

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR
2016/2017**



TII

OS SERVIÇOS DE SECRETARIADO NAS UNIDADES DA BNL

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.

**Sandra Marisa da Silva Cruz da Conceição
PRIMEIRO-TENENTE, AN**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**OS SERVIÇOS DE SECRETARIADO NAS UNIDADES
DA BNL**

PRIMEIRO-TENENTE, AN Sandra Marisa da Silva Cruz da Conceição

Trabalho de Investigação Individual do CPOS

Pedrouços 2016/2017



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

OS SERVIÇOS DE SECRETARIADO NAS UNIDADES DA
BNL

PRIMEIRO-TENENTE Sandra Marisa da Silva Cruz da Conceição

Trabalho de Investigação Individual do CPOS

Orientador: CAPITÃO-DE-MAR-E-GUERRA

Luís Pedro Pinto Proença Mendes

Coorientador inicial: CAPITÃO-DE-FRAGATA EN-AEL

Sérgio Miguel Raminhos Carrilho da Silva Pinto

Coorientador: CAPITÃO-DE-FRAGATA FZ

José António Duarte Mendes

Pedrouços 2016/2017



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, Sandra Marisa da Silva Cruz da Conceição, declaro por minha honra que o documento intitulado “Os serviços de Secretariado nas unidades da BNL” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do CPOS-M 2016/2017 no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 19 de junho de 2017

Sandra Marisa da Silva Cruz da Conceição



Agradecimentos

Ao longo destes nove meses de estudo, pesquisa e análise, que representam a frequência no Curso de Promoção a Oficial Superior, não posso deixar de expressar em algumas linhas o meu profundo reconhecimento e gratidão.

Começo por agradecer ao meu marido e aos meus filhos. São eles os meus pilares, a minha inspiração, as minhas forças. Obrigada pela compreensão, paciência, encorajamento, pelas horas de ausência, passadas em bibliotecas e apoio que tiveram para comigo, pois foram muitos os momentos em que me refugiei no estudo, na concretização de trabalhos e não dediquei quase tempo nenhum a vós. Amo-vos Muito Quero-vos Muito. O meu marido foi sem dúvida o meu revisor do trabalho, sempre pronto a ajudar e a corrigir. Muitas palavras cortou, tudo em prol do efeito desejado.

Muito especialmente, quero agradecer ao meu orientador CMG Proença Mendes, pela flexibilidade, disponibilidade, atenção dispensada, dedicação e profissionalismo. Um Muito Obrigada.

Ao meu coorientador CFR EN-AEL Silva Pinto, pelo esclarecimento de dúvidas, incentivo e apoio no modelo de análise e metodologia criada neste trabalho. Bem-haja.

Ao CFR AN Parracho Trindade, por me ter orientado logo desde início de uma forma que me agradou bastante. Quanto mais lia mais me apetecia ler. Esteve sempre disponível para mim quando precisei e consegui motivar-me e dar-me boas indicações para a realização deste trabalho. Obrigada.

Ao CFR SEP Oliveira Vieira, pela sua disponibilidade, por me ter explicado a plataforma em estudo na Marinha, a SV e pelos contributos e sugestões que me deu, que em muito me ajudaram na concretização deste trabalho.

Ao CTEN STP Penin Garcia por toda a colaboração, conduziu-me a pessoas chave neste tema, não deixando de me incentivar quanto à minha capacidade de realizar este trabalho.

Ao CTEN STH Maia Marques, pelo apoio, conhecimento e experiência na área das secretarias.

Ao pessoal de todas as secretarias dentro da BNL pela simpatia e transmissão de informação para a realização deste trabalho de investigação.



À professora Ana Cristina Navarro Ferreira, docente na Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa por aceitar fazer a avaliação e conseqüente correção deste trabalho. Agradeço-lhe do fundo do coração.

A todos os Oficiais que foram entrevistados, pela forma como me receberam, pela facilidade de resposta e pelos contributos que em muito ajudaram a sustentar este trabalho.

Ao Departamento de Administração e Logística da Escola de Tecnologias Navais pela franca amizade, disponibilidade e colaboração. Muitas horas aproveitadas para estudo das 1630 às 1820, de segunda a sexta.

Ao SAJ Alfredo Fernandes, pela paciência, ajuda e colaboração na formatação de todo o trabalho.

Aos camaradas e docentes que frequentam o CPOS, pela entajuda e espírito de equipa. Saímos desta instituição mais enriquecidos.

Aos meus amigos, de uma forma direta ou indireta, todos foram importantes para o meu sucesso.

A todas as pessoas que se cruzaram comigo, que mesmo em conversas informais, me deram ideias e sugestões construtivas para a realização deste trabalho.



Índice

Introdução.....	1
1. Investigação – O Processo, o Modelo e a Metodologia.....	5
1.1. Processo de revisão da literatura.....	5
1.1.1. Caracterização	5
1.1.2. Secretarias sediadas na BNL	6
1.2. Modelo de análise	7
1.3. Metodologia de pesquisa	7
2. Análise de dados	9
2.1. Métodos estatísticos utilizados	9
2.1.1. Estatística descritiva	9
2.1.2. Análise de Clusters	9
2.2. Análise descritiva.....	10
2.2.1. Dados recolhidos	11
2.2.1.1. Caracterização e dimensão	11
2.2.1.2. Documentos tratados/unidade	11
2.2.1.3. Programas	11
2.2.1.4. Análise Descritiva das Variáveis em Estudo, Caracterização e dimensão	12
2.2.1.5. Documentos tratados: % de Secretarias que tratam cada documento	12
2.2.1.6. Programas	13
2.3. Análise de Clusters	13
2.4. Caracterização dos Clusters	14
2.4.1. Dimensão.....	14
2.4.1.1. Programas	16
2.4.1.2. Resumo global.....	18
2.5. Análise das tarefas sem valor acrescentado.....	18
2.6. RH, financeiros e Materiais	19



2.6.1.	RH.....	19
2.6.2.	Recursos Materiais	20
2.6.3.	Recursos Financeiros.....	20
2.7.	Síntese conclusiva.....	20
2.7.1.	Como avaliar as necessidades versus existências tendo em conta o Outplacement dos RH?.....	20
2.7.2.	Como efetuar a reengenharia dos processos de forma a eliminar as tarefas sem valor acrescentado?	21
3.	Modelo organizacional	23
3.1.	Caracterização do modelo de serviços partilhados	23
3.1.1.	Missão.....	24
3.1.2.	Vantagens	24
3.1.3.	Oportunidades.....	25
3.1.4.	Desvantagens	25
3.1.5.	Riscos	25
3.1.6.	Motivações	25
3.2.	Tecnologia da Informação	26
3.3.	Secretaria Virtual	27
3.3.1.	Workflows	28
3.3.2.	Graus de Visualização	28
3.3.3.	Assinatura Digital	29
3.3.4.	Registo de documentos/processos	29
3.3.5.	Desafios da SV	30
3.4.	Módulo de RH e Vencimentos (SIGDN-RHV).....	30
3.4.1.	Diferenças entre a SV e o Módulo SIGDN- RHV	31
3.5.	Gestão Documental.....	32
3.5.1.	Vantagens de uma solução de gestão documental.....	33
3.5.2.	Distinção entre SV e gestão documental	33
3.6.	Desmaterialização de processos	33
3.6.1.	Vantagens:	34



3.7. Síntese Conclusiva.....	34
3.7.1. QD3 – “Qual a relação entre o princípio da unidade de comando com o modelo de serviços partilhados? Desconcentração versus descentralização”	34
3.7.2. QD4 – “De que forma a desmaterialização de processos, a iniciativa de SV e a gestão de documentos, são facilitadores da concentração dos serviços de secretaria?”	35
3.7.3. QD5 – “Qual o impacte do paradigma estrutural da reorganização dos serviços de secretaria?”	36
4. Conclusões e Recomendações	37

Índice de Apêndices

Apêndice A - Análise de Clusters	1
Apêndice B - Caracterização e dimensão dos dados recolhidos	1
Apêndice C - Gráfico de frequências	1
Apêndice D - Documentos tratados em cada Unidade	1
Apêndice E - Programas assegurados em cada Unidade.....	1
Apêndice F - Caracterização e Dimensão.....	1
Apêndice G - Documentos tratados.....	1
Apêndice H - Estatística descritiva.....	1
Apêndice J - Recursos Financeiros.....	1
Apêndice L – Entrevistas realizadas.....	1

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Modelo de análise	7
Tabela 2 – Unidades da amostra.....	10
Tabela 3 – Caracterização da unidade	11
Tabela 4 – Programas assegurados em cada unidade	11
Tabela 5 – Elementos das secretarias e postos de trabalho: estatísticas	12
Tabela 6 – % de secretarias que asseguram cada programa	13
Tabela 7 – Relação entre Clusters/Caracterização das unidades	14
Tabela 8 – Desperdícios	19



Tabela 9 – Recursos materiais	20
Tabela 10 – Fases Reengenharia de processos (Adaptado da Agência para a Modernização Administrativa)	22
Tabela 11 – Quantitativo de folhas utilizadas em guias	34
Tabela 12 – Despesa realizada pela DA	34

Índice de Figuras

Figura 1 - Relação entre Clusters/Caracterização das unidades	14
Figura 2 - Gráfico de médias: Relações entre os Clusters e a Caracterização das Unidades	14
Figura 3 – Percentagem média dos documentos tratados em cada cluster (apenas os documentos que não são tratados por 100% das secretarias)	15
Figura 4 - %Média de documentos tratados em cada Cluster	16
Figura 5 - %Média de secretarias que usam cada programa/cluster.....	17
Figura 6 - % Média de programas assegurados/Cluster	17



Resumo

No contexto atual e futuro de escassez de meios financeiros, humanos e materiais, a Marinha tem necessidade de adaptar os seus processos a partir de novas estratégias.

O objeto de estudo desta investigação são os serviços de secretariado nas unidades da BNL.

Os objetivos traçados apresentam de forma detalhada, as ações que se pretendem alcançar.

Como metodologia, este trabalho de investigação integra pesquisa bibliográfica e documental, visitas e entrevistas. No seguimento da investigação utilizou-se como desenho de pesquisa o “estudo de caso” e uma estratégia quantitativa com recurso ao raciocínio indutivo.

De acordo com as evidências obtidas no terreno, detetaram-se alguns constrangimentos, que importam ultrapassar e configurar um modelo organizacional mais eficiente, na medida em que se trata de um serviço de apoio comum e transversal.

Com este estudo espera-se reorganizar os serviços de secretaria, de forma a obter contributos para o acréscimo da economia, eficiência e eficácia da estrutura organizacional Marinha.

Neste sentido, cria uma unidade de serviços partilhados (USP) dentro da BNL, onde se concentram e simplificam as tarefas das secretarias sediadas dentro da mesma, com o objetivo de reduzir custos, criar valor, promover a eficiência e eficácia e prestar um serviço de excelência.

Palavras-chave

Serviços Partilhados, Tecnologias de Informação e Comunicação, Qualidade, Transparência, Homogeneização e Standardização.



Abstract

In the current and future context of scarcity of financial, human and material resources, the Navy needs to adapt its processes based on new strategies.

The object of this investigation is the secretarial services in the BNL units. The objectives outlined present in detail, the actions that are intended to be achieved.

As a methodology, this research work includes bibliographical and documentary research, visits and interviews. Following the investigation, the "case study" and a qualitative strategy using inductive reasoning were used as research design.

According to the evidence obtained in the field, some constraints were detected, which must overcome and configure a more efficient organizational model, since it is a common and transversal support service.

This study intends to reorganize the secretariat services, in order to obtain contributions to increase the economy, efficiency and effectiveness of the Marine organizational structure.

In this sense, it creates a Shared Services Unit (USP) within the BNL, where the tasks of the secretariats based within BNL are concentrated and simplified, aiming to reduce costs, create value, promote efficiency and effectiveness, and provide a excellence.

