e 7% não considera parcialmente) tenha afirmado que os resultados apresentados correspondem parcialmente aos pretendidos, os valores que se destacam são referentes ao desconhecimento desta temática. Por outras palavras, pretendemos evidenciar que 38% dos inqueridos não conhecem os *outputs* resultantes do BSC. Mais uma vez, chegamos à conclusão que a EN não divulga

corretamente a informação respeitante ao modelo de gestão estratégica e de avaliação do desempenho dos colaboradores. Estes quantitativos ilustram a necessidade de se fazer uma análise da coerência das respostas. Esta conclusão advém do fato de 15 pessoas afirmarem que não conhecem os *outputs* da ferramenta de gestão utilizada na EN, não sendo por esta razão, provavelmente, a melhor amostra a ser analisada. Por outras palavras, é preciso ter presente que o fato de as entidades não conhecerem os resultados do BSC, potencia a que o conhecimento relativo a outros assuntos dentro deste âmbito também seja duvidoso. Assim, deixamos, novamente, a chamada de atenção para a hipótese de as respostas ao questionário merecerem alguma reserva na leitura.

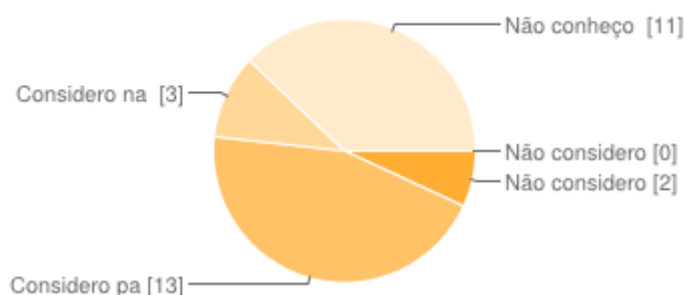


Ilustração 22 – O BSC gera os outputs desejados
Fonte: O Autor

As próximas três questões vêm complementar as conclusões traçadas anteriormente. Neste caso, é interrogado sobre a eficiência do BSC aquando da análise correta dos desvios, da ilustração correta das prioridades dos objetivos de curto e médio prazo e da análise do consumo dos recursos. Em ambos os casos obteve-se que mais de 75% da população admite que considera que esta necessidade é satisfeita parcialmente, ficando aquém das expectativas. Os restantes indivíduos inqueridos afirmam que o BSC é eficaz nas temáticas supra referidas.

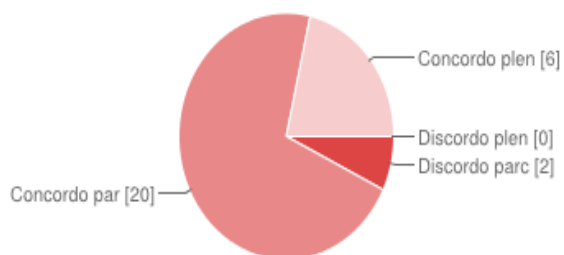


Ilustração 24 – O BSC proporciona análise correta dos desvios
Fonte: O Autor

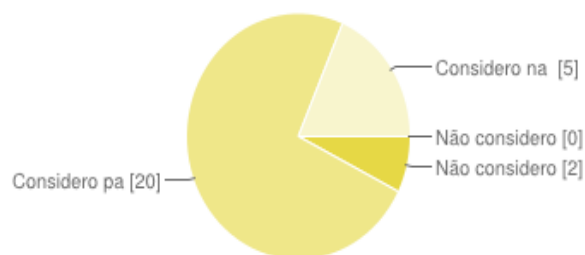


Ilustração 23 – O BSC ilustra corretamente as prioridades dos objetivos de curto e médio prazo
Fonte: O Autor

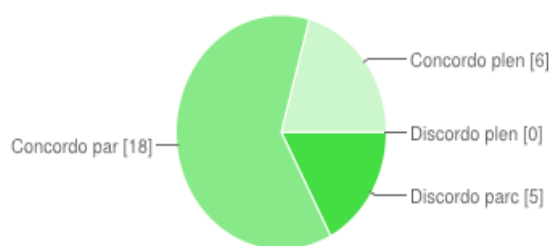


Ilustração 25 – O BSC proporciona análise correta do consumo dos recursos
Fonte: O Autor

Por fim, a última questão aborda o esquema que sintetiza toda a informação estratégica da instituição – o mapa estratégico. Os dados aqui recolhidos contemplam, novamente, a necessidade de reestruturação deste instrumento estratégico. Esta afirmação é comprovada pelo fato de 57% da população considerar que o mapa não reflete inteiramente a estratégia da EN. Este quantitativo divide-se em 46% considerar que reflete parcialmente a questão em estudo, 7% não considerar parcialmente e 4% não considerar totalmente. Os valores aqui apresentados mostram que 43% da população se encontra satisfeita com os resultados retirados do BSC, no que respeita ao mapa estratégico.

O presente inquérito abrangeu as diversas questões que suscitaram dúvida ao longo da elaboração desta dissertação. Através deste instrumento de recolha de dados, foi possível verificar, no cômputo geral, que a população se encontra satisfeita com a atual missão da EN, demonstrando, assim, a despreocupação ou o desconhecimento dos cursos em Assuntos do Mar. Contrariamente a esta informação surge a visão e os valores que, pelos inqueridos, são considerados dois tópicos que merecem ser revistos. A percepção que estes indivíduos têm sobre os *Stakeholders* estratégicos pode também não ser a mais acertada. Esta afirmação deve-se ao fato de a definição deste conceito ser dúbia e, por vezes, não refletir a abrangência devida. Muito embora o conhecimento sobre o contributo pessoal, dos inqueridos, nos objetivos estratégicos, seja um assunto que esteja esclarecido, esta realidade não se aplica na totalidade aos indicadores. Se por um lado existe a percepção do responsável pelo indicador, o desconhecimento da periodicidade da sua revisão é acentuado. O estudo do questionário supra citado também permitiu aferir algumas respostas quanto à satisfação da população em relação ao BSC. Por outras palavras, a metodologia em questão não corresponde totalmente às expectativas, ficando aquém nas seguintes temáticas: a adequação às necessidades do dia-a-dia, o impulso para a melhoria e motivação, os *outputs* gerados, a análise dos desvios e da prioridade dos objetivos, e por fim, a apresentação da informação constante no mapa estratégico.

Deste modo, a partir da informação explicitada anteriormente é possível resumir os dados em três linhas condutoras. Estas passam pelo descontentamento relativo à adequação dos pilares estratégicos, pelo desconhecimento por parte dos inquiridos da informação que se enquadra neste âmbito e inadequação do BSC à EN. Muito embora as aferições apresentadas anteriormente sejam válidas, é essencial que se tenha presente a falta de consistência existente por vezes nos dados. Com isto pretendemos evidenciar que, o desconhecimento dos inqueridos relativamente à visão, indicadores, responsáveis, *Stakeholders* ou aos *outputs* do BSC pode comprometer as restantes respostas no questionário em questão. Assim, pretendemos salientar que a informação apresentada pode não ser a mais rigorosa, por consequência da ignorância da população. No entanto, vimos obrigados a adotá-la por falta de respostas ao inquérito em questão.

4.4.2. Inquérito - Validação das propostas

O presente inquérito inserido, de igual modo, no plano de estudo da dissertação de mestrado, vem complementar o questionário – “Adequação do modelo de gestão da EN”. Este último instrumento de recolha de dados foi feito a toda a população desta instituição de ensino, tendo-se obtido as três distintas conclusões, citadas no capítulo anterior.

Face às necessidades detetadas elaborou-se um novo inquérito, feito exclusivamente à Gestão de Topo, por forma a concluir sobre a adequação das reformulações sugeridas, proporcionando melhorias ao BSC da EN. A escolha da população selecionada assenta no fato destas entidades serem os primeiros elementos a colaborarem na definição dos pilares estratégicos da EN, recaindo sobre eles as responsabilidades de ineficiência, ineficácia e falta de economia. Por outro lado, estas entidades para constituírem os órgãos de decisão desta instituição de ensino, necessitam de possuir um conhecimento vasto não só a nível estratégico, mas também a nível estrutural da organização, sendo, por isso, consideradas uma população credível e relevante. É de notar que o inquérito, em estudo, foi acompanhado por uma apresentação, em formato *Powerpoint*, como consta no Apêndice 18 – Apresentação auxiliar do inquérito “Validação das propostas”. Esta apresentação visa ajudar a esclarecer os conteúdos presentes no questionário e a facilitar a compreensão das perguntas, por forma a obter respostas o mais fidedignas possíveis.

Assim, o questionário “Validação das propostas” divide-se em dez perguntas, todas referentes às temáticas abordadas no subcapítulo 4.3. Aplicação da Metodologia Mlearn, segundo a Perspetiva BPM, para melhoria do BSC da Escola Naval. Por outras palavras, este documento solicita a opinião pessoal dos inqueridos sobre a reformulação da missão, da visão, dos valores, dos temas estratégicos, dos *Stakeholders*, dos objetivos estruturantes, das CO e do mapa estratégico. As respostas a estas temáticas são feitas através de quatro níveis de concordância distintos, recorrendo a uma escala avaliada de 1 a 6 (sendo o número 1 o valor mais baixo, e 6 o mais alto) ou a partir de caixas de verificação.

Como referido anteriormente, este inquérito foi realizado exclusivamente à Gestão de Topo, contando com o total de 20 indivíduos inquiridos. Este grupo abrange desde as entidades diretamente responsáveis pelo comando e controlo da EN, até aos elementos que possuem a seu cargo a direção dos departamentos hierarquicamente inferiores, na cadeia de comando. Deste conjunto de pessoas obteve-se um total de 5 respostas, correspondente a 25% da população inquirida. Esta falta de dados para análise, mais uma vez, pode potencializar o possível comprometimento da veracidade e da abrangência das conclusões obtidas. Do mesmo modo, existe um conjunto vasto de hipóteses que levaram à não adesão da população a este inquérito. Para além das questões abordadas no inquérito “Adequação do modelo de gestão da EN”, surge uma outra possível justificação. Esta passa pelo fato de a população recuar se comprometer com a prestação de informação errada (atendendo que a população inquerida é bastante restrita) e/ou não conhecer aprofundadamente as temáticas em estudo (as quais deveriam ser das suas responsabilidades).

Após este breve enquadramento do descrito no Apêndice 17 - Inquérito “Validação das propostas”, e da população que participou no inquérito, vai-se proceder à análise dos resultados.

A primeira opinião recolhida, no inquérito supra citado, refere-se à nova missão da EN. Esta visa enquadrar as novas competências da instituição, sendo-lhe acrescentado a disponibilidade em formar novos cursos em Assuntos do Mar, para a sociedade. Neste caso, as respostas dividiram-se pelos seguintes quantitativos: 3 concordo plenamente e 2 concordo parcialmente. A concordância com a proposta sugerida revela a sensibilidade da população para a adaptação dos pilares estratégicos da EN, fazendo face às novas exigências impostas pelos *Stakeholders* estratégicos (nomeadamente o Nicho da Sociedade

interessado em Assuntos do Mar). Assim, este apresenta-se como o primeiro elemento validado no conjunto de propostas referidas ao longo da presente dissertação.

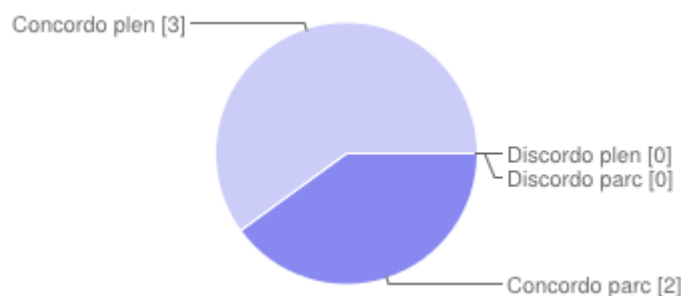


Ilustração 26 - Validação da proposta de missão
Fonte: O Autor

A segunda questão, alusiva à reformulação da visão, apresenta resultados conformes com os anteriormente elucidados. Nesta alínea, o parecer da necessidade de se precisar este segundo pilar estratégico encontra-se mais vincado, com as 4 respostas de concordo plenamente. Mais uma vez, também os elementos pertencentes à Gestão de Topo da EN apercebem-se da necessidade de readaptar o funcionamento desta instituição de ensino ao quotidiano em que hoje se insere. Neste caso, é feita a alusão da EN como um parceiro privilegiado no conhecimento em Assuntos do Mar.

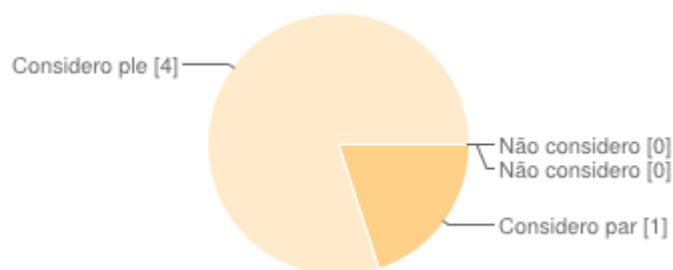


Ilustração 27 - Validação da proposta de visão
Fonte: O Autor

A terceira questão, por ter obtido uma concordância de 80% das respostas (ou seja, 4 elementos), permite concluir que a população considera que os valores dos alunos devem ser iguais aos dos colaboradores. Conforme o apresentado no subcapítulo 4.3.1. Missão e Valores, sugere-se a diferenciação em três tipos de princípios: o primeiro ligado à instituição (no geral, onde se inserem os alunos e colaboradores), e o segundo e o terceiro tipos respetivos exclusivamente aos alunos. Neste último caso, existe, ainda, a divisão em valores académicos e cívicos. Deste modo, vê-se presente a harmonia entre o proposto na

dissertação e as necessidades sentidas pelos inqueridos. Esta afirmação é reforçada pelas duas seguintes questões, ambas referentes aos valores supra referidos.

Como referido anteriormente, a quarta e quinta questões inquerem sobre a adequação dos valores propostos quer aos alunos, quer aos colaboradores da instituição.

No primeiro caso (respetivo aos valores exclusivos dos alunos, na sua vertente académica ou cívica), obteve-se os seguintes resultados às propostas elaboradas:

Valores	Níveis						Média
	1	2	3	4	5	6	
Honra					1	3	5,75
Lealdade					1	3	5,75
Disciplina						4	6
Integridade					1	3	5,75
Determinação					1	3	5,75
Senso-Comum				1	2	1	5
Versatilidade				3	1		4,25
Pedagogia				4			4
Expressão				1	2	1	5

Tabela 15 - Validação do Valores dos Alunos
Fonte: O Autor

Segundo os resultados apresentados anteriormente, podemos concluir que, no cômputo geral, a população inquerida concorda com os novos valores propostos, atribuindo, na maioria dos casos, as cotações máximas de importância (o nível 5 ou o 6). É de referir que a dubiedade das expressões apresentadas pode levar a interpretações erradas do pretendido, não permitindo aferir as melhores conclusões. Por outras palavras, pretendemos salientar que expressões como versatilidade e pedagogia podem ser compreendidas de diversas formas, sendo esta uma possível nota justificativa da menor cotação destes valores.

Relativamente aos valores da instituição, os resultados obtidos foram os seguintes:

Valores	Níveis						Média
	1	2	3	4	5	6	
Proficiência				1	2	1	5
Adaptabilidade				1	1	2	5,25
Coessão				1	2	1	5
Adequação				1	3		4,75
Qualidade				1	2	1	5

Tabela 16 - Validação do Valores da Instituição
Fonte: O Autor

Os dados apresentados, anteriormente, revelam (ainda que não de uma forma tão acentuada) a concordância com os novos valores referentes à população da instituição. Com esta afirmação, pretendemos salientar a necessidade de existir um outro grupo de princípios que sejam gerais aos alunos e aos colaboradores, por forma a uniformizar a atuação. Mais uma vez, é preciso referir a ambiguidade existente no significado das expressões, tal como acontecia anteriormente. Neste caso, denota-se o valor “Adequação” como o que possui menores cotações.

A alínea que se segue, questiona sobre a adequação dos temas estratégicos propostos no subcapítulo 4.3.3. Estratégia – Objetivos Estruturantes e seus Indicadores. Os resultados aqui obtidos, refletem-se na seguinte tabela:

Temas Estratégicos	Níveis						Média
	1	2	3	4	5	6	
Rentabilizar os recursos da EN			1		3	1	4,8
Melhorar o ensino académico e militar dos alunos				1		4	5,6
Consolidar a Investigação Científica				2	1	2	5
Reforçar a abertura à Sociedade			1	2		2	4,6

Tabela 17 - Validação dos Temas Estratégicos

Fonte: O Autor

Os resultados apresentados anteriormente, no geral, revelam igualmente uma concordância com o exposto ao longo da dissertação. Esta afirmação é apoiada pelo fato de os valores médios das respostas rondarem os 4, 5 ou 6 valores. No entanto, é de destacar a ligeira aversão ao primeiro e último tema proposto. Para compreender as respostas a estes quantitativos é preciso ter presente, que durante toda a existência da EN, em momento algum foram estabelecidos objetivos de eficiência para os recursos da instituição. Com isto pretendemos explicitar que esta rentabilização é um parâmetro totalmente inovador, que por consequência pode suscitar relutância à mudança de pensamentos. Por outro lado, a abertura à sociedade, embora não seja uma novidade, muitas vezes não é encarada como um aspeto positivo. Esta conclusão advém do fato de a EN se tratar de uma instituição militar, que muito preza o seu estatuto e caracterização.

A sétima pergunta explora os *Stakeholders* estratégicos que influenciam e deixam-se influenciar pela EN. Neste âmbito, a população inquerida considerou que as entidades supra citadas devem ser as seguintes: Alunos e Marinha (com o total de 5 respostas cada uma) e Universidades, Nicho da Sociedade interessado em Assuntos do Mar e Professores

(com 4 respostas). Tal como aconteceu em questões anteriores, a sintonia entre o proposto na dissertação e as necessidades percecionadas pela Gestão de Topo são semelhantes. Esta afirmação é comprovada pelo exposto no subcapítulo 4.3.4. Modelo de Contexto Externo – *Stakeholders* Estratégicos e 4.3.7. Definição de Prioridades, tendo sido a única diferença apontada as Entidades de Prestação de Serviços de Apoio. Neste caso, apenas 2 pessoas consideraram que estas entidades são relevantes para a EN. Por outro lado, o Ministério da Defesa Nacional é apontado (pela população) como uma entidade que requer um cuidado específico. Muito embora, esta hipótese tenha sido considerada aquando da elaboração do subcapítulo, supra citado, a ideia foi descartada atendendo que a EN não consegue influenciar este órgão do Estado.

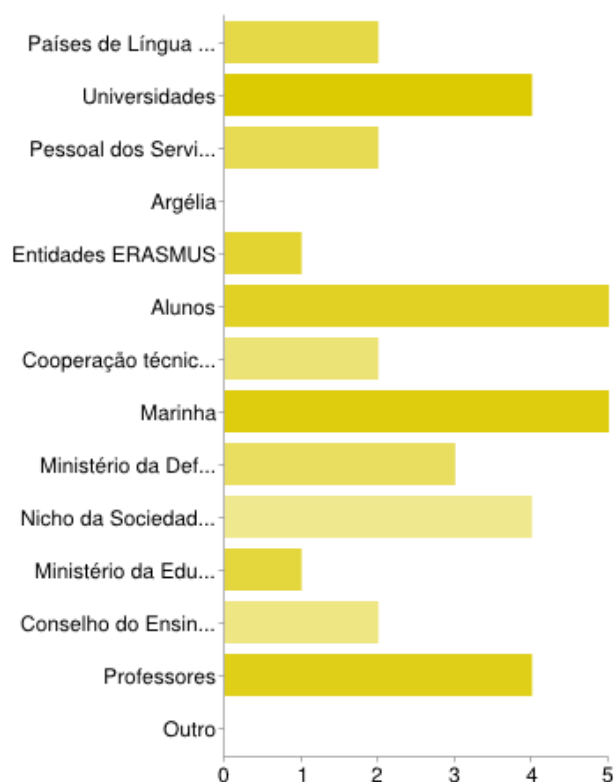


Ilustração 28 - Validação dos *Stakeholders* Estratégicos
Fonte: O Autor

A pergunta que se segue é referente aos objetivos de médio prazo propostos no subcapítulo 4.3.3. Estratégia – Objetivos Estruturantes e seus Indicadores. Nesta questão obteve-se os seguintes resultados:

Objetivos Estruturantes	Níveis						Média
	1	2	3	4	5	6	
Aumentar a rentabilidade da capacidade sobranter				2	2	1	4,8
Aumentar a rentabilidade da EN, no âmbito da				2	1	2	5

concretização da sua missão							
Melhorar a preparação académica e militar - naval dos alunos				2	3		5,6
Aumentar a qualidade no ensino académico e militar-naval dos alunos			1	2	2		5,2
Consolidar a qualidade no ensino nos cursos dos Assuntos do Mar			1	3	1		5
Consolidar a qualidade em I&D			2	2	1		4,8

Tabela 18- Validação dos Objetivos Estruturantes

Fonte: O Autor

Os resultados expostos, anteriormente, mostram que a população inquerida concorda com os objetivos propostos para a EN. Destes é de salientar a extrema importância dada à melhoria da preparação académica e militar-naval dos alunos, em contrapartida do aumento da rentabilidade da capacidade sobranete. Mais uma vez, destacamos a falta de preocupação, de certas entidades pertencentes à Gestão de Topo, sobre os assuntos relativos à gestão dos recursos da instituição.

O último tópico em avaliação são as CO da instituição, sejam elas principais ou de suporte. Neste caso, verificamos que as respostas obtidas vão todas de encontro com o proposto no Apêndice 12 – Desenvolvimento da Arquitetura das Competências Organizacionais. Deste grupo, apenas se destaca a CO “Gerir Segurança”, por ter sido selecionada apenas 2 vezes. Estes resultados contrapõem-se a “Gerir recursos financeiros”, “Angariar Alunos”, “Gerir Alunos”, “Gerir relação com Universidades”, “Gerir Professores”, “Gerir ensino”, “Gerir embarcações” e “Gerir serviço de internato”, que obtiveram no total de 5 respostas. Com 3 respostas temos as CO “Planear e controlar gestão”, “Gerir pessoas”, “Gerir I&D”, “Gerir atividades desportivas” e “Gerir capacidade sobranete dinamicamente”. Todas as restantes CO foram avaliadas positivamente com 4 respostas.

Por fim, foi questionado sobre a adequação do mapa estratégico proposto. Este vem consolidar toda a informação presente anteriormente, sendo o documento de referência a nível estratégico. Neste campo obteve-se os seguintes resultados: 3 concordo parcialmente (25%) e 1 concordo plenamente (75%), o que permite aferir que, no cômputo geral, a população aceita esta nova reformulação.

Tal como se sucedeu com o inquérito anterior (Inquérito – Adequação do modelo de gestão da EN), o número reduzido de respostas pode comprometer as conclusões obtidas. Estas, que foram aferidas apenas a partir de 25% da população inquerida, foram de

encontro ao expetável. Por outras palavras, no cômputo geral, as entidades da Gestão de Topo concordam com as novas propostas de reformulação dos pilares estratégicos da instituição, sendo diminutas as discrepâncias detetadas. Estas afiguram maior relevo nas temáticas referentes à rentabilização dos recursos da EN, como pode ser verificado quer nos temas estratégicos, quer nos objetivos estruturantes. Tal como foi referido anteriormente, esta aversão surge do fato de em momento algum a EN ter adotado este tema como prioritário. Do mesmo modo, a menor prioridade, ocorre com a abertura à sociedade e com o desenvolvimento da I&D. A partir do inquérito em estudo, também se percebeu que os inqueridos consideram que o Ministério da Defesa Nacional é um *Stakeholder* a ter presente aquando da gestão estratégica da instituição. Esta entidade surge em contrapartida das Entidades de Prestação de Serviços de Apoio que não se afiguram como importantes. Resta evidenciar que as CO selecionadas são as propostas ao longo da dissertação, tal como acontece com os valores.

Assim, e a partir do breve resumo feito anteriormente, o presente inquérito permite deduzir, no cômputo geral, a harmonia entre as reformas propostas e as necessidades evidenciadas pela Gestão de Topo. Com isto pretendemos salientar que, aparentemente, existe uma adesão à inclusão dos cursos em Assuntos do Mar na missão e na visão da EN. Do mesmo modo, não só a distinção em três tipos de valores, mas também a estruturação em CO da EN, podem ser consideradas como propostas aceitáveis para esta instituição de ensino superior militar. A consciencialização da existência de diversas entidades relevantes - *Stakeholders* estratégicos - pode ser outra conclusão induzida por este documento de recolha de dados. Por fim, resta concluir que as temáticas que envolvam a rentabilidade dos recursos da organização e a abertura para o exterior, nem sempre são consideradas como prioritárias – como pode ser revisto nos temas e objetivos estratégicos/estruturantes.

Deste modo, o presente inquérito vem também reforçar a necessidade de se repensar nos pilares estratégicos da EN, validando as propostas feita ao longo da dissertação e aferindo que estas representam um começo para a readaptação desta instituição centenar à nova realidade que enfrenta.

4.5. Conclusões e recomendações resultantes da análise comparativa das soluções atual e proposta

O processo desenvolvido, anteriormente, para além de retratar o alinhamento entre duas metodologias distintas (BSC e Mlearn), apresenta-se como um instrumento útil para a reformulação dos pilares estratégicos da EN. Este último propósito, que teve como principal objetivo readaptar a instituição às suas novas competências e à sociedade, pressupôs a concretização de uma proposta que difere significativamente do modelo atual. Estas diferenças, como pode ser visto ao longo da dissertação, foram estruturadas de forma a sistematizar o conhecimento relativo à organização, a definir quadros claros de responsabilização e CO, a cumprir com os objetivos (de rentabilidade e de qualidade), entre outras razões, todas convergentes para a acreditação dos cursos da instituição.

No âmbito geral, a principal diferença encontrada em quase todas as temáticas revistas consiste na inclusão de conceitos como a rentabilidade e os cursos em Assuntos do Mar. De modo mais conciso, este último tema foi inserido na missão e na visão da EN, garantindo o reforço para a abertura ao exterior. Igualmente, existiu um replaneamento dos valores e dos *Stakeholders* que afetam a organização, ambas as temáticas não se encontram presentes no modelo atual. Assim sendo, passamos de uma organização com orientações, por vezes pouco atualizadas, face ao seu empenhamento, para uma instituição conhecedora dos seus pilares estratégicos.

Não obstante a importância do trabalho supra citado, as diferenças sobressaem na estrutura que alimenta a estratégia – objetivos e competências.

Relativamente ao primeiro tópico verificamos que existiu uma simplificação dos objetivos estratégicos/estruturantes do modelo atual para o proposto. Por outras palavras, pretendemos salientar que estes objetivos, ao serem analisados à luz da metodologia Mlearn, foram filtrados, tendo-se destacado o seu relevo a nível operacional ou a afetação a outro órgão externo. Concretizando, os objetivos “Consolidar o cumprimento dos valores e práticas da Esquadra” e “Consolidar o posicionamento como instituição de ensino Universitário” são exemplo de propósitos que não se encontram sobre o direto e exclusivo controlo da EN. Posto isto, resta reter que deverá ser repensada a sua inclusão no mapa estratégico da instituição, pelo fato de não representarem metas de longo prazo que se encontram na plena alçada da organização. Por outro lado, os objetivos atuais “Desenvolver a gestão estratégica, planeamento e controlo”, “Incrementar a eficiência dos

processos internos”, “Consolidar a coerência estrutural e organizativa”, “Consolidar a qualidade e coerência do corpo docente” e “Desenvolver parcerias estratégicas internas e externas” devem ser tratados no curto prazo. Com isto pretendemos evidenciar que são propósitos de carácter menos estratégico e mais tático, devendo ser tratados a um nível operacional. Esta conclusão garante que a Gestão de Topo apenas se preocupe com o que é mais relevante para a organização, edificando os principais passos a seguir.

Assim, dos doze objetivos que a EN inclui, atualmente, no seu mapa estratégico, o presente modelo recorre apenas a cinco. Estes concretizam o planeamento da unidade a longo prazo (num nível macro), abrangendo toda a organização e sendo gerido pelas entidades que possuem o comando e controlo da organização. No entanto, é importante salientar que a passagem do atual para o proposto não é linear. Por outras palavras, a associação resume a:

- O objetivo atual “Consolidar a qualidade de ensino na Escola Naval” dividiu-se em melhorar a preparação e aumentar a qualidade do ensino académico e militar-naval dos alunos;
- Os objetivos atuais “Melhorar a abertura na sociedade” e “Desenvolver um nicho de conhecimentos em ciências do mar e da economia” fundiram-se num único objetivo proposto – “Consolidar a qualidade no ensino nos cursos dos Assuntos do Mar”. Esta reforma garante que a partir da consolidação da qualidade dos cursos proporcionados essencialmente à sociedade civil, se obtenha a abertura ao exterior;
- O objetivo atual “Desenvolver um modelo de gestão dinâmica de recursos” também se dividiu em dois objetivos de rentabilidade. Estes abordam para além do reaproveitamento da capacidade sobrança, também a taxa de ocupação da EN (com alunos militares e civis);
- O objetivo atual “Consolidar a qualidade de I&D” foi utilizado na integração no modelo proposto.

O mesmo aconteceu com os indicadores estruturantes. Dos que se encontram atualmente em vigor apenas se utilizou o índice de qualidade e o aproveitamento da capacidade sobrança.

Relativamente aos objetivos operacionais, muito embora possam ser associados com as linhas de ação do modelo atual, não foi possível fazer um reaproveitamento

completo. Este desalinhamento decorre da descontextualização das linhas de ação, que descem imediatamente a um nível onde juntam objetivos de curto prazo e projetos. Por outras palavras, existe uma fusão de diversos parâmetros que não permite distinguir e reutilizar na integra os objetivos ou os indicadores. Ainda dentro deste campo, novamente apercebemo-nos da estipulação de propósitos que não são da exclusiva competência da EN, não tendo esta entidade forma absoluta de os controlar individualmente.

Uma outra diferença que se destaca no modelo proposto é a definição das CO, distanciadas da estrutura hierárquica da instituição. Esta nova visão da EN permite incidir nas principais respostas que a organização deve dar tendo em conta a estratégia e minimizando a orientação para dentro de cada departamento. Assim, tornaram-se explícitas as capacidades que a organização deve ter para fazer face às inúmeras questões colocadas pelo contexto interno e externo.

Em conclusão, o modelo proposto representa um projeto que faz da EN uma organização adaptada à sociedade e integrada na atual conjuntura económica do país. Cada vez mais, as instituições do Estado vêem-se obrigadas a elaborar rigorosos planeamentos de gestão dos seus recursos, sendo necessário ter em conta objetivos de rentabilidade, que fazem a organização mais eficiente. Por outro lado, é preciso ter em especial conta que a EN não deve funcionar como um órgão independente do exterior. Esta afirmação permitiu à instituição não só se aperceber da dependência que tem de órgãos externos a si (nomeadamente pertencentes à Marinha ou às Universidades civis), mas também compreender que cada vez mais se deve adaptar para possuir a capacidade de acolher alunos em cursos em Assuntos do Mar. A sistematização de toda a informação presente no modelo atual e no proposto leva à constituição do campo inédito no presente sistema de gestão estratégico da EN – as CO. Estas conduzem à possibilidade de acreditação dos cursos da EN e de se tornar uma instituição moderna e rentável.

Deste modo, concluímos a exposição do caso de estudo, decalcando todas etapas dos exercícios referentes ao modelo de gestão estratégica das instituições, segundo a Mlearn. Com isto, acreditamos na mais-valia das melhorias propostas, que apontam para o caminho do sucesso e do reconhecimento devido da EN, como Instituição de Ensino Superior Militar Público. A partir da informação explicitada anteriormente, que resume a temática em estudo, é possível aferir a necessidade de, em grande parte dos casos, de se repensar na adequação dos pilares estratégicos, sobretudo no que diz respeito à missão, à

visão e aos valores. Do mesmo modo, deve existir uma maior divulgação da informação que se enquadra neste âmbito. Aqui evocamos, principalmente, os indicadores que medem os objetivos para os quais os indivíduos contribuem, os seus responsáveis e a sua periodicidade e os *Stakeholders*. A falta de lucidez avultada destas temáticas pode comprometer o sucesso da instituição, pelo fato de os colaboradores (não incluídos na Gestão de Topo ou Intermédia) não conhecerem a essência dos seus trabalhos, nem a base da política em que empregam as suas forças. Por fim, denota-se uma certa inadequação do BSC à EN, também refletida neste trabalho. Neste caso percebe-se que a metodologia não impulsiona à melhoria e à motivação, não apresenta os resultados esperados, não é eficaz no dia-a-dia, não potencializa a análise correta dos desvios e do consumo dos recursos, não ilustra as prioridades e não define o mapa estratégico adequadamente (segundo a perspetiva de parte da população inquerida). O presente trabalho, em particular o último inquérito realizado, também permitiu concluir que as propostas tecidas ao longo do subcapítulo 4.3. Aplicação da Metodologia Mlearn, segundo a Perspetiva de gestão BPM, para melhoria do BSC na Escola Naval, são consideradas válidas e correspondem ao primeiro passo para a readaptação da EN à sociedade.

5. ANÁLISE COMPARATIVA DAS METODOLOGIAS

Após o estudo aprofundado da Mlearn e a conjugação do BSC na EN, o próximo passo passa por sintetizar o paralelismo entre as metodologias. Assim, nesta fase é feita a análise detalhada entre as igualdades e as diferenças da Mlearn para o BSC, tecendo finalmente conclusões relativas às valências do objeto de estudo.

Como percecionado anteriormente no subcapítulo 4.3. Aplicação da Metodologia Mlearn, segundo a Perspetiva BPM, para melhoria do BSC da Escola Naval, o estudo atento dos conceitos abordados permite determinar elos de ligação e de desunião entre o BSC e Mlearn. Este paralelismo pode ser realizado somente até à etapa da clarificação estratégica da Mlearn, atendendo que o BSC da EN não aborda esta temática nos níveis mais elementares. Com isto pretendemos salientar que, a Mlearn é muito mais abrangente, em termos de âmbito, do que o BSC, na medida em que contempla o desenho de uma arquitetura organizacional, o desenho de processos de negócio e toda uma intervenção integrada na organização incluindo o controlo de gestão, a melhoria contínua, os sistemas de informação, a gestão do conhecimento, a gestão do risco operacional, a gestão dos recursos humanos e a gestão do portfólio de projetos. Do mesmo modo e antes de se passar às associações, é preciso ter presente que o BSC adotado na EN difere em determinados aspetos do definido teoricamente pela metodologia. Posto isto, relativamente aos elos de ligação podemos assimilar claramente, como termos igualmente utilizados a missão, a visão e os valores. Por outras palavras, ambas as metodologias se referem a estes três tópicos como os pilares da instituição, com o mesmo significado e com a obrigatoriedade de serem corretamente definidos pela organização. No entanto, quando aprofundamos o estudo das temáticas estratégicas, a nível *micro*, verificamos que o mesmo não acontece. Neste caso, constatamos inclusive a existência de terminologias exclusivas a uma metodologia, nomeadamente os temas estratégicos.

Assim sendo, deparamo-nos com a primeira grande discrepância entre as duas metodologias. Neste caso específico, o BSC, no nosso entendimento, apresenta uma mais-valia que deve ser adotada pela Mlearn e continuada na EN. Esta permite resumir em linhas gerais os tópicos onde se insere a estratégia da organização, proporcionando uma visão clara do que deve ser feito.

Os próximos conceitos a serem abordados são os objetivos estratégicos do BSC. Partindo da sua definição, isto é do conjunto de atividades que a estratégia deve

proporcionar para a sua execução e sucesso no médio prazo (3 a 5 anos), verificamos semelhanças com o conceito de objetivo estruturante referidos no capítulo 3. MLEARN - um objetivo estruturante traça as orientações chave para a evolução do negócio no médio prazo. Posto isto, mais uma vez podemos, no nosso entender, concluir que ambas as metodologias estabelecem a obrigatoriedade de se definir objetivos de médio/longo prazo para a organização. Estes guiam a estratégia da instituição com o propósito de realizar a sua própria missão e visão.

Do mesmo modo, os objetivos do BSC e da Mlearn encontram-se associados a linhas de pensamento. O BSC considera quatro perspetivas de gestão: financeira, cliente, processos e aprendizagens, podendo ser adaptadas e extendidas. A Mlearn considera quatro motivações de melhoria: financeira, clientes/ mercados, colaboradores e sociedade, sendo as duas primeiras obrigatórias e não podendo ser extendidas. Embora a passagem de Mlearn para BSC não seja tão transparente, no nosso ponto de vista, como em Objetivo Estruturante - Objetivo Estratégico, esta pode decorrer quando comparando o conteúdo como um todo e não elemento a elemento. Por outras palavras, é preciso compreender que, ambas as metodologias enquadram os objetivos de longo prazo em categorias, embora não seja consensual o paralelismo entre os temas das perspetivas de gestão.

A concretização e a avaliação dos objetivos, são em ambos os casos, baseadas em indicadores, cumprindo os seus valores atuais e as suas metas. A correta elaboração destas terminologias é de extrema importância dado representarem o objeto de medição final do cumprimento da estratégia da organização.

Tal como decorria com os temas estratégicos, as CO e os *Stakeholders* estratégicos não se vêem refletidos totalmente no BSC. No primeiro caso, não é possível fazer qualquer paralelismo entre as duas metodologias, sendo um conceito inovador na Mlearn. Em última instância, podemos considerar como perspetiva: os Processos (do BSC), muito embora a ligação efetiva aos processos seja abstrata. No segundo, embora a importância atribuída especificamente à Mlearn seja superior à apresentada no BSC, a terminologia continua a ser a mesma, ainda que o desenvolvimento decorra distintamente. Nestes dois casos, destacamos a mais-valia da Mlearn ao estabelecer as competências que a organização deve cumprir (separadamente da sua estrutura hierárquica) e o cuidado tido na análise da relação com o contexto externo (que de um modo mais ou menos direto condiciona a estratégia da instituição). Do mesmo modo, salientamos a definição dos objetivos para cada

competência, permitindo um desdobramento fidedigno das responsabilidades pelas diversas atividades, tarefas, operações, instruções e regras.

Por fim, resta enquadrar os objetivos operacionais. Estes, à semelhança dos objetivos estruturantes, encontram correspondência com as linhas de ação (do BSC). Estas representam o desdobramento dos objetivos estratégicos em delimitações de curto prazo, sendo igualmente medidas através dos seus indicadores, valores atuais e metas. Como referido anteriormente, a Mlearn acrescenta um novo tipo de objetivo de curto prazo complementar à análise das CO, conferindo inúmeras vantagens aquando do desenvolvimento da arquitetura organizacional.

O esquemático que se segue representa a relação anteriormente expressa.



Ilustração 29 - Paralelismo entre BSC e Mlearn
Fonte: Adaptado de Coelho (2012)

A ilustração 29 representa as diversas temáticas abordadas, aquando da definição da estratégia de uma unidade. A caracterização de cada passo, como referido anteriormente, deve ser feita à semelhança do exposto no capítulo 3 – MLEARN e do aplicado na EN. Do mesmo modo, sintetiza o paralelismo estabelecido entre as duas metodologias, por forma a facilitar a sua compreensão e implementação. Mais uma vez salientamos que este paralelismo foi condicionado pela perceção do exercício realizado para a organização Marinha, face à adaptação adotada às necessidades percecionadas durante o estudo da estratégia da EN. Esta ressalva pretende esclarecer não só o dever de cada organismo retirar as suas próprias relações (por forma a obter os melhores resultados individuais e coletivos), mas também a contrariedade estabelecida teoricamente pela Mlearn.

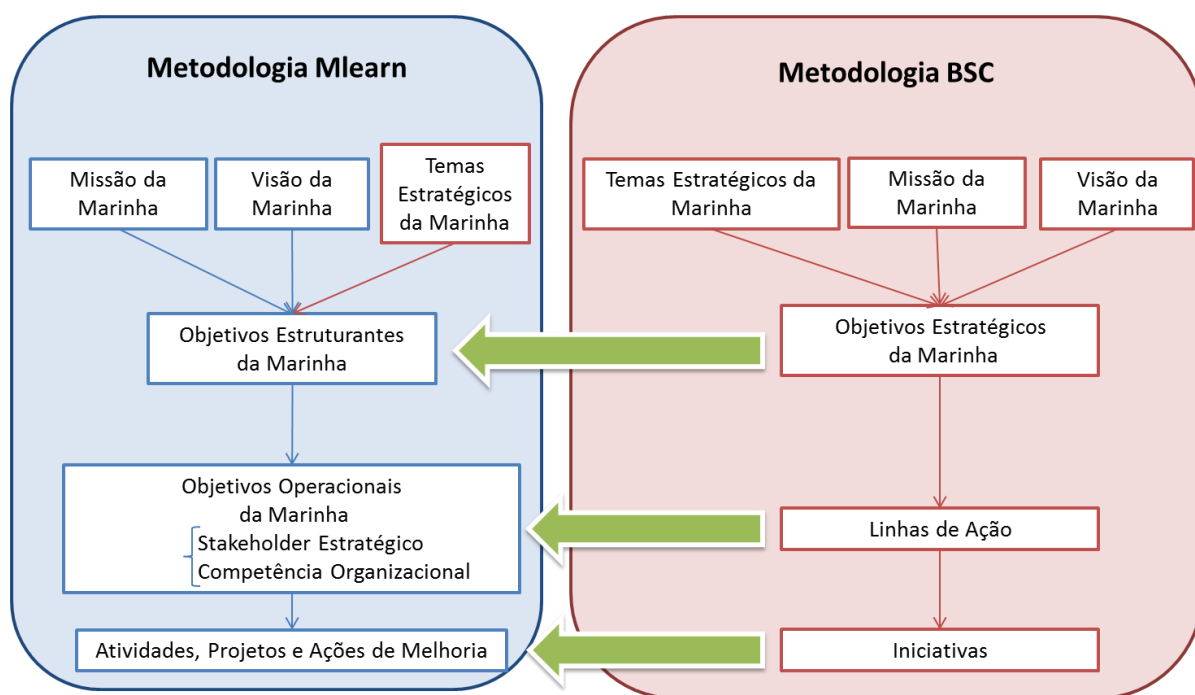


Ilustração 30 - Paralelismo entre BSC e Mlearn aplicação Marinha
 Fonte: O Autor

Terminada a análise comparativa das soluções Mlearn e BSC (específico para a EN) é preciso compreender que estas metodologias assentam em bases que igualmente possuem semelhanças e dissemelhanças. Este estudo vem permitir aferir com maior clareza as conclusões sobre a presente dissertação e em especial sobre o paralelismo em estudo neste capítulo. O quadro que se segue visa sintetizar as igualdades e as diferenças que podemos encontrar quando comparamos as duas metodologias.

BSC	Mlearn
Semelhanças	
Centrado na clarificação da estratégia e na sua comunicação	
Monitoriza as atividades do negócio para que estas conduzam a uma visão estratégica da organização, melhorando a comunicação interna e externa.	Monitoriza as atividades do negócio para que estas conduzam a uma visão estratégica da organização, melhorando a comunicação interna e externa. Aproxima os processos dos objetos, proporcionando o alinhamento dos SI com a estratégia de negócio.
Visão holística de uma administração	
Identifica os aspetos críticos para obter uma visão completa da empresa, em termos de objetivos e organigrama, por forma a garantir o cumprimento da estratégia. Assim, apenas suporta a monitorização e controlo, com base no organigrama.	Identifica os aspetos críticos para obter uma visão completa da empresa, em termos de objetivos e organigrama, por forma a garantir o cumprimento da estratégia. Analisa a organização como um todo, melhorando o seu desempenho/eficiência e

	agilidade. Desenvolve todo o modelo de forma independente do organigrama com base numa arquitetura organizacional.
Sistema de governo de processos	
Incide nos processos internos chave para obter satisfação dos clientes (ainda que com certa dificuldade). No entanto, esta ação continua a ser em abstrato, sem identificar os processos.	Arquiteta os processos internos, por forma a implementar a estratégia.
Desenvolvimento de métricas para aprendizagem e crescimento	
Para controlo e melhoria, de acordo com o organigrama e sem ligação aos processos.	Para controlo e melhoria contínua, numa gestão única assente na arquitetura organizacional.
Orientações traçadas segundo uma estratégia de médio prazo	
Vetores Estratégicos.	Objetivos Estruturantes.
Diferenças	
Subjetividade no mapa estratégico e nas relações de causa-efeito.	Reduz a subjectividade, em particular nas relações causa-efeito – desdobramento de objetivos até tarefas e clarificação de responsabilidades.
Analisa e define objetivos em relação a clientes e investidores (financeiros).	Analisa e define os objetivos em relação a todos os <i>Stakeholders</i> estratégicos.
Define objetivos partilhados.	Define objetivos individuais e colaborativos.
Considera, em abstrato, os processos que poderão satisfazer os clientes. Não faz a ligação entre iniciativas e processos.	Considera todos os projetos e iniciativas nos processos.
Não evidencia orientação para Sociedade, embora admita extensões nas perspetivas como Recursos Humanos.	Integra os processos organizacionais e componente Recursos Humanos e Sociedade.
Adota maioritariamente dados de entrevistas.	Apoia-se em <i>workshops</i> interativos.
Falta de precisão na definição dos conceitos.	Os conceitos são bem definidos.
Considera o conceito de processo em abstrato.	Integração efetiva de macro processos/CO.
Identifica os desvios e dá uma explicação sem identificar a causa de forma direta nos processos.	Identifica as causas das falhas estratégicas e medidas corretivas diretamente nos processos.
Não é capaz de fornecer um retrato em tempo real da organização, na sua componente de representação da estratégia organizacional.	Possui sistemas de monitorização, que oferecem informação sobre a organização, quase em tempo real, apresentando os diversos cenários possíveis.
Não sugere a participação de todos os elementos da organização no desenvolvimento do projeto, centrando-se nos gestores de topo.	Necessita que todos os elementos estejam empenhados, como um só, no desenvolvimento do projeto, garantindo o consenso global.
Não prevê técnicas específicas para validação dos indicadores ou das métricas.	O cruzamento de informação leva a uma validação dos indicadores e das métricas.
Não define com clareza as CO da instituição.	Define claramente as CO da organização até aos níveis mais elementares.

Tabela 19 - Semelhanças e Diferenças entre BSC e Mlearn

Fonte: O Autor

Atendendo ao exposto na tabela 19, verificamos que as principais diferenças entre o BSC e a Mlearn se centram em seis assuntos distintos. O primeiro, a salientar, advém da consideração atribuída aos diferentes *Stakeholders*, por parte da Mlearn; enquanto o BSC se foca, fundamentalmente, nos clientes. A Mlearn apura as falhas através das respostas aos estímulos vindos de todos os *Stakeholders* ou até mesmo da organização. A clarificação da estratégia é outro fator diferenciador entre as duas metodologias, dado que a Mlearn recorre a dois níveis (os objetivos estruturantes e os operacionais) e o BSC apenas a um (os objetivos estratégicos). Esta consideração leva a que o desenvolvimento dos processos na Mlearn aconteça até ao nível das tarefas, contrariamente ao BSC. Aqui, pelo fato de não existir exatidão na definição dos conceitos e não se empenhar a organização como um todo (não existindo um consenso global e atual), não é possível criar um repositório de conhecimento organizacional (que proporciona a inovação e a aprendizagem) e comunicar tão eficazmente uma única visão e estratégia. De igual modo, o desdobramento, anteriormente referido, permite, no caso da Mlearn, reduzir a subjetividade nas relações de causa-efeito até aos níveis elementares. Este fato é perceptível quando se compreende que os problemas de um determinado nível são as causas dos problemas dos níveis imediatamente superiores, sendo esta lógica aplicada às preocupações, aos objetivos e aos indicadores. Por outro lado, o desenvolvimento até às tarefas, com base na aproximação sistémica das CO, permite determinar os objetivos colaborativos, onde cada indivíduo conhece as suas responsabilidades e o seu contributo para o sucesso final. (Abreu, 2006) Salientamos que as diferenças, supra analisadas, decorrem sobretudo do fato de a Mlearn se basear no BPM, numa perspetiva sistémica, recorrendo à terapia organizacional, aos objetos de negócio / eixos orientadores, aos processos e à definição de preocupações, para gerir os conhecimentos da instituição e encaminhá-la para o sucesso.

Com o esclarecimento das soluções apresentadas entre a Mlearn e o BSC e o conhecimento do paralelismo existente nas bases das metodologias passamos à análise do conjunto de inovações que esta temática é capaz de oferecer à instituição.

A conjugação da Mlearn com o BSC permite, em primeiro lugar, que a instituição assuma as novas competências, perante os seus colaboradores. Estas ações, que tem vindo a integrar a atuação da EN ao longo dos anos e não se encontram refletidas na missão ou na visão, não se consideravam como relevantes para o planeamento estratégico. Com isto pretendemos salientar que o descrédito dado ao ensino dos Assuntos do Mar tem como

consequência a falta de conhecimento dos trabalhadores sobre esta temática e de descomprometimento perante a organização. O colmatar desta lacuna é conseguido através da revisão dos pilares da instituição, permitindo a sistematização das ideias. A criação deste repositório de informação potencia o aparecimento de uma linha condutora, que serve de eixo orientador dos diferentes mandatos dos Comandantes da EN e provoca a inovação, a partir de uma aprendizagem solidificada. Assim, existe um legado de conhecimento e um capital organizacional (cultura, liderança, alinhamento e trabalho de equipa) a ser transmitido e continuado ao longo dos anos, fazendo face à rotatividade do pessoal, característico das instituições militares. É de notar, que a reestruturação da missão e da visão suscita, de igual modo, uma revisão dos valores da organização. Estes, que atualmente apenas refletem a atuação dos alunos, com a nova reforma, vêm integrar os princípios que devem ser praticados por todos os colaboradores, garantindo um unísono na forma como são desempenhadas as atividades.

O comprometimento com a instituição também é conseguido a partir do desdobramento da arquitetura organizacional. Este projeto, não conseguido no BSC, vem exprimir o propósito de existência de cada indivíduo na organização. Por outras palavras, salienta os contributos individuais para a concretização da estratégia, motivando o pessoal para o melhor desempenho das suas funções. Do mesmo modo, permite a criação de um quadro de responsabilização, atualmente inexistente, e de objetivos colaborativos. Neste caso, as responsabilidades são definidas em função da intervenção nos diferentes processos, sendo por isso delimitado o contributo para o projeto final. É importante garantir a existência de uma organização, que funciona como um todo para a prossecução dos objetivos. Igualmente, é preciso que todos os colaboradores conheçam os seus deveres, os seus superiores hierárquicos e a forma como a sua atuação é medida – ou seja, saibam quais são os seus indicadores de desempenho. Mais uma vez, nem sempre esta informação é passada claramente através do modelo do BSC da EN, não sendo possível exprimir a responsabilização individual.

A definição exclusiva dos objetivos de longo prazo (caraterístico do BSC), não permite que sejam exprimidos, de forma clara, as linhas orientadoras mestras da evolução da instituição nos próximos anos. Posto isto, verificamos que se assume como vantajoso exprimir a estratégia em objetivos de longo e curto prazo, para que se clarifique o que mais significativo se pretende que aconteça nos próximos anos. Do mesmo modo, constitui-se como um suporte à gestão do orçamento estratégico e operacional. Este fator (até então

descuidado pela EN) reflete, no nosso quotidiano, uma prioridade, atendendo à escassez dos recursos financeiros. De forma a expressar esta necessidade, com a nova reestruturação do BSC, passa-se a incluir dois objetivos financeiros. Estes vêm complementar a consolidação da qualidade do ensino na EN – temática desenvolvida no BSC e que manteve o seu relevo na Mlearn. Neste caso específico apenas se afigurou necessário estabelecer objetivos mais concisos e que possam ser desdobrados para os níveis inferiores. Assim sendo, verificamos que os objetivos de longo prazo devem sofrer uma melhoria, integrando a vertente financeira proposta. Esta afigura-se como essencial ao sucesso da EN e da Marinha, devendo ser complementada com objetivos de curto prazo em todos os níveis da organização. É de notar, que em ambas as metodologias os objetivos são traçados com base na estratégia que a Marinha (como instituição hierarquicamente superior à EN) desenvolve para a sua atuação.

Em consonância com os objetivos, supra referidos, ilustra-se a necessidade de se adequar os indicadores que os medem. Os propostos, ainda que de difícil aplicabilidade isolada no BSC, permitem a conjugação com a outra ferramenta da EN: o EPM. Assim, a nova reforma, para além de adequar os indicadores a uma realidade mais acertada (dado se fazerem valer pelo melhoramento dos objetivos), também permite a integração em paralelo com uma outra ferramenta de análise da gestão estratégica.

Ainda no que se refere ao desdobramento dos objetivos é preciso salientar que o BSC não ignora na totalidade. Após a definição dos objetivos estratégicos, a metodologia que atualmente vigora na EN, estabelece linhas de ação, que funcionam como eixos orientadores no curto prazo. No entanto, não é capaz de definir para cada colaborador uma atividade, uma tarefa ou uma instrução, que se reflita na concretização da estratégia da instituição. Mais uma vez, este cenário dúbio não proporciona o esclarecimento das responsabilidades individuais e não garante os objetivos de longo e curto prazo.

Uma outra lacuna do BSC passa pela falta de consideração dos interesses de todos os *Stakeholders*. No modelo atual, a EN apenas considera como cliente principal a Marinha, dado que é o recetor primário dos alunos formados nesta instituição. No entanto, é compreensível que exista um leque de outras entidades que influenciam e deixam-se influenciar pela EN. Destes destacamos as universidades, os professores e os próprios alunos como elementos chaves para o diagnóstico das falhas nas respostas aos estímulos por parte da organização. O cuidado aqui presente vem por um lado identificar as

principais prioridades e fatores a melhorar e, por outro, garantir que os objetivos são cumpridos.

Como resposta ao exposto anteriormente, surge a necessidade de esclarecer quais as competências da EN. Estas, até então definidas unicamente a partir da estrutura hierárquica, não exprimem os deveres e as obrigações desta instituição, face aos das instituições que colaboram na sua missão. Com isto, pretendemos esclarecer que para medir o desempenho da organização é preciso conhecer as competências individuais e as partilhadas. Esta informação permite, mais uma vez, sistematizar o conhecimento da EN quanto a si própria, focando-se nas suas incumbências. Do mesmo modo, a criação das CO potencia o aumento da credibilidade da instituição, levando à creditação dos seus cursos. Esta exigência da A3Es é melhor conseguida com a colaboração da Mlearn, que especifica toda a atuação da EN.

Por fim, a reforma permite concluir a dependência da EN a instituições externas a si, nomeadamente a outros órgãos de Marinha. Sem a colaboração destas entidades, em conjunto com as entidades pertencentes ao seu contexto interno, o processo de definição de um consenso atual sobre a estratégia encontra-se dificultado. Todo este procedimento de reforma do BSC, a partir da Mlearn, permite a criação de um plano de atividades consistente para cada CO, e que exprima o que efetivamente vai ser elaborado no futuro próximo. Por outras palavras, inicia uma nova etapa de prestação de informação interna e externamente que lhe confere o reconhecimento como uma instituição de Ensino Superior Militar Pública de qualidade e pioneira nesta vertente.

A analogia e distinção destas duas metodologias podem, do mesmo modo, ser constatadas segundo a análise das potencialidades, vulnerabilidades, oportunidades e ameaças (SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

Relativamente ao BSC:

- Potencialidades:
 - Alinha a estratégia com a organização, através da monitorização das atividades de negócio;
 - Estabelece temas estratégicos;
- Vulnerabilidades:
 - Não analisa, pormenorizadamente, a relação com os *Stakeholders*;

- Não estabelece com clareza as competências da instituição;
- Define objetivos partilhados possuindo um quadro pouco claro de responsabilização;
- Limita-se à apresentação dos desvios por departamentos, sem determinar a sua causa;
- Oportunidade:
 - Admite a possibilidade de se adaptar à organização;
 - Possibilita o desdobramento dos objetivos independente do organigrama;
- Ameaça:
 - Adota informação, maioritariamente, proveniente das entrevistas com os colaboradores;
 - Não estabelece um quadro claro de responsabilidades;
 - Não desenvolve a arquitetura organizacional.

Relativamente à Mlearn/BPM:

- Potencialidades:
 - Alinha a estratégia com a organização, através da aproximação dos processos aos objetivos;
 - Analisa, cuidadosamente, a relação com os diversos *Stakeholders* estratégicos;
 - Estabelece as competências, com base nas incumbências que a organização possui;
 - Estabelece objetivos individuais para cada nível organizacional e para cada indivíduo;
 - Identifica as causas para os desvios, e orienta a identificação de soluções;
 - Cria um modelo de controlo de gestão e de melhoria contínua integrados;
 - Obriga à sistematização do conhecimento relativo à instituição;
- Vulnerabilidades:
 - Não prevê a existência de temas estratégicos;
- Oportunidade:
 - Estabelece um quadro claro de responsabilidades;
 - Admite a possibilidade de se adaptar à organização;
- Ameaça:

- Obriga o empenhamento de toda a organização, podendo existir indivíduos mais resistentes à mudança, que não se encontrem disponíveis;
- Obriga ao abandono de ideias pré-concebidas e a repensar em temáticas sensíveis.

Deste modo, a partir desta análise é possível concluir que ambas as metodologias são vantajosas, dependendo da forma como forem implementadas na organização. Por outras palavras, por muitas vantagens que ambas oferecem, o produto final é melhor quando se adota ambas e se retira o que existe de mais benéfico em cada uma. Esta conjugação permite à EN não só sistematizar as suas ideias, mas também evoluir na gestão estratégica da sua organização, através da deteção dos erros do BSC. A abordagem inovadora, que retrata esta reunião, permite perceber a possibilidade de juntar teorias diferentes, em detrimento das drásticas alterações. Esta hipótese deve ser adotada por todas as organizações que se apresentam resistentes à mudança, e que face à conjuntura atual, não dispõem de capital financeiro para investir em novas metodologias e *softwares*.

6. CONCLUSÃO

O fomento da necessidade de redução da despesa pública, presente constantemente no quotidiano do setor público, obriga à reformulação dos paradigmas de gestão dos recursos disponíveis. Esta obrigatoriedade leva a que seja repensado todo um conjunto de parâmetros estratégicos, que passam desde a conceção dos níveis de topo, até às tarefas e instruções elementares. Aliada à crise económica, política e social crescente de Portugal, o dever de coerência, integridade e responsabilização é exigido acentuadamente pelas entidades externas apoiantes. Por outras palavras, a subsistência do país assenta na capacidade de gerir os seus bens corretamente, empregando-os de forma a garantir não só o bem-estar da sociedade civil, mas também o aumento da sua produtividade e rentabilidade.

Para o cumprimento bem-sucedido desta missão todas as entidades com orçamento inscrito no Orçamento de Estado devem contribuir. Neste grupo insere-se a Marinha que, apesar de se caracterizar pela cultura milenar que pauta toda a sua atividade, não deixa de ser uma organização com a necessidade de se adaptar às novas práticas de gestão. Assim, urge a necessidade de fazer face às despesas efetuadas, pelas diversas unidades de Marinha, tomando em linha de conta principal a responsabilização pelos atos. Para a concretização do objetivo enunciado é preciso que sejam revistos os modelos de gestão estratégica da organização, bem como o método para implementar novas práticas. Sem a estruturação sólida destes constituintes o caminho para o sucesso da organização e do país, encontra-se dificultado.

Atendendo ao exposto anteriormente, a reformulação da estratégia teve como unidade piloto a EN. Esta unidade reflete o modo de atuação presente em diversos organismos de Marinha, sendo encarada como uma oportunidade para estender esta metodologia inovadora à Força Armada. De igual modo, encontra as suas ações condicionadas, a todos os níveis, por esta entidade. Por conseguinte, depende direta e maioritariamente dos seus recursos financeiros, inscritos nas dotações orçamentais, e da sua política, presente na Diretiva de Política Naval. Assim, esta instituição enfrenta uma problemática com duas vertentes. Por um lado, tem que se assumir como um estabelecimento de Ensino Superior Público Militar de excelência e adaptado à sociedade – potenciando a acreditação dos seus cursos e a consolidação da qualidade dos mesmos, no âmbito específico dos Assuntos do Mar. Por outro lado, deve-se organizar de acordo com as necessidades económicas do país, atuando nos seus modelos de gestão estratégica e

dinâmica da capacidade sobrança. Com isto pretende-se salientar a descontextualização da missão, da visão e dos valores da EN, bem como a desadequação dos seus objetivos estratégicos de rentabilidade e qualidade. Do mesmo modo, e também como resultado das fragilidades enumeradas anteriormente, surge um quadro de responsabilidades pouco claro e sem a definição das verdadeiras prioridades e das metas a alcançar.