Keywords

Shared Services, Information and Communication Technologies, Quality, Transparency, Homogenization and Standardization.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

ADM	Assistência na Doença aos Militares
AMN	Autoridade Marítima Nacional
BBP	<i>Business Blue Print</i>
BNL	Base Naval de Lisboa
CADOP	Centro de Gestão e Análise de Dados Operacionais
CCDCM	Centro de Comunicações de Dados e Cifra da Marinha
CCF	Comando do Corpo de Fuzileiros
CCM	Comissão Cultural da Marinha
CEFA	Centro de Educação Física da Armada
CEGER	Centro de Gestão da Rede Informática do Governo
CEMA	Chefe de Estado-maior da Armada
CITAN	Centro Integrado de Treino e Avaliação Naval
CMN	Centro de Medicina Naval
COMAR	Centro de Operações Marítimas
COMNAV	Comando Naval
CPA	Código do Procedimento Administrativo
DA	Direção de Abastecimento
DAGI	Direção de Análise e Gestão de Informação
DITIC	Direção de Tecnologias de Informação e Comunicação
DN	Direção de Navios
DP	Direção do Pessoal
DPM	Diretiva de Planeamento da Marinha
DSSI	Direção de Serviços de Sistemas de Informação
DT	Direção de Transportes
ECCE	Entidade Certificadora Comum do Estado
EMGFA	Estado Maior General das Forças Armadas
EN	Escola Naval
ENSUP	Esquadilha de Navios de Superfície
ES	Esquadilha de Sub Superfície
ETNA	Escola de Tecnologias Navais
ICM	Instalações Centrais de Marinha
IUM	Instituto Universitário Militar
LEM	Laboratório de Explosivos da Marinha
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MMHS	<i>Military Message Handling System</i>



OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
OGP	Órgãos Gestores de Pessoal
PAF	Prova de Aptidão Física
PAS	Plano de Ação Setorial
QC	Questão central
QD	Questão derivada
SGD	Sistema de Gestão Documental
SIGDN	Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional
SIGDN-RHV	Sistema Integrado de Gestão Financeira- RH e Vencimentos
SIIP	Sistema Integrado de Informação de Pessoal
SM	Superintendência do Material
SP	Superintendência do Pessoal
STI	Superintendência das Tecnologias de Informação
SV	Secretaria Virtual
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UEO	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos
USP	Unidade de Serviços Partilhados
UTITA	Unidade de Tratamento Intensivo de Toxicodependência e Alcoolismo



Introdução

Enquadramento teórico

A atividade desenvolvida pela Marinha tem vindo sistematicamente a ser afetada por questões diretamente relacionadas com a escassez de RH, financeiros e materiais.

Para mitigar esta situação, sem perda da eficácia no cumprimento da missão, procura-se soluções que garantam a otimização dos recursos privilegiando a componente operacional, eliminando da estrutura elementos ou capacidades redundantes e potenciando as sinergias e as economias de escala.

Os serviços de secretariado nas unidades da BNL, com estruturas funcionais idênticas, embora desenvolvam atividades padronizadas, encontram-se pulverizados por diferentes unidades, replicando-se meios humanos. No desenvolvimento de um trabalho de concentração, a primeira etapa implica efetuar um levantamento das tarefas que estão atribuídas a todos estes serviços no universo de unidades sediadas na BNL¹.

Na segunda etapa elencar-se-á as tarefas que podem ser concentradas, identificando o suporte tecnológico necessário ao nível do *workflow* dos processos.

Por último quantificar-se-á de algum modo as eventuais economias de escala que sobressairão desta potencial reorganização.

A implementação da SV em desenvolvimento e estudo na DAGI, contribuirá para uma reorganização dos processos, comumente utilizados nestes segmentos orgânicos e permitirá a sua desmaterialização, o que facilitará de sobremaneira, a atividade das secretarias na forma como são atualmente desenvolvidas.

O módulo de RH do SIGDN, também em fase de testes na DAGI, permitirá aceder a algumas funcionalidades, essencialmente na ótica do utilizador.

Por outro lado, a possível implementação de um SGD permitirá a eliminação de muitos erros e omissões derivados do extravio de documentos mal arquivados ou classificados, originando uma maior eficiência nos processos.

¹ EN, ETNA, CEFA, CMN, CAS, DT, DA, DN, LEM, COMNAV, BNL, CCDCM, CCF, CITAN, ENSUP, ES, CADOP e COMAR



Justificação do tema

O tema deste trabalho foi proposto pelo IUM e está relacionado com o Objetivo Estratégico 5 da DPM 2014-2017.

Face ao contexto atual e futuro de escassez de meios financeiros, humanos e materiais é necessário reorganizar os diversos serviços de secretariado nas unidades da BNL. Pretende-se melhorar a estrutura organizacional e os processos da Marinha, diminuindo os recursos envolvidos e tornar a tomada de decisão mais expedita e rigorosa, permitindo assim: simplificação da estrutura orgânica; otimização e desmaterialização dos processos; redução da burocracia processual; simplificação das relações de autoridade; redução e racionalização da componente física; concentração e integração de unidades e órgãos e agregação e partilha de serviços.

A concentração de secretarias, permite assim maximizar os recursos disponíveis, eliminar a duplicação ou redundância de funções e tarefas, evitando custos desnecessários, assegurando-se a uniformização e homogeneização de todo o sistema.

Objeto do estudo da investigação e sua delimitação

Define-se como objeto, os serviços de secretariado existentes nas unidades da BNL.

Como delimitação, este estudo será baseado nas unidades da Marinha que se encontram sediadas na BNL. A UTITA não será objeto de estudo porque é uma unidade que se encontra na estrutura do EMGFA.

Objetivos de investigação

O OG deste trabalho é analisar a adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade de um novo modelo organizacional para os serviços de secretariado, que potencie a economia, a eficácia e a eficiência, eliminando a duplicação ou redundância nos processos que atualmente se registam.

De modo a alcançar o OG, definem-se os seguintes OE:

- OE1: Identificar os processos das secretarias nas unidades, o n.º de serviços de secretaria, o n.º de RH e materiais empregues e as verbas despendidas;
- OE2: Listar os processos análogos que são desenvolvidos por diferentes segmentos orgânicos ao nível das secretarias;



- OE3: Desenvolver um modelo organizacional dos serviços de secretariado, que subordinado ao princípio da legalidade, contribua para a economia, eficiência e eficácia com salvaguarda do cumprimento estrito da missão.

Questões de investigação

No âmbito do trabalho de investigação proposto e, considerando o método científico a utilizar, foram formuladas a questão central e as questões derivadas seguintes:

- QC
“Como reorganizar os serviços de secretaria, de forma a obter contributos para o aumento da economia, eficiência e eficácia da estrutura organizacional Marinha?”
- QD
QD1 – “Como avaliar as necessidades versus existências, tendo em conta o *Outplacement* dos RH?”
QD2 – “Como efetuar a reengenharia dos processos de forma a eliminar as tarefas que não têm valor acrescentado?”
QD3 – “Qual a relação entre o princípio da unidade de comando com o modelo de serviços partilhados? Desconcentração *versus* descentralização?”
QD4 – “De que forma a desmaterialização de processos, a iniciativa de SV e a gestão de documentos, são facilitadores da concentração dos serviços de secretaria?”
QD5 – “Qual o impacte do paradigma estrutural da reorganização dos serviços de secretaria?”

Breve síntese da metodologia

Este trabalho de investigação integra pesquisa bibliográfica e documental relacionada com o tema, recorrendo a legislação não classificada.

Realizar-se-ão visitas e entrevistas estruturadas e semiestruturadas. Permitirão identificar os diversos tipos de documentos, seu fluxo diário de forma a operacionalizar a investigação, bem como, ter perceção da realidade atual das secretarias.

No seguimento da investigação utilizar-se-á o desenho de pesquisa “estudo de caso”, a partir de uma estratégia quantitativa, com recurso ao raciocínio indutivo.



Organização do estudo

O trabalho será organizado em três capítulos. O primeiro focar-se-á nos aspetos essenciais de uma investigação: a informação decorrente de revisão da literatura, modelo de análise e a metodologia seguida.

No segundo capítulo procurar-se-á responder à QD1 e QD2 pela análise documental dos dados recolhidos nas entrevistas e na análise dentro da organização.

No terceiro capítulo abordar-se-á um novo modelo organizacional, estabelecendo uma relação entre o princípio da unidade de comando com o modelo de serviços partilhados (desconcentração vs descentralização), respondendo à QD3.

Neste âmbito abordar-se-á ainda, a SV, o módulo SIGDN-RHV e a gestão de documentos e processos, respondendo à QD4.

Verificar-se-á o impacte do paradigma estrutural da reorganização dos serviços de secretaria, respondendo à QD5.

Por último apresentar-se-ão as conclusões do trabalho de forma a poder responder à QC, esperando que, através do novo modelo de estrutura organizacional da Marinha haja sinergia dos meios, maximizando a economia, a eficiência e eficácia dos recursos.



1. Investigação – O Processo, o Modelo e a Metodologia

1.1. Processo de revisão da literatura

Este processo foi determinante para definir bem o problema e obter uma ideia precisa sobre o estado atual dos conhecimentos.

“Cada investigador analisa minuciosamente os trabalhos dos investigadores que o precederam e, só então, compreendido o testemunho que lhe foi confiado, parte equipado para a sua própria aventura”. (Cardoso et al, 2010, p7)

Foi necessário identificar as palavras-chave relacionadas com o tema, rever fontes secundárias (trabalhos, manuais recentes escritos por autores que interpretam trabalhos dos outros), recolher fontes primárias (trabalhos originais de autores) e ler criteriosamente de forma a resumir a literatura. A revisão bibliográfica foi efetuada com base nas secretarias e no modelo de gestão de serviços partilhados, focalizando-se na possível concentração ou centralização, tendo em mente uma gestão mais eficiente e eficaz dos recursos, procurando igualmente a sua redução. A informação inicial foi recolhida em livros, artigos e legislação. A análise foi efetuada em trabalhos recentes e posteriormente analisei trabalhos mais antigos, permitindo criar uma base sólida e sustentável de conhecimento, para posteriormente aplicar a melhor metodologia de gestão.

1.1.1. Caracterização

O secretariado teve origem nas antigas civilizações egípcias e posteriormente nos séculos IV e V d.c., surgem referências sobre a profissão de escriba. Os escribas eram homens de confiança do rei ou imperador sendo os letrados do reino. Por possuírem o conhecimento da escrita eram eles que redigiam ordens e cartas como secretários do rei/imperador, organizavam e classificavam arquivos e muitas vezes eram eles os encarregados do cumprimento ou da supervisão da execução de uma ordem ou lei/norma. Os escribas originaram os secretários, que por sua vez, deram origem aos Assistentes Administrativos (Lajes, 2010).

A partir do Século XVII, as secretarias de Estado passaram a ser os departamentos principais do Governo. Até ao Século XVIII existiram, a Secretaria de Estado; a Secretaria da Assinatura e a Secretaria das Mercês e Expediente. Em 1736, as secretarias foram substituídas por outras três: a Secretaria de Estado dos Negócios Interiores do Reino; a Secretaria de Estado dos Negócios Estrangeiros e da Guerra e a Secretaria de Estado dos Negócios da Marinha e Domínios Ultramarinos. Cada uma destas



secretarias de Estado passou a ser responsável por um determinado setor da governação, correspondendo atualmente aos ministérios.

A BNL foi criada em 3 de dezembro de 1958, tendo a sua origem na Junta Autónoma do Arsenal do Alfeite, a quem em 8 de junho de 1918 foram entregues o Palácio Nacional do Alfeite e os terrenos anexos. As secretarias sediadas na BNL surgiram após esta data.

Aos dias de hoje, poder-se-á definir Secretaria como uma estrutura de serviço de apoio que tem por finalidade desenvolver tarefas administrativas, com funções de execução e supervisão.

1.1.2. Secretarias sediadas na BNL

As dezasseis secretarias analisadas, têm funções comuns e transversais. Às secretarias compete: processar a entrada e saída de correspondência; elaborar guias, licenças, requerimentos, atualizações, comprovativos, declarações, dispensas, mapas, memoranduns, notas, ofícios, opinogramas, propostas de requisição, registar, arquivar, distribuir e controlar os documentos elaborados e recebidos; gerir o arquivo central da unidade; elaborar e distribuir a ordem do dia; efetuar o registo de abono, provimento, baixa, cessação de funções, informações e licenças; atualizar o detalhe e o alardo do pessoal; organizar e encaminhar os louvores, prémios, recompensas, informações e incentivo do pessoal, bem como os de foro disciplinar e de justiça.

Na BNL existem secretarias denominadas: central, pessoal, escolar e corpo de alunos. No entanto muitas unidades dispõem de gabinetes de apoio e de formação de secretariado que asseguram o expediente interno e o funcionamento dos departamentos. No contexto atual de escassez de RH, materiais e financeiros, é incomportável manter esta situação.

É necessário repensar a estratégia, apostando na modernização dos serviços de secretariado para responder às exigências das unidades, sem comprometer a missão.