Uma das hipóteses de resolução das problemáticas anteriormente apresentadas passa pela aplicação da metodologia Mlearn, a partir da perspetiva BPM, para melhoria do BSC da EN. A necessidade deste paralelismo, em substituição da inovação total, deve-se à escassez de recursos financeiros para investir em projetos totalmente novos, pela qual esta instituição atravessa, e da resistência sentida pelo universo que trabalha nestas áreas. Assim, a disciplina de gestão BPM consiste num conjunto de métodos, ferramentas e tecnologias utilizados na projeção, aprovação, análise e controlo operacional de todos os aspetos e elementos dos processos, que garante a satisfação das ineficiências supra citadas. Este modelo pode ser operacionalizado através da metodologia Mlearn. Esta, por sua vez, consiste num conjunto de etapas que vão desde a clarificação estratégica até à sua implementação nos níveis mais elementares. A sua aplicação na EN, no âmbito geral, passou não só pela revisão das bases da instituição – pretendo que estas sejam utilizadas como objetos internos para gestão estratégica –, mas também foram definidos os seus objetivos de médio e longo prazo e as suas CO. O desdobramento deste conceito pelos diversos níveis operacionais até ao elementar, retrata a gestão por processos, característico do BPM e essencial para prosseguir com a análise correta das incumbências desta organização.

Com isto pretendemos esclarecer que o exercício se iniciou com a redefinição da missão, da visão e dos valores da EN, eliminando os conceitos centenários que não se enquadram, na totalidade, com as novas competências da instituição. Por outras palavras, fez-se a adaptação destas temáticas às novas exigências da sociedade, as quais a organização tem vindo a integrar nas suas atividades. Do mesmo modo, foi revisto o relacionamento com os *Stakeholders*, conferindo-lhes a importância devida. Com o esclarecimento destas noções, passou-se à elaboração do mapa estratégico. Este sintetiza toda a informação referente ao planeamento de longo/médio e curto prazo, que a EN pretende concretizar. Neste documento, não só se adotou os temas estratégicos (característicos exclusivamente do BSC), mas também se adaptou as perspetivas de gestão e os objetivos estruturantes (anteriormente denominados de estratégicos). A definição deste

paradigma foi acompanhada com a redação dos objetivos operacionais da instituição e a conceção das CO. Estas, que visam responder aos estímulos externos, foram desdobradas e caracterizadas ao longo da arquitetura da EN, até ao nível de operações, instruções e regras. É de notar, que este último exercício consiste num mero exemplo do que deverá ser feito para todas as CO principais e elementares, tendo sido explorado aprofundadamente apenas a clarificação da estratégia da EN, em detrimento da elaboração da arquitetura organizacional. Como forma complementar ao estudo supra apresentado foram elaborados dois inquéritos – “Adequação do modelo de gestão da EN” e “Validação das propostas” – que permitiram não só concluir sobre a opinião dos inqueridos relativamente aos pilares estratégicos da organização e as suas propostas de melhoria, mas também sobre as lacunas do BSC na EN. Este trabalho culminou na análise comparativa das soluções apresentadas para a correlação entre a Mlearn e o BSC e nas igualdades e diferenciações entre as duas metodologias.

Todo este processo foi acompanhado pelos gestores de topo, desta instituição, e pelos especialistas nestas duas metodologias. Este préstimo foi feito através de inúmeras reuniões para discussão e validação do trabalho, onde o espírito crítico e a vontade de melhorar continuamente predominaram nos diferentes encontros. Não obstante a predisposição e as facilidades enunciadas anteriormente, é importante salientar determinadas dificuldades que foram surgindo ao longo do processo. Em primeiro lugar, o contato com o BSC na EN obriga, para além de possuir uma chave de acesso, só disponibilizada a indivíduos dentro do assunto, também que seja consultado em computadores específicos. Assim, apresenta-se interdito a pessoal estranho ao serviço, levando a que a consulta do sistema tivesse que ser sempre acompanhada constantemente por um supervisor e consoante a sua disponibilidade. Por outro lado, o fato de o BSC se encontrar adaptado à organização leva a que possua muitas particularidades. Dado que estas não se encontram documentadas, o exercício de compreensão das mesmas levou a um empenhamento redobrado dos especialistas na área. Por fim resta destacar que, o reduzido número de respostas aos inquéritos assemelha-se também como um obstáculo que deve ser apontado. Esta afirmação tem como consequência o comprometimento da análise do caso de estudo e das conclusões aferidas. Muito embora não se afigure como um constrangimento na dissertação mas sim uma assunção, é de salientar que determinados assuntos foram tratados considerando a EN independente da Marinha. Esta deliberação advém da implicação que teria a aplicação da metodologia Mlearn a partir do CEMA.

No seguimento das dificuldades apontadas é preciso ter em conta as restrições e as limitações que reduzem a certeza das conclusões. Neste âmbito temos a apontar que o conhecimento do BSC na EN assentou na informação apresentada por um operador da metodologia. Por outras palavras, admite-se a possibilidade de existência de imperfeições ou lacunas nas terminologias usadas. Do mesmo modo, e como referido anteriormente, a consistência das respostas dos inquiridos pode ser encarada como uma fragilidade. Esta deve-se ao fato de respostas de indivíduos leigos ao pilares estratégicos da instituição ou ao BSC terem sido objeto de estudo nesta dissertação.

Não obstante o apresentado anteriormente, concluímos a exposição do caso de estudo, decalcando todas etapas dos exercícios referentes ao modelo de gestão estratégica das instituições, segundo a Mlearn. Com isto, acreditamos na mais-valia das melhorias propostas, que apontam para o caminho do sucesso e do reconhecimento devido da EN, como Instituição de Ensino Superior Militar Público. A partir da informação explicitada anteriormente, que resume a temática em estudo, é possível aferir a necessidade de, em grande parte dos casos, se repensar na adequação dos pilares estratégicos, sobretudo no que diz respeito à missão, à visão e aos valores. Do mesmo modo, deve existir uma maior divulgação da informação que se enquadra neste âmbito. Aqui evocamos, principalmente, os indicadores que medem os objetivos para os quais os indivíduos contribuem, os seus responsáveis e a sua periodicidade e os *Stakeholders*. A falta de lucidez avultada destas temáticas pode comprometer o sucesso da instituição, pelo fato de os colaboradores (não incluídos na Gestão de Topo ou Intermédia) não conhecerem a essência do seu trabalho, nem a base da política em que empregam as suas forças. Por fim, denota-se uma certa inadequação do BSC à EN, também refletida neste trabalho. Neste caso percebe-se que a metodologia não impulsiona à melhoria e à motivação, não apresenta os resultados esperados, não é eficaz no dia-a-dia, não potencia a análise correta dos desvios e do consumo dos recursos, não ilustra as prioridades e não define o mapa estratégico adequadamente (segundo a perspetiva de parte da população inquerida). O presente trabalho, em particular o último inquirido realizado, também permitiu concluir que as propostas tecidas ao longo do subcapítulo 4.3. Aplicação da Metodologia Mlearn, segundo a Perspetiva de gestão BPM, para melhoria do BSC na Escola Naval, são consideradas válidas e correspondem ao primeiro passo para a readaptação da EN à sociedade.

A análise comparativa entre as metodologias comprovou as conclusões refletidas anteriormente. Novamente identificaram elos de ligação e desunião entre o BSC e a

Mlearn, bem como entre as soluções por eles apontadas. Neste último caso identificaram-se como semelhantes os conceitos de missão, visão, objetivos e indicadores estruturantes/estratégicos e as perspetivas de gestão/motivações de melhoria. Por outro lado, os temas estratégicos foram inovações adotadas ao BSC da EN, enquanto que a organização por CO e o cuidado com os *Stakeholders* foram requisitos mantidos da Mlearn. É de destacar que a comparação só pode ser realizada até à etapa de clarificação da estratégica, atendendo que o BSC não desenvolve esta perspetiva aos níveis elementares. Com base na análise exclusiva das metodologias pode-se verificar semelhanças na visão holística de uma administração centrada na estratégia, no sistema de governo por processos traçados para o médio prazo e no desenvolvimento de métricas para avaliação do cumprimento dos requisitos. Em contra partida surgem como dissemelhanças, por exemplo a subjetividade no mapa estratégico e a definição de objetivos partilhados predominantes do BSC, e a identificação das causas e das medidas corretivas apresentadas unicamente pela Mlearn.

A exposição e a análise da informação, presente nesta dissertação de mestrado, não se deve cingir à Instituição de Ensino Superior Militar Público em estudo. Por outras palavras, pretendemos elucidar a possibilidade de extrapolação desta metodologia, seguindo o conjunto de passos explorados (no subcapítulo 4.3), para os restantes órgãos de Marinha. Muito embora esta relação possua uma lógica exata, não deve ser interpretada como um dado adquirido. Com isto pretendemos salientar a necessidade de cada entidade adaptar à sua organização o paralelismo entre o BSC e a Mlearn/BPM, por forma a obter os melhores resultados. Do mesmo modo, recomendamos a que seja elaborado um processo de melhoria contínua, onde as duas metodologias são alinhadas e funcionam em paralelo, logo desde o momento de planeamento da edificação dos novos pilares estratégicos do organismo. Esta solução contrapõe a opção das drásticas mudanças, que normalmente são acompanhadas de grandes investimentos financeiros e resistência por parte dos trabalhadores. Assim, toda a organização deverá manter uma abertura para a mudança de paradigmas, com consequente disponibilidade para a inovação, bem como manter um espírito crítico, em todas as fases do processo. Esta posição irá garantir a constante revisão dos pilares estratégicos da organização e a permanente atualização à conjuntura em que a instituição se insere. Por outro lado, o empenhamento de todos os colaboradores para além de garantir a sistematização do conhecimento da instituição, também assegura a existência de um repositório de informação e um legado a ser transmitido. A criação desta base

informacional deve ser acompanhada pelo desdobramento da arquitetura organizacional pelos diferentes níveis. Nesta temática pretendemos salientar que a estruturação dos níveis inferiores é essencial para que se constituam todas as vantagens que a Mlearn é capaz de proporcionar. Por fim, resta lembrar que a definição dos *Stakeholders* e das competências são dois aspetos relevantes a ter em conta aquando da elaboração da estrutura organizacional da instituição. Com isto pretendemos salientar que a concretização deste passo permite clarificar as incumbências da exclusiva responsabilidade do organismo, sendo este o primeiro elemento para definir corretamente os objetivos estruturantes e operacionais da organização.

O trabalho apresentado anteriormente permitiu aferir que o Caso de Estudo foi conclusivo, tendo-se obtido a resposta para a Questão Central. Esta, que questiona a forma como o BPM pode contribuir para a melhoria do sistema de gestão da EN, encontrou na hipótese 1 a melhor solução. Por outras palavras conclui-se que a adaptação e o alinhamento entre o BSC e BPM são possíveis, recorrendo à metodologia Mlearn. Esta simbiose permitiu aferir inúmeras vantagens, tais como sistematização do conhecimento relativo à organização, a definição de quadros claros de responsabilização e a possível acreditação dos cursos. Do mesmo modo, existe a possibilidade de se fazer cumprir com os objetivos estratégicos de rentabilidade e de qualidade e identificar as reais prioridades e melhorias para a gestão de recursos. Complementar a estas mais-valias, o BPM, e em particular a Mlearn, potenciam o comprometimento de toda a organização e a identificação das competências internas e externa da organização. Por fim, resta salientar que esta relação permitiu perceber determinadas insuficiências do BSC, que comprometem o sucesso de qualquer organização. Assim sendo, podemos concluir que a Questão Central encontra-se respondida pelos seguintes oito objetivos alcançados:

- Sistematizar o conhecimento relativo à organização;
- Cumprir com os seus objetivos estratégicos de rentabilidade e de qualidade;
- Definir quadros claros de responsabilização;
- Alcançar acreditação dos cursos;
- Identificar as principais lacunas da metodologia em uso – BSC;
- Identificar as reais prioridades e melhorias na gestão dos recursos;
- Comprometer todos os indivíduos na estratégia da organização;
- Identificar as competências internas e externas da organização.

De igual modo, a Questão Derivada foi respondida pelas conclusões e recomendações tecidas não só aquando das conclusões e recomendações do Caso de Estudo, mas também na realização da análise comparativa das metodologias.

Em conclusão, o projeto desenvolvido comprova as falhas da atual metodologia em vigor na EN, solucionando-as através da perspetiva de gestão BPM, com recurso à Mlearn. Todo o trabalho permitiu estruturar uma organização ciente das suas competências e adaptada à realidade em que se insere. Por outro lado, adquire uma maior consciência da necessidade de rentabilizar os seus recursos, de informar os seus colaboradores e de rever constantemente os seus pilares estratégicos. Aliado a este produto, a investigação também permitiu explorar a relação que a EN tem com as outras entidades externas a si, revelando a grande dependência que possui da Marinha. Sem descurar do anteriormente referido, resta evidenciar a importância que este alinhamento trás para os novos conceitos de eficiência e abertura à sociedade da EN. Deste modo, tomando em consideração as bases racionais das metodologias Mlearn e BSC, a sua conjugação resulta num quadro coerente e sincronizado que alinha a organização ao mapa estratégico definido. No entanto, a implementação deste paralelismo, como resposta à Questão Central referida no decorrer do trabalho académico, só será possível, entre diversos fatores, com o compromisso de toda a organização e com o abandono do cepticismo estabelecido. Só desta forma os colaboradores se sentirão comprometidos com uma nova ideia defendida e patrocinada pelos gestores de topo; caso contrário, o trabalho será em vão, os benefícios não serão retirados e o sucesso da instituição não será alcançado.

Embora este caso de estudo não se encontre totalmente concluído, sendo uma alavanca para trabalhos académicos futuros, é reconhecida a mais-valia desta combinação de metodologias que podem fazer da EN, uma organização de referência quer no meio militar, quer no dos estabelecimentos de ensino superior público. Com isto pretendemos que, ainda que a extrapolação das vantagens para as demais unidades de Marinha, não possa ser identificado como um dado adquirido, é passível de ser estudado (e até verificado) em casos de estudo futuros. No entanto, é certo que este sucesso depende da realização sincera de cada passo de modo a tornar a Marinha mais rentável, eficiente e económica. Assim, aos trabalhos a serem realizados futuramente recomenda-se, primeiramente, a exploração e a construção dos níveis arquitetónicos inferiores. Estes deverão ser desenvolvidos com o constante acompanhamento das entidades responsáveis pelo setor, mantendo o alinhamento com a estrutura hierárquica. Também se aconselha que

este exercício seja feito para os órgãos superiores, nomeadamente a Marinha (enquanto entidade). Esta advertência advém do fato de este Ramo das Forças Armadas, constituir uma importante entidade que influencia e condiciona todos os organismos que dela dependem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABPMP. (2009). Guide to Business Process Management common body of knowledge (BPM CBOK). Version 2.0 – Second Release.

Addison, R., Haig, C. (2011). Sustainable Performance Architecture: The 3-D Enterprise. A BPTrends Column.

APQC. (2012). What we do?. Consultado em Setembro 29, 2012 em <http://www.apqc.org/what-we-do>.

Artigos de TI. (2010, Abril 19). Introdução ao BPM. Consultado em Agosto 29, 2012 em <http://artigosdeti.wordpress.com/2010/04/19/bpm/>.

Balance Scorecard Institute. (2012). What is it the Balance Scorecard?. Consultado em Setembro 26, 2012 em <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>.

Bandara, W., Indulska, M., Chong, S., Sadiq, S. (2007). Major issues in Business Process Management: an Expert Perspective. Australia: BPTrends.

Barros, O., Julio, C. (2010). Enterprise and Process Architecture Patterns. BPTrends.

Blickle, T., Hess, H., Lees, M., Kluecklmann, J. & Williams, B. (2010). Process Intelligence for DUMMIES. Indiana: Wiley Publishing, Inc.

Burlton, R. (2001). Business Process Management. Indiana: Sams.

bpm.com (2012, Janeiro 28). Is An Open Source Business Process and Rules Management Solution Right for You?. Consultado em Setembro 13, 2012 de http://www.bpm.com/index.php?option=com_docman&view=docman&Itemid=315&limitstart=10&limit=10.

Bravo, A. (2012). O ensino superior público universitário militar: a importância de uma visão estratégica. PROELIUM – Revista da Academia Militar.

Brocke, J. & Rosemann, M. (2010). Handbook on BPM. Nova Iorque: Spring.

Changepoint Corporation. (2003). Why Enterprise Project Management is not enough?. Ontario: Changepoint.

- Coelho, J.S., “Método Learn. Uma abordagem por processos e sistémica para implementar os princípios da nova versão da série ISO9000:2000”. Revista Qualidade, ano 2001.
- Coelho, J.S., “Modelo Integrado de Gestão de um Município”. Portal MLearn, Porto, Abril 2012.
- Coelho, J.S., “Transformar a ISO9000:2000 num instrumento de gestão útil: o Método Learn”, Revista Tecnometal, nº141, Julho/Agosto, AIMMAP, Porto, 2002.
- Coelho, J.S., “Método LEARN – Um Contributo para a Definição das Necessidades de Informação de Acordo com a Estratégia do Negócio”, comunicação apresentada à 4ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação (CAPSI), 2003.
- Coelho, J.S., “A arquitectura de processos como fator chave para a implementação da estratégia”, comunicação apresentada no 2º congresso da Administração Pública, 2004.
- Coelho, J.S., “Taking a Business Object View of a Business Process”, comunicação apresentada na BPMG (Business Process Management Group) 13th Annual.
- Coelho, j. (2012). Introdução à metodologia Mlearn. Lisboa: Mlearn.
- Correia, F. (2012, Fevereiro 8). Instituto Português de Business Process Management. Consultado em Julho 21, 2012 de <http://www.ipbpm.pt/>.
- Cruz, T. (2008). BPM E BPMS. Rio de Janeiro: Brasport.
- Dinsmore, P. (1999) Winning in Business with Enterprise Project Management. Nova Iorque: Spring.
- EFQM. (2012). What we do? Consultado em Setembro 30, 2012 de <http://www.efqm.org/en/tabid/130/default.aspx>.
- Ferreira, M. P., & Serra, F. R. (2009). *Casos de Estudo. Usar, Escrever e Estudar* (1ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Fischer, L. (2007). BPM and Workflow handbook. EUA: Future Strategic, Inc.
- Free Management Library. (2012). Total Quality Management. Consultado em Setembro 28, 2012 de <http://managementhelp.org/quality/total-quality-management.htm>.

Ganesan, E. (2011). Enterprise Business Architecture – A Phased Methodology for Developing a Business Information Repository and Analysis. BPTrends.

Garimella, K., Lees, M. & Williams, B. (2008) BPM Basics for DUMMIES. Indiana: Wiley Publishing, Inc.

Garimella, K., Lees, M. & Williams, B. (2011) BPM for DUMMIES. Indiana: Wiley Publishing, Inc.

Hammer, M. & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation. EUA: HarperBusiness Essencial.

Harmer, D. & Daveport, T. (2007). Business Process Change : A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals. USA: Morgan Kaufmann Publishers.

Houy, C., Fettke, P., & Loos, P. (2010). Empirical research in business process management – analysis of an emerging field of research. Business Process Management Journal.

Hubbard, D. (2010). How to Measure Anything. Nova Jersia: John Wiley.

IBM. (2012). Business Process Management (BPM). Consultado em Setembro 22, 2012 de <http://www-142.ibm.com/software/products/us/en/category/BPM-SOFTWARE>.

Kaplan, R. & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Boston: Harvard Business Press.

Kaplan, R. & Norton, D. (2008). The Execution Premium. Boston: Harvard Business Press.

Krafzig, D., Banke, C. & Slama, D. (2005). Enterprise SOA. Maryland: Phoenix BookTech.

Kumar, R. (2005). *Research methodology: a step-by-step guide for beginners* (1ª ed.). London: Sage Publications.

Lean Enterprise Institute. (2012). What is Lean?. Consultado em Setembro 28, 2012 de <http://www.lean.org/whatslean/>.

Lusodata. (2011, Outubro). Business Process Management. Consultado em Julho 26, 2012 de <http://www.lusodata.pt/webluso/bpm-business-process-management.aspx>.

Microsoft. (2010). Microsoft Enterprise Project Management simplifica aprontamento dos navios da Marinha Portuguesa. Consultado em Outubro 5, 2012 de <http://www.microsoft.com/projet/pt/pt/customer-success.aspx>.

Microsoft Project 2010. (2010). Microsoft Enterprise Project Management (EPM) Solutions. Consultado em Outubro 5, 2012 em <http://www.microsoft.com/projet/en-us/demand-management.aspx>.

Modern Analyst. (2012). 3 keys elements of a Lean BPM solution. Consultado em Setembro 28, 2012 de <http://www.modernanalyst.com/Resources/Articles/tabid/115/Default.aspx?ArticleType=ArticleView&ArticleID=1069>.

MooD. (2012). Smarter Decisions. Consultado em Novembro 2, 2012 em <http://www.moodinternational.com/moodplatform.html>.

Abreu, A. O método Learn como Ferramenta de Gestão Estratégica: Estudo de um caso. (2006). Tese de mestrado pelo Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Oates, B. (2006). *Researching Information Systems and Computing*. London: SAGE Publications Ltd.

Pedro, J. (2003). Performance no Sector Público. *Revista TOC*, Outubro, 60-63.

Portal da Educação. (2008, Outubro 21). O que é o Balance Scorecard? Consultado em Setembro 28, 2012 de <http://www.portaleducacao.com.br/gestao-e-lideranca/artigos/3949/o-que-e-balanced-scorecard>.

Prado, L. (2002). *Guia Balance Scorecard*. Brasil: E-book.

Ribeiro, A., Silva F., Palma, J., & Monteiro, N. (2010). *Estratégia Naval Portuguesa: - O processo, o contexto e o conteúdo*. Lisboa: Cadernos Navais, 35 (Julho-Setembro).

Rodrigues, V. (2011). *Estudo contributivo do alinhamento dos objetivos da Superintendência dos Serviços Financeiros com os objetivos estratégicos da Marinha*. Tese de Mestrado em Ciências Militares Navais. Escola Naval.

Santos, H. (2012). Fatores críticos de sucesso das iniciativas de BPM no setor público. Tese de Mestrado em Ciência da Computação. Universidade Federal de Pernambuco, Recife. 132pp.

SoftwareAG. (2012). Business Process Management. Consultado em Setembro 22, 2012 de <http://www.softwareag.com/corporate/solutions/ebpm/bpm/overview/default.asp>.

Tregear, R. & Jenkins, T. (2007). Government Process Management: A review of key differences between the public and private setors and their influence on the achievement of public setor process management. BPTrends.

Tower, S., Burlton, J., Fingar, P., McGregor M., Ross, R., Coelho, J., McClellan, M & Ould, M. (2005). In search of BPM Excellence. Florida: Meghan-Kiffer Press.

Trkman, P. (2010) The critical success fators of business process management. International Journal of Information Management.

Ultimus. (2012). Business Process Management & Lean Six Sigma. Consultado em Setembro 29, 2012 de <http://www.ultimus.com/LeanSixSigma-0/>.

Weske, M. (1998). Business Process Management. Alemanha: Springer.

White, S. (2004). Introduction to BPMN. Nova Iorque: IBM Corporation.

Wikipedia. (2012, Agosto). Business Process Management. Consultado em Setembro 9, 2012 de http://en.wikipedia.org/wiki/Business_process_management.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Legislação

Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de março (Graus académicos e títulos do ensino superior).

Decreto-Lei n.º 107/2008, de 25 de junho (alteração ao Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de março)

Decreto-Lei n.º 233/2009, de 15 de setembro (Lei Orgânica da Marinha).

Lei n.º62/2007, de 10 de setembro (Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior).

Lei n.º38/2007, de 16 de agosto (Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior).

Manual para o Processo de Auditoria dos Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior, elaborado pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, 2012.

Documentação Interna

Diretiva de Política Naval 2011, de 15 de maio 2012.

Directiva Sectorial da Escola Naval 2011, de 28 de junho 2012.

Informação da Escola Naval nº1/3, de 14 janeiro.

PAA 32 – Documentação Estruturante da Estratégia Naval.

Plano de Atividades da Escola Naval, 2011.

Plano de Atividades da Escola Naval, 2012.

Plano de Atividades da Escola Naval, 2013.

Relatório de Atividades da Escola Naval, 2011.

Relatório de Atividades da Escola Naval, 2012.

ANEXOS E APÊNDICES

Anexo A - Mapa Estratégico da Escola Naval

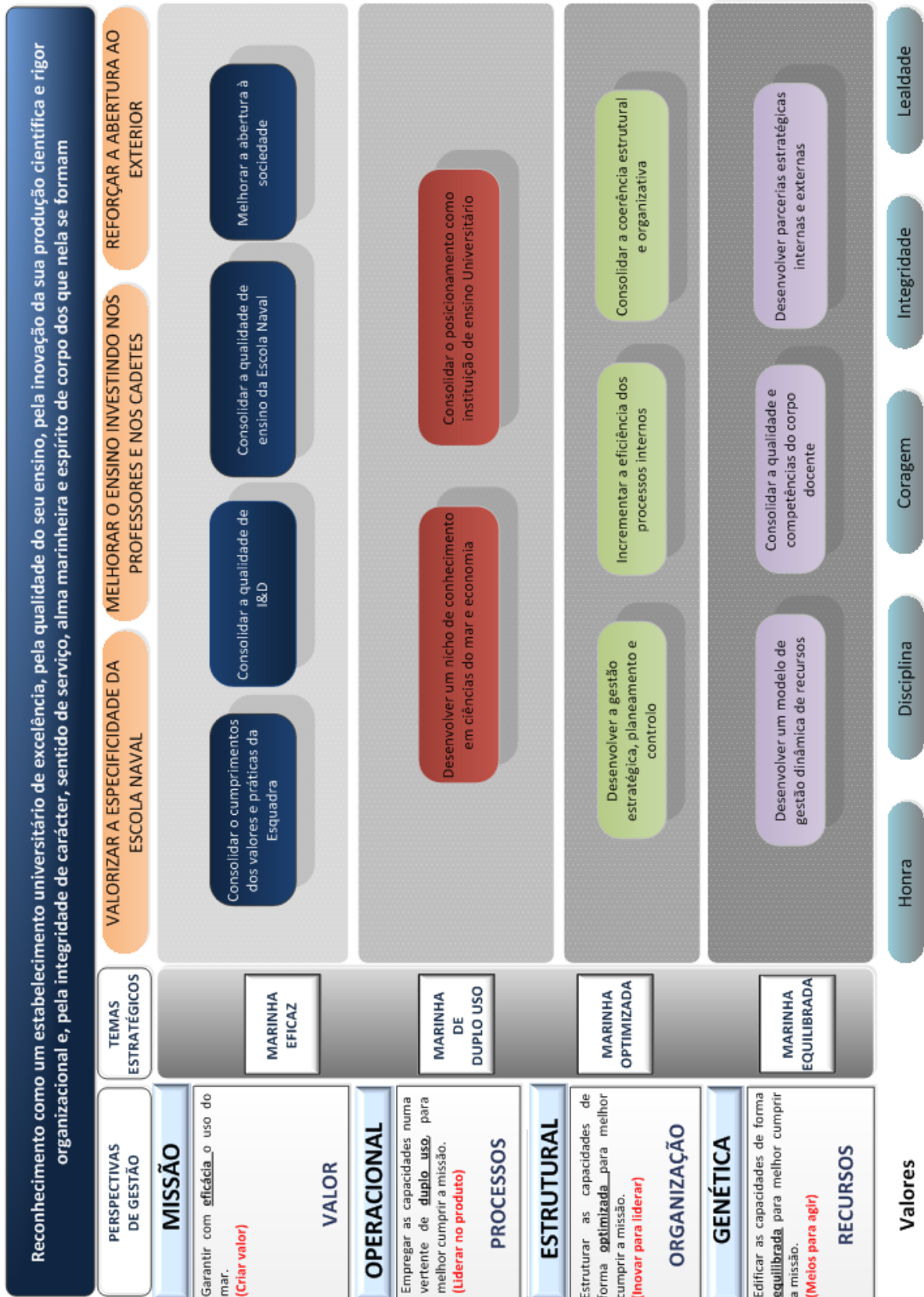


Ilustração 31 - Mapa Estratégico da EN
Fonte: Diretiva Setorial de 2011 (2012)