Pretende-se reorganizar as unidades de secretariado em estudo, apostando nas novas tecnologias e na concentração de unidades de secretaria, procurando um serviço permanente, uma maior interação e participação dos utilizadores, promovendo valor acrescentado, transparência e equidade.



1.2. Modelo de análise

O primeiro passo deste trabalho foi identificar o objeto de estudo. Considera-se essencial compreender toda a envolvimento das secretarias para poder desenvolver um modelo organizacional que potencie a economia, a eficácia e a eficiência, eliminando a duplicação ou redundância nos processos que se possam registrar.

Após a definição do problema, iniciou-se a primeira etapa, essencial para a realização deste trabalho de investigação: a fase exploratória. Esta fase permitiu recolher, analisar a literatura e construir os principais conceitos teóricos, de forma a consolidar a compreensão do objeto de estudo.

Construiu-se assim, o modelo de análise, onde são especificadas as questões e objetivos de investigação, a metodologia e as técnicas de recolha e tratamento de dados a utilizar.

Tabela 1 – Modelo de análise

	CONCEITOS	DIMENSÕES	INDICADORES	INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS
Análise de Dados	Duplicação	Tarefas	Número de tarefas	Visitas Análise documental
	Escassez de recursos	Complexidade	Grau de complexidade	Análise documental Análise de entrevistas
Modelo organizacional	Concentrar	Recursos	Número de recursos	Pesquisa bibliográfica
	Centralizar	Recursos	Número de recursos	Pesquisa bibliográfica
	Secretaria virtual	Satisfação Eficiência	Adequação dos conteúdos	Pesquisa bibliográfica Análise das entrevistas
	Serviços partilhados	Expansão	Número de unidades	Pesquisa bibliográfica
	Transparência	Processos	Índice de transparência	Pesquisa bibliográfica
	Qualidade	Modelo	Erro	Pesquisa bibliográfica

1.3. Metodologia de pesquisa

Foi baseada no estudo de caso, no qual o investigador procura recolher informação sobre um fenómeno particular inserido no seu contexto.

O estudo de caso é fundamentado em quatro etapas essenciais: Exploração, Recolha de Dados, Análise de Dados e Conclusão (Santos et al, 2016, p. 43; 89 e 138). O conhecimento obtido por um estudo de caso resulta da perspetiva interpretativa, adquirindo conhecimento das características do objeto em estudo, visando compreendê-lo e se possível, aperfeiçoá-lo.



A primeira etapa foi desenvolvida para criar o modelo de análise. A segunda etapa trata-se da recolha de dados, utilizando-se como instrumentos, as visitas, as entrevistas estruturadas e semiestruturadas, as pesquisas bibliográficas e documentais (Santos et al, 2016, p.39;47;74;84;86 e 92). As entrevistas estruturadas foram efetuadas aos responsáveis das secretarias, de forma a facilitar a análise dos dados. Foram ainda efetuadas entrevistas semiestruturadas a dois responsáveis na DAGI e DITIC, tendo em vista a implementação da SV e SGD em desenvolvimento e estudo nestas direções e ao COM Ferreira Seuanes por ter conduzido a concentração de serviços quando Comandante das ICM. Todas as entrevistas contribuíram para responder às QD e à QC.

A terceira etapa, foi a Análise de Dados, baseada no raciocínio indutivo (Santos et al, 2016, p.112). O investigador é o elemento-chave na sua consecução, uma vez que a interpretação dos fenómenos sociais e a atribuição dos respetivos significados, é feita a partir de padrões encontrados nos dados (Santos et al, 2016, p.29).

Para finalizar, a quarta etapa como conclusões, pretendendo-se com este estudo de caso, ter evidências concretas, dar consistência à argumentação do início ao fim, captando o interesse do leitor, envolvendo-o por igual.



2. Análise de dados

Divide-se em seis grandes partes, a apresentação da metodologia estatística utilizada; análise descritiva, que permite perceber a forma como se distribuem os valores das variáveis em estudo; análise de *Clusters* para constituir grupos de unidades com semelhança entre si no número de documentos que tratam e no número de programas que asseguram; caracterização dos *Clusters* construídos, na sua dimensão, de documentos que tratam e de programas que asseguram; a análise das tarefas sem valor acrescentado e por fim a análise dos RH, financeiros e materiais.

2.1. Métodos estatísticos utilizados

2.1.1. Estatística descritiva

Aqui apresentam-se as tabelas de frequências e gráficos ilustrativos das distribuições verificadas.

As variáveis quantitativas foram analisadas a partir dos valores medidos, apresentando-se alguns dados relevantes, abordados por Guimarães e Sarsfield Cabral (2010), como os valores médios, os valores do desvio padrão que representam a dispersão absoluta, o coeficiente de variação que ilustra a dispersão relativa, e os valores mínimos e máximos observados.

2.1.2. Análise de *Clusters*

A análise de *Clusters* permite identificar grupos de elementos da amostra com alguma homogeneidade no respeitante às variáveis em análise. A definição dos *Clusters* passa pelo cálculo das “distâncias” entre os vários elementos da amostra, no que diz respeito às diferenças observadas nas variáveis em estudo e pela consequente aglomeração desses elementos da amostra em grupos, o mais homogêneos possível.

Optei pelo método de *Ward*² na constituição dos *Clusters*, obtendo aqueles que são de dimensão semelhante. No que diz respeito à forma como são medidas as “distâncias” entre elementos da amostra, utiliza-se a Distância Euclidiana ao Quadrado (*Squared Euclidian Distance*).

² Método que não combina os elementos mais semelhantes sucessivamente, mas em alternativa combina os elementos cuja ligação aumenta a variação global dentro do Cluster no menor grau possível.



2.2. Análise descritiva

A amostra tem 18 unidades, mas duas dessas unidades não apresentam secretaria. Na prática, a amostra estudada foram 16 unidades:

Tabela 2 – Unidades da amostra

UNIDADE	
EN	Escola Naval
ETNA	Escola de Tecnologias Navais
CEFA	Centro de Educação Física da Armada
CMN	Centro de Medicina Naval
CAS	Centro de Apoio Social
DT	Direção de Transportes
DA	Direção de Abastecimento
DN	Direção de Navios
LEM	Laboratório de Explosivos da Marinha
COMNAV	Comando Naval
BNL	Base Naval de Lisboa
CCDCM	Centro de Comunicações de Dados e Cifra da Marinha
CCF	Comando do Corpo de Fuzileiros
CITAN	Centro Integrado de Treino e Avaliação Naval
ESQ SUP	Esquadilha de navios de Superfície
ESQ SUBSUP	Esquadilha de Navios de Subsuperfície
COMAR *	Centro de Operações Marítimas
CADOP *	Centro de Gestão e Análise de Dados Operacionais

* Secretaria tratada pelo COMAV



2.2.1. Dados recolhidos

2.2.1.1. Caracterização e dimensão

Tabela 3 – Caracterização da unidade

UNIDADES	EN	ETNA	CEFA	CMN	CAS	DT	DA	DN	LEM	COMNAV	BNL	CCDCM	CCF	CITAN	ESQ SUP	ESQ SUB SUP
Nº de Secretarias	4	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1
Nº de Pessoas na(s) Secretaria(s)	14	12	3	6	3	2	9	6	2	6	5	3	9	3	4	7
Total de elementos da Unidade	497	740	54	78	14	110	231	267	10	151	350	136	1.332	92	120	293
Nº de PT Computadores	14	12	3	7	4	3	9	6	2	8	5	4	5	4	4	7
Nº de PT Impressoras	3	3	2	3	2	2	3	1	1	1	2	2	1	2	1	2
Nº de PT Scanners	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1
Estimativa de Guias de Marcha 2016	1600	953	258	500	35	100	500	1800	25	500	700	507	-	1200	500	380

Verifica-se que a EN tem quatro secretarias, as unidades ETNA, CMN, DA, DN e CCF têm duas secretarias cada e as restantes unidades têm uma secretaria cada.

2.2.1.2. Documentos tratados/unidade

De todos os documentos analisados e tratados estatisticamente, a percentagem de serviços existentes, relativamente ao total de serviços analisados é de 90% para CITAN, de 89% para ESQ SUBSUP, de 88% para EN, de 85% para LEM, de 83% para CEFA, de 77% para CMN e BNL, de 75% para ETNA e ESQ SUP, de 74% para DT, DA e DN, de 71% para CAS e COMNAV, de 68% para CCF e de 67% para CCDCM.

2.2.1.3. Programas

Tabela 4 – Programas assegurados em cada unidade

UNIDADES	EN	ETNA	CEFA	CMN	CAS	DT	DA	DN	LEM	COMNAV	BNL	CCDCM	CCF	CITAN	ESQ SUP	ESQ SUB SUP
MMHS	N	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
GESDOC	S	S	S	S	N	N	S	S	N	N	N	N	N	N	S	N
CLIP	N	N	N	S	N	N	N	N	N	N	N	N	S	N	S	N
EDOCLINK	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
SIGAI	S	N	N	S	N	N	N	N	S	N	S	S	N	S	N	S
GESFERIAS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
TOTAL	3	3	3	5	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3
% de Programas Assegurados	50	50	50	83	33	17	50	50	50	33	50	50	50	50	67	50



Analisando o quadro, pode-se verificar que o CMN utiliza 83% dos programas, 67% a ESQSUP, 50% a EN, ETNA, CEFA, DA, DN, LEM, BNL, CCDCM, CCF, CITAN e ESQ SUBSUP, 33% o CAS e COMNAV e 17% a DT.

2.2.1.4. Análise Descritiva das Variáveis em Estudo, Caracterização e dimensão

Tabela 5 – Elementos das secretarias e postos de trabalho: estatísticas

A amostra 1, apresenta um valor médio de 1,50, com uma dispersão de valores de 54%. É considerado um *outlier* por ser um extremo, saindo fora da distribuição normal de valores por ter quatro secretarias (EN).

A amostra 2, apresenta um valor médio de 5,88, com uma dispersão de valores de 61%.

Em 3 apresenta um valor médio de 279,7, com uma dispersão de valores de 122%, sendo os valores superiores de 1332 para o CCF e de 740 para a ETNA considerados *outliers*.

Em 4, 5 e 6 são apresentadas a médias de 6,06, 1,94 e 1,44 com dispersão de valores de 55%, 40% e 36%, sendo o valor superior de 14 PT Computadores (EN) considerado um *outlier*.

Finalmente em 7, valor médio de 637,2, com uma dispersão de valores de 84%, sendo os valores superiores de 1800 (DN) e 1600 (EN) considerados *outliers*.

2.2.1.5. Documentos tratados: % de Secretarias que tratam cada documento

São tratados por 100% das secretarias, 56 de 92 dos documentos, ou seja, cerca 60,8% dos documentos são tratados por todas as secretarias.

Relativamente aos restantes documentos, são tratados por 63% das secretarias, sendo que apenas 2 dos restantes documentos são tratados por 56% das secretarias.

Os valores diminuem para menos de metade das secretarias em alguns dos documentos.



2.2.1.6. Programas

Tabela 6 - % de secretarias que asseguram cada programa

PROGRAMAS ASSEGURADOS	
N=16	%
MMHS	87,5%
GESDOC	43,8%
CLIP	18,8%
EDOCLINK	0,0%
SIGAI	43,8%
GESFERIAS	100,0%

Neste quadro, verifica-se que apenas o GESFERIAS é utilizado em todas as secretarias. O programa EDOCLINK não é utilizado por nenhuma secretaria.

2.3. Análise de *Clusters*

Optei por aplicar o método de análise de *Clusters* às variáveis em estudo, relativas aos documentos tratados e aos programas assegurados em cada secretaria.

Quanto ao método de agrupamento dos elementos da amostra em *Clusters*, demonstrou ser mais adequado o Método de *Ward*, que origina um agrupamento em cinco *Clusters*, todos com dimensões significativas.

Temos cinco *Clusters* (CL1, CL2, CL3, CL4 e CL5), que agregam as unidades mais semelhantes entre si.



2.4. Caracterização dos Clusters

2.4.1. Dimensão

Tabela 7 – Relação entre Clusters/Caracterização das unidades

	CL 1				CL 2			CL 3				CL 4			CL 5	
	EN	CEFA	CITAN	ESQ SUB SUP	CMN	LEM	BNL	CAS	DT	COMNAV	CCDCM	DA	DN	CCF	ESQ SUP	ETNA
Nº Secretarias	4	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2
Nº Pessoas na(s) Secretaria(s)	14	3	3	7	6	2	5	3	2	6	3	9	6	9	4	12
Total elementos Unidade	497	54	92	293	78	10	350	14	110	151	136	231	267	1.332	120	740
Nº PT Computadores	14	3	4	7	7	2	5	4	3	8	4	9	6	5	4	12
Nº PT Impressoras	3	2	2	2	3	1	2	2	2	1	2	3	1	1	1	3
Nº PT Scanners	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2
Estimativa Guias Marcha 2016	1600	258	1200	380	500	25	700	35	100	500	507	500	1800	-	500	953

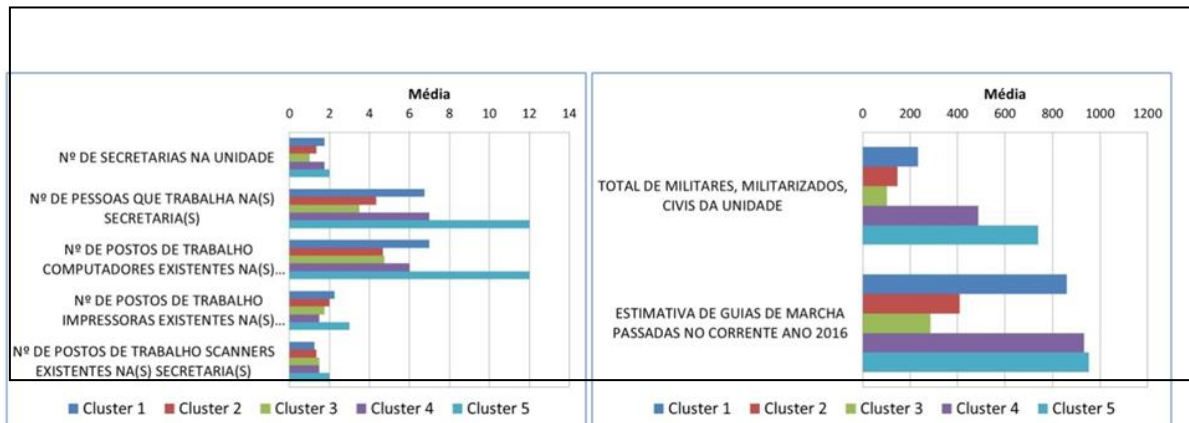


Figura 1 - Relação entre Clusters/Caracterização das unidades

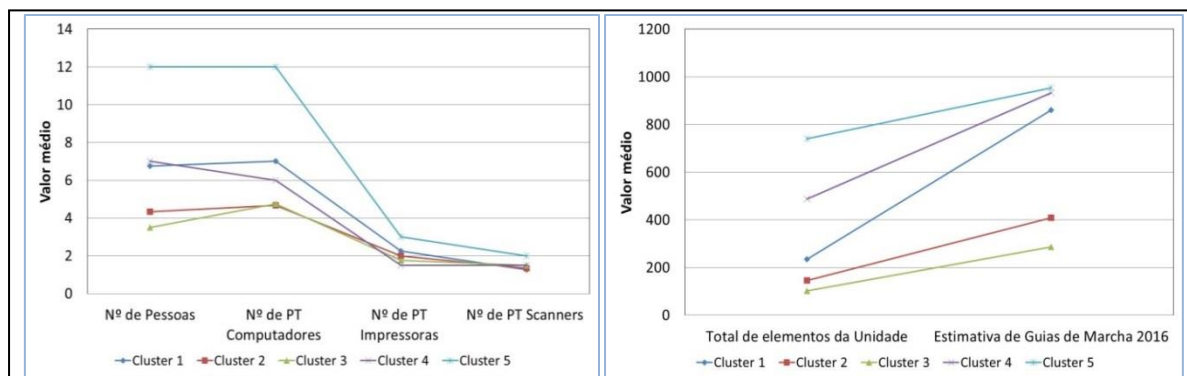


Figura 2 - Gráfico de médias: Relações entre os Clusters e a Caracterização das Unidades

O valor médio para as variáveis que caracterizam a dimensão das unidades (figuras 1 e 2) apresenta a tendência de ser superior no Cluster5, seguido do Cluster4 e do Cluster1 e a tendência de ser inferior no Cluster2 e Cluster3. Em média, o Cluster5 tem a unidade de



maior dimensão, seguindo-se os *Clusters* 1 e 4 com dimensão intermédia, e finalmente os *Clusters* 2 e 3 com dimensão inferior, embora as diferenças não sejam significativas.

Conforme a figura 3 efetuei o levantamento dos documentos tratados, agrupados em *Clusters*, procurando evidenciar quais os *Clusters* que mais processam cada tipo de documento.

Verifiquei que os documentos que são tratados por 100% das secretarias, são também tratados por 100% dos *Clusters*. Já foram elencados anteriormente: sendo 56 de 92 documentos. Analisei igualmente os restantes 36 documentos, sendo tratados de forma distinta pelos vários *Clusters*.

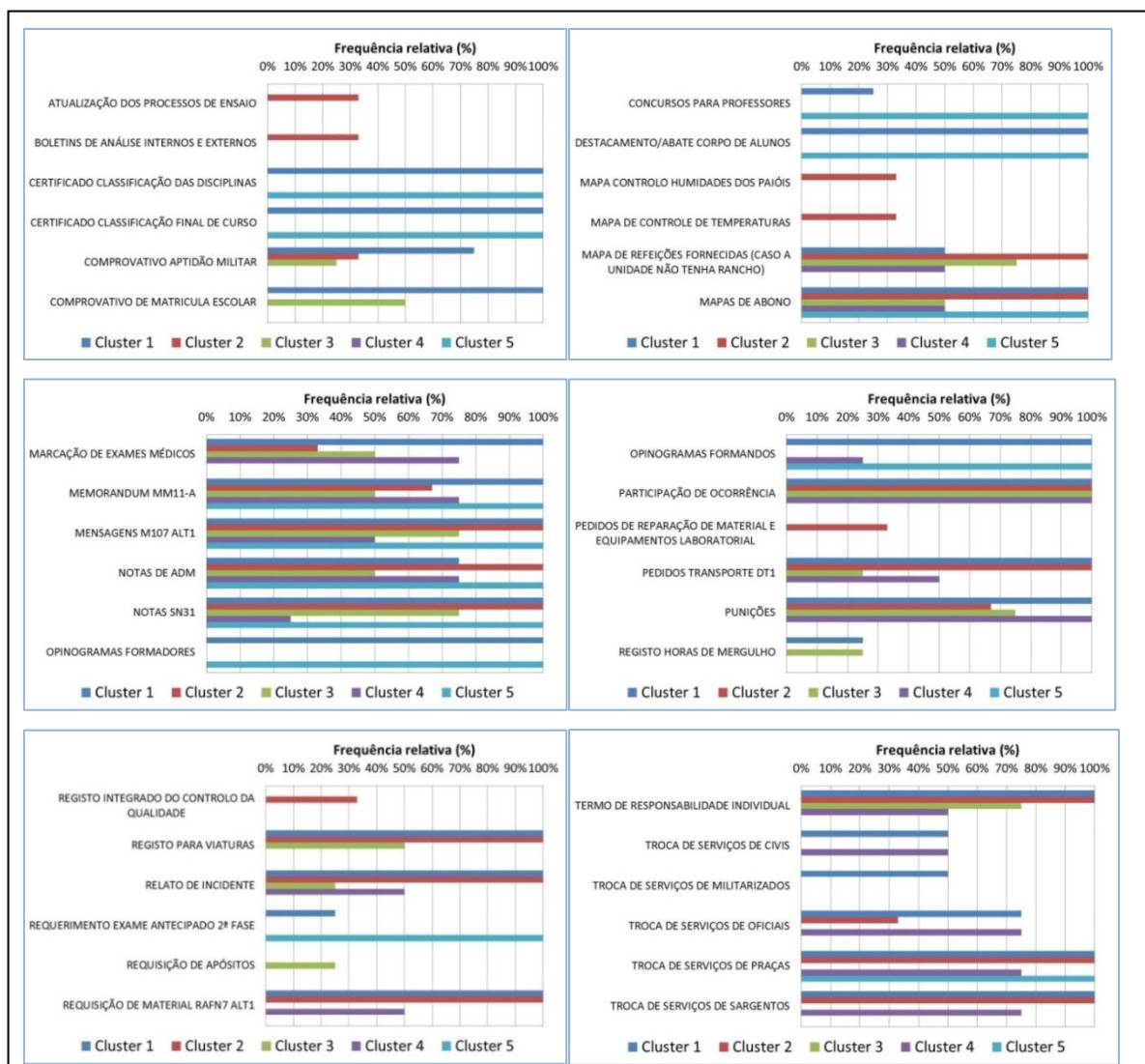


Figura 3 – Percentagem média dos documentos tratados em cada *cluster* (apenas os documentos que não são tratados por 100% das secretarias)



O gráfico seguinte ilustra os resultados dessa análise observando-se as diferenças entre *Clusters*. Verifiquei por exemplo, o documento “Mapas de Abono”, é tratado em todas as secretarias dos *Clusters*1, 2 e 5 e em metade nos *Clusters*3 e 4

Calculei a percentagem média global de documentos tratados em cada *Cluster*.

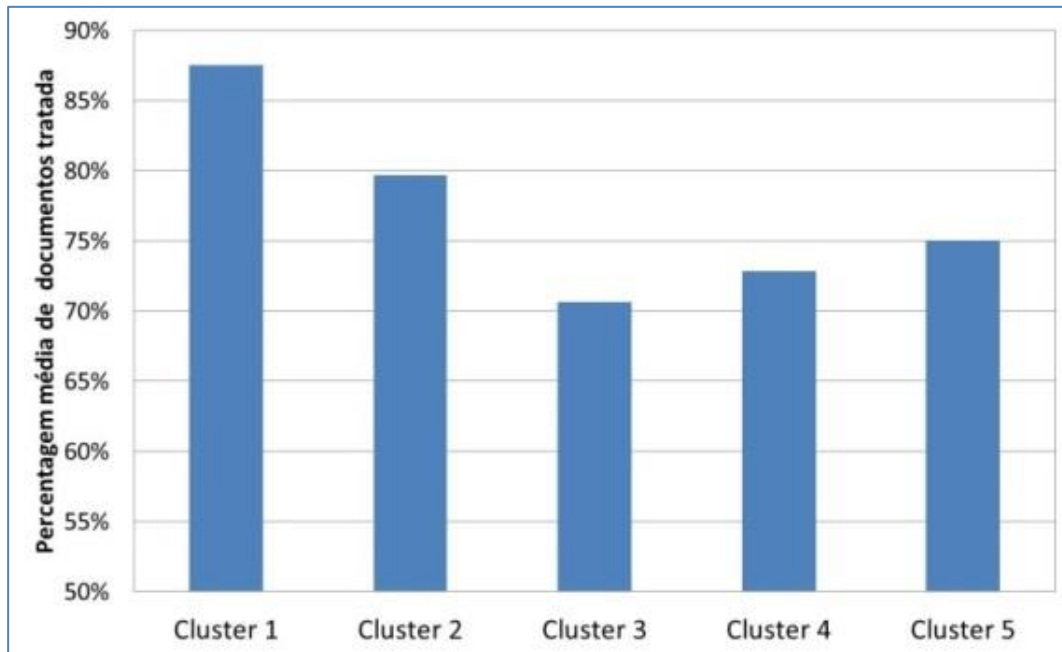


Figura 4 - %Média de documentos tratados em cada Cluster

Do gráfico acima retira-se que:

- *Cluster*1 - 87,5%;
- *Cluster*2 - 79,7%;
- *Cluster*5 - 75,0%;
- *Cluster*4- 72,8%;
- *Cluster*3 - 70,7%.

Portanto, o *Cluster* 1 trata mais documentos, seguido do *Cluster*2, depois dos *Clusters*5 e 4 e finalmente do *Cluster*3.

2.4.1.1. Programas

Nos programas que são utilizados pelas unidades, procura evidenciar-se quais os *Clusters* que asseguram mais o uso de cada tipo de programa.