Anexo B - Mapa Estratégico da Marinha

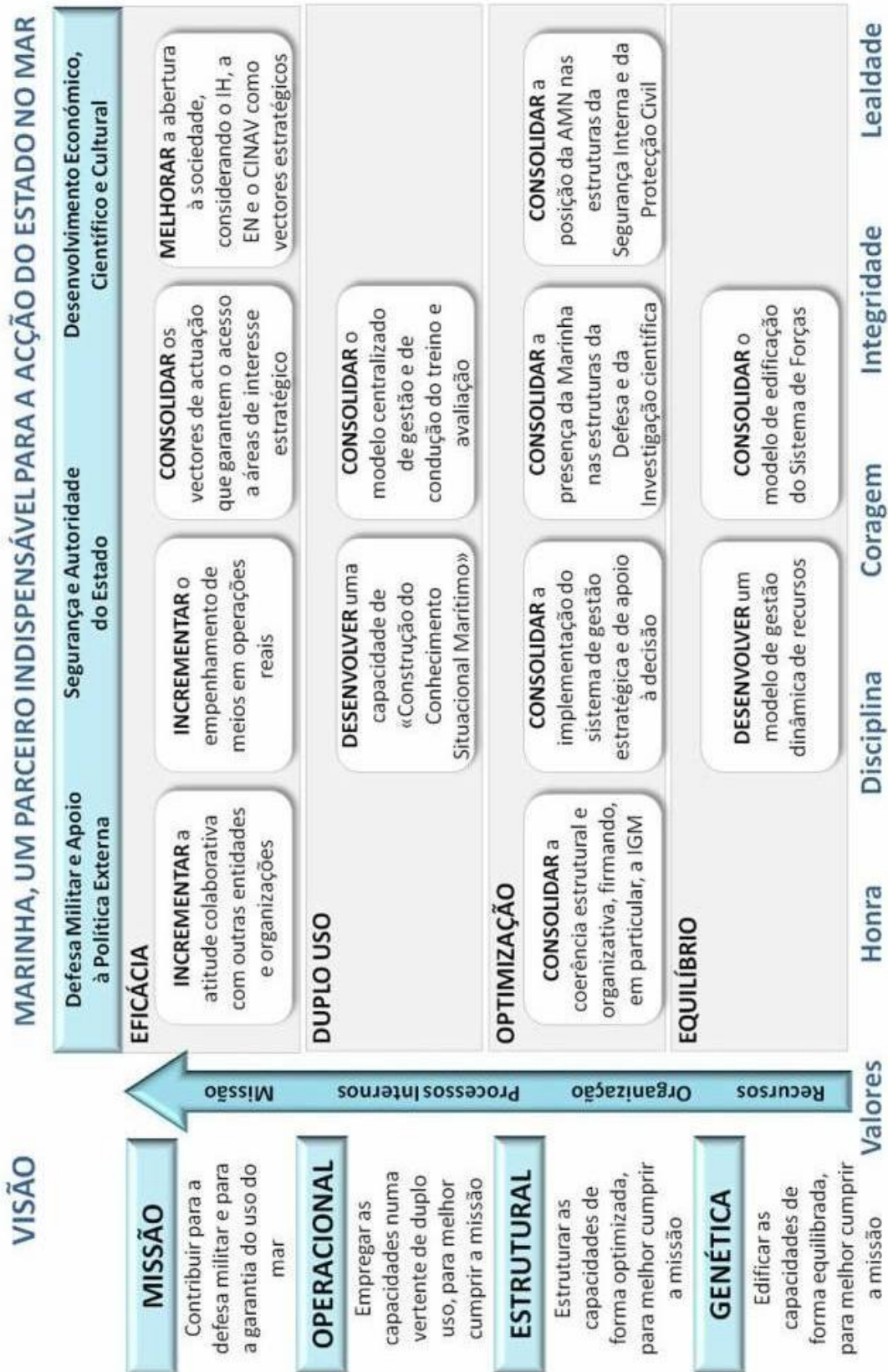
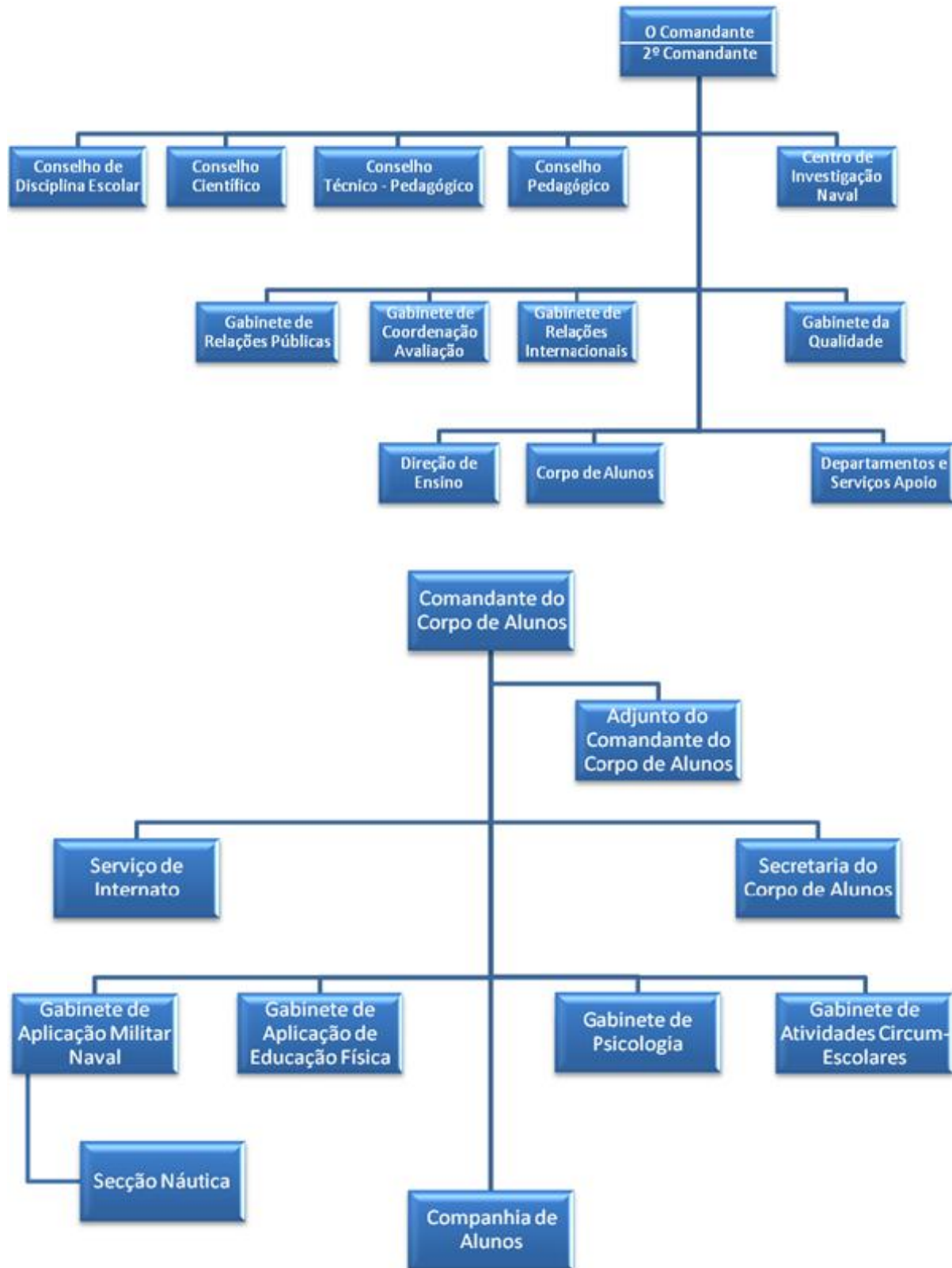


Ilustração 32 - Mapa Estratégico da Marinha
Fonte: Diretiva de Política Naval 2011 (2012)

Anexo C - Organograma completo da Escola Naval



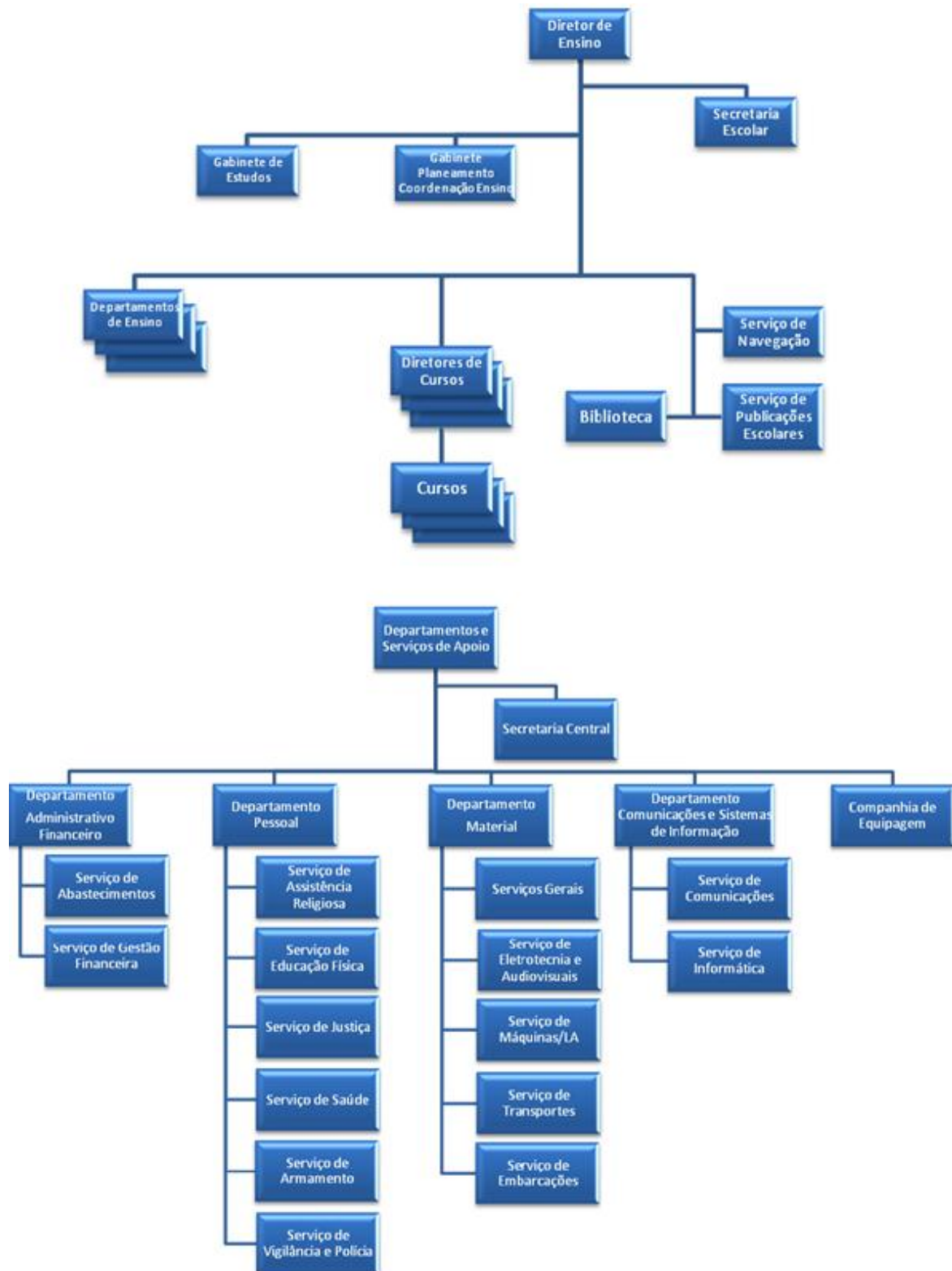


Ilustração 33 - Organograma completo da EN
Fonte: Intranet (2013)

Apêndice 1 - Estrutura do Método Mlearn

O MLearn é uma metodologia sistémica e com objetivo de plena integração na organização; para uma melhor rentabilização é necessário conhecê-la ao máximo. Para isso é preciso não só recolher o máximo de informação possível, como também compreendê-la, enquadrá-la e valorizá-la. Esta valorização é conseguida com a sua inserção no método, que por sua vez, se encontra estruturado por um conjunto de etapas, fases e passos a serem cumpridos.

No final, para além da implementação do MLearn na organização, espera-se também que esta seja útil para a mesma, conduzindo-a ao sucesso.

Assim, segue-se a estruturação do modelo nas suas diversas fases e etapas (Coelho, 2004):

- Etapa 1: Clarificação da estratégia do negócio

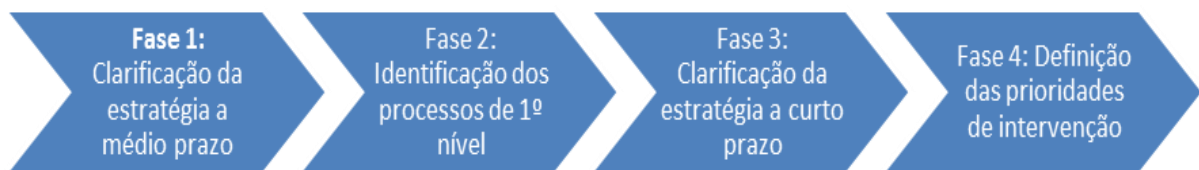


Ilustração 34 - Fases da Etapa 1
Fonte: Adaptado de Coelho (2004)

- Etapa 2: Definição da arquitetura dos processos de negócio

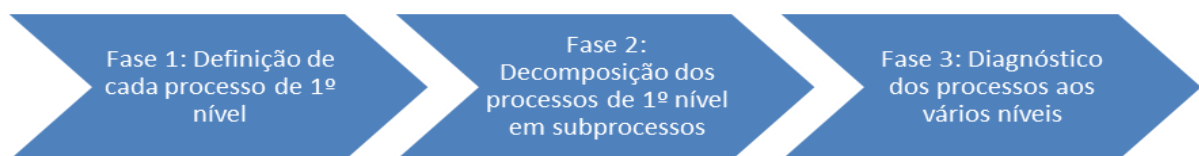


Ilustração 35 - Fases da Etapa 2
Fonte: Adaptado de Coelho (2004)

- Etapa 3: Modelação dos processos elementares

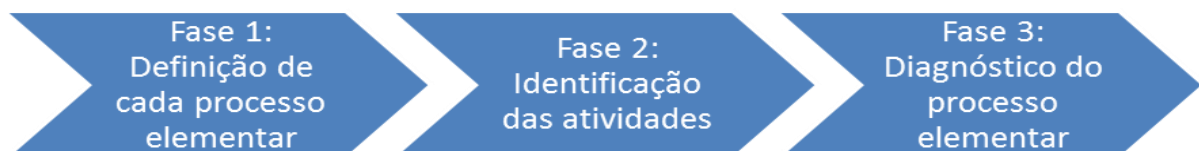


Ilustração 36 - Fases da Etapa 3
Fonte: Adaptado de Coelho (2004)

- Etapa 4: Diagnóstico das atividades

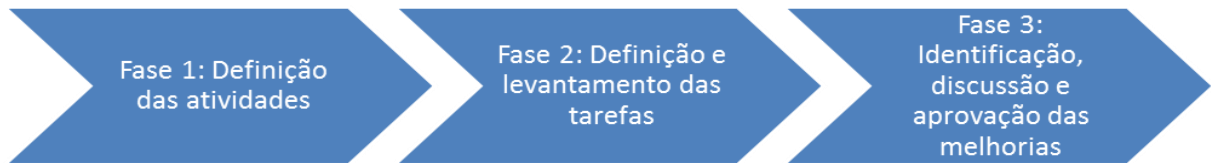


Ilustração 37 - Fases da Etapa 4
Fonte: Adaptado de Coelho (2004)

- Etapa 5: Planeamento e controlo da implementação do modelo de melhoria contínua



Ilustração 38 - Fases da Etapa 5
Fonte: Adaptado de Coelho (2004)

- Etapa 6: Planeamento dos sistemas de informação

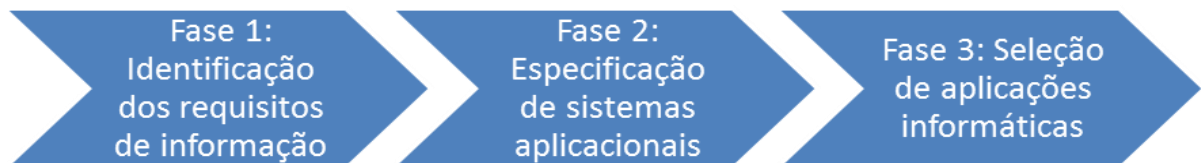


Ilustração 39 - Fases da Etapa 6
Fonte: Adaptado de Coelho (2004)

- Etapa 7: Controlo da implementação de aplicações informáticas



Ilustração 40 - Fases da Etapa 7
Fonte: Adaptado de Coelho (2004)

- Etapa 8: Recursos Humanos

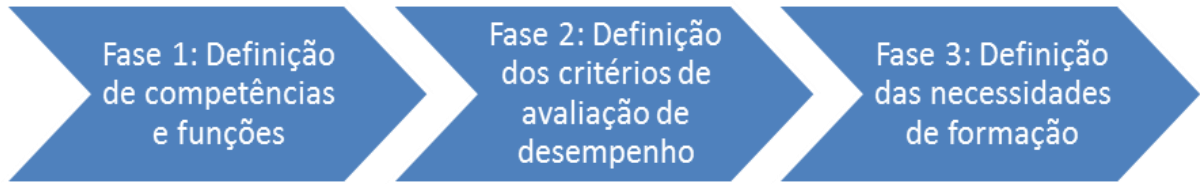


Ilustração 41 - Fases da Etapa 8
Fonte: Adaptado de Coelho (2004)

- Etapa 9: Referenciais de qualidade e risco

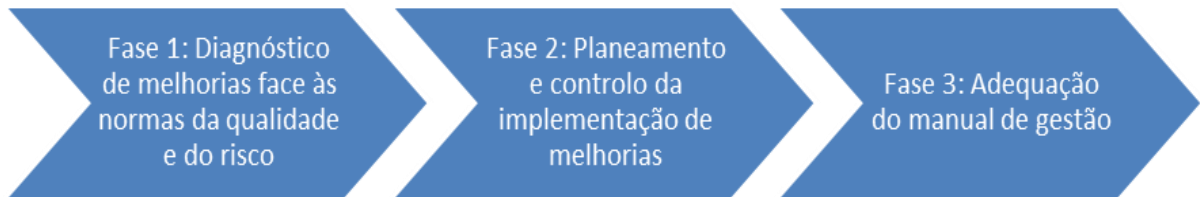


Ilustração 42 - Fases da Etapa 9
Fonte: Adaptado de Coelho (2004)

Apêndice 2 - Matrizes da Mlearn

Numeração	Matriz	Conceito
1	De cruzamento dos <i>Stakeholders</i> estratégicos com os obj. estruturantes	Facilita a visão integrada da importância da relação da empresa com cada <i>Stakeholder</i> , alertando para o atual estado de desempenho.
2	De cruzamento dos obj. estruturantes com os obj. operacionais	Construído com base em quantificação (1 a 3) (3 nota máxima), priorizando os obj. estruturantes numa escala.
3	De cruzamento dos <i>Stakeholders</i> estratégicos com os obj. operacionais	Contribui para uma imagem mais integrada do impacto da estratégia.
4	De cruzamento dos indicadores estruturantes com indicadores operacionais	Permite uma maior consistência da sua definição e alinhamento.
5	De cruzamento dos obj. operacionais com as CO de 1º nível	Semelhante a matriz 2. As competências de peso 3 dão mais contributos para a concretização da estratégia.
6	Orientadora do plano de atividades e de investimento	Coordena a elaboração do plano de atividade e o orçamento de investimento da instituição.

Tabela 20 – Matriz Mlearn

Fonte: Adaptado de Coelho (2012)

Apêndice 3 - Questão central da dissertação de mestrado

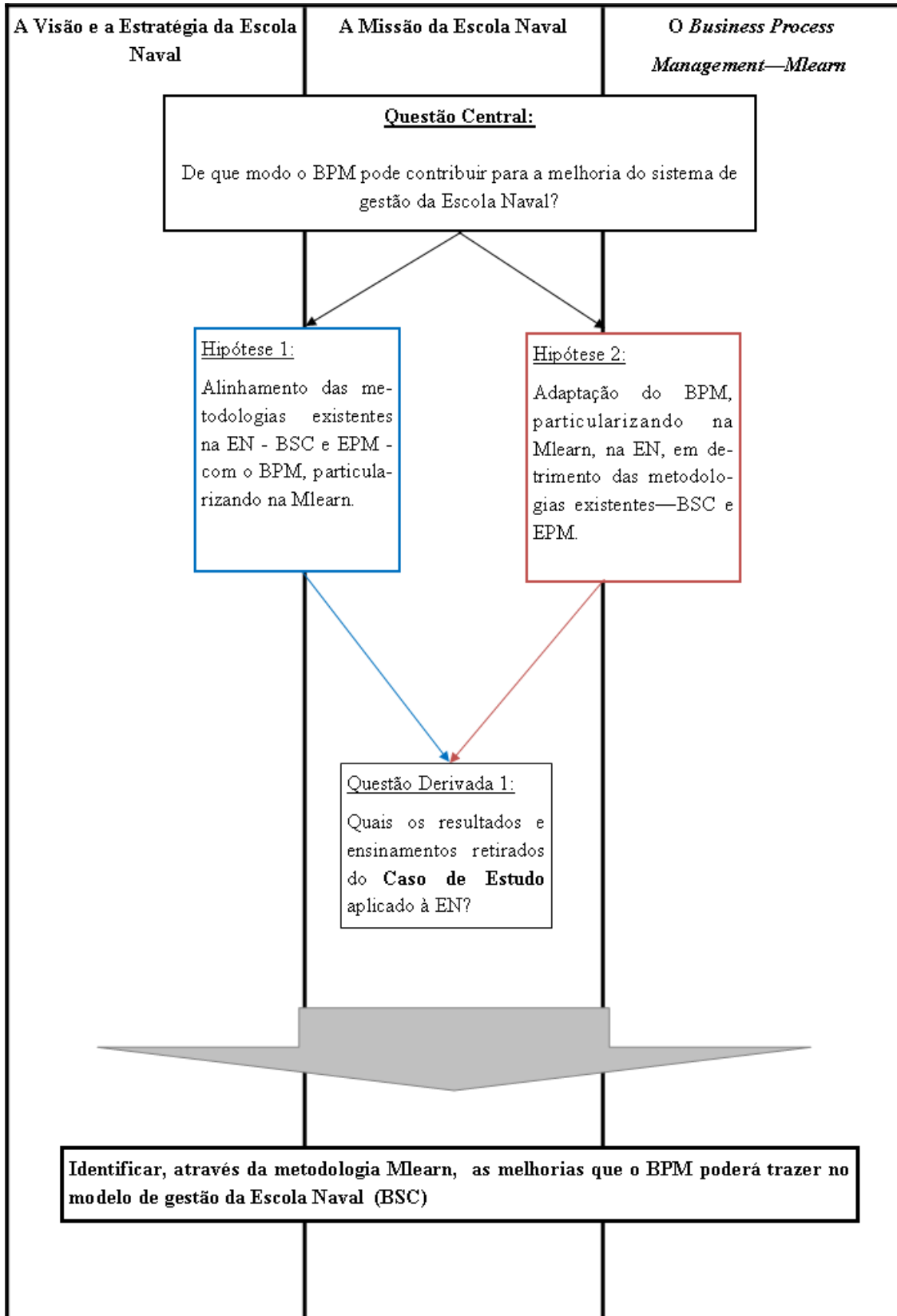


Ilustração 43 - Questão Central
Fonte: O Autor

Apêndice 4 - Paralelismo com *Enterprise Project Management*

O *Enterprise Project Management* (EPM), de uma forma geral, pode ser definido como uma plataforma que oferece uma visão completa de todos os esforços coletivos da organização. (Dinsmore, 1999) Esta tecnologia apoia a entidade na gestão integral do negócio e adapta-a às constantes mudanças, através de uma forma de pensar, comunicar e trabalhar sustentada por um sistema de informação.

Este suporte é um conjunto uniforme de processos de gerenciamento de projetos, métodos e aplicações que permitem não só planear, como também acompanhar e criar um portfólio desses projetos. Este *Project Portfolio Management*, que pode estar organizado por tamanho do orçamento, ano civil, exercício orçamental, etc., consiste na atividade de seleção dos projetos a dar primazia (pelo seu valor antecipado) e os a descartar (devido à sua obsolescência ou por não possuírem o valor inicialmente previsto). (Microsoft Project 2010, 2010) A escolha é conseguida através da elaboração de cenários, onde se destaca os projetos que tiverem maior valor (calculado tendo em conta o orçamento, a disponibilidade de recursos, os benefícios, o risco, etc). No entanto, a seleção de projetos só será conseguida se as organizações tiverem bem definidas e alinhadas as decisões de investimento com as prioridades.

Assim, se se tiver um perfeito conhecimento da organização e da sua cultura, o EPM permite obter o suporte técnico e de negócio (onde se insere as facilidades de comunicação), definir a estratégia e objetivos, treinar para desenvolver as apetências corretas e alcançar os objetivos pretendidos. Para além destas vantagens, esta tecnologia também permite otimizar recursos, reduzir custos, gerir os limites e realizar entregas a tempo. (Microsoft Project 2010, 2010)

Tanto o BPM, como o EPM, são ferramentas que auxiliam na elaboração de planos orçamentais flexíveis e capazes de se adaptar às constantes alterações de cenários, fazendo ambas parte do *Business Intelligence*. No entanto, possuem determinadas diferenças que ao se completarem conferem mais proficiência às duas tecnologias e a garantia de maior sucesso da empresa.

	EPM	BPM e Mlearn
Ponto Fulcral	Projetos Individuais	Objetivos do negócio de alto-nível
Chave da disciplina	Gestão do Projeto	Alinhamento no negócio com as TI
Natureza	Tática	Estratégica

Métricas	Tempo e Custo das entregas	Satisfação do cliente e valor do <i>Stakeholder</i>
Percentagem de cobertura do projeto	48%	100%
Prioridades de Gestão	Projeto	Desempenho do portfólio, cliente, processo de negócio, projeto, e o trabalho “extra-projeto”

Tabela 21 - Diferenças entre EPM e BPM
Fonte: Changepoint Corporation (2003)

Deste modo, concluímos que o EPM, tal como o BSC, é uma ferramenta que não substitui o BPM, completam-no.

No caso da EN, e particularmente da Marinha, adotou a tecnologia EPM com os seguintes propósitos: planear, gerir e controlar as atividades dos diversos processos, de modo a cumprir com as suas obrigações (incluindo as estratégicas); criar soluções que estruturassem e organizassem de forma mais eficiente o aprontamento dos navios; efetuar a gestão das Diretivas Setoriais e conduzir o planeamento da Lei de Programação Militar (LPM). (Ribeiro *et al.*, 2010)

Outros benefícios surgiram, como por exemplo: possuir uma visão global do projeto, compreender os atrasos das tarefas gerindo e alocando recursos para que a ação não fique comprometida, responsabilizar os indivíduos pelas tarefas que executam, alavancar a gestão estratégica (controlando-a intra e inter-setorialmente, e alinhando-a aos objetivos de alto-nível do CEMA), melhorar a circulação de informação (principalmente entre indivíduos que trabalham em atividades que convergem para um processo transversal), de gestão do risco e dos recursos humanos, materiais e financeiros, obter informação de qualidade que apoie a tomada de decisão a todos os níveis da Marinha, melhorar o planeamento através da elaboração de cenários e da análise dos seus resultados, aferir a diferença entre os níveis de execução material, temporal, pessoal e financeira da LPM através da interoperabilidade com o SIGDN, etc. (Microsoft, 2010; Ribeiro *et al.*, 2010)

Deste modo, constatamos que a implementação do EPM na Marinha, como qualquer outra empresa pública ou privada, é uma mais-valia, podendo integrá-la juntamente com o BPM.