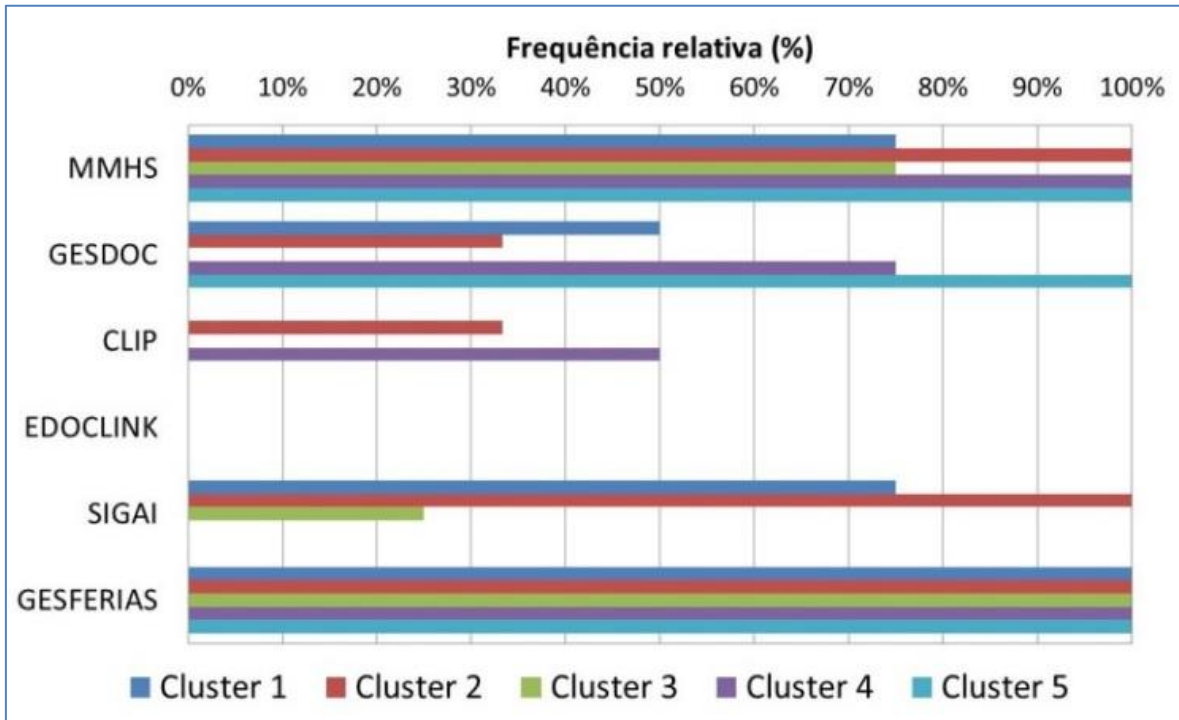


Figura 5 - %Média de secretarias que usam cada programa/cluster

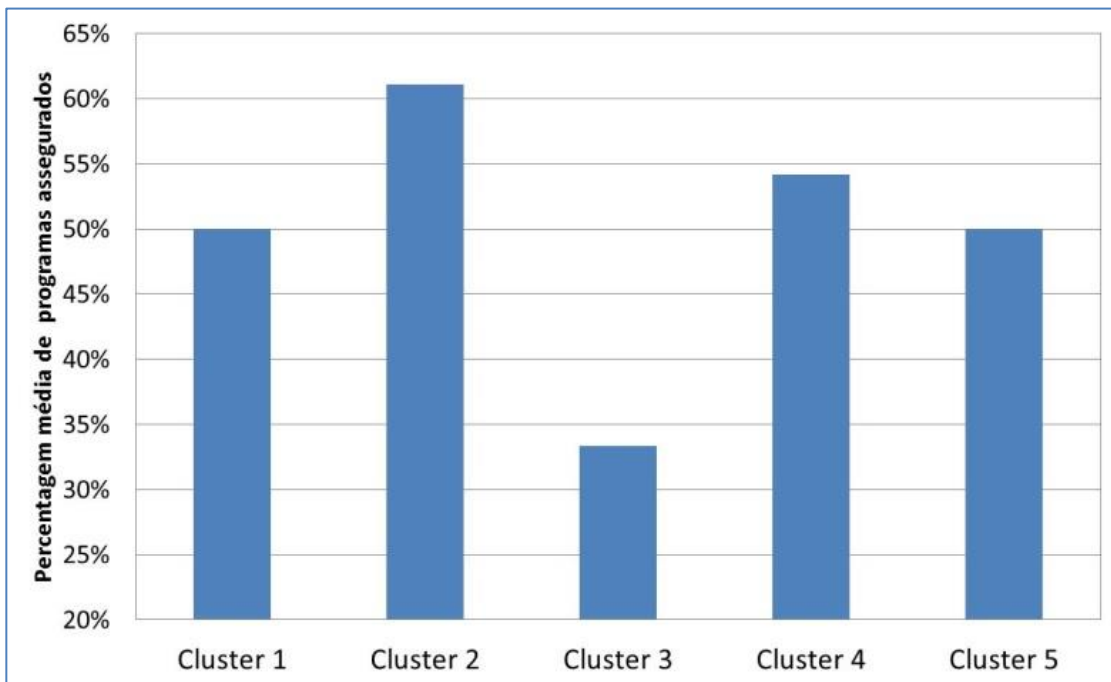


Figura 6 - % Média de programas assegurados/Cluster

Verifica-se então, que o *Cluster 2* assegura a utilização de 61,1% dos programas, seguido do *Cluster 4* que assegura 54,2% dos programas, depois dos *Clusters 1* e *5* que asseguram 50,0 % dos programas e finalmente do *Cluster 3* que assegura 33,2% dos programas.



2.4.1.2. Resumo global

- O *Cluster1*: integra EN,CEFA, CITAN e ESQ SUBSUP;
- O *Cluster2*: integra CMN,LEM e BNL;
- O *Cluster3*: integra CAS, DT,COMNAV e CCDCM
- O *Cluster4*: integra DA,DN, CCF e ESQ SUP.
- O *Cluster5*: integra ETNA;

Globalmente conclui-se que o *Cluster5* tem a unidade de maior dimensão, embora trate um número comparativamente baixo de documentos e assegure também um número comparativamente baixo de programas; os *Clusters1* e 4 apresentam dimensão intermédia, sendo o *Cluster1* a tratar mais documentos e assegura um número intermédio de programas, e o *Cluster4* trata um número comparativamente baixo de documentos e assegura um número elevado de programas, os *Clusters2* e 3 apresentam dimensão inferior, tratando o *Cluster2* de um número comparativamente elevado de documentos e sendo o que assegura mais programas, enquanto que o *Cluster3* é o que trata de menos documentos e que assegura menos programas.

2.5. Análise das tarefas sem valor acrescentado

O modelo de apoio ao pessoal na Marinha é caracterizado por uma grande dispersão dos vários serviços dentro de cada unidade. Assenta em documentação física, excessiva burocracia, pouca uniformização e reduzida utilização individual das plataformas informáticas disponíveis. A existência de várias secretarias e gabinetes de apoio não é facilitador, muito pelo contrário. Na fase de recolha de informação foram identificados os principais desperdícios, sendo necessário eliminá-los a todos os níveis da organização.



Tabela 8 –Desperdícios

Defeitos	Passagem de informação incompleta e com erros
Tempo em espera ou demoras	Atrasos na chegada de um documento ou informação, espera pela resposta, assinaturas, informação
Sobre produção	Envio repetitivo do mesmo documento por <i>e-mail</i> , cópias repetidas. Adulteração do conteúdo original com anotações.
Recursos Humanos	Não qualificados Não aproveitam as suas qualidades para criar melhorias Pouca criatividade Relutância a escrever no computador Formação técnica insuficiente
Transporte	Lista de distribuição de <i>e-mails</i> excessiva, entrega de papéis em mão para juntar a outros processos
Arquivo	Falta de rigor no arquivo de documentos. Múltiplos arquivos físicos.
Inventário	Consumíveis excessivos, e assinaturas excessivas. Cópias não controladas.
Movimento de pessoas	Informação vaga e dispersa, perda de informação na deslocação entre os diversos serviços de secretaria das várias unidades; procura de ficheiros em diversos computadores, procura de documentos em arquivos; ficheiros incompletos por falta de atualizações
Excessivo processamento	Entrada de dados repetitiva. Colocação da informação em diversos ficheiros e não atualização dos mesmos.

2.6. RH, financeiros e Materiais

Após a análise dos dados, os processos que devem integrar uma USP, são aqueles que, não tendo uma importância estratégica vital, são transversais a todas as unidades, permitindo assim libertarem-se de todas as tarefas consideradas complementares e focar-se nas atividades principais, que criam valor, permitindo a uniformização e eliminação da duplicação de funções.

A situação mais razoável seria concentrar mais de 80 % de documentos na USP, deixando uma secretaria na ETNA e outra na EN, tratando-se da documentação especificamente de âmbito escolar. Quando a USP estivesse em pleno funcionamento, sem limitações, esses documentos passariam a ser tratados também na USP.

Com esta concentração reduzia-se o número de secretarias de 24 para 3 (ETNA, EN e USP), configurando uma redução de 87%.

2.6.1. RH

Na ETNA e na EN ficariam apenas 3 funcionários em cada e a USP com 20, pelo que poderiam ser reaproveitados os restantes 68, originando uma redução de 72 %.



2.6.2. Recursos Materiais

Olhando a tabela abaixo, é possível equipar as duas secretarias e a USP podendo o excedente reorientar-se para outras necessidades.

Tabela 9 – Recursos materiais

	EXISTÊNCIAS	ETNA	EN	USP	TOTAL	SOBRAM	Redução %
COMPUTADORES	97	3	3	20	26	71	73,2
IMPRESSORAS	31	1	1	2	4	27	87,0
SCANNERS	23	1	1	6	8	15	65,2

2.6.3. Recursos Financeiros

No ano de 2016 foram gastos na rubrica de despesa 02.01.08 – Material de escritório, cerca de 144.650 euros. Neste âmbito estima-se uma poupança na ordem dos 60.000 euros, cerca de 41,4 %. Em anexo encontra-se a despesa na rubrica 02.01.08 por unidade.

2.7. Síntese conclusiva

2.7.1. Como avaliar as necessidades versus existências tendo em conta o *Outplacement*³ dos RH?

Considerando os dados apresentados, as existências em RH são superiores às necessidades. Nesta perspetiva, como estratégia devem ser escolhidos aqueles que são considerados os mais capazes, mais motivados, inovadores e importantes para assegurar um serviço de excelência. Mais capazes, porque se adaptam rapidamente e eficazmente às novas formas de trabalhar; mais motivados, para que enfrentem mais facilmente as contrariedades da mudança; mais inovadores, para prosseguir uma melhoria contínua. Os restantes serão encaminhados para a DP que utiliza como ferramenta o *Outplacement*. Esta ferramenta permite auxiliar as chefias a orientar a carreira dos militares que serão reconduzidos para outras unidades, de forma a encontrar um cargo compatível ao seu perfil. Os militares serão redirecionados para outras áreas do seu interesse, podendo conciliar a sua vida pessoal com a profissional. Este processo visa a satisfação dos

³ Palavra de origem inglesa que designa uma técnica de gestão de RH cujo objetivo é apoiar os trabalhadores dispensados rumo à sua recolocação profissional. É uma solução profissional, elaborada com o objetivo de conduzir com dignidade e respeito os processos de demissão nas organizações.



militares, com resultados motivacionais. No meu entender os militares recolocados não passarão por um processo de desmotivação, pois muitos deles não apreciam o serviço de secretaria, visto que nessas funções não executam tarefas para as quais adquiriram competências técnico-profissionais.

Para os que ficam, torna-se necessário apostar numa formação contínua e sustentada, promovendo e mesmo desenvolvendo nos militares o sentimento de satisfação e compromisso com a organização. Apostaria num ensino com base numa formação em *b-learning*.

2.7.2. Como efetuar a reengenharia dos processos⁴ de forma a eliminar as tarefas sem valor acrescentado?

Constatou-se na análise de dados o elevado potencial para a modernização do modelo de prestação de serviços de Apoio. Neste contexto, procedeu-se à identificação e satisfação das necessidades efetivas dos militares e civis, assente numa interação direta entre os interessados e os gestores dos processos.

A procura de soluções assentou na concentração de secretarias, que promove a eficiência e a melhoria da qualidade dos serviços prestados, explora a criação de sinergias de funcionamento, a uniformização de estruturas e a eliminação de erros e desperdícios. A reengenharia dos processos assenta em três fases, conforme tabela abaixo. Eliminará a duplicação de funções, reduzirá custos (financeiros, humanos e materiais) e os processos serão integrados e informatizados.

⁴ Ato de repensar e reprojeter de forma radical os processos de uma organização para obter grandes progressos em indicadores críticos de desempenho como custos, qualidade, erros, desperdícios e agilidade.



Tabela 10 – Fases Reengenharia de processos (Adaptado da Agência para a Modernização Administrativa)

Fase I Planeamento do Projeto	1. Enquadramento e preparação do projeto	
Fase II As Is	2. Identificação das Linhas de Orientação	<ul style="list-style-type: none">• Identificação da missão, visão, objetivos estratégicos a alcançar com o projeto• Consolidação dos objetivos do projeto e validação do âmbito de atuação
	3. Diagnóstico da Situação Atual	<ul style="list-style-type: none">• Caracterização da estrutura organizacional atual da organização• Identificação dos processos• Análise da cadeia de valor da organização• Análise do impacto de cada processo, na qualidade dos serviços, de forma a selecionar os processos a redesenhar• Levantamento exaustivo do atual modo de realização dos processos selecionados• Identificação e obtenção de informação acerca das métricas existentes para esses processos (tempos de ciclo dos processos, absentismo, distribuição geográfica da atividade e dos recursos afetos, atividade de atendimento – tempos de espera, de atendimento e de inatividade)• Avaliação crítica dos processos core selecionados e documentação dos pontos fortes e de melhoria existentes em termos de funcionalidade e controlo• Análise da envolvente tecnológica de suporte aos processos• Listagem e priorização de oportunidades de melhoria
Fase III To Be	4. Construção de Modelos de Funcionamento Alternativos 5. Desenho	<ul style="list-style-type: none">• Entrevistas com a organização com vista à identificação da sua visão estratégica, para input na construção dos cenários alternativos• Projeção dos cenários alternativos, com base nos pontos de melhoria identificados e nas melhores práticas recolhidas• Identificação de alterações necessárias à legislação vigente para tornar possíveis as melhorias previstas em cada modelo• Detalhe do modelo selecionado de forma a viabilizar a realização de um plano de implementação na fase seguinte



3. Modelo organizacional

3.1. Caracterização do modelo de serviços partilhados

Este modelo de gestão caracteriza-se pela concentração de serviços não estratégicos e de apoio numa unidade autónoma, com total responsabilidade pelo controlo, gestão dos recursos, localização própria, preferencialmente equidistante das unidades que partilham os benefícios dos seus serviços. Dispõe ainda de informação e tecnologia de comunicação, de níveis de qualidade mais elevados e centra-se na melhoria contínua (Delloitte, 2004).

Em algumas secretarias existem vários processos parametrizados, e.g. a sua forma de tratamento. Na prática continuam ainda a prevalecer as diretivas emanadas pelos Diretores/Comandantes/Chefes das Unidades em detrimento da uniformização de processos e documentos; eventualmente devido à falta de informação, à não adequação de determinados processos/documentos, à especificidade do Serviço, ao facilitismo ou à determinação emanada para a resolução deste ou daquele assunto.

Para concentrar as secretarias sugere-se uma USP nas atuais instalações da BNL, agrupando todas as secretarias lá sediadas, com documentos comuns e transversais. Possui condições para ser ampliada e está equidistante de todas as unidades. Os documentos a serem tratados nesta USP foram objeto de análise no capítulo 2.

Ficarão apenas a funcionar na ETNA e na EN, uma secretaria, na medida em que estas unidades possuem especificidades na área escolar. Na fase de arranque da USP não se considera viável incluí-los. Seria muito ambicioso avançar com um processo único, uma vez que o risco é bastante elevado e difícil de mitigar.

Os RH para integrarem esta unidade seriam selecionados das atuais secretarias, os 26 melhores.

É desejável que os RH que estejam desde a sua implementação cumpram o tempo de comissão normal de serviço, de forma a garantir a continuidade evolutiva, uma vez que são detentores de todo o conhecimento. Estes serão os responsáveis pela integração dos novos elementos, formando-os (formação *on-the-job*⁵) e acompanhando-os até atingirem alguma autonomia.

⁵ Termo em inglês que define a formação que decorre no local e ambiente de serviço usando os próprios instrumentos e processos de trabalho diariamente utilizados. Estão diretamente ligados à realidade das suas atividades diárias, permitindo que os conhecimentos sejam adquiridos com menor dificuldade e quase de modo imediato.



Para os recursos materiais efetuar-se-ia uma seleção dos equipamentos existentes nas atuais secretarias. Os equipamentos excedentes deverão ser redistribuídos, dentro de cada unidade, em locais com mais necessidade na sua utilização.

Os recursos financeiros ficarão a cargo da BNL. Em sede de proposta orçamental deverá ser incluído este adicional.

A atual secretaria da BNL necessitará de obras de beneficiação do espaço.

Apesar dos utilizadores poderem executar tarefas fora das unidades, estas devem providenciar um espaço, se possível perto do Oficial Dia (deverá ter formação nas aplicações em desenvolvimento na Marinha), onde os mesmos possam ter acesso à internet e intranet. Bastam três terminais com funcionalidade de identificação digital.

Esta USP poderá ter mais duas valências, nomeadamente os processos relacionados com Bilhetes de Identidade de todos os militares da margem sul, evitando deslocações a Lisboa para esse fim, bem como receção e expedição de documentação da ADM.

3.1.1. Missão

A missão de uma USP consiste em promover atividade de valor agregado após consolidação e concentração dessas atividades. Os processos relativos podem ser padronizados e otimizados a fim de promover eficiência, redução de custos, melhoria e valor nas múltiplas unidades da BNL e consequentemente da Marinha.

3.1.2. Vantagens

As vantagens deste modelo são a eliminação da duplicação de tarefas, redução de recursos, eficiência, controlo, a uniformização e automatização de processo se a especialização de serviços. Adicionalmente, permite obter um serviço de excelência, elevadas economias de escala, alcançar a uniformização tecnológica e homogeneização de processos, facilita a especialização dos recursos, ganho de tempo que é usado em focalizar e direcionar as suas competências na melhoria contínua, acompanha as oscilações das necessidades das unidades associadas e utilizadores e a incorporação de novos processos, no sentido em que de futuro exista uma única secretaria para todas as unidades na BNL(Delloitte 2004 e Schulman et al., 1999).



3.1.3. Oportunidades

Aproveitar o momento de transferência para efetuar o *downsizing*⁶ eliminando as funções/cargos não essenciais. Devem criar-se mecanismos de controlo sobre todas as unidades que verifiquem a qualidade da informação e a aplicação efetiva das orientações superiores.

3.1.4. Desvantagens

As desvantagens são os elevados custos de implementação, dependência tecnológica excessiva e difícil comunicação entre unidades.

3.1.5. Riscos

São uma importante ameaça à implementação com sucesso desta USP. Segundo *Delloitte*, podemos considerar riscos administrativos e tecnológicos.

Os riscos administrativos mais significativos são os seguintes: estratégia desadequada de implementação do modelo, planeamento incompleto, falha na compreensão dos processos das secretarias, resistência à mudança, desvio de recursos, dificuldade em medir o sucesso, liderança ineficaz, comunicação entre unidades ineficiente, falta de formação e resistência individual (implica uma redução de eficiência na fase inicial de implementação).

O risco tecnológico decorre dos problemas de escala na tecnologia aplicada, quando o serviço é transferido para a USP, arriscando-se uma utilização incorreta ou implementação demasiado complexa. O maior risco tecnológico é a falha dos sistemas.

3.1.6. Motivações

Os serviços partilhados pressupõem uma estratégia colaborativa visando a otimização dos RH, capital, tempo e outros recursos corporativos, concentrando a atividade numa nova unidade autónoma, a USP, designada para promover a eficiência, criar valor, reduzir custos e prestar serviços de excelência a toda a organização. (*Delloitte*, 2004)

Não obstante as vantagens associadas à implementação deste modelo, não existe uma receita única para esta implementação, devendo cada organização avaliar cuidadosamente a sua estratégia de evolução, atendendo ao seu contexto particular. A mudança deve ser

⁶ Processo de redução de custos, conducente à racionalização/eliminação de processos. Consequentemente envolve dispensa de RH em grande escala



abordada pela reeducação, centrado nas pessoas e na aprendizagem contante. É um processo lento e gradual, mas que conduz à excelência da USP.

3.2. Tecnologia da Informação

É a área que utiliza a computação como meio para produzir, transmitir, armazenar, aceder e usar diversas informações.

A informatização permite a otimização de funções e tarefas, a recolha e tratamento de dados, criando oportunidade para direcionar melhor os esforços na organização, com vista à satisfação.

Procura-se utilizar as tecnologias de informação de forma eficiente e eficaz, para adquirir, documentar, tornar acessível, partilhar e utilizar o conhecimento nas organizações (Sarmiento, 2000).

Os sistemas de informação deverão garantir a segurança da informação, desenvolvendo planos de recuperação em caso de desastre e cópias de segurança remotos, de forma a minimizar danos e possibilitando uma recuperação rápida e efetiva dos dados e aplicações.

Uma USP obriga a redefinir a estratégia para as Tecnologias e Sistemas de Informação. Os sistemas de informação devem ser totalmente adequados às exigências da organização. Não podem existir sistemas ineficientes ou rígidos. Para que a informação esteja sempre disponível, é necessário a implementação de um sistema em rede.

A USP deverá ter um *help desk*⁷ de apoio aos utilizadores. Estarão disponíveis na plataforma, manuais de utilizador em linguagem simples com imagens e diagramas acessíveis e vídeos *online*. Na INTRANET de Marinha serão colocados destaques.

No arranque da USP, deverá ser criada uma equipa de Tecnologias de Informação, permanentemente disponível, para dar resposta a problemas e dificuldades que surjam. Com esta medida, permite evitar a acumulação de erros e conduz a um aumento de eficiência e eficácia imediata.

O avanço das tecnologias de informação e comunicação em rede e a implementação de uma USP são um passo importante para obter um novo equilíbrio de forças. Procura-se assim a excelência, numa conjugação de esforços focados em competências centrais.

⁷ É um termo em inglês, que designa o serviço de apoio a utilizadores para suporte e resolução de problemas técnicos, em informática, comunicações e tecnologias de informação.



3.3. Secretaria Virtual

O projeto “SV” iniciou-se em 27 de janeiro de 2014, com base em ideias construídas ao longo do ano de 2013, em conjunto com a SP e a DP, correspondendo a uma iniciativa enquadrada no objetivo estratégico setorial da STI “Desenvolver a arquitetura de referência das TI e a desmaterialização dos processos organizacionais”, o qual se encontra alinhado com:

- O objetivo estratégico n.º 7 (OE7) da DPN de 2011 de melhorar a estrutura organizacional e os processos na Marinha (que se mantém como OE5 da DPM de 2014);
- O conteúdo da Resolução do Conselho de Ministros n.º 12/2012⁸ e do PAS do MDN, dela decorrente, tendo em vista a utilização das TIC para potenciar a modernização da Marinha.

Com este enquadramento, o projeto procurou ir ao encontro das necessidades da DP, no quadro da reestruturação de que foi alvo e a par com outras iniciativas, como é o caso da Ordem (única) do Pessoal e dos “Questionários Online” para a gestão de carreiras, procurando encontrar soluções de simplificação e automatização dos processos de gestão de RH, proporcionando a sua execução em rede, com os correspondentes ganhos de acessibilidade, transparência e rapidez de processamento, além da evidente redução de custos (papel, deslocações, arquivos, RH afetos, entre outros), (CFR SEP Oliveira Vieira,2016).

O projeto procura também a implementação de serviços administrativos partilhados, possibilitando a redução do número de secretarias. A isso se deve a designação de “SV”.

Pretende disponibilizar um conjunto de funcionalidades, direcionada para a desmaterialização e a otimização de processos, estando previstos atualmente os seguintes: “Atualização de contactos do pessoal”, “Movimentos do pessoal”, “Declarações e requerimentos eletrónicos”, “Avaliação da qualidade da formação”, “Recolha de dados estatísticos da Marinha”, “Recolha de dados relativos ao tempo de navegação, imersão, mergulho e voo”, “Controlo dos exames médicos periódicos e provas de aptidão física”.

Será uma aplicação que envolve todas as secretarias, os OGP, DP, militares, militarizados, civis e todos os Oficiais de Dia.