Apêndice 5 - Mapa Estratégico da Escola Naval proposto

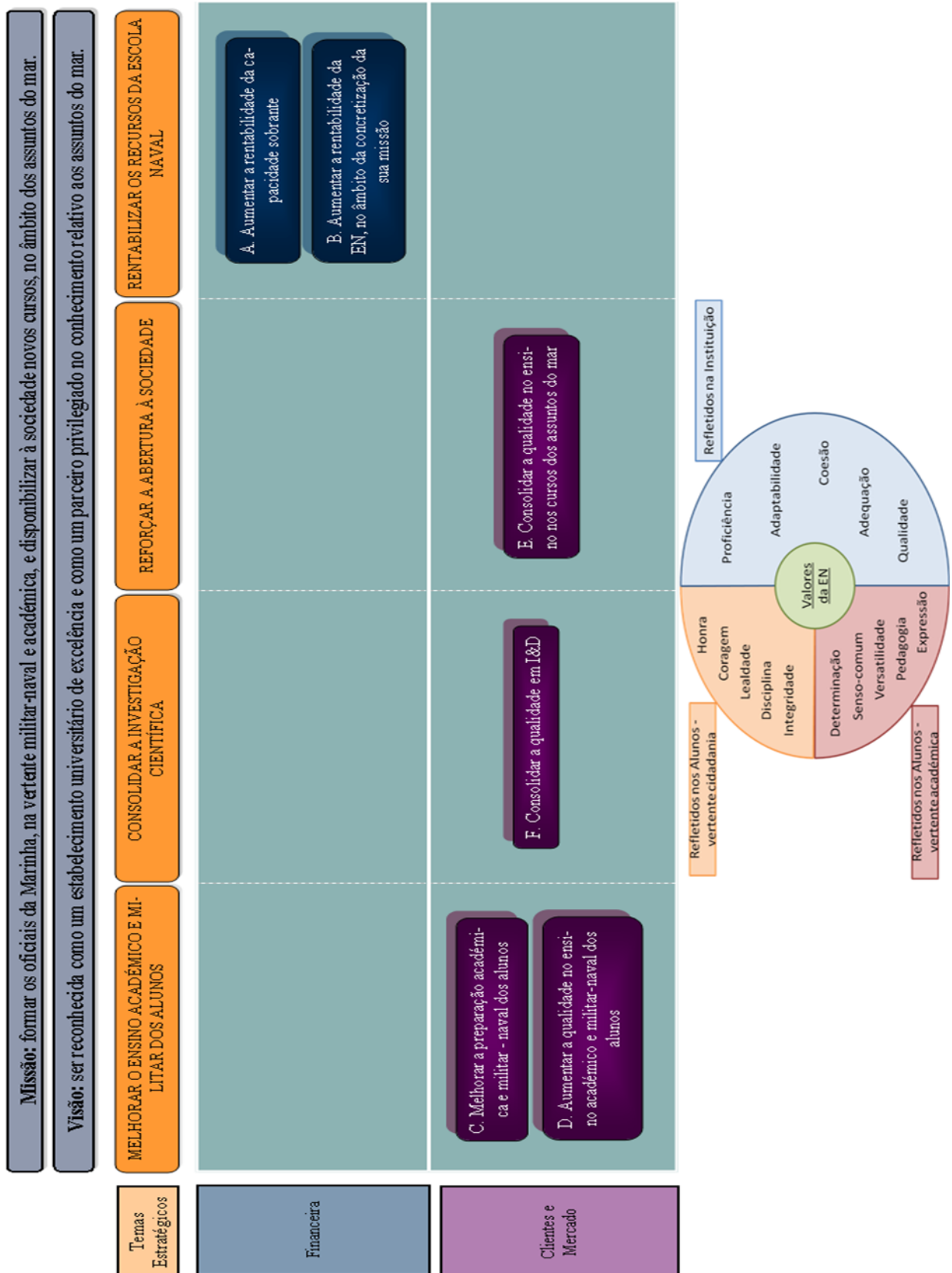


Ilustração 44 - Mapa Estratégico da EN proposto

Fonte: O Autor

Apêndice 6 - Objetivos Estruturantes

Motivação de Melhoria	Objetivos Estruturantes	Indicadores Estruturantes	Fórmula / Explicação	Descrição	Tipo de análise	Unidade de Medida	Periodicidade de de Controlo	Fonte de Dados	Valor Atual	Meta	Responsável
Financeira	A. Aumentar a rentabilidade da capacidade sobranter	A1. Percentagem de recursos internos da capacidade sobranter utilizados na gestão dinâmica *	$(N.^{\circ} \text{ de recursos internos sobranter usados em gestão dinâmica}) / (N.^{\circ} \text{ recursos internos sobranter totais}) * 100$	Medir e avaliar a variação percentual dos recursos, que fazem parte da capacidade sobranter, e que se encontram a ser utilizados por outras entidades externas à EN. Com este objetivo pretende-se medir a rentabilidade da EN, ao nível do reajustamento dos seus recursos internos para outras atividades que não sejam exclusivamente a formação de alunos.	Rentabilidade	%	Semestral	Indicador do BSC	-	-	-
	B. Aumentar a rentabilidade da EN, no âmbito da concretização da sua missão	B1. Taxa de ocupação da EN	$(N.^{\circ} \text{ de alunos que ingressaram na EN}) / (\text{Capacidade em n.}^{\circ} \text{ de alunos da EN}) * 100$	Medir e avaliar a taxa de ocupação da EN, por forma a verificar se a EN tem capacidade de acolher mais alunos ou se já possui capacidade excedente.	Rentabilidade	%	Anual	Base de dados da Secretaria Escolar	-	-	-
Clientes e Mercado	C. Melhorar a preparação académica e militar - naval dos alunos	C1. Percentagem de alunos com avaliação acima de 14, efetuada pelos Oficiais de Bordo, no decurso das viagens de instrução e dos estágios de embarque	$70\% (N.^{\circ} \text{ de alunos com avaliação acima de 14 no estágio}) / N.^{\circ} \text{ de alunos total no estágio} + 30\% (N.^{\circ} \text{ de alunos com avaliação acima de 14 na VI}) / N.^{\circ} \text{ de alunos total na VI}$	Medir e avaliar a quantidade de alunos que tiveram uma avaliação externa (nas VI e nos estágios) acima de 14, por forma a analisar se a preparação que os alunos têm na EN é adequada face às exigências nas VI e estágios de embarque.	Qualidade	%	Anual	Base de dados da Secretaria Escolar	-	-	-
	D. Aumentar a qualidade no ensino académico e militar-naval dos alunos	D1. Índice de qualidade de ensino *	Fórmula do modelo de Auto-Avaliação da EN	Medir e avaliar o aumento da qualidade através dos inquéritos e avaliações feitas pelas entidades definidas no modelo de auto-avaliação da EN.	Qualidade	%	Semestral	Base de dados do Gabinete de Coordenação Avaliação	-	-	-

Clientes e Mercado	E. Consolidar a qualidade no ensino nos cursos dos Assuntos do Mar	E1. Percentagem de alunos, dos cursos em Assuntos do Mar, com índice de satisfação acima de 4	$(N.º \text{ alunos com avaliação de satisfação acima de } 4 / N.º \text{ de alunos total}) * 100$	Medir e avaliar o aumento da satisfação dos alunos dos cursos em Assuntos do Mar lecionados pela EN, através de questionários. Estes serão avaliados com perguntas de 1 a 5, recorrendo-se para análise dos resultados a média destes valores.	Qualidade	%	Anual	Base de dados do Gabinete de Coordenação Avaliação	-	-	-
	F. Consolidar a qualidade em I&D	F1. Pontuação resultante do somatório entre produção científica e envolvimento em projetos de I&D *	$\text{Fórmula da pontuação científica em I\&D (usada atualmente pela EN) + Fórmula do envolvimento em projetos de I\&D (atualmente usada pela EN)}$	Medir e avaliar o empenhamento da EN em I&D, através dos projetos e eventos em que participa.	Qualidade	Pontuação	Semestral	Base de dados do CINAV	-	-	-

Tabela 22 - Tabela Objetivos Estruturantes
Fonte: O Autor

Apêndice 7 - A Envoltente

Condições	1º Influenciam a nossa estratégia
	2º Deixam-se influenciar pela nossa estratégia

Stakeholder	Condição 1	Condição 2
Marinha	Este <i>Stakeholder</i> fornece recursos financeiros, materiais, tecnologias de informação e pessoal à EN - destacar o CEMA como acionista máximo (entidade responsável pela instituição), CINAV como colaborador para I&D e outras entidades externas à EN para formação.	Este <i>Stakeholder</i> recebe o produto da EN - oficiais da Marinha - nas 2 vertentes: DSP (recebe em número de oficiais) e COMNAV (recebe em a qualidade dos oficiais).
Entidades de Prestação de Serviços de Apoio	A prestação de serviços de apoio deste <i>Stakeholder</i> à EN é essencial ao cumprimento da sua estratégia e dos seus objetivos. A não concretização destas atividades pode levar à incapacidade dos recursos internos pertencerem à "gestão dinâmica" e em última instância não existir condições para a formação dos alunos.	A decisão da EN relativamente à política de uso dos serviços internos vai condicionar não só o seu funcionamento, como também a sua existência. Ou seja, caso a EN opte por reduzir ou aumentar as competências de cada serviço, ou até mesmo extingui-lo vai condicionar o trabalho do pessoal inserido neste <i>Stakeholder</i> .
Nicho da Sociedade interessada em Assuntos do Mar	O interesse deste <i>Stakeholder</i> condiciona a abertura de cursos em Assuntos do Mar, e conseqüentemente o reforço do número de alunos e a abertura da EN ao exterior. São de destacar neste conjunto de interessados os alunos provenientes das diversas universidades e os seus professores, que igualmente participam em cursos, projetos e eventos.	Este <i>Stakeholder</i> recebe o produto da EN - alunos formados nos cursos em Assuntos do Mar - em número e em qualidade. Dentro deste <i>Stakeholder</i> embora não exista nenhuma entidade específica que funcione como cliente principal - podemos salientar as universidades e em última instância isoladamente os alunos que aplicam os seus conhecimentos nos novos projetos pessoais. De igual modo, todas as empresas que operam nesta área, nomeadamente Administração Portuária e empresas de transportes marítimos, podem ser considerados <i>Stakeholders</i> .
Professores	Este <i>Stakeholder</i> pode ser considerado como o <i>Core Business</i> da instituição, conferindo ensinamentos aos alunos militares e civis da EN, interferindo na qualidade da formação destes.	A decisão da EN relativamente à política de ingresso dos alunos condiciona o número de cursos e classes a serem disponibilizados todos os anos. Nesta vertente, este <i>Stakeholder</i> encontra-se condicionado pela existência ou falta desta de alunos na EN.
Alunos	O empenho deste <i>Stakeholder</i> condiciona as suas avaliações, e conseqüentemente os resultados da EN. Caso estes não sejam os espetáveis/desejados, esta instituição tem a obrigação de reformular os seus objetivos e método de atuação.	Este <i>Stakeholder</i> não só recebe os recursos internos que a EN tem ao seu dispor, nomeadamente fardamento, alimentação, ensino, material de ensino, etc., como também se deixa influenciar pela acreditação ou não desta instituição; por outras palavras, a falta de acreditação

		dos cursos da EN levará a que muitos alunos percam o interesse nesta instituição.
Universidades	Este <i>Stakeholder</i> , numa perspetiva de concorrente, cativa alunos para as suas instituições, em substituição de frequentarem a EN; numa perspetiva de colaborador, contribui na formação dos alunos com professores qualificados. Este campo é preenchido por universidades civis e militares (Academia Militar, Academia da Força Área e Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna).	Este <i>Stakeholder</i> deixa-se influenciar em duas vertentes: por um lado a decisão da EN no número de alunos a ingressar nesta instituição vai condicionar os protocolos existentes e os cursos a serem abertos; por outro lado, e dado que os professores da EN também formam alunos civis, a qualidade deste ensino vai comprometer ou não a qualidade da universidade. Este campo é preenchido por universidades civis e militares (Academia Militar, Academia da Força Área e Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna).
Ministério da Defesa Nacional	Pelo fato deste <i>Stakeholder</i> apenas colocar imposições ao funcionamento e gestão da EN, nomeadamente protocolos com os PLOP, apenas influencia a EN, não se deixando influenciar por esta.	-
Ministério da Educação, do Ensino Superior e da Ciência	Pelo fato deste <i>Stakeholder</i> apenas colocar imposições ao funcionamento e gestão da EN apenas influencia esta instituição - é de destacar a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior que interfere diretamente com a elaboração dos cursos e a qualificação da EN como Estabelecimento de Ensino Superior Público.	-
Conselho do Ensino Superior Militar	-	Pelo fato deste <i>Stakeholder</i> incluir uma entidade pertencente à EN pode-se considerar que se deixa influenciar pelos seus regulamentos, pareceres e decisões; no entanto, é de notar que esta dependência não é obrigatória.
PLOP	-	Este <i>Stakeholder</i> recebe um dos produtos secundários da EN - oficiais da Marinha de cada PLOP.
Entidades ERASMUS	-	Este <i>Stakeholder</i> recebe cadetes da EN, nos seus países e Marinhas, contribuindo e enriquecendo para a sua formação.

Tabela 23 - Envolvente

Fonte: O Autor

Apêndice 8 - Competências Organizacionais da Escola Naval

- CO SUPORTE:

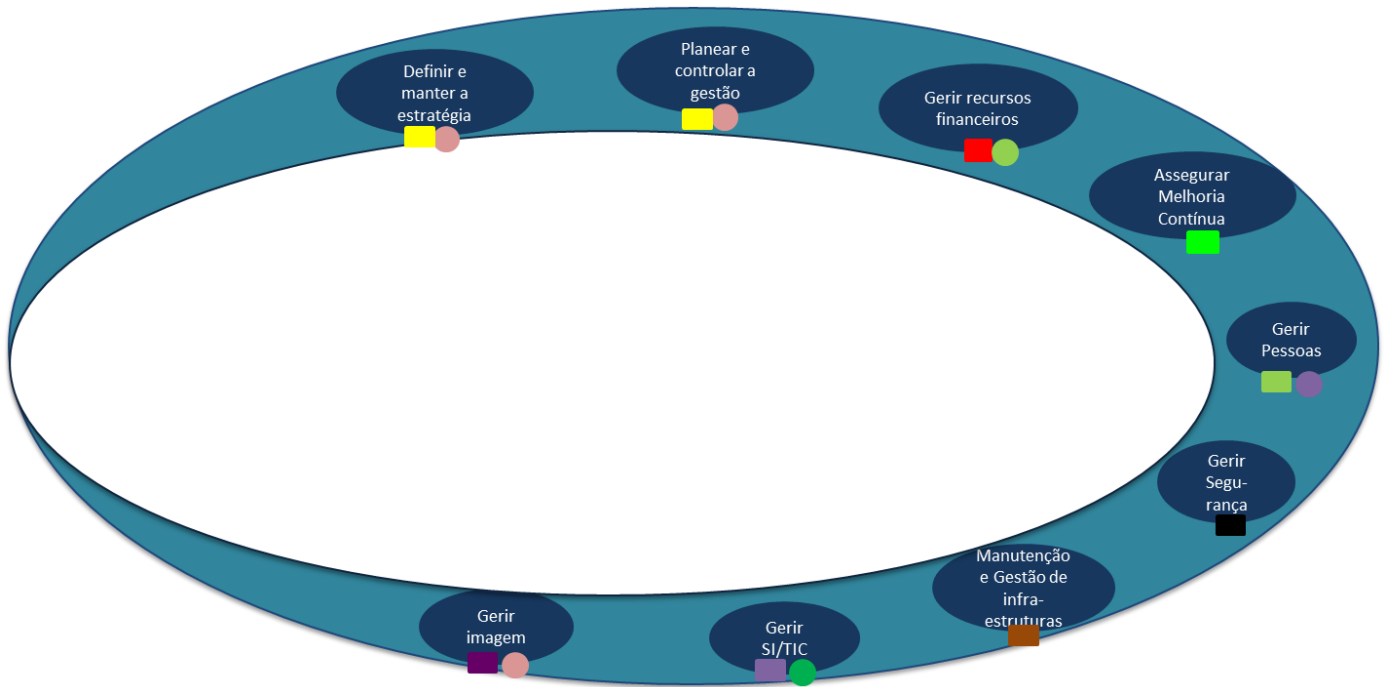


Ilustração 45 - CO Suporte
Fonte: O Autor

- CO PRINCIPAL:

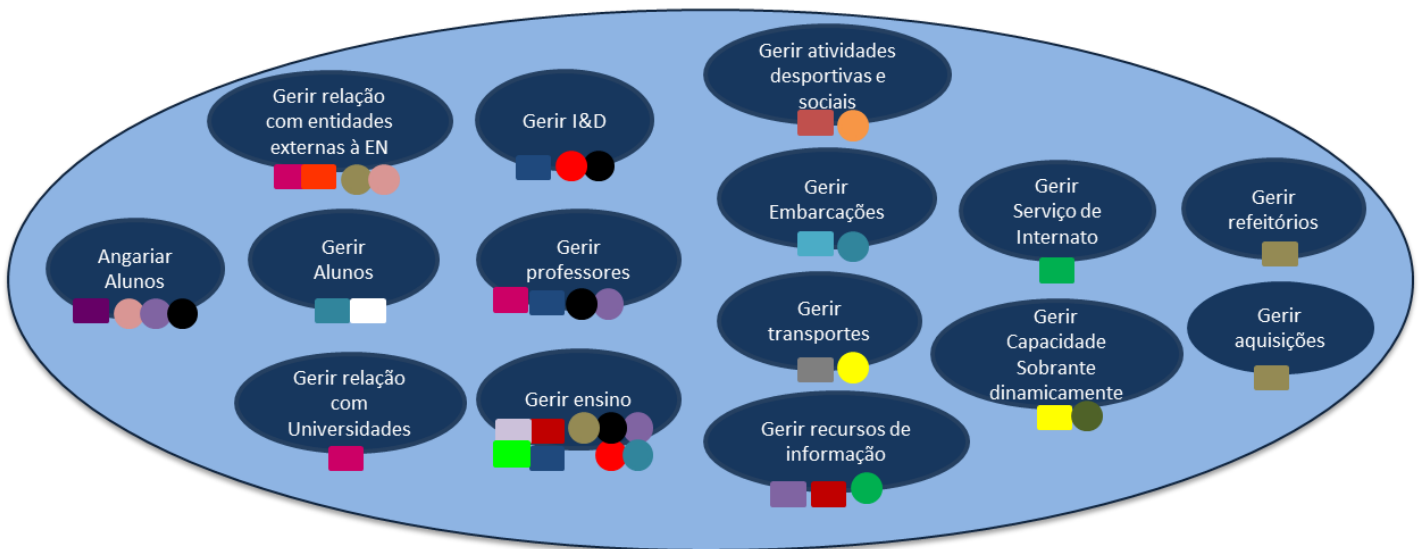


Ilustração 46 - CO Principal
Fonte: O Autor

- CO nível 1:

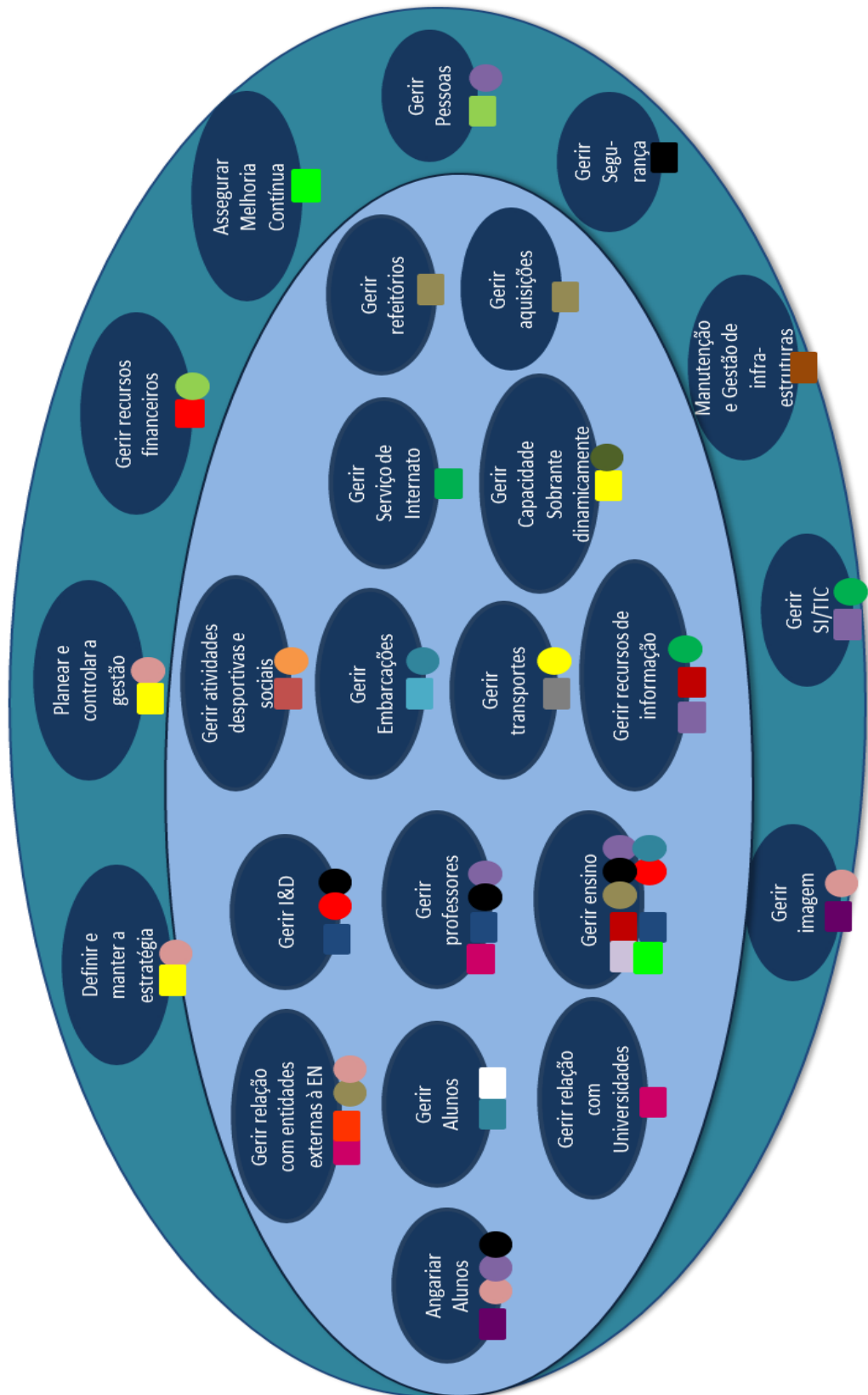


Ilustração 47 - CO nível 1 da EN
Fonte: O Autor

Apêndice 9 - Legenda das Competências Organizacionais

Outras Unidades	Entidades da EN		
<ul style="list-style-type: none"> • EMA • CEMA • SSF – DAF • SSP – DSP • SSTI • CINAV • CEFA • CNOCA • DT • ETNA, DN, COMNAV, IH, FLOTNAV e CITAN; • Universidades 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Departamento Administrativo ■ Financeiro – Serviço de Gestão Financeiro ■ Departamento de Pessoal ■ Departamento de Pessoal – Serviço de Vigilância e Segurança ■ Departamentos e Serviços de Apoio ■ Departamento de Comunicações e Sistemas de Informação ■ Gabinete de Aplicação de Educação Física ■ Departamento de 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Material – Serviço de Embarcações ■ Serviço de Internato ■ Departamento Administrativo ■ Financeiro – Serviço de Abastecimento ■ Departamento de Material – Serviço Transportes ■ Biblioteca, Serviço de Publicações Escolares e Serviço de Navegação ■ Departamentos de Ensino, Directores de Curso e Cursos ■ Companhia de Alunos e Gabinete de 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aplicação Militar ■ Secretaria Escolar ■ Gabinete de Relações Internacionais ■ Secretaria de Corpo de Alunos ■ Gabinete de Relações Públicas ■ Gabinete da Qualidade e Gabinete de Coordenação da Avaliação ■ Gabinete Planeamento Coordenação de Ensino ■ Comandante / 2º Comandante

Ilustração 48 - Legenda das ilustrações 45, 46 e 47
 Fonte: O Autor

Apêndice 10 - Objetivos Operacionais

Stakeholder Estratégico	Preocupações Operacionais	Objetivos Operacionais	Indicadores Operacionais	Fórmula	Descrição	Tipo de análise	Unidade	Periodicidade	Fonte de Dados	Atual	Meta	Responável	CO
Marinha	1. Negociação desfavorável do nível de qualidade do serviço exigido à EN de acordo com o n.º de alunos (Marinha, C,D)	1. Assegurar a responsabilização pelo nível de qualidade do serviço prestado pela EN, atendendo aos recursos que tem disponíveis (C,D)	1.1 Nível de qualidade de serviço (C1, D1)	$(N.º \text{ de inquéritos com avaliação acima de } 4) / (N.º \text{ de inquéritos total}) * 100$	Medir o nível de satisfação do <i>Stakeholder</i> quanto à qualidade dos alunos. Para isso são feitos questionário com perguntas avaliadas de 1 a 5, por forma a analisar este critério.	Qualidade	%	Anual	Base de dados do Gabinete de Coordenação Avaliação	-	-	-	Definir e manter estratégia, Planear e controlar a gestão, Assegurar melhoria contínua, Gerir I&D, Gerir ensino e Gerir recursos de informação
	2. Preparação desadequada dos alunos face aos objetivos de aprendizagem estabelecidos (Marinha, C, D)	2. Assegurar a adequada preparação dos alunos, de acordo com os objetivos de aprendizagem estabelecidos (C, D)	2.1 Desvio do cumprimento dos objetivos de aprendizagem (C1, D1)	$(Média \text{ de avaliação dos alunos nas VI e nos Estágios}) - (Média \text{ de avaliação que os alunos tiveram nas disciplinas que se relaciona com os objetivos de aprendizagem})$	Saber se os alunos estão a ser preparados devidamente, atendendo os parâmetros exigidos nas VI e estágios.	Qualidade	Numeral	Semestral	Base de dados da Secretaria Escolar	-	-	-	Definir e manter estratégia, Planear e controlar a gestão, Gerir recursos financeiros, Assegurar melhoria contínua, Gerir relação com entidades externas à EN, Gerir Alunos e Gerir relação com Universidades e Gerir ensino
	3. Desvalorização da I&D, no âmbito da Marinha e dos Assuntos do Mar (Marinha, D, E, F)	3. Assegurar a valorização da I&D, no âmbito da Marinha e dos Assuntos do Mar (D, E, F)	3.1 Percentagem de projetos/eventos em que a EN esteve envolvida face ao n.º de projetos/eventos que o CINAV desenvolveu (D1, E1, F1)	$(Projetos/eventos \text{ em que a EN esteve envolvida}) / (Projetos/eventos \text{ que o CINAV desenvolveu}) * 100$	Medir o investimento e o interesse em I&D, através do grau de alinhamento entre os projetos/eventos desenvolvidos pelo CINAV, e a participação da EN neles.	Qualidade	%	Semestral	Base de dados do CINAV	-	-	-	Gerir I&D, Gerir professores e Gerir ensino
Entidades de Prestação de Serviços de Apoio	4. Não cumprimento dos SLA, pelo prestador de	4. Assegurar que os prestadores de serviço externo cumprem com os	4.1 N.º de incumprimentos de SLA (A1)	$N.º \text{ de incumprimentos de SLA}$	Medir a atividade desempenhada por este <i>Stakeholder</i> através do cumprimento dos	Qualidade	Numeral	Semestral	Base de dados de Departamentos e Serviços de	-	-	-	Gerir segurança, Manutenção e gestão de infra-estruturas, Gerir SI/TIC, Gerir

Aplicação da Metodologia Mlearn, segundo a Perspetiva BPM, para melhoria do BSC da Escola Naval

	serviço externo (Entidades de Prestação de Serviços de Apoio, A)	SLA (A)			SLA. Neste caso, só podemos considerar os prestadores de serviço externo, dado que os outros serviços de apoio são internos, como tal se não estivermos satisfeitos podemos despedir/castigar/punir				Apoio				imagem, Gerir atividades desportivas e sociais, Gerir embarcações, Gerir transportes, Gerir recursos de informação, Gerir serviço de internato, Gerir capacidade sobranete, Gerir refeições e Gerir aquisições
Nicho da Sociedade interessado em Assuntos do Mar	5.Reduzido conhecimento dos interessados em Assuntos do Mar relativamente aos cursos da EN (Nicho da Sociedade interessada em Assuntos do Mar, B)	5. Aumentar o conhecimento dos interessados em Assuntos do Mar relativamente aos cursos da EN (B)	5.1 Percentagem de n.º de alunos que se inscreveram na EN para os cursos em Assuntos do Mar, face ao n.º de alunos que entraram (B1)	(N.º de alunos que se inscrevem nos cursos em Assuntos do Mar) / (N.º de alunos que entraram nos cursos em Assuntos do Mar) *100	Medir a eficácia da comunicação dos cursos da EN ao Nicho da Sociedade interessada em Assuntos do Mar, através do número de alunos que se inscrevem face aos que ingressam.	Rentabilidade	%	Anual	Base de dados da Secretaria Escolar	-	-	-	Definir e manter estratégia, Angariar Alunos, Gerir Alunos e Gerir ensino
	6. Desadequação do ensino dos cursos às expetativas do Stakeholder (Nicho da Sociedade interessada em Assuntos do Mar, E)	6. Melhorar a adequação do ensino dos cursos às expetativas do Stakeholder (E)	6.1 Índice de satisfação do Stakeholder em relação ao ensino dos cursos (E1)	(N.º de questionários acima de 4) / (N.º de questionários total) *100	Medir a adequação dos cursos às necessidades do Stakeholder, através do seu índice de satisfação. Este indicador será medido através de um questionário, onde as perguntas são avaliadas de 1 a 5, sendo posteriormente feito a média das respostas.	Qualidade	%	Semestral	Base de dados do modelo de Auto-Avaliação	-	-	-	Definir e manter estratégia, Assegurar melhoria contínua, Gerir relação com entidades externas à EN, Gerir relação com Universidades e Gerir ensino
Professores	7. Dificuldade em conseguir professores qualificados (Professores, C, D, E, F)	7. Assegurar professores qualificados (C, D, E, F)	7.1 N.º de professores que possuem avaliação abaixo da média (C1, D1, F1)	Fórmula do Modelo de Auto-Avaliação da EN	Averiguar se os professores que formam na EN têm a qualidade exigida, através da sua avaliação.	Qualidade	Numeral	Semestral	Base de dados do modelo de Auto-Avaliação	-	-	-	Definir e manter estratégia, Assegurar melhoria contínua, Gerir Pessoas, Gerir relação com entidades externas à EN, Gerir

Aplicação da Metodologia Mlearn, segundo a Perspetiva BPM, para melhoria do BSC da Escola Naval

			7.2 Taxa de preenchimento dos quadros dos professores, atendendo a sua graduação académica (E1)	(N.º de professores qualificados no ano X) / (N.º de professores qualificados exigido pela EN) *100	Determinar os quantitativos de professores com doutoramento e mestrado, face os que são exigidos pela EN.	Qualidade	%	Anual	Base de dados do modelo de Auto-Avaliação	-	-	-	relação com Universidades, Gerir I&D, Gerir professores e Gerir ensino
	8. Falta de empenho dos professores no ensino (Professores, C, D, E, F)	8. Aumentar a motivação dos professores (C, D,E,F)	8.1 Índice de motivação (C1, D1, E1,F1)	Fórmula do Modelo de Auto-Avaliação da EN	Avaliar o empenho dos professores, através da sua motivação.	Qualidade	%	Semestral	Base de dados do modelo de Auto-Avaliação	-	-	-	Assegurar melhoria contínua, Gerir Pessoas e Gerir professores
Alunos	9. Reduzido conhecimento dos alunos sobre os cursos "tradicionais" da EN e sobre os cursos em Assuntos do Mar (Alunos, B)	9. Aumentar o conhecimento dos alunos sobre os cursos militares e civis da EN (B)	9.1 N.º de alunos que concorreram às vagas da EN nos cursos militares e civis (B1)	N.º de alunos que concorrem às vagas da EN nos cursos militares e civis	Avaliar o nível de conhecimento sobre os cursos, dos futuros alunos, através do número de inscrições na EN.	Qualidade	Numeral	Anual	Base de dados da Secretaria Escolar	-	-	-	Definir e manter estratégia, Gerir imagem, Angariar Alunos, Gerir relação com entidades externas à EN, Gerir Alunos e Gerir relação com Universidades
	10. Falta de empenho dos alunos no decorrer do curso (Alunos, C, D, E, F)	10. Aumentar a motivação dos alunos (C, D,E, F)	10.1. Índice de motivação dos alunos (C1, D1,E1, F1)	Fórmula Modelo de Auto-Avaliação da EN	Avaliar o empenho dos alunos, através da sua motivação.	Qualidade	%	Semestral	Base de dados do modelo de Auto-Avaliação	-	-	-	Definir e manter estratégia, Assegurar melhoria contínua, Gerir Alunos, Gerir I&D, Gerir ensino, Gerir atividades desportivas e sociais, Gerir embarcações, Gerir transportes, Gerir recursos de informação, Gerir serviço de internato e Gerir refeições
Universidades	11. Insatisfação das universidades relativamente aos acordos	11. Assegurar satisfação das universidades quanto aos	11.1 N.º de alunos que cumpre com os objetivos de	N.º de alunos que ingressam nos cursos das universidades em	Compreender o nível de satisfação das universidades quanto aos acordos feitos com a EN, através do n.º de	Qualidade	%	Semestral	Base de dados do modelo de Auto-Avaliação	-	-	-	Definir e manter estratégia, Assegurar melhoria contínua, Angariar Alunos, Gerir Alunos, Gerir relação

	elaborados com a EN (Universidades, E)	acordos feitos com a EN (E)	aprendizagem (E1)	parceria com a EN	alunos que se apresentam interessados em ingressar nestes cursos em parceria. O outro contato com as universidades (ou seja, professores irem dar aulas na EN) é uma prestação de serviço exclusivamente, ou então professores civis inserido no <i>Stakeholder</i> professor (opção adotada).									com Universidades e Gerir ensino
--	--	-----------------------------	-------------------	-------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------

Tabela 24 - Objetivos Operacionais
 Fonte: O Autor

Apêndice 11 - Listagem Completa de Abreviaturas

Identificador	Objetivos Estruturantes
A.	A. Aumentar a rentabilidade da capacidade sobranter
B.	B. Aumentar a rentabilidade da EN, no âmbito da concretização da sua missão
C.	C. Melhorar a preparação académica e militar - naval dos alunos
D.	D. Aumentar a qualidade no ensino académico e militar-naval dos alunos
E.	E. Consolidar a qualidade no ensino nos cursos dos Assuntos do Mar
F.	F. Consolidar a qualidade em I&D