⁸ Diário da República, 1.ª série – N.º 27 – 7 de fevereiro de 2012



3.3.1. *Workflows*

Simultaneamente ao processo da desmaterialização é necessário executar um levantamento e definir os fluxos de trabalho, que cada documento percorre, clarificando a responsabilidade dos seus intervenientes. O *workflow* representa uma relação entre a tecnologia e os documentos tratados, acabando por conectar utilizadores a processos na organização. O *software* utilizado na aplicação SV para implementação dos processos desenhados e automatização dos *workflows* designa-se por “*Nintex Workflow*”. A SV, constituída por componentes (*webparts*) programados com recurso a linguagens de programação avançadas, inclui os serviços disponibilizados por aquele *software*, enquadrável na categoria de sistemas designada por “*Business Process Management Suite/System*” e que genericamente tem como objetivo a automação, execução, controlo e monitoração das atividades ou tarefas que compõem os processos organizacionais.

K2 Blackpearl, AgilePoint NX, IBM BPM, Appian BPM Suite, Pega 7 Platform, ou Bonita BPM, entre outros, são exemplos de concorrentes do *Nintex Workflow* nesta categoria de sistemas (CFR SEP Oliveira Vieira,2016).

3.3.2. Graus de Visualização

A cada processo está associado um conjunto de funções que correspondem a grupos de acesso à aplicação, com privilégios específicos. Os indivíduos que integram esses grupos correspondem a contas da *Active Directory* da Marinha. Os administradores locais das UEO, nomeados pelos respetivos comandantes, diretores ou chefes, através de mensagem MMHS, dispõem de privilégios específicos e são responsáveis por gerir o conteúdo desses grupos.

Na atual versão, os despachos de requerimentos e declarações eletrónicas, só estão disponíveis para alguns grupos OGP, com visualização apenas por um grupo restrito de utilizadores, embora decorra a revisão de questões relacionadas com a garantia de conformidade com o enquadramento legal vigente, particularmente os conteúdos do CPA que foram objeto de revisão em 2015 (CFR SEP Oliveira Vieira,2016).



3.3.3. Assinatura Digital

Será obrigatória para todos os militares, civis e militarizados.

Para os casos em que é usado o certificado digital qualificado do Cartão de Cidadão (CC), caso da assinatura do próprio em requerimento/declaração, não há custos incorridos, a não ser da própria emissão do cartão, suportados pelo próprio. A emissão de cartões pelo CEGER, com os correspondentes certificados digitais qualificados emitidos pela ECCE é onerosa, rondando atualmente 150 € para a emissão do primeiro cartão e de 100 € para a renovação. Todavia, ao abrigo do Protocolo existente entre a Marinha e o CEGER, a Marinha mantém até 500 cartões sem quaisquer custos.

O CEGER tem facultado gratuitamente um terminal a cada detentor de cartão, no ato do levantamento do mesmo. O custo desses terminais é de cerca de 10 € e os teclados atualmente adquiridos já dispõem desse dispositivo.

Na SV, as assinaturas em cada documento eletrónico são genericamente equivalentes às do seu correspondente em papel e estão definidas processo a processo. O tipo de certificado a utilizar (a optar por CC ou cartão CEGER), depende da política que vier a ser implementada na Marinha, em função dos requisitos legais e não das características da aplicação informática. Ao longo do desenvolvimento da solução, foi assumido que o único certificado digital qualificado que atesta simultaneamente a identidade do titular e a titularidade do cargo é o do cartão CEGER. Assim, assumiu-se que um requerimento seja assinado pelo próprio usando o CC, ao passo que relativamente ao Visto/Informação do Comandante, Diretor ou Chefe, bem como ao Despacho, assumiu-se a utilização do cartão CEGER. A solução desenvolvida aceitará qualquer dos certificados, dependendo apenas da configuração efetuada em cada máquina. Este não é um desafio técnico, mas apenas uma questão de interpretação legal (CFR SEP Oliveira Vieira, 2016).

3.3.4. Registo de documentos/processos

A cada novo processo é atribuído um identificador único, constituído por um prefixo que se refere ao tipo de processo e por um número sequencial. É também registada no sistema a data/hora correspondentes ao identificador criado. Os documentos anexados à instância do processo ficam também associados ao mesmo identificador (CFR SEP Oliveira Vieira, 2016).



3.3.5. Desafios da SV

Este sistema terá que dar garantias de robustez, fiabilidade, segurança e disponibilidade. Deve estar em conformidade com o normativo em vigor, fundamentando os requisitos exigidos e que justificam os múltiplos testes conduzidos, quer na DAGI, quer em conjunto com as UEO que têm participado nos testes⁹.

Quando em funcionamento, a SV terá um papel muito importante na Marinha e na AMN, passando a ser uma ferramenta de referência, uma vez que induz melhorias relevantes ao nível da eficiência dos processos, nomeadamente na sua normalização, rapidez e transparência, além eliminação do papel. A implementação da SV requer também uma cuidada gestão da mudança, no sentido de mitigar a “insegurança” nos responsáveis pelas várias atividades em cada processo e nos próprios gestores dos processos.

Será muito importante investir na comunicação e na criação de mecanismos de controlo, aspetos que estão em permanente evolução, ao longo do projeto (CFR SEP Oliveira Vieira, 2016).

3.4. Módulo de RH e Vencimentos (SIGDN-RHV)

O SIGDN é um sistema integrado de gestão e transversal a toda a esfera do MDN.

Atualmente é composto pelas componentes: financeira, logística e outra área transversal: a dos indicadores de gestão. O módulo RHV, está já em produção no MDN, no EMGFA durante o primeiro trimestre de 2017 e é expectável que a médio prazo possa substituir todos os sistemas de gestão de pessoal e de vencimentos em todas as restantes entidades do MDN. Esta solução irá contemplar todos os processos relativos a “Planear Necessidades e Despesas com Pessoal”, “Obtenção de Pessoal”, “Gestão de Pessoal”, “Gestão de Carreiras”, “Justiça e Disciplina”, “Vencimentos”, “Procedimentos de Fecho”.

No entanto, apresenta várias limitações. A exemplo, o facto de ser complexo ao nível da usabilidade, tem licenciamento oneroso, o desenvolvimento de soluções específicas é limitado e a maioria das funcionalidades deverão estar disponíveis apenas ao nível das secretarias.

Para obstar estas limitações no RHV irá ser disponibilizado um Portal, que permitirá aceder a algumas funcionalidades, essencialmente na ótica do utilizador. Nesta fase, estarão acessíveis: “Consulta de dados pessoais”, “Controlo de assiduidade”, “Licenças”, “Boletins de vencimento e declaração anual de rendimentos e saúde” e “Guias de marcha”.

⁹ Num total de 66, correspondentes a 38 secretarias físicas.



É expectável que outros requisitos sejam identificados e que possam vir a ser igualmente contemplados (CTEN STP Penim Garcia, 2016).

3.4.1. Diferenças entre a SV e o Módulo SIGDN- RHV

De acordo com o BBP do módulo SIGDN-RHV, a plataforma SAP suportará a implementação da generalidade dos processos de gestão de RH. O referido BBP contém as especificações dos processos únicos e em princípio comuns às várias entidades do MDN, designadamente aos Ramos e EMGFA.

A perspetiva inicial da implementação referia-se apenas a transações SAP e foi neste contexto que a Marinha iniciou em janeiro de 2014, o projeto SV. Em fevereiro de 2015, foi feita uma adenda ao BBP inicial, com especificações de algumas funcionalidades a implementar sobre tecnologia *Sharepoint*, num portal denominado “*Self Service RHV*”.

Os possíveis aspetos redundantes das funcionalidades atualmente previstas para o portal “*Self Service RHV*” com a “SV” são a “Consulta de dados pessoais” e os “Movimentos”. Foi realizada uma análise detalhada dos processos em ambos os portais, tendo-se concluído que embora existissem semelhanças, tratavam-se de dois produtos diferentes, dado que o portal “*Self Service RHV*” não previa mecanismos de *workflow*, não permitia, como o Alardo na SV, ao próprio atualizar ou iniciar um processo eletrónico de atualização dos seus dados e não desmaterializava as guias de marcha, pois pressupunha a sua impressão e assinatura manual. Neste caso, o processo é efetivamente conduzido em transações SAP, sendo o portal apenas um modo alternativo de implementação da interface com o utilizador.

Considerando outros processos do SIGDN-RHV apenas implementados em SAP, como a Avaliação da Qualidade da Formação, a definição no BBP ficou muito aquém do nível de ambição presente na SV, referente à respetiva desmaterialização. Estes processos do SIGDN-RHV poderão ser revistos no futuro, com benefícios para todas as entidades do universo da Defesa Nacional.

Processos como os Requerimentos e Declarações, os Mapas de Abonos Diários e os que se referem ao registo detalhado de ações de mergulho ou de voo, ou aos registos detalhados de navegação e imersão, não são atualmente tratados pelo SIGDN-RHV.

Genericamente pode afirmar-se que existe na Secretaria-Geral do MDN, através da DSSI, a intenção de aproximar o conteúdo do portal “*Self Service RHV*” ao da “SV”, embora ainda haja muito por concretizar.



A posição da Coordenação Geral do SIGDN na Marinha, tutelada pelo Superintendente das Tecnologias da Informação, vai no sentido de recomendar a implementação das funcionalidades da SV no SIGDN-RHV ou, enquanto tal não se verificar, implementar *webservices* que assegurem o funcionamento da SV sobre a plataforma SAP, da mesma forma que atualmente funciona sobre o SIIP. Esta última solução é possível, uma vez que todas as interações da SV com a base de dados do SIIP são realizadas com recurso a *webservices*. Esta solução técnica foi igualmente adotada para o portal “*Self Service RHV*” (CFR SEP Oliveira Vieira, 2016).

3.5. Gestão Documental

A gestão de documentos e processos é essencial ao bom desempenho de uma USP e um reflexo da sua organização interna. A existência de grandes volumes de informação, tanto externos como internos consomem muito tempo e potenciam erros de manuseamento, a perda de documentos e dificultando o acesso rápido à informação e à sua localização física e complica o controlo dos fluxos de informação (File doc 2016).

Um SGD pode servir para gerir apenas a correspondência de uma organização, essencialmente ao nível de entradas/saídas. É essencial que seja pesquisável, quer nos metadados, quer nos documentos que incorpora. Ao cumprirem-se estes dois desideratos, consegue-se seguramente alcançar mais valor para a organização. Se for possível gerir processos, o sistema documental torna-se perfeito, visto que se atinge a padronização de procedimentos.

A aplicação atualmente usada na Marinha para este propósito designa-se por “Clip”, em vias de substituição pela aplicação “eDocLink”. (CTEN STP Penin Garcia, 2016)

De acordo com a empresa FileDoc, a implementação de um SGD e processos é um fator decisivo, porque permite à unidade gerir toda a informação não estruturada, baseando-se em conceitos como a Desmaterialização, ou seja a produção de documentos eletrónicos pela sua digitalização; a Normalização da totalidade dos documentos, com métodos de classificação, uniformizando processos e utilizando sempre os mesmos procedimentos; a Indexação, sendo a catalogação e classificação dos documentos eletrónicos, equivalente ao processo de arquivo físico, que pelos benefícios dos sistemas de informação, garante-se uma gestão integrada do arquivo físico e eletrónico; o *Workflow*, definindo os estádios pelos quais um documento passa, possibilitando o controlo dos fluxos de circulação de documentos; a Pesquisa, com um motor de busca para realizar



pesquisas de documentos pelo conteúdo ou atributos, permitindo localizar/disponibilizar imediatamente o mesmo, quando necessário e em qualquer parte; a Redução de Custo, que advém do aumento de produtividade na procura, reencaminhamento e gestão de documentos, redução do custo (cópias) e das necessidades de espaço de arquivo.

3.5.1. Vantagens de uma solução de gestão documental

Estas são, a desmaterialização de documentos e processos; automatização e uniformização dos processos de trabalho; gestão do arquivo de uma forma centralizada; normalização dos documentos, critérios de arquivo e procedimentos; rapidez na disponibilização, acesso e tratamento dos documentos; controlo e segurança da informação e dos fluxos de informação; ganhos de eficiência administrativa e processual com consequentemente redução de custos operacionais; redução da necessidade de espaço físico para arquivo e do custo com fotocópias e impressões e possibilidade de medir a eficiência de recursos.

3.5.2. Distinção entre SV e gestão documental

A SV não deve ser confundida com uma aplicação de gestão documental. As aplicações de gestão documental fazem a gestão dos documentos que entram, saem e são processados numa dada organização. A SV desmaterializa processos, independentemente dos documentos que são recebidos, tratados ou produzidos no âmbito de cada processo desmaterializado, os quais podem ser depositados na aplicação de gestão documental.