Identificador	Indicadores Estruturantes
A1.	A1. Percentagem de recursos internos da capacidade sobranter utilizados na gestão dinâmica *
B1.	B1. Taxa de ocupação da EN
C1.	C1. Percentagem de alunos com avaliação acima de 14, efetuada pelos Oficiais de Bordo, no decurso das viagens de instrução e dos estágios de embarque
D1.	D1. Índice de qualidade de ensino *
E1.	E1. Percentagem de alunos, dos cursos em Assuntos do Mar, com índice de satisfação acima de 4
F1.	F1. Pontuação resultante do somatório entre produção científica e envolvimento em projetos de I&D *

Identificador	Objetivos Operacionais
1.	1. Assegurar a responsabilização pelo nível de qualidade do serviço prestado pela EN, atendendo aos recursos que tem disponíveis (C,D)
2.	2. Assegurar a adequada preparação dos alunos, de acordo com os objetivos de aprendizagem estabelecidos (C, D)
3.	3. Assegurar a valorização da I&D, no âmbito da Marinha e dos Assuntos do Mar (D, E, F)
4.	4. Assegurar que os prestadores de serviço externo cumprem com os SLA (A)
5.	5. Aumentar o conhecimento dos interessados em Assuntos do Mar relativamente aos cursos da EN (B)
6.	6. Melhorar a adequação do ensino dos cursos às expectativas do <i>Stakeholder</i> (E)
7.	7. Assegurar professores qualificados (C, D, E, F)

8.	8. Aumentar a motivação dos professores (C, D,E,F)
9.	9. Aumentar o conhecimento dos alunos sobre os cursos militares e civis da EN (B)
10.	10. Aumentar a motivação dos alunos (C, D,E, F)
11.	11. Assegurar satisfação das universidades quanto aos acordos feitos com a EN (E)

Identificador	Indicadores Operacionais
1.1	1.1 Nível de qualidade de serviço (C1, D1)
2.1	2.1 Desvio do cumprimento dos objetivos de aprendizagem (C1, D1)
3.1	3.1 Percentagem de projetos/eventos em que a EN esteve envolvida face ao n.º de projetos/eventos que o CINAV desenvolveu (D1, E1, F1)
4.1	4.1 N.º de incumprimentos de SLA (A1)
5.1	5.1 Percentagem de n.º de alunos que se inscreveram na EN, para os cursos em Assuntos do Mar, face ao n.º de alunos que entraram (B1)
6.1	6.1 Índice de satisfação do <i>Stakeholder</i> em relação ao ensino dos cursos (E1)
7.1	7.1 N.º de professores que possuem avaliação abaixo da média (C1, D1, F1)
7.2	7.2 Taxa de preenchimento dos quadros dos professores, atendendo a sua graduação académica (E1) *
8.1	8.1 Índice de motivação (C1, D1, E1,F1)
9.1	9.1 N.º de alunos que concorreram às vagas da EN nos cursos militares e civis (B1)
10.1	10.1. Índice de motivação dos alunos (C1, D1,E1, F1)
11.1	11.1 N.º de alunos que cumpre com os objetivos de aprendizagem (E1)

Identificador	<i>Stakeholder</i> Estratégico
SE1	Marinha
SE2	Entidades de Prestação de Serviços de Apoio
SE3	Nicho da Sociedade interessada em Assuntos do Mar
SE4	Professores
SE5	Alunos
SE6	Universidades

Identificador	Competência Organizacional
COs1	Definir e manter a estratégia
COs2	Planear e controlar a gestão
COs3	Gerir recursos financeiros
COs4	Assegurar melhoria contínua
COs5	Gerir pessoas
COs6	Gerir segurança
COs7	Manutenção e gestão infra-estruturas
COs8	Gerir SI/TIC
COs9	Gerir imagem
COp1	Angariar Alunos
COp2	Gerir relação com entidades externas à EN
COp3	Gerir Alunos
COp4	Gerir relação com Universidades
COp5	Gerir I&D
COp6	Gerir Professores
COp7	Gerir ensino
COp8	Gerir atividades desportivas e sociais
COp9	Gerir embarcações
COp10	Gerir transportes
COp11	Gerir recursos de informação
COp12	Gerir serviço de internato
COp13	Gerir capacidade sobranete dinamicamente
COp14	Gerir refeitórios
COp15	Gerir aquisições

Ilustração 49 – Listagem Completa das Abreviaturas
 Fonte: O Autor

Apêndice 12 - Desenvolvimento da Arquitetura das Competências Organizacionais

A arquitetura organizacional da instituição traduz a sua estratégia, em termos de identificação, definição e relacionamento das CO aos vários níveis. Estas exprimem não só as diversas ligações entre si, mas também as que possuem com as entidades externas, desdobrando-se até às competências elementares. Nesta fase, relembramos que a descida das CO de nível 1 (apresentada no subcapítulo 4.3.5. Competências Organizacionais Nível 1) consiste num mero exemplo ilustrativo do que deve ser feito para todas as COs principais e de suporte. A não aplicação deste exercício a todas as CO, passa pela falta de tempo disponível para a concretização desta dissertação de mestrado, pelo que recomendamos uma análise aprofundada em trabalhos académicos futuros.

Assim, após esta nota explicativa, a CO que vamos estudar designa-se de “Gerir Alunos”. A escolha desta competência deve-se ao fato de ser uma das principais atividades que a EN deve conseguir responder eficientemente. De forma genérica, refere-se aos processos burocráticos que envolvem cada aluno em particular, sendo este serviço da responsabilidade das Secretaria Escolar e de Corpo Alunos. Aqui, inserem-se parâmetros como a gestão do currículo, o número de faltas, as qualificações, as participações externas, as observações, etc..

Na modelação desta CO de nível 1, o primeiro passo, antes de se identificar o seu modelo de contexto externo, atributos e modelo de contexto interno, consiste em compreender que esta se trata de uma CO elementar. Por outras palavras, esta CO contém apenas um objeto de negócio estruturante (o pedido de frequência do aluno na EN), que orienta a sua organização, sem necessitar de se decompor em níveis inferiores. Esta conclusão será explorada posteriormente, aquando da reflexão dos seus atributos e modelo de contexto interno.

Quanto ao primeiro elemento enunciado, o modelo de contexto externo, caracteriza-se pelas relações que a CO “Gerir Alunos” estabelece com as entidades a seguir referidas, influenciando-as e deixando-se influenciar por elas.

- CO Definir e manter a estratégia: esta CO dá orientações para a definição dos critérios de ingresso na EN e para a gestão da relação com o aluno durante a

gestão da sua vida académica e militar. Do mesmo modo, define a estrutura a ser cumprida pela CO em estudo;

- CO Planear e controlar a gestão: esta CO para além de planear e controlar toda a gestão referente à EN, também dá orientações relativamente ao modo de realização dessa mesma gestão dentro de cada CO, sendo responsável pela elaboração do plano de atividades e do orçamento da EN;
- CO Assegurar melhoria contínua: esta CO dá orientações sobre o modelo de melhoria contínua a seguir pela CO “Gerir Alunos”, em particular no que respeita ao cumprimento das normas da A3ES;
- CO Gerir pessoas: esta CO fornece todo o pessoal necessário para desempenhar as funções na CO “Gerir Alunos”;
- CO SI/TIC: esta CO fornece todos os serviços e equipamentos de TIC, nomeadamente a plataforma informática necessária à gestão da documentação interveniente no processo de gestão dos alunos;
- CO Gerir imagem: esta CO dá orientações sobre o relacionamento com as entidades externas, em particular com os futuros alunos, no que respeita à comunicação e imagem;
- CO Angariar Alunos: esta CO tem por finalidade identificar os alunos no mercado ou no contexto da Marinha e assegurar a sua inscrição e matrícula. Estes processos passam, de seguida, para a gestão da CO “Gerir Alunos”;
- CO Gerir ensino: esta CO, como constatado anteriormente, trata de todos os aspetos referentes ao ensino dos alunos, nomeadamente o lecionar das disciplinas, que posteriormente serão avaliadas. A inclusão desta avaliação no currículo dos alunos é uma competência que passa pela gestão da CO “Gerir Alunos”, tratando da definição do plano de estudos;
- Alunos: este *Stakeholder* é o cliente final e principal que beneficia desta gestão. Toda a atividade da CO em estudo, reflete-se na satisfação dos alunos perante o serviço prestado, nomeadamente na apresentação de reclamações, no pedido de diplomas e certificados, na requisição de informação sobre o curso, entre outros;
- DSP: este *Stakeholder* é outro cliente final que beneficia desta gestão, dado se inserir na Marinha. Da mesma forma é a entidade que controla, em última instância, o número de alunos que ingressa na EN.

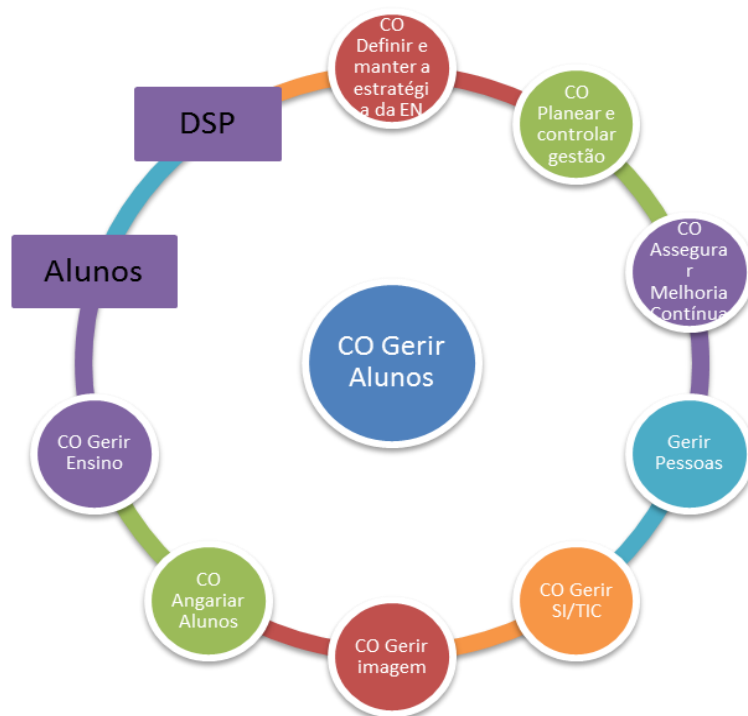


Ilustração 50 - Modelo de Contexto Externo da CO "Gerir Alunos"
Fonte: O Autor

Aos atributos correspondem todos os elementos necessários para conseguir a sua clara definição, passando por finalidade, objeto de negócio estruturante ou eixo orientador, início, fim e critérios de desempenho.

A finalidade corresponde ao propósito com que a CO foi criada e consiste em assegurar a gestão da vida dos alunos, incluindo o seu currículo, o número de faltas, o número de dias de retenção e/ou suspensão, as notas académicas e militares, a sua inscrição, a emissão de certificados, etc., bem como assegurar a gestão das suas expectativas e dos seus deveres.

O eixo orientador, que define um referencial para o desenvolvimento da CO, reflete-se no pedido de frequência do aluno para ingressar na EN. Este esquematiza e relaciona todos os estímulos provenientes do modelo de contexto externo, supra citados, e apresenta de forma organizada os processos a executar para a gestão dos alunos. O início do ciclo de vida deste objeto de negócio estruturante, e consequentemente da CO, ocorre quando esse pedido é recebido pela instituição e tem o seu fecho, quando se encontra respondido. Em termos práticos, o ciclo de gestão da CO coincide com o início do primeiro ano letivo e termina com a conclusão do último ano.

Os critérios de desempenho consistem no conjunto de variáveis que permitem avaliar em que medida a CO está a ser cumprida. No caso em apreço, identificamos os seguintes critérios: cumprimento dos requisitos gerados no ato de candidatura, grau de satisfação dos alunos, cumprimento da legislação e regulamentação aplicável (determinada pela EN), eficiência na gestão dos recursos utilizados na gestão da CO, cumprimento das metas de qualidade e rentabilidade (SLA) traçadas com o contexto externo e EN.

Estes avaliadores de desempenho, ainda que de difícil aplicabilidade na EN (dado a sua complexidade) representam a evidência clara, de uma melhoria a ser implementada no EPM. Pelo fato de a relação com esta metodologia não se afigurar como o cerne desta dissertação de mestrado, não será aprofundado o seu estudo.

Posteriormente, e antes de se definir o modelo de contexto interno, é necessário compreender o motivo que levou a considerar esta CO como elementar. Atendendo que, o objeto estruturante, supra citado, é único, não se identifica quaisquer outros objetos candidatos a estruturantes de nível 2. Nesta fase define-se os pontos de controlo relativamente ao objeto principal estruturante, criando-se uma atividade entre cada par de pontos, e aos objetos auxiliares.

Assim, no caso em apreço definimos três pontos de controlo essenciais à prossecução da estratégia desta CO de nível 1 e elementar. O primeiro monitoriza o pedido de frequência dos alunos na EN, controlando todos os processos aqui desenvolvidos. Por outras palavras, é verificado se o futuro formando preenche todos os requisitos necessários para ingressar nesta instituição de ensino, nomeadamente testes físicos, psicotécnicos, classificação do secundário, classificação dos exames nacionais, etc.. O segundo ponto de controlo visa assegurar que a inscrição do aluno na EN foi feita corretamente e nos moldes acordados; ou seja se se encontra a frequentar o ano e o curso devidos e a média da classificação dos parâmetros de entrada foi calculada corretamente. Por último, o terceiro ponto controla por um lado se toda a informação gerada ao longo do curso se encontra compilada, e por outro organiza-a. Este dossiê constitui o suporte para a emissão de documentação curricular e deve ser enviado para o cliente final, seja ele o aluno ou a Marinha.

A partir dos pontos de controlo identificados anteriormente, surge o modelo de contexto interno que é validado pela troca de estímulos entre o contexto externo e a CO em

questão. É a partir desta relação que surgem seis atividades distintas: quatro relacionadas com o objeto principal estruturante e duas derivas de objetos principais auxiliares.

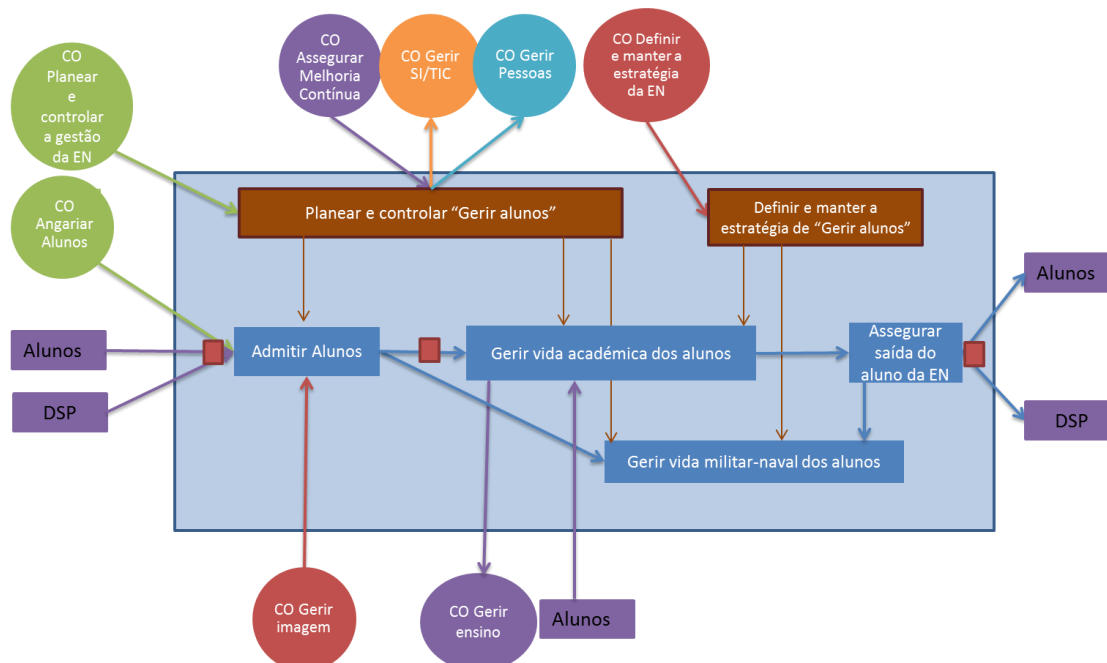


Ilustração 51 - Modelo de Contexto Interno da CO “Gerir Alunos”
Fonte: O Autor

Após esta ilustração, segue-se, em suma, o propósito da criação das atividades que cooperam na gestão da CO “Gerir Alunos”.

- Admitir Alunos: esta atividade, decorrente do objeto estruturante, visa inserir os alunos na EN. Por outras palavras, tem a competência de reunir todos os requisitos de entrada na organização, analisá-los e validá-los. Nesta fase, inscreve-se os futuros formandos nos cursos e ano devidos, enviando depois esta informação para a vida académica e militar-naval. Esta atividade conta com os seguintes critérios de desempenho: cumprimento dos requisitos gerados no ato de candidatura e cumprimento da legislação e regulamentação aplicável (determinada pela EN). Para desempenhar as suas incumbências necessita primordialmente da informação requerida pelos *Stakeholders* Alunos e DSP e pela CO “Angariar Alunos”. Do mesmo modo, recebe instruções proferidas pela atividade “Planear e controlar “Gerir Alunos”” e pela CO “Gerir imagem”. A informação aqui recolhida é posteriormente tratada pela atividade “Gerir vida académica dos alunos”;
- Gerir vida académica dos alunos: esta atividade, decorrente do objeto estruturante, encontra-se direcionada para a gestão do currículo académico dos alunos; ou seja, as disciplinas frequentadas, as classificações obtidas, os cursos

tirados, os créditos arrecadados, a atribuição de certificados, etc. Deste modo, conta com o cumprimento da gestão dos requisitos da vida académica dos alunos, prestando esta informação à atividade que assegura a fase final da compilação. De igual modo, e numa vertente de avaliação do desempenho gerado conta com a avaliação de grau de satisfação dos alunos, cumprimento da legislação e regulamentação aplicável (determinada pela EN) e cumprimento dos requisitos gerados no ato de candidatura. Para que a sua atividade seja possível precisa da informação proveniente da CO “Gerir Ensino” (de onde resulta as avaliações das diversas disciplinas). Por outro lado, fornece estes dados aos alunos (que podem solicitar a emissão da documentação a que têm direito) e responde perante as exigências das atividades que planeiam, controlam, definem e mantêm a estratégia da atividade em estudo;

- Gerir vida militar-naval dos alunos: esta atividade, decorrente do objeto estruturante, encontra-se direcionada para a gestão das especificidades da vida militar-naval, nomeadamente o cumprimento de horários, o aprumo e a apresentação, os dias de suspensão e/ou retenção, a arrumação e o cumprimento de outras regras militares. Para avaliar esta atividade surge: grau de satisfação dos alunos, cumprimento da legislação e regulamentação aplicável (determinada pela EN) e cumprimento dos requisitos gerados no ato de candidatura. Para que a sua atividade seja possível precisa da informação proveniente da atividade “Admitir Alunos”. Esta permite responder à atividade que compila a informação, aquando do término do curso, e às exigências das atividades que planeiam, controlam, definem e mantêm a estratégia da atividade em estudo;
- Assegurar a saída do aluno da EN: esta atividade compila toda a informação gerada ao longo do curso, por forma a fornecê-la quer aos alunos, quer à DSP. Por outro lado, entrega a estes dois clientes finais o currículo que o aluno preencheu durante a sua vida académica e militar-naval nesta instituição de ensino;
- Planear e controlar “Gerir Alunos”, decorrente de um objeto auxiliar, tem a função de pilotagem da CO “Gerir Alunos”. Por outras palavras, deve estruturar o plano de gestão dos alunos, controlando-o e evitando os desvios, de modo a aproveitar ao máximo os recursos que tem disponíveis. Assim, recorre aos critérios de desempenho: cumprimento da legislação e regulamentação aplicável (determinada pela EN), eficiência na gestão dos recursos utilizados na gestão da CO e cumprimento das metas de qualidade e rentabilidade (SLA) traçadas com o

contexto externo e EN. Por forma a realizar corretamente as suas incumbências deve ter em conta a informação gerada pelas atividades “Admitir Alunos” e a que gere a vida académica e militar-naval dos alunos. Do mesmo modo, deve entrar em linha de conta com os dados da CO “Gerir SI/TIC” e “Pessoas”, por forma a responder corretamente às exigências da CO “Assegurar melhoria contínua” e “Planear e controlar a gestão da EN”;

- Definir e manter a estratégia de “Gerir Alunos”: esta atividade, decorrente de um objeto auxiliar, passa por delinear o trajeto estratégico a seguir, ao longo do médio e curto prazo. Esta tem como propósito, concretizar os objetivos da CO “Gerir Alunos”, devendo por isso estar alinhada e depender dos requisitos impostos pela CO “Definir e manter a estratégia da EN”. Esta atividade conta com as seguintes variáveis de avaliação: cumprimento dos requisitos gerados no ato de candidatura e cumprimento da legislação e regulamentação aplicável (determinada pela EN). A partir destes parâmetros solicita informação à atividade que gere vida académica e militar-naval dos alunos.

O segundo passo para o desenvolvimento da arquitetura das CO consiste na definição das suas preocupações. Estas dividem-se em três classes, consoante a origem que têm; ou seja, podem ser provenientes das preocupações operacionais da instituição (determinadas no subcapítulo 4.3.6. Estratégia – Objetivos Operacionais e seus Indicadores), dos objetivos estruturantes (apresentadas no subcapítulo 4.3.3. Estratégia – Objetivos Estruturantes e seus Indicadores) e das preocupações das CO do seu contexto externo (identificados no subcapítulo 4.3.4. Modelo de Contexto Externo – *Stakeholders* Estratégicos). A partir deste conjunto de insatisfações, traduzidos em problemas, riscos ou desempenhos insuficientes face a uma oportunidade, surgem os objetivos operacionais dessa CO.

Assim sendo, seguem-se os quatro objetivos operacionais da CO “Gerir Alunos” com a devida correspondência à preocupação que lhe deu origem e ao seu indicador mensurável.

A CO “Gerir Alunos” encontra-se sobre a influência não só da EN, mas também de um contexto externo, sobre o qual não possui controlo ou capacidade de influenciar. Por outras palavras, esta competência está sujeita a um conjunto de vicissitudes, que podem vir a causar alterações no seu modo de funcionamento, nomeadamente no seu plano de

atividades previamente estipulado. No entanto, e suprimindo a justificação supra citada, a CO, em estudo, deve fazer cumprir, ao máximo, com o seu planeamento. Com isto, pretendemos salientar a proximidade que deve existir entre o plano e o relatório de atividades. Todos os desvios detetados devem ser analisados, de modo a compreender a causa da sua origem. Deste modo, o objetivo 1, desta CO, visa identificar o número de desvios totais ocorridos, cuja responsabilidade cai sobre esta organização. Esta contagem será feita anualmente, de forma a fornecer dados fidedignos à CO Planear e controlar a estratégia da EN.

A insatisfação dos *Stakeholders* quanto ao serviço prestado por esta CO deve ser uma preocupação a ter cuidado. Esta pretende garantir que as entidades e as CO, que aqui se relacionam, se encontram satisfeitas, neste âmbito. O objetivo enunciado é mensurável a partir do índice de adequação do serviço prestado, recorrendo, para este fim, a questionários anuais, com perguntas avaliadas de 1 a 5. Assim, conta com a informação proveniente dos *Stakeholders* Alunos e DSP, e influência diretamente as CO “Gerir Imagem” e CO “Angariar Alunos”. Esta relação causal advém da má imagem transmitida para a EN, caso os alunos se encontrem descontentes com este serviço. É de notar que a informação aqui avaliada refere-se por exemplo, à correta emissão de documentação, diplomas, certificado, ao cumprimento dos requisitos gerados no ato de inscrição e desistência, à correta contagem dos dias de suspensão, à admissão do número de alunos estipulados, à conclusão (com sucesso) do número de currículos acordados com a devida qualidade, etc. Do mesmo modo, contribui para a análise da satisfação mensurável no objetivo operacional da EN 1. Este visa garantir o agrado da DSP, quanto ao serviço prestado da EN, relativamente ao conhecimento dos alunos. Assim, este objetivo visa adequar o serviço prestado pela CO “Gerir Alunos” aos *Stakeholders*.

Esta CO deve, ainda, assegurar o nível de qualidade assumido na gestão dos processos da CO “Gerir Alunos”. Esta responsabilização tem em vista garantir a melhoria contínua do seu serviço, patenteada pela CO “Assegurar melhoria contínua”. Assim, o objetivo em apreço é mensurável, anualmente, através do desvio entre o nível de qualidade pretendido e o atingido, pela CO em questão. Estes quantitativos são retirados da fórmula do modelo de auto-avaliação da EN (anteriormente explicado e utilizado noutros objetivos). A apresentação deste valor é feita em percentagem e pretende, no limite, ser igual a zero, garantindo que as exigências impostas pela CO “Assegurar melhoria contínua”.

Por fim, e com vista a não comprometer a estratégia da EN, é importante que a CO “Gerir Alunos” esteja alinhada com a restante organização; ou seja, deve ter presente quais as suas incumbências para o cumprimento, no âmbito geral, da instituição. Assim, e tal como ocorria no objetivo 1 desta CO, é essencial ter presente que existem fatores externos à organização, que alteram o planeamento e sobre os quais não existe controlo possível. O objetivo 4 visa enumerar o número de ocorrências que prejudicaram a estratégia da EN e foram da direta responsabilidade da CO “Gerir Alunos”. A partir desta contagem, feita anualmente, pretende-se contribuir para o funcionamento da CO Definir e manter estratégia da EN.

Preocupações Operacionais	Objetivos Operacionais	Indicadores Operacionais
1. Incumprimento do plano de atividades (CO Planear e controlar)	1. Garantir o cumprimento do plano de atividades (CO Planear e controlar)	1.1. N.º atividades não realizadas no prazo definido sem justificação externa (Indicador da CO Planear e controlar)
2. Desadequação do serviço fornecido aos <i>Stakeholders</i> (Aluno, DSP, (1))	2. Adequar o serviço aos <i>Stakeholders</i> (Aluno, DSP, (1))	2.1. Índice de adequação do serviço prestado ((1.1.))
3. Incumprimento dos níveis de melhoria contínua estipulados (CO Assegurar melhoria contínua)	3. Assegurar o cumprimento dos níveis de melhoria contínua estipulados (CO Assegurar melhoria contínua)	3.1 Desvio entre o nível de qualidade pretendido e o atingido pela "CO Gerir Alunos" (Indicador da CO Assegurar melhoria contínua)
4. Incumprimento das orientações estratégicas da EN para a gestão de alunos (CO Definir e manter estratégia da EN)	4. Assegurar o cumprimento das orientações estratégicas da EN para a gestão de alunos (CO Definir e manter a estratégia da EN)	4.1. N.º de ocorrências não previstas, que prejudicaram o cumprimento da estratégia da EN (Indicador da CO Definir e manter a estratégia)

Tabela 25 - Objetivos Operacionais da CO “Gerir Alunos”

Fonte: O Autor

Caso se pretenda aprofundar o estudo da tabela, anteriormente apresentada, aconselha-se à visualização e compreensão do Apêndice 13 - Objetivos Operacionais da “CO Gerir Alunos”, onde se encontra explanado todos os atributos referentes aos objetivos operacionais, nomeadamente o indicador, a fórmula, a descrição, o tipo de análise, a unidade de medida, a periodicidade de controlo, a fonte de dados, a CO, o valor atual, a meta a atingir e o responsável. É de notar, que os três últimos campos não se encontram propositadamente preenchidos, visto serem da responsabilidade do gestor do

objetivo/indicador. Esta a entidade, consoante o intervalo temporal em questão e as expectativas de atuação, determinará o valor atual e a meta desejável.

Os quatro objetivos, anteriormente enunciados, visam identificar e analisar em termos qualitativos as atividades prestadas pela CO “Gerir Alunos”. No entanto, e como ocorreu no subcapítulo 4.3.3. Estratégia – Objetivos Estruturantes e seus Indicadores, é importante referir a necessidade de serem definidos objetivos e indicadores que apreciem a sustentabilidade financeira desta CO, numa análise de custos. Nesta vertente, e atendendo à organização, em questão, não é possível medir este parâmetro. Esta afirmação decorre da falta de aplicabilidade da contabilidade analítica no modelo de gestão da EN.

Nesta perspetiva, é perceptível que o cumprimento da estratégia de curto prazo desta CO é conseguido através de quatro objetivos operacionais. Estes, em suma, analisam a satisfação dos alunos quanto ao serviço prestado, aos erros detetados e à continuidade nos padrões de qualidade estabelecidos com a EN. O paralelismo destes objetivos com o BSC, nesta fase, deixa de ser possível. Esta conclusão decorre do fato de a metodologia utilizada na EN, apenas se centrar nos objetivos operacionais/linhas de ação da instituição, não os desdobrando ao longo da estrutura hierárquica. Assim sendo, a Mlearn constituiu neste âmbito, um novo fator de inovação, que tratá um conjunto de mais-valias para a organização. Estas podem ser analisadas a partir de um conjunto de matriz pré-concebidas, nomeadamente a que cruza o contexto externo com as preocupações e objetivos operacionais da CO, individualmente; a que compara os objetivos e indicadores operacionais da CO com os da instituição; e a que relaciona os objetivos operacionais da CO com o seu nível inferior (as atividades). A informação recolhida destes quadros potencializa a construção de um plano de atividades e de investimentos mais seguro e ciente das suas decisões e prioridades. Mais uma vez, e dado que este subcapítulo se trata apenas de uma ilustração do percurso a seguir, não seria real a análise destes cruzamentos por falta de informação consistente.

A fase posterior ao estudo pormenorizado da CO “Gerir Alunos” consiste em analisar individualmente, e de forma clara e precisa, cada atividade. É de lembrar, que uma atividade é composta por um conjunto de tarefas necessárias para assegurar a monitorização de um ponto de controlo de uma CO elementar, sendo também definida através do seu modelo de contexto externo, dos seus atributos e da modelação do seu

modelo de tarefas. Esta análise deve ser feita para todas as atividades, de todas as CO principais e de suporte, dos diversos níveis da EN.

Assim, após esta nota explicativa, a atividade que vamos estudar designa-se “Gerir vida académica dos alunos”. Esta escolha particular constitui-se por ser uma das incumbências principais para a gestão dos alunos da CO em estudo. Por outras palavras, pretendemos salientar que a vertente académica é um dos pilares que sustenta o ensino na EN, e como tal deve ser gerido corretamente e em consonância com a qualidade do serviço desta instituição.

Quanto ao primeiro elemento caracterizador de uma atividade, o seu modelo de contexto externo, é definido por seis entidades distintas.

- CO Gerir Ensino: esta entidade é a portadora da informação, que depois de ser emitida, é gerida pela atividade em estudo. Destes dados destaca-se as classificações obtidas pelos alunos, os cursos em que participaram, os créditos arrecadados, etc.;
- Alunos: este *Stakeholder* é o cliente final da gestão da informação feita pela atividade “Gerir vida académica dos alunos”. Por esta razão, é o responsável pela manifestação da sua satisfação pelo serviço prestado, pela requisição de documentos oficiais e, indiretamente, por fornecer os dados aqui utilizados. Esta última incumbência decorre do fato de, a escassez de alunos ter como consequência final a extinção da vida académica na EN e, particularmente, desta atividade;
- Definir e manter estratégia de “Gerir Alunos”: esta atividade é responsável pela definição das incumbências desempenhadas pela atividade “Gerir vida académica dos alunos”. Daqui destaca-se: o plano curricular e de estudos, que os alunos vão seguir ao longo do curso. Do mesmo modo, circunscreve o modelo de atuação da atividade, delimitando as competências que devem ser cumpridas;
- Planear e controlar “Gerir Alunos”: esta atividade é encarregue por verificar se as incumbências da atividade, em estudo, estão a ser corretamente desempenhadas. Por outras palavras, planeia e controla as ações e os recursos intervenientes na concretização da gestão da vida académica;

- Admitir Alunos e Assegurar a sua saída da EN: são atividades decorrentes da linha do objeto de negócio. A atividade “Admitir Alunos” fornece a listagem dos indivíduos que vão frequentar o ensino académico provido pela EN e gerar informação. Por outro lado, a atividade “Assegurar a saída dos alunos da EN” compila toda a informação proveniente da atividade em questão, por forma a emitir os documentos curriculares finais e a prestar apoio aos clientes finais (Alunos e DSP).

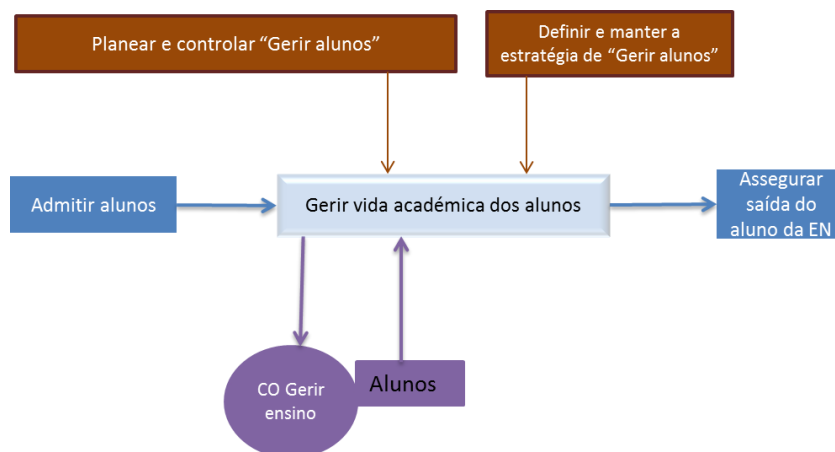


Ilustração 52 - Modelo de Contexto Externo da Atividade “Gerir vida académica dos alunos”
Fonte: O Autor

A finalidade desta atividade passa por gerir a vida académica dos alunos, desde a aceitação do pedido de frequência até ao término dos estudos na EN. Para isso, conta como eixo orientador o objeto de negócio principal da CO “Gerir Alunos” - o pedido de frequência nesta instituição de ensino. Por outras palavras, esta atividade constitui um dos passos essenciais para que o aluno conclua a sua formação e receba o seu dossiê curricular devidamente preenchido. Por forma a avaliar esta atividade e identificar atempadamente os desvios existentes apresentam-se os seguintes critérios de desempenho oportunos: cumprimento dos requisitos gerados no ato de candidatura relativamente à vida académica, grau de satisfação dos alunos relativamente à vida académica e cumprimento da legislação e regulamentação aplicável relativamente à vida académica (determinada pela EN).

O modelo interno desta atividade é conseguido a partir da determinação das tarefas existentes entre o ponto de controlo inicial e o final, assegurando parte do processo da cadeia de valor do objeto estruturante.

Assim, os dois pontos de controlo principais visam monitorizar as competências da atividade “Gerir vida académica dos alunos”. Por outras palavras, ao primeiro elemento corresponde a admissão do pedido de frequência, e ao segundo a satisfação do mesmo pedido. Este término coincide com a conclusão da vida académica estudantil, garantindo que toda a informação decorrente neste espaço de tempo é devidamente tratada e apresentada aos diversos *Stakeholders* interessados. Entre estes dois pontos de controlo existem três outros pontos que pretendem monitorizar o desempenho individual de cada tarefa. Neste caso, é perceptível a associação a um único responsável pelos resultados das quatro tarefas principais e das duas auxiliares.

Este conjunto de tarefas descreve uma sequência de ações encadeadas e dependentes, que garantem a compilação de toda a informação académica.

- Registrar o aluno no curso académico: esta tarefa, decorrente do objeto de negócio principal, visa inserir o aluno no plano académico devido; ou seja, atribui-lhe as disciplinas a serem frequentadas ao longo do seu percurso escolar. Para que isto seja possível, a tarefa necessita, primeiramente, da listagem dos alunos que cumprem com os parâmetros de frequência na EN (informação provida pela atividade “Admitir Alunos”). Do mesmo modo, a sua atuação é regida com o propósito de cumprir com os requisitos gerados pela tarefa “Programar e Controlar “Gerir vida Académica””. A avaliação desta tarefa é feita segundo os seguintes critérios de desempenho: cumprimento dos requisitos gerados no ato de candidatura e cumprimento da legislação e regulamentação aplicável (determinada pela EN);
- Solicitar ensino para os alunos inscritos: esta tarefa, decorrente do objeto de negócio principal, tem a função de questionar a CO “Gerir Ensino”, sobre todas as informações respeitantes à vertente académica dos alunos. A resposta a este pedido será enviada para a tarefa “Atualizar currículos”. Do mesmo modo, a sua atuação é regida com o propósito de cumprir com os requisitos gerados pela tarefa “Programar e Controlar “Gerir vida Académica””. Esta ação é controlada pelo critério de desempenho: cumprimento dos requisitos gerados no ato de candidatura e cumprimento da legislação e regulamentação aplicável (determinada pela EN);
- Atualizar currículos: como referido anteriormente, esta tarefa decorre da informação gerada pela tarefa “Prestar informação ao aluno”, registando-a no currículo. Do mesmo modo, decorre do objeto de negócio principal, devendo no entanto, seguir com os requisitos estabelecidos pela tarefa “Programar e Controlar

“Gerir vida Académica””. A avaliação desta tarefa é feita através do cumprimento da legislação e regulamentação aplicável (determinada pela EN);

- **Compilar a informação académica do aluno:** esta tarefa conclui o percurso do objeto de negócio principal na atividade “Gerir vida académica dos alunos”. Para que a recolha seja possível é necessário que exista o fluxo de informação da atividade anterior, conjugando, novamente, com o estabelecido pela tarefa “Programar e Controlar “Gerir vida Académica””. Do mesmo modo, esta tarefa responde às solicitações de informação feitas pelos alunos. A avaliação desta tarefa é feita através do cumprimento da legislação e regulamentação aplicável (determinada pela EN) e cumprimento dos requisitos gerados no ato de candidatura.

O segundo conjunto de tarefas, muito embora contribuam indiretamente para o objeto de negócio, não são essenciais ao mesmo. Assim, apresentamos as tarefas auxiliares da atividade “Gerir vida académica dos alunos”:

- **Programar e controlar vida académica:** esta tarefa, decorrente de um objeto auxiliar, tem a função de pilotagem da atividade “Gerir vida académica dos alunos”. Por outras palavras, deve estruturar o plano de gestão da vida académica dos alunos, controlando-o e evitando os desvios, de modo a aproveitar ao máximo os recursos que tem disponíveis. Para isso recebe contributos da atividade “Planear e controlar “Gerir alunos”” e da “Definir e manter a estratégia de “Gerir alunos””. Esta tarefa auxiliar possui os seguintes critérios de desempenho: cumprimento da legislação e regulamentação aplicável (determinada pela EN);
- **Prestar informação ao aluno:** esta tarefa auxiliar visa relacionar-se exclusivamente com o aluno, nomeadamente no que se refere ao pedido de informações, documentação, etc. Para isso solicita os dados à tarefa principal “Compilar a informação académica do aluno” e cumpre com os requisitos da tarefa auxiliar “Programar e controlar “Gerir vida académica dos alunos””. Esta tarefa auxiliar possui os seguintes critérios de desempenho: cumprimento da legislação e regulamentação aplicável (determinada pela EN) e grau de satisfação dos alunos.

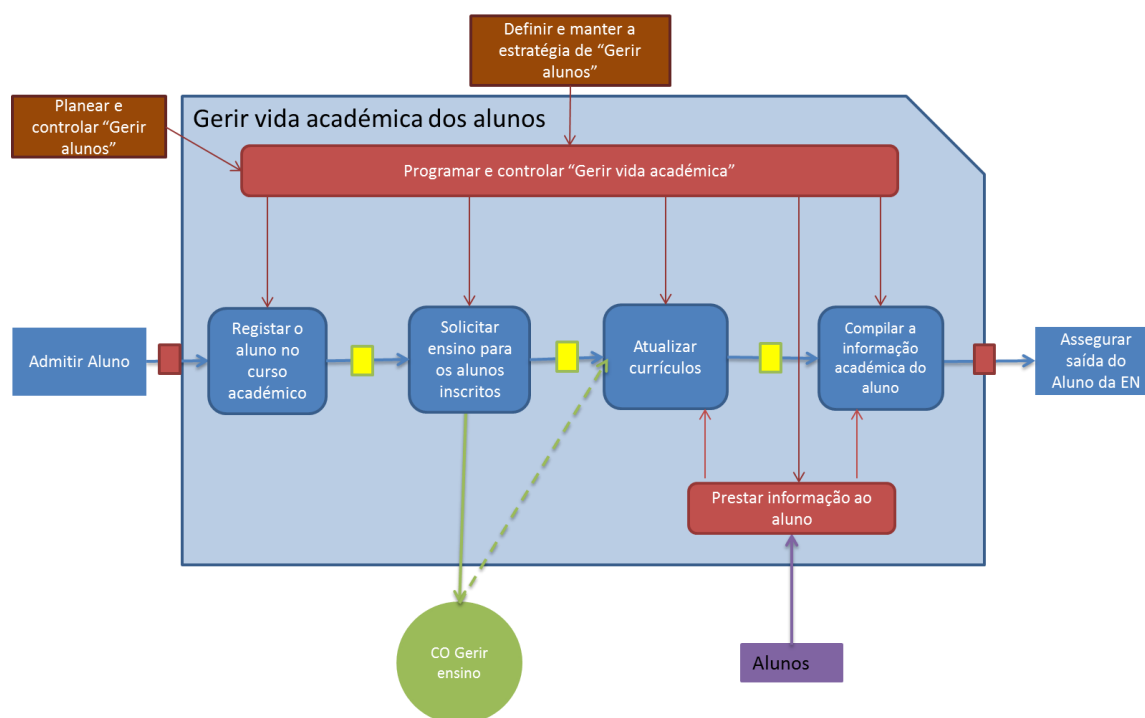


Ilustração 53 - Modelo de Contexto Interno da Atividade "Gerir vida académica dos alunos"
 Fonte: O Autor

Após este enquadramento a fase que se segue, passa pela definição das preocupações que surgem desta atividade. Neste âmbito, definem-se novamente os três tipos de cuidados, que originarão os objetivos operacionais. Estes são definidos a partir dos estabelecidos para a CO “Gerir Alunos”, contribuindo diretamente para a sua concretização. Assim sendo, teremos dois objetivos operacionais decorrentes de duas preocupações distintas. Da mesma forma, encontram-se em sintonia com os critérios de desempenho anteriormente definidos para esta atividade.

A primeira preocupação desta atividade centra-se na satisfação dos *Stakeholders*, quanto ao serviço prestado. Este propósito é conseguido através do aumento da disponibilidade para prestar apoio sobre a vida académica, à DSP e aos próprios Alunos. Assim, todos os interessados têm acesso aos dados relevantes que refletem a sua prestação e completam o seu currículo, sendo o objetivo mensurável através de um índice de satisfação. Este reflete o agrado dos *Stakeholders* quanto ao serviço prestado pela atividade “Gerir vida académica dos alunos”, a partir de inquéritos efetuados a todos os intervenientes. A mediação, supra citada, é feita anualmente, de modo a contribuir para o objetivo 2 da CO “Gerir Alunos”.

O segundo objetivo concorre diretamente para o objetivo 4 da CO “Gerir Alunos”. Este tem em vista assegurar o cumprimento dos regulamentos da vida académica, por forma a não comprometer o desempenho da CO, referida anteriormente, e da EN. A medição deste objetivo é feita através do número de não conformidades reincidentes, realizadas por esta atividade. Assim, no limite, espera-se que este valor, medido anualmente, seja igual a zero.

Preocupações Operacionais	Objetivos Operacionais	Indicadores Operacionais
1. Desadequação do serviço fornecido ao <i>Stakeholder</i> em termos da vida académica (2)	1. Melhorar a prestação do serviço relativo à vida académica (2)	1.1. Índice de satisfação quanto ao serviço prestado relacionado com a vida académica (2.1)
2. Risco de não cumprimento dos regulamentos para a vida académica (4)	2. Assegurar o cumprimento dos regulamentos para a vida académica (4)	2.1 N.º de não conformidades reincidentes (4.1)

Tabela 26 - Objetivos Operacionais da Atividade "Gerir vida académica dos alunos"
Fonte: O Autor

Caso se pretenda aprofundar o estudo da tabela, anteriormente apresentada, aconselha-se à visualização e compreensão do Apêndice 14 - Objetivos Operacionais da Atividade “Gerir vida académica dos alunos”. A informação, supra apresentada, pode ser validade através de um conjunto de matrizes semelhantes às apresentadas para a CO “Gerir Alunos” – Matriz de Cruzamento Objetivos da CO VS Objetivos da Atividade, Matriz de Cruzamento Indicadores da CO VS Indicadores da Atividade e Matriz de Prioridade de Intervenção nas Tarefas. Pela mesma razão este tópico não será desenvolvido em detalhe.

Para concluir o exercício resta definir as operações, instruções e regras associadas às tarefas. Neste caso, a escolha recaiu pela tarefa “Registar o aluno no curso académico”, pelo fato de ser a primeira ação a ser realizada. Do mesmo modo, desencadeia um conjunto de procedimentos, que leva à conclusão e emissão do dossiê curricular do aluno.

As tarefas caracterizam-se, novamente, pelo seu modelo de contexto externo, atributos e contexto interno (definido através das operações, instruções e regras). As operações representam a matéria relevante para a avaliação do desempenho entre o ponto de controlo inicial e o final, indicando quais as necessidades a serem satisfeitas. Estas são definidas pelas instruções – conjunto de informações pertinentes para o responsável da tarefa conhecer o modelo de gestão dos seus recursos e de execução das operações. Caso se

observe condições e critérios de avaliação, que não são da competência do responsável da tarefa são, então, definidas regras.

O modelo de contexto externo da tarefa, em estudo, é definido por três entidades distintas, abordadas anteriormente.

- Admitir Alunos: esta atividade confere a listagem dos alunos que vão frequentar a EN;
- Solicitar ensino para os alunos inscritos: esta tarefa requer a informação sobre a vida académica dos alunos à CO “Gerir Ensino”;
- Programar e controlar “Gerir vida académica dos alunos”: esta tarefa tem a função de pilotagem da atividade “Gerir vida académica dos alunos”, controlando e evitando os desvios, de modo a aproveitar ao máximo os recursos que tem disponíveis.

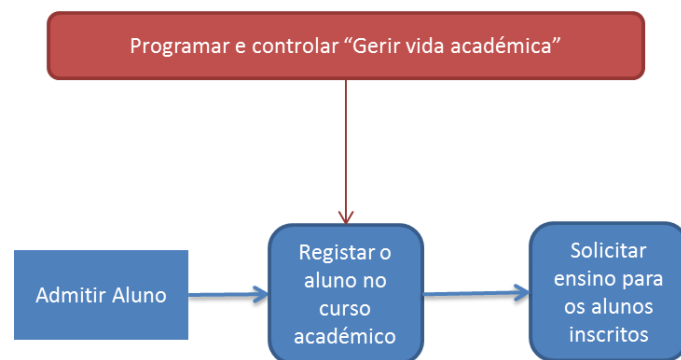


Ilustração 54 – Modelo de Contexto Externo da tarefa “Registrar o aluno no curso académico”
Fonte: O Autor

Assim, a finalidade desta tarefa prende-se com o registo do aluno no curso académico. Esta ação inicia-se com o pedido de frequência admitido e tem o seu fecho quando o aluno se encontra inscrito. Dado o âmbito desta CO, o critério de desempenho predominante designa-se de “Execução correta do registo”.

Como foi exposto anteriormente, o modelo de contexto interno de uma tarefa é feito de forma descritiva e enumerando as operações, instruções e regras. De seguida será apresentado, um exemplo ilustrativo do que pode ser aplicado para a tarefa em estudo.

1. Identificar Alunos a registar

IN: Pedido de Aluno admitido (A- Admitir Aluno)

Regra 1: Só podem ser registados os alunos com o processo de admissão válido

2. Efetuar o registo do Aluno no curso académico

Instrução 1: Utilizar o sistema XX

Instrução 2: Seguir orientações do regulamento XX

3. Validar o registo do Aluno no curso académico

OUT: Pedido do aluno com registo no curso académico (T- Solicitar ensino para os alunos inscritos)

Ilustração 55 - Modelo de Contexto Interno da tarefa “Registar o aluno no curso académico”

Fonte: O Autor

No exemplo exposto é possível verificar a existência de três operações distintas. A primeira visa rececionar a listagem dos alunos que cumprem com os parâmetros necessários ao ingresso na EN. Assim, o produto que entra, decorrente da atividade “Admitir Alunos”, consiste no pedido de frequência do aluno admitido. Nesta situação existe a possibilidade de se determinarem regras específicas, como: “Só podem ser registados os alunos com o processo de admissão válido”. Neste caso a condicionante a ser cumprida, obriga a que os requisitos de frequência na EN sejam válidos, para que o aluno possa prosseguir no processo de integração nesta instituição. A segunda operação consiste na ação prática de inscrever os alunos no sistema segundo duas instruções: a inserção no sistema devido e segundo as orientações regulamentares definidas. Por fim, a última operação traduz a validação da informação, obtendo como produto final o registo do pedido do aluno no curso académico solicitado. Esta requisição, decorrente da tarefa “Solicitar ensino para os alunos inscritos” é, nesta fase, autenticada, podendo proceder para as tarefas e atividades seguintes.

A caracterização desta tarefa termina com a definição dos seus objetivos operacionais e a elaboração das matrizes (supra citadas), que relacionam a informação presente. Pelas mesmas razões os cruzamentos (dos objetivos e indicadores da atividade com a tarefa) não serão explorados, deixando este tópico para estudos académicos futuros. Relativamente ao primeiro tópico é definido unicamente por um objetivo. Este visa assegurar o correto registo da informação no sistema, sendo mensurável a partir das reclamações feitas, decorrentes das falhas detetadas. Assim, contribui diretamente para o objetivo operacional 1 da atividade “Gerir vida académica dos alunos”, devendo a análise ser feita anualmente – como pode ser acompanhado pelo Apêndice 15 - Objetivos Operacionais da Tarefa “Registar o aluno no curso académico”.

Todo este processo encontra-se alinhado, criando uma cadeia de raciocínio de causa-efeito. A compreensão desta lógica torna-se fundamental para operacionalizar a estratégia da organização e atingir os objetivos propostos. Assim, a prossecução e o encadeamento das preocupações, desde o nível operacional até às tarefas, proporciona uma árvore de potenciais causas de comprometimento estratégico; a dos fatores origina uma árvore de fatores críticos de sucesso; e por fim, a dos indicadores oferece um racional explicativo dos desvios. Com isto queremos evidenciar, que é necessário o empenhamento todos os elementos da EN, por forma a atingir a sua visão e missão.

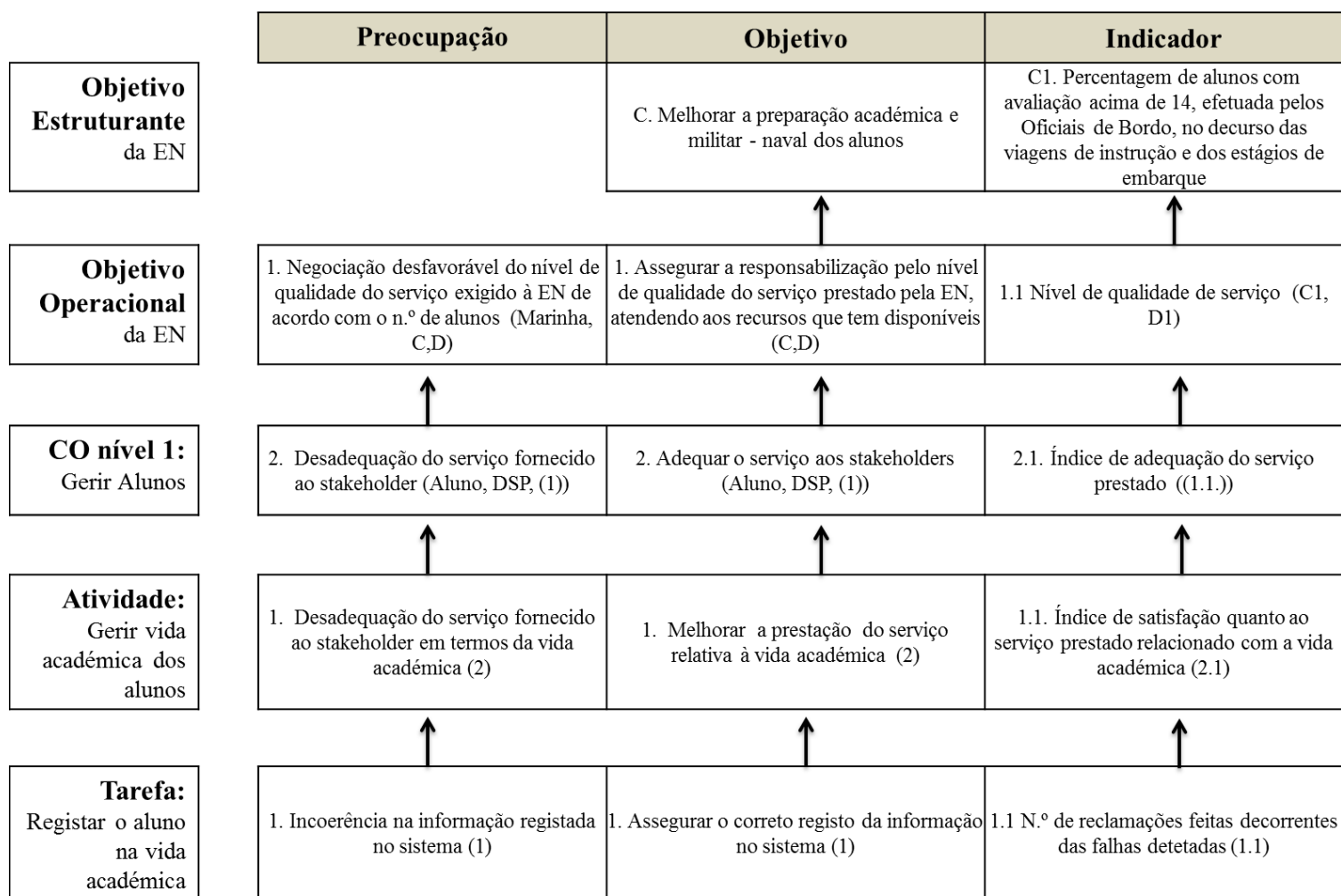


Ilustração 56 - Alinhamento dos objetivos
 Fonte: O Autor

Assim sendo, o desdobramento dos objetivos, pela arquitetura de processos, permite que estes sejam não só conhecidos a todos os níveis, mas também que sua relação seja percecionada pelos diversos departamentos. Este mecanismo garante, que face a um

desvio, sejam identificadas, prontamente, as soluções mais indicadas, permitindo uma resposta rápida aos *Stakeholders*. (Abreu, 2006)

Resumidamente, a partir da árvore das preocupações verificamos que a tarefa “Registrar o aluno na vida académica” influencia a qualidade do serviço prestado. Este encadeamento inicia-se com a negociação do nível de qualidade, entre a EN e a Marinha, e tem repercussões diretas na relação com o *Stakeholder*. Por outras palavras, as incoerências na tarefa, supra citada, vão provocar a insatisfação dos alunos e, conseqüentemente, a ponderação da adequação do ensino académico, nesta instituição. Do mesmo modo, o serviço prestado pela CO “Gerir Alunos” é posto em causa, incitando à descida dos parâmetros de qualidade, que a EN tem capacidade de oferecer. É de notar que este assunto é discutido aquando do acordo estabelecido com a Marinha, para as qualificações do produto final.

O encadeamento exposto anteriormente é semelhante ao aplicável na árvore dos objetivos. Neste caso, as ações da tarefa vão influenciar um objetivo estruturante da EN, podendo, em última instância, comprometer a estratégia desta organização. Com isto pretendemos elucidar que, indiretamente, o registo correto do aluno na vida académica é o primeiro passo para que este usufrua do serviço. Mediante estes resultados é necessário averiguar o conjunto de ações a tomar, por forma a progredir e melhorar, constantemente, a preparação académica e militar-naval dos alunos.

Atendendo à dependência dos indicadores aos objetivos e às preocupações é compreensível que o fio condutor, referido *à priori*, se mantenha. Assim, a preparação dos alunos é mensurável através da avaliação efetuada pelos Oficiais de Bordo, no decurso das Viagens de Instrução e dos Estágios de Embarque. Este cálculo assenta na adequação do serviço prestado ao principal *Stakeholder*, com a conseqüente análise da sua satisfação. Por fim, esta perceção é conseguida com o número de reclamações elaboradas, decorrentes das falhas detetadas.

O desenvolvimento da arquitetura das CO termina com a elaboração de um portfólio de projetos individual para cada competência. Este dossiê, que garante o alinhamento estratégico integral da organização, é um forte contributo para obter os benefícios propostos pela metodologia Mlearn e enumerados ao longo desta dissertação. Por outras palavras, este documento consiste num conjunto de projetos e programas que visam concretizar a estratégia da organização, através de um determinado investimento.

Este deve criar valor para a organização, contribuindo com soluções que permitam atingir as metas espetáveis.

No caso de estudo em apreço, cada CO contribui para um ou mais objetivos operacionais da organização, influenciando diretamente a concretização da estratégia da EN. Com isto pretendemos salientar que, cada competência não só se deve preocupar com a resposta eficiente aos estímulos que surgem do contexto externo, mas também deve ter presente o conjunto de ações a tomar, por forma a contribuir e não comprometer o cumprimento dos objetivos da instituição. Este último cuidado pode ser revisto no subcapítulo 4.3.7. Definição de Prioridades, mais precisamente com a Matriz 7 – Matriz de Prioridades de Intervenção.

Os cruzamentos presentes, na matriz supra citada, revelam que a CO “Gerir Alunos” intervém em cinco objetivos operacionais diferentes. Para cada um deles, deve ser elaborado no mínimo um projeto, que permita à CO contribuir para o alcance das metas estipulas e constitua o portfólio. Assim, os objetivos operacionais em estudo são: assegurar a adequada preparação dos alunos, de acordo com os objetivos de aprendizagem estabelecidos (Objetivo Operacional 2), aumentar o conhecimento dos interessados em Assuntos do Mar relativamente aos cursos da EN (Objetivo Operacional 5), aumentar o conhecimento dos alunos sobre os cursos militares e civis da EN (Objetivo Operacional 9), aumentar a motivação dos alunos (Objetivo Operacional 10) e assegurar satisfação das universidades quanto aos acordos feitos com a EN (Objetivo Operacional 11).

Nesta fase e antes de passar à apresentação das propostas dos projetos é preciso ter presente que a relação CO – Objetivo Operacional, nem sempre é linear. Com isto pretendemos salientar que, por vezes o vínculo não é feito diretamente ao objetivo operacional, mas sim ao indicador ou à fórmula que o caracteriza.

O primeiro objetivo em estudo (o objetivo operacional 2) é avaliado segundo uma fórmula, que reúne um conjunto de médias da responsabilidade da CO “Gerir Alunos”. Estas assentam no cálculo da média das disciplinas, lecionadas na EN, que são equiparáveis com os objetivos de aprendizagem nas viagens de instrução ou nos estágios. Atendendo que estes dois momentos de avaliação dos alunos são periódicos ao longo dos anos, a CO em estudo pode listar, no início de cada ano letivo, as disciplinas devidas. Estas são preenchidas separadamente e devem constituir um dossiê à parte, pronto a ser enviado para a unidade para onde o aluno irá destacar. Assim, garantimos um elemento de

redundância que contribui para que a informação seja corretamente processada e represente a preparação adequada dos alunos.

Nos objetivos operacionais 5 e 9, a CO “Gerir Alunos” tem o dever de compilar os pedidos de frequência dos alunos na EN e analisá-los. Este tratamento da informação permite constatar o nível de conhecimento dos futuros alunos sobre os cursos da EN, através do diferencial entre o número de inscritos e o número de ingressos. Para a eficácia destes objetivos sugere-se a criação de um sistema informático ou regras de seleção, que façam a peritagem da informação e a escolha dos melhores resultados. É de notar, que o correto desempenho destas funções, leva a que não ocorram potenciais injustiças na escolha dos alunos a ingressar. Por outras palavras, a escolha automática em sistema leva à obtenção de resultados imparciais, e conseqüentemente ao aumento da satisfação dos alunos. Este agrado, por outro lado, pode conduzir ao aumento divulgação gratuita, visto que é feita indiretamente pelos alunos.

A satisfação do aluno (avaliada pelo objetivo operacional 10) tem um impacto direto na atividade total da EN, sendo dependente desta. Em particular, a CO “Gerir Alunos”, atendendo que se relaciona regularmente com este *Stakeholder*, deve cuidar do seu apreço pela instituição. Este objetivo pode ser conseguido não só com a emissão da listagem de diplomas e outros documentos, a que os alunos têm direito, mas também com a criação de um gabinete próprio para estes indivíduos. Neste caso, seria uma pessoa (inserida na CO, em estudo) que trata de todas as requisições feitas pelos alunos e esclarecia as diversas dúvidas. Este atendimento particular garante uma maior disponibilidade da informação e satisfação do aluno (que se vê esclarecido).

Por fim, o cumprimento do objetivo operacional 11 é conseguido com a satisfação das universidades relativamente aos SLA acordados. Neste campo, a CO “Gerir Alunos” tem a responsabilidade de emitir corretamente um leque variado de documentação a ser enviado para este *Stakeholder*. Daqui destaca-se por um lado, o currículo dos alunos civis, e por outro a redação dos acordos estabelecidos. Estes últimos devem corresponder ao máximo de satisfação de ambas as partes e garantir que são cumpridos. O projeto presente para este objetivo passa pela análise redundante da informação. Com isto pretendemos esclarecer que a CO, em estudo, deverá possuir pelo menos mais um indivíduo (diferente) a confirmar correção destes documentos. A redução do número de erros permite, certamente, o aumento da confiança e da satisfação por parte das universidades.

Esta análise também deve ser feita para os objetivos traçados especificamente para a CO, em estudo, para atividade “Gerir vida académica dos alunos” e para a tarefa “Registar o aluno no curso académico”.

Relativamente aos objetivos da CO propõem-se a existência de dois projetos distintos. O primeiro, que enquadra o objetivo 1, 3 e 4, visa atribuir a responsabilidade dos assuntos macro da CO, a uma pessoa específica desta organização. Por outras palavras, pretende-se que exista um controlo assíduo e acentuado, por um individuo competente na área, dos assuntos relacionados com a estratégia, planeamento de atividades e orçamental e melhoria contínua. O segundo projeto, correspondente ao objetivo 2, é semelhante ao traçado para o objetivo operacional 10. Neste caso, solicita-se a existência de uma seção própria que trate da relação com os alunos, no âmbito da sua vida académica e militar. A personalização do serviço permite o aumento da sua satisfação e a comunicação da informação relevante.

Quanto à atividade “Gerir vida académica dos alunos” sugere-se a informatização de todos os processos, de modo a minimizar os erros decorrentes do não cumprimento dos regulamentos internos e externos. Do mesmo modo, a inserção no sistema dos procedimentos permite aumentar a satisfação dos alunos, através da emissão periódica de documentação relevante. O propósito deste projeto vai de encontro ao aumento da comunicação entre as entidades pertencentes à instituição.

Por último, o objetivo da tarefa, supra citada, pode ser melhorado através da criação de um processo de redundância que verifique se a informação se encontra certa. Assim, este projeto, semelhante ao apresentado para o objetivo operacional 2, visa obter o menor número de reclamações possíveis decorrentes das falhas detetadas.

Deste modo, conclui-se o exemplo ilustrativo do desenvolvimento da arquitetura das CO. A ação desenvolvida até este momento deve ser aplicada a todas as CO principais e de suporte, constituindo um trabalho que requiere a participação de toda a organização. Por outras as palavras, a descida de nível até às operações, instruções e regras, deve ser acompanhada pelos diversos intervenientes, desde a gestão de topo até aos colabores das tarefas. A conjugação das diferentes ideias deve ser feita em reuniões sucessivas, onde os paradigmas pré-estabelecidos e a rígida cadeia hierárquica são declinados, proporcionando o espírito crítico necessário para a construção desta modelação inovadora.

Apêndice 13 - Objetivos Operacionais da “CO Gerir Alunos”

Preocupações Operacionais	Objetivos Operacionais	Indicadores Operacionais	Fórmula	Descrição	Tipo de análise	Unidade	Periodicidade	Fonte de Dados	Atual	Meta	Respon sável
1. Incumprimento do plano de atividades (CO Planear e controlar)	1. Garantir o cumprimento do plano de atividades (CO Planear e controlar)	1.1. N.º atividades não realizadas no prazo definido sem justificação externa (Indicador da CO Planear e controlar)	N.º total de incumprimentos	Face às alterações constantes do enquadramento externo da EN, o planeamento de cada CO encontra-se em permanente reformulação.	Qualidade	Numeral	Anual	Gabinete de coordenação e avaliação	-	-	-
2. Desadequação do serviço fornecido aos Stakeholders (Aluno, DSP, (1))	2. Adequar o serviço aos Stakeholders (Aluno, DSP, (1))	2.1. Índice de adequação do serviço prestado ((1.1.))	(N.º de inquéritos com avaliação acima de 4) / (N.º de inquéritos total) *100	Medir o nível de satisfação do <i>Stakeholder</i> quanto à qualidade do serviço. Para isso são feitos questionário com perguntas avaliadas de 1 a 5, por forma a analisar este critério.	Qualidade	%	Anual	Base de dados do modelo de auto-avaliação	-	-	-
3. Incumprimento dos níveis de melhoria contínua estipulados (CO Assegurar melhoria contínua)	3. Assegurar o cumprimento dos níveis de melhoria contínua estipulados (CO Assegurar melhoria contínua)	3.1 Desvio entre o nível de qualidade pretendido e o atingido pela “CO Gerir Alunos” (Indicador da CO Assegurar melhoria contínua)	(Valor retirado da fórmula do modelo de auto-avaliação) - (valor pretendido)	Analisar se esta competência específica cumpre com os níveis de qualidade estabelecidos pela EN.	Qualidade	%	Anual	Gabinete de coordenação e avaliação	-	-	-
4. Incumprimento das orientações estratégicas da EN para a gestão de alunos (CO Definir e manter estratégia da EN)	4. Assegurar o cumprimento das orientações estratégicas da EN para a gestão de alunos (CO Definir e manter a estratégia da EN)	4.1. N.º de ocorrências não previstas, que prejudicaram o cumprimento da estratégia da EN (Indicador da CO Definir e manter a estratégia)	N.º total de ocorrências	N.º de casos em que a EN foi prejudicada pelo incumprimento das tarefas da CO Gerir Alunos.	Qualidade	Numeral	Anual	Gabinete de coordenação e avaliação	-	-	-

Tabela 27 - Objetivos Operacionais da “CO Gerir Alunos”

Fonte: O Autor

Apêndice 14 - Objetivos Operacionais da Atividade “Gerir vida académica dos alunos”

Preocupações Operacionais	Objetivos Operacionais	Indicadores Operacionais	Fórmula	Descrição	Tipo de análise	Unidade	Periodicidade	Fonte de Dados	Atual	Meta	Responsável
1. Desadequação do serviço fornecido ao Stakeholder em termos da vida académica (2)	1. Melhorar a prestação do serviço relativo à vida académica (2)	1.1. Índice de satisfação quanto ao serviço prestado relacionado com a vida académica (2.1)	$(N.^{\circ} \text{ de inquéritos com avaliação acima de 4}) / (N.^{\circ} \text{ de inquéritos total}) * 100$	Medir o nível de satisfação do <i>Stakeholder</i> quanto à qualidade do serviço. Para isso são feitos questionário com perguntas avaliadas de 1 a 5, por forma a analisar este critério.	Qualidade	%	Anual	Base de dados do modelo de auto-avaliação	-	-	-
2. Risco de não cumprimento dos regulamentos para a vida académica (4)	2. Assegurar o cumprimento dos regulamentos para a vida académica (4)	2.1 N.º de não conformidades recorrentes (4.1)	-	Analisar se esta competência específica cumpre com os níveis de qualidade estabelecidos pela EN	Qualidade	Numeral	Anual	Gabinete de coordenação e avaliação	-	-	-

Tabela 28 - Objetivos Operacionais da Atividade "Gerir vida académica dos alunos"

Fonte: O Autor

Apêndice 15 - Objetivos Operacionais da Tarefa “Registrar o aluno no curso académico”

Preocupações Operacionais	Objetivos Operacionais	Indicadores Operacionais	Fórmula	Descrição	Tipo de análise	Unidade	Periodicidade	Fonte de Dados	Atual	Meta	Responsável
1. Incoerência na informação registada no sistema (1)	1. Assegurar o correto registo da informação no sistema (1)	1.1 N.º de reclamações feitas decorrentes das falhas detetadas (1.1)	N.º total de reclamações elaboradas	N.º total reclamações elaboradas devido às falhas detetadas na informação lançada.	Qualidade	Numeral	Anual	Base de dados da Secretaria Escolar	-	-	-

Tabela 29 - Objetivos Operacionais da Tarefa "Registrar o aluno no curso académico"

Fonte: O Autor

Apêndice 16 - Inquérito “Adequação do modelo de gestão na EN”

O presente inquérito, inserido no plano da minha dissertação, passa por colaborar na melhoria do Balance Scorecard (atual metodologia estratégica adoptada pela Escola Naval). Este objetivo, ceme do meu trabalho académico, concretiza-se com a metodologia Mlearn, que se baseia na perspetiva de gestão Business Process Management. Assim, este questionário centra o seu propósito na recolha e análise de dados solicitados aos diferentes participantes. A partir desta informação pretendo não só compreender o nível de conhecimento que estas entidades possuem sobre a Escola Naval, mas também concluir sobre a aplicabilidade do Balance Scorecard nesta instituição, validando as minhas propostas de melhoria.

Agradeço desde já a sua disponibilidade e contributo para a causa em questão, garantindo o sigilo no tratamento dos dados.

***Obrigatório**

1. Em que nível de gestão da Escola Naval se insere: *

- Gestão de Topo
- Gestão Intermédia
- Restantes Colaboradores

2. Concorda que a atual missão da Escola Naval espelha as diversas competências que esta instituição executa? *

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não conheço a missão da Escola Naval

3. Concorda que a atual visão da Escola Naval reflete a imagem que esta instituição quer transparecer de si própria? *

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não conheço a visão da Escola Naval

4. Concorda que os atuais valores defendidos pela Escola Naval contemplam todos os princípios, académicos e militares, que os alunos e os seus colaboradores devem reter? *

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não conheço os valores da Escola Naval

5. Considera que a Escola Naval presta a devida atenção a todas as entidades que a condicionam? *

- Não
- Sim

Não conheço as entidades que condicionam a Escola Naval

6. Compreende o contributo do seu desempenho para os objetivos estratégicos da Escola Naval? *

- Não compreendo na totalidade
- Não compreendo parcialmente
- Compreendo parcialmente
- Compreendo na totalidade
- Não conheço os objetivos estratégicos da Escola Naval

7. Concorda com o(s) indicador(es) que mede(m) o(s) objetivo(s) estratégico(s) para o(s) qual(is) contribui? *

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não conheço os indicadores que medem o(s) objetivo(s) estratégico(s) para os quais contribuo

8. Conhece o responsável do indicador que mede o(s) objetivo(s) estratégicos para o(s) qual(is) contribui? *

- Não
- Sim

9. Com que periodicidade estes indicadores são alvo de reflexão e correção? *

- Anual
- Semestral
- Mensal
- Diária
- Não tenho conhecimento que estes indicadores sejam alvo de reflexão e correção

10. Qual a ferramenta de gestão utilizada na Escola Naval? *

- Balance Scorecard
- Mlearn
- Macroplan
- Strategic Competence Management
- Não conheço a ferramenta de gestão que a Escola Naval utiliza
- Outra:

11. Concorda que essa ferramenta apresenta-se como um útil instrumento de gestão, atendendo às especificidades da Escola Naval?

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

12. Considera que essa ferramenta se adequa às necessidades do dia-à-dia da Escola Naval?

- Não considero na totalidade
- Não considero parcialmente
- Considero parcialmente
- Considero totalmente
- Não conheço as necessidades do dia-à-dia da Escola Naval

13. Considera que essa ferramenta é uma impulsionadora para a melhoria e motivação?

- Não considero na totalidade
- Não considero parcialmente
- Considero parcialmente
- Considero totalmente

14. Considera que os outputs gerados por essa ferramenta são os pretendidos?

- Não considero na totalidade
- Não considero parcialmente
- Considero parcialmente
- Considero na totalidade
- Não conheço os outputs dessa ferramenta

15. Concorda que essa ferramenta proporciona uma análise correta de desvios?

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

16. Considera que essa ferramenta ilustra corretamente as prioridades nos objetivos de curto e médio prazo?

- Não considero na totalidade
- Não considero parcialmente
- Considero parcialmente
- Considero na totalidade

17. Concorda que essa ferramenta se aplica eficazmente a análise do consumo dos recursos?

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

18. Considera que o mapa apresentado por essa ferramenta reflete a estratégia da Escola Naval?

- Não considero na totalidade
- Não considero parcialmente

- Considero parcialmente
- Considero na totalidade

Enviar

Ilustração 57 - Inquérito "Adequação do modelo de gestão na EN"

Fonte: O Autor

Apêndice 17 - Inquérito “Validação das propostas”

O presente inquérito insere-se no plano de estudo da minha dissertação de mestrado - Aplicação da Metodologia Mlearn, segundo a Perspetiva BPM, para melhoria do BSC da Escola Naval. Este vem complementar o questionário “Adequação do modelo de gestão da EN”, feito anteriormente à população desta instituição de ensino.

Através do presente inquérito, feito apenas à Gestão de Topo, pretende-se validar a adequação do BSC à realidade da EN.

Para mais fácil compreensão das questões abaixo indicadas, aconselha-se a leitura da apresentação em anexo.

1. Atendendo às novas competências da EN, concorda que seja incluído na sua missão a disponibilidade de novos cursos, em Assuntos do Mar, à Sociedade?

Marcar apenas uma opção

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

2. Considera que a atual visão da EN deva incluir não só o reconhecimento como um estabelecimento universitário de excelência, mas também como um parceiro privilegiado no conhecimento em Assuntos do Mar?

Marcar apenas uma opção

- Não considero na totalidade
- Não considero parcialmente
- Considero parcialmente
- Considero plenamente

3. Considera que os valores dos alunos são iguais aos dos colaboradores da EN?

Marcar apenas uma opção

- Sim
- Não

4. Caso tenha respondido sim à questão número 3, como classifica a importância dos seguintes valores para a vida académica e militar dos alunos?

	1	2	3	4	5	6
Honra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lealdade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disciplina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integridade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Determinação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Senso-Comum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Versatilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pedagogia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expressão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Caso tenha respondido sim à questão número 3, como classifica a importância dos seguintes valores para os colaboradores da instituição?

	1	2	3	4	5	6
Proficiência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coesão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Como avalia a adequação dos seguintes temas estratégicos da EN (atendendo a escala de 1 a 5, sendo 1 o menor valor e 5 o maior):

Marcar apenas uma opção por linha

	1	2	3	4	5	6
Rentabilizar os recursos da EN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar o ensino académico e militar dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consolidar a Investigação Científica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reforçar a abertura à Sociedade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Que Stakeholders considera que influenciam e, em simultâneo, se deixam influenciar pela estratégia da EN?

Marcar todas as entidades que considera cumprirem aqueles dois critérios

- Países de Língua Oficial Portuguesa
- Universidades
- Pessoal dos Serviços de Apoio
- Argélia
- Entidades ERASMUS
- Alunos
- Cooperação técnico-militar
- Marinha

- Ministério da Defesa Nacional
- Nicho da Sociedade Interessado em Assuntos do Mar
- Ministério da Educação, do Ensino Superior e da Ciência
- Conselho do Ensino Superior Militar
- Professores
- Outra:

8. Como avalia a adequação dos seguintes objetivos de médio/longo prazo (atendendo a escala de 1 a 5, sendo 1 o menor valor e 5 o maior)?

Marcar apenas uma opção

	1	2	3	4	5	6
A. Aumentar a rentabilidade da capacidade sobran­te	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. Aumentar a rentabilidade da EN, no âmbito da concretização da sua missão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C. Melhorar a preparação académica e militar - naval dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D. Aumentar a qualidade no ensino académico e militar-naval dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E. Consolidar a qualidade no ensino nos cursos dos Assuntos do Mar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F. Consolidar a qualidade em I&D	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Que competências organizacionais, principais e de suporte, considera que a EN atualmente desempenha?

- Definir e manter a estratégia
- Planear e controlar a gestão
- Gerir recursos financeiros
- Assegurar melhoria contínua
- Gerir Pessoas

- Gerir segurança
- Manutenção e gestão infra-estruturas
- Gerir SI/TIC
- Gerir imagem
- Angariar Alunos
- Gerir relação com entidades externas à EN
- Gerir Alunos
- Gerir relação com Universidades
- Gerir I&D
- Gerir professores
- Gerir ensino
- Gerir atividades desportivas e sociais
- Gerir embarcações
- Gerir transportes
- Gerir recursos de informação
- Gerir serviço de internato
- Gerir Capacidade Sobrante dinamicamente
- Gerir refeitórios
- Gerir aquisições
- Outra:

10. Considera que o mapa estratégico, proposto na apresentação em anexo, reflete corretamente a realidade da EN?

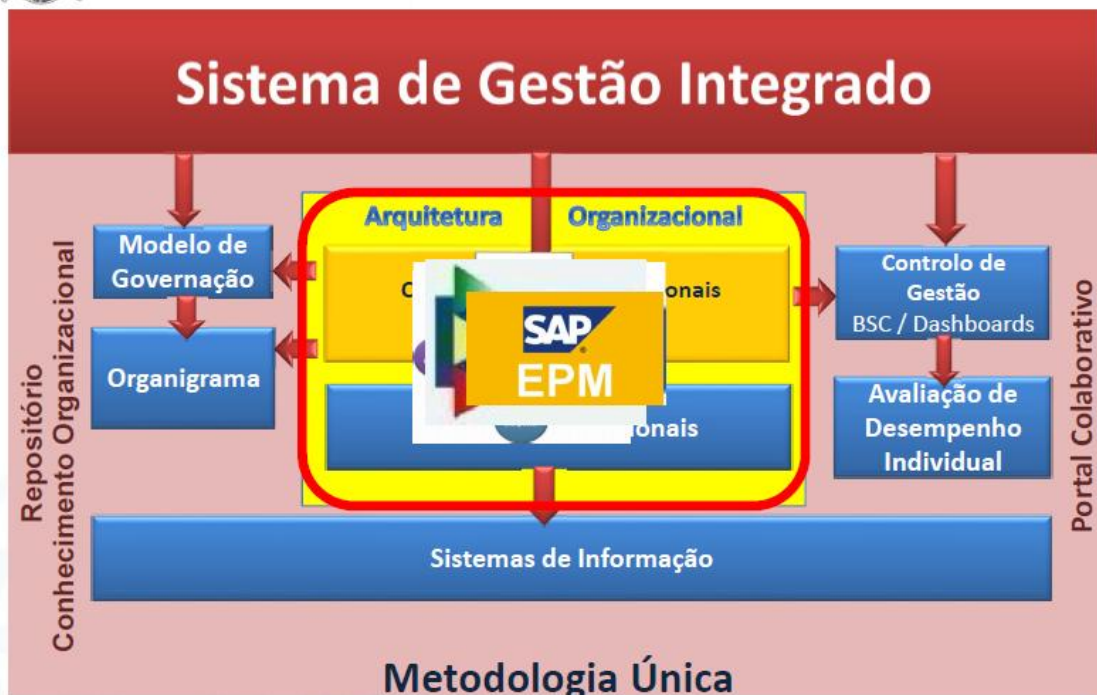
- Não considero na totalidade
- Não considero parcialmente
- Considero parcialmente
- Considero na totalidade

Ilustração 58 - Inquérito "Validação das propostas"
Fonte: O Autor

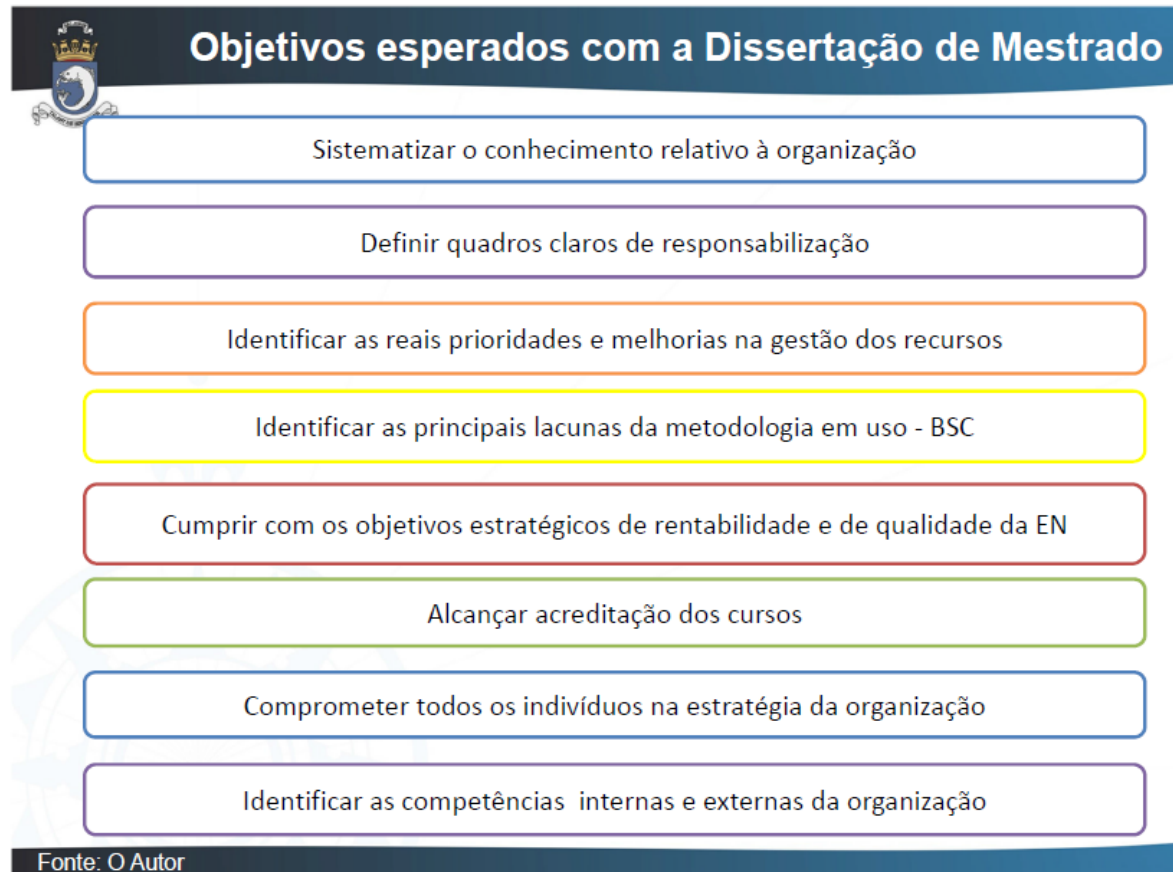
Apêndice 18 - Apresentação auxiliar do inquérito “Validação das propostas”



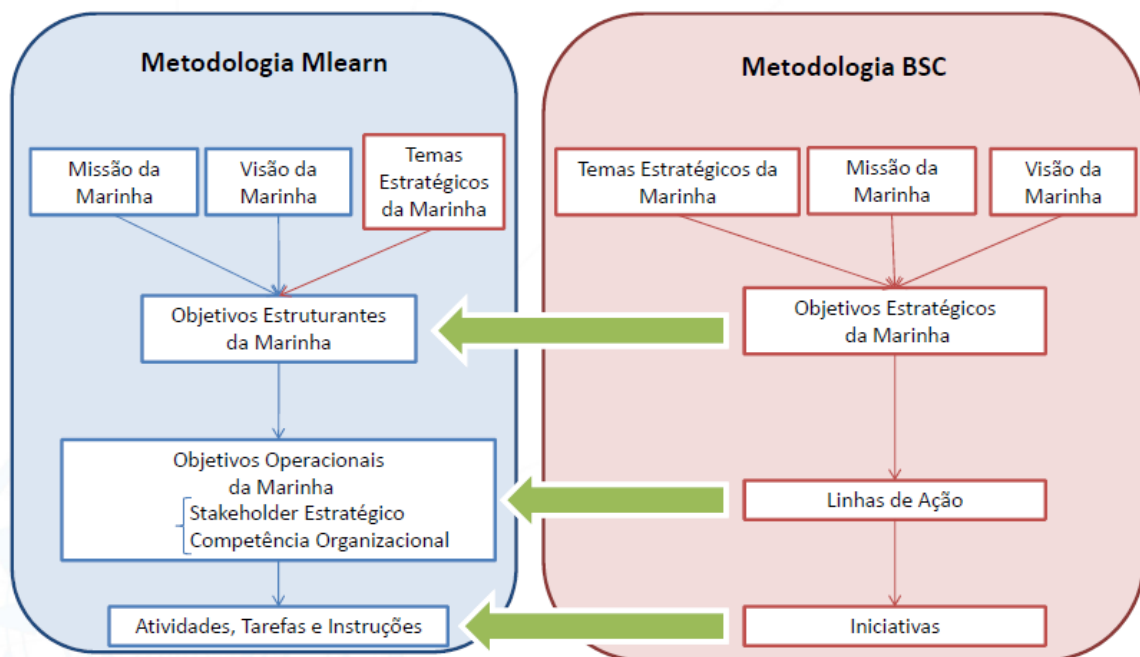
Situação Atual da Escola Naval



Fonte: Adaptado de Mlearn, 2012



Paralelismo adotado entre o BSC e a Mlearn



Missão e Visão Atuais e Propostas

Missão (Proposta):

- Formar os oficiais da Marinha, na vertente militar-naval e académica;
- Disponibilizar à sociedade novos cursos, no âmbito dos Assuntos do Mar.

Visão (Proposta):

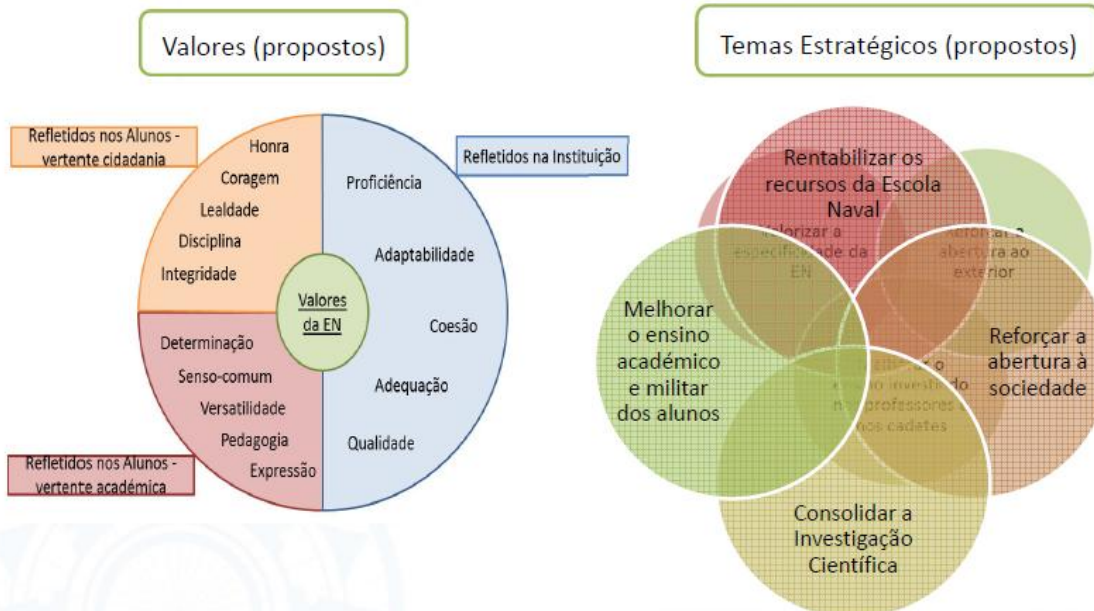
- Ser reconhecida como um estabelecimento universitário de excelência e como um parceiro privilegiado no conhecimento relativo aos assuntos do mar.

Fonte: Adaptado de Diretiva Setorial EN

Fonte: Adaptado de Diretiva Setorial EN

5

Valores e Temas Estratégicos Atuais e Propostos



Fonte: Adaptado de Diretiva Setorial EN

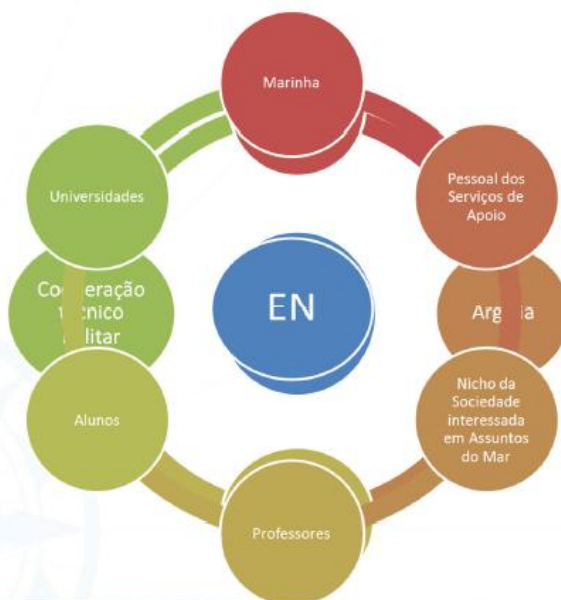
Fonte: Adaptado de Diretiva Setorial EN

6



Stakeholders Atuais e Propostos

Stakeholders Estratégicos (propostos)



Fonte: Adaptado de Diretiva Setorial EN

7



Objetivos de Longo/Médio Prazo Atuais e Propostos

Motivação de Melhoria (das perspetivas de gestão do BSC)	Objetivos Estruturantes
Sociedade (Perspetiva Valor)	A. Consolidar a qualidade em I&D*
Clientes e Mercado – produto e relação (Perspetiva dos processos)	B. Melhorar a preparação académica e militar - naval dos alunos
Clientes e Mercado – produto (Perspetiva dos processos)	C. Aumentar a qualidade no ensino académico e militar-naval dos alunos
Clientes e Mercado – imagem (Perspetiva dos processos)	D. Consolidar a qualidade no ensino nos cursos dos assuntos do mar
Financeira (Perspetiva Recurso)	E. Aumentar a rentabilidade da capacidade sobranete
	F. Aumentar a rentabilidade da EN, no âmbito da concretização da sua missão *

* Indicador reformulado do BSC

Fonte: Adaptado de Diretiva Setorial EN

8