3.6. Desmaterialização de processos

A cultura da impressão e do arquivo persiste. As unidades não conseguem resistir em tocar na tecla “IMPRIMIR”. Suprimir este hábito é desejável para a desmaterialização ser total, aumentando a produtividade e diminuindo custos.

A eliminação do papel deve ser diligenciada, procurando-se instaurar a cultura de desmaterialização, envolvendo todos os elementos das unidades, conduzindo a uma diminuição no crescimento de arquivos físicos. Na fase de recolha de dados foi possível observar, o seguinte:



Tabela 11 – Quantitativo de folhas utilizadas em guias

	Guias de Férias	Guias de Marcha
Quantitativo 2016	17.900	19.116
TOTAL	37.016	

Cada guia de férias consome duas folhas de papel e é passada no mínimo 2 vezes por ano. Cada guia de marcha tem um consumo de 2 folhas de papel, calcula-se uma utilização de mais de 37.000 folhas/ano. Por curiosidade consulte o valor de despesa realizada pela DA em 2016 em resmas de papel e supera os 144.400 euros, conforme tabela abaixo.

Tabela 12 – Despesa realizada pela DA

DESCRIÇÃO	QT (RESMAS)	MONTANTE GASTO 2016 (€)
Papel fotocópia A3	682	3.125,81
Papel fotocópia A4	60.319	141.004,73
Papel fotocópia A5	161	300,39
TOTAL	61.162	144.430,93

3.6.1. Vantagens:

Para além da redução de custos, a desmaterialização compreende outras vantagens: aumentos de eficiência e produtividade; disponibilidade; segurança; obtenção de indicadores na otimização da gestão; identificação clara da responsabilidade de cada interveniente; inexistência de espaço físico para arquivo e é “amiga do ambiente”.

3.7. Síntese Conclusiva

3.7.1. QD3 – “Qual a relação entre o princípio da unidade de comando com o modelo de serviços partilhados? Desconcentração *versus* descentralização”

A Marinha é uma organização em contante mutação. Efetua uma combinação entre os diferentes modelos: centralizado, descentralizado, concentrado e desconcentrado, designando-se por modelo misto. Carece de especial atenção, porque uma boa implementação não procura satisfazer um modelo, mas sim as necessidades da organização.

A descentralização e desconcentração são conceitos claramente distintos.



A desconcentração refere-se apenas a uma pessoa, pois cogita-se da distribuição de competências na intimidade dela, mantendo-se, pois, o laço unificador da hierarquia. As atribuições administrativas são outorgadas aos vários órgãos que compõem a hierarquia, criando-se relações de coordenação e subordinação entre uns e outros. O objetivo é descongestionar, desconcentrar, tirar do centro um volume grande de atribuições, permitindo obter um adequado e racional desempenho. A desconcentração liga-se à hierarquia. Cria-se uma maior autonomia na tomada de decisões e na procura de soluções originando maior agilidade na realização das atividades.

Descentralização consiste na delegação de poder de uma organização desde o seu centro até às suas unidades operativas, podendo originar ruturas na comunicação entre as unidades podendo causar um funcionamento pouco eficiente, com a existência de unidades a realizar tarefas semelhantes ou iguais, levando a um consumo desnecessário de recursos. A comunicação e o controlo na organização tornam-se mais complexos.

O modelo de serviços partilhados, face à dispersão geográfica das diversas unidades sediadas na BNL urge concentrar numa única unidade organizacional os serviços de secretariado das mesmas, permitindo melhorar a flexibilidade operacional: das capacidades técnicas, eficiência dos processos, qualidade do serviço, redução de custos, a eliminação da duplicação de funções, a uniformização e a homogeneização das tarefas e processos.

3.7.2.QD4 – “De que forma a desmaterialização de processos, a iniciativa de SV e a gestão de documentos, são facilitadores da concentração dos serviços de secretaria?”

Desmaterialização consiste na transição do processo em suporte papel para o formato eletrónico. Num processo de concentração facilita a estruturar e tornar acessível a informação produzida, acompanhando o desenvolvimento das tecnologias de informação existentes. Consiste no registo constante de dados num sistema informático em rede. Permite uma maior facilidade e rapidez no acesso à informação; maior proteção da informação; eliminação de dados redundantes; poupança de tempo e recursos.

SV no processo de concentração permite otimizar os fluxos de trabalho, desmaterializar processos, a padronização de processos, a transparência, promovendo eficiência interna.



A gestão de documentos num processo de concentração é essencial. A existência de um grande volume de informação interna ou externa, potencia a perda de documentos, aumenta a dificuldade de localização da informação e dificulta o controlo dos fluxos de informação. Com um sistema deste tipo, permitirá à organização gerir toda a informação de forma estruturada, tendo em conta a desmaterialização, normalização, classificação, *workflow*, motor de busca e redução de custos.

3.7.3.QD5 – “Qual o impacto do paradigma estrutural da reorganização dos serviços de secretaria?”

Pode ser inicialmente confuso pois é uma novidade, mas com a devida divulgação e esclarecimento, será fácil superar.

As mentalidades mais conservadoras e avessas à mudança poderão dificultar todo o processo de renovação.

Não poderem imprimir provocará de início constrangimentos, mitigando-se com ações de sensibilização, para uma adoção de procedimentos mais facilitada.

Há poupança de tempo e custos de deslocação por parte dos utilizadores, pois tudo será efetuado pelos próprios eletronicamente.

As pessoas que prestam serviço na USP desenvolverão uma cultura e espírito colaborativo, mesmo com as outras unidades. Obterão conhecimento das valências e competências do serviço e por último têm oportunidade para se focarem na sua qualidade, procurando a melhoria contínua em prol os utilizadores.

Complementarmente, importa identificar os custos de transição que este processo envolve, nomeadamente obras necessárias e custos associados à modernização das TIC. Haverá contudo, uma redução de custos, economia de escala através da uniformização e otimização de processos, bem como eliminação de duplicação de funções.

O impacto será positivo na medida em que a reorganização dos serviços, contribui para uma melhoria da qualidade de vida de todos os envolvidos.



4. Conclusões e Recomendações

As grandes linhas metodológicas deste trabalho de investigação tiveram como desenho o estudo de caso, baseado num raciocínio indutivo, estratégia quantitativa e recolha de dados com sustentado em visitas, pesquisa bibliográfica e documental e em entrevistas estruturadas e semiestruturadas.

Para a realização deste trabalho foram mapeados os processos tratados nas secretarias das unidades sediadas na BNL. Foi realizada uma análise de *Clusters* identificando grupos de elementos da amostra mapeando-se a homogeneidade variáveis tendo-se optando-se pelo método de *Ward*.

Com a análise desses dados concluiu-se que existe duplicação de funções e que é possível combater a escassez de recursos.

De forma a responder à QC e após análise cuidada, incrementou-se um novo modelo organizacional, denominado de Serviços Partilhados.

Idealizou-se uma USP nas atuais instalações da BNL, concentrando todas as secretarias sediadas dentro da BNL. Esta assegurará cerca de 80% dos documentos.

Ficará a funcionar apenas uma secretaria na ETNA e outra na EN, pela documentação específica da área escolar. Na fase inicial da USP não se considerará incluí-las. É ambicioso avançar com um processo único, considerando o risco bastante elevado e difícil de mitigar.

Com a implementação deste modelo é possível reduzir 72% em pessoal, 75.1% em material e 41.4% financeiramente.

Considera-se viável que esta USP assegure mais duas valências:

- Processos de Bilhetes de Identidade para os militares da margem sul, não necessitando deslocarem-se a Lisboa para esse fim;
- Receção e expedição de documentação da ADM.

Esta proposta (USP) vem substituir o modelo tradicional de dispersão dos serviços, eliminando desperdícios, permitindo um maior controlo dos processos, da documentação e respetivo fluxo organizacional num período de escassez de recursos.

A tecnologia também foi reorganizada, sendo essa a base para o sucesso da USP, considerando que todo o relacionamento operacional é efetuado eletronicamente, implicando uma dependência total dos sistemas e tecnologias de informação.

A implementação da USP com recurso à SV, modelo SIGDN-RHV e Gestão Documental é o caminho a seguir para uma Marinha mais modernizada, incrementando-se



economia, maior qualidade, maior transparência, normalização de procedimentos, maior eficiência e eficácia, traduzindo-se numa maior proximidade entre os militares, militarizados e civis ao serviço.

Os objetivos estabelecidos foram cumpridos e o problema da investigação, conduziu à reorganização dos diversos serviços de secretariado nas unidades da BNL. A concentração de várias unidades de secretaria numa USP é uma solução para resolver o problema da simplificação de tarefas face aos poucos recursos disponíveis e eliminação da duplicação ou redundância das mesmas.

Este é um grande contributo para o conhecimento, peça chave na estratégia para a reforma da Administração Pública, assente em ganhos de eficácia e eficiência operacionais suportados na racionalização e partilha de recursos comuns.

Futuramente, ao nível do tipo de atividades abrangidas, prevê-se que as USP continuem a expandir-se para serviços de maior valor acrescentado e mais intensivos em conhecimento.

Na realização deste trabalho de investigação ocorreram três limitações/dificuldades:

- Dificuldade na execução das entrevistas aos responsáveis das secretarias dentro da BNL. Foram na maioria efetuadas durante o período escolar. Nas férias escolares, a dificuldade manteve-se pois muitos dos responsáveis encontravam-se também de licença;
- Os responsáveis sentiram alguma pressão para responder de um modo socialmente aceite, explicado por terem ultrapassado o prazo de resposta;
- Fase exploratória e recolha de dados: dificuldade em encontrar informação sobre secretarias ou assuntos relacionados. A informação é escassa e na Marinha não existem manuais de procedimentos sobre secretarias.

Como recomendações, uma forte aposta na formação dos militares, militarizados e civis afetos à implementação e posterior sustentação da USP, reforçando-se as suas competências e contribuindo para a motivação nas funções futuras.

Haver uma comunicação clara dos objetivos e do modelo serviços partilhados, bem como das vantagens e riscos que se obterão com a sua implementação, assegurando-se adesão generalizada dos envolvidos neste processo.

Como sugestões para futuras pesquisas: Para quando uma única secretaria de serviços partilhados na Marinha; cenários de implementação da USP; criação de indicadores de desempenho da USP; criação de um manual sobre secretarias.



Bibliográficas

Barbedo, F., Gomes, E e Henriques, C., 2000. *Recomendações para a gestão de documentos de arquivo eletrónicos: Contexto de suporte*. Lisboa: IANTT.

Carapeto, C e Fátima F., 2005. *Administração Pública: Modernização, qualidade e inovação*. Lisboa. Edições Sílabo.

Cardoso, T., Alarcão, I e Celorico, J., 2010. *Revisão da literatura e sistematização do conhecimento*. Porto: Porto Editora.

Costa, P., 2016. *Os serviços de secretariado nas unidades da BNL* [Entrevista]. Almada (15/12/2016).

Cruchinho, M.J.P., 2005. *Serviços partilhados na administração pública portuguesa: uma solução obrigatória para a modernização da administração pública*. 1.^a Edição. Oeiras: INA.

Deloitte, 2004. *Handbook de serviços partilhados: um guia prático para a implementação de serviços partilhados*. 1.^a Edição. Oeiras: INA.

Dias, A.L, Varela, M. e Costa, J.L, 2013. *Excelência organizacional*. Lisboa: Bnomics.

Dray, A., 1995. *O Desafio da Qualidade na Administração Pública*. Lisboa, Editorial Caminho.

Fonseca, E., 2001. *Criação e implementação de um portal e-government: infraestruturas de suporte à inovação e modernização*, *Revista de Administração e Políticas Públicas*, [Em linha] Vol.II, (2), pp.90-108.

Gore, Al (org), 1996. *Reinventar a Administração Pública*. Lisboa, Quetzal Editores.

Guimarães, R.C e Sarsfield Cabral, J.A., 2010. *Estatística*. 2.^a Edição. Lisboa. Verlag Dashöfer.

Magretta, J., 2010. *O que é a Gestão: como funciona e porque interessa a todos*. Lisboa: Actual. *Manual de utilizador Controlo de Dados de Navegação e Imersão*. s.l.:s.n.

Maroco, J., 2011. *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 5.^a Edição. Lisboa. Edições ReportNumber.

Mooi, E e Sarstedf, M., 2011. *A Concise Guide to Market Research. The Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistics*. 5.^a Edição. Lisboa. Edições ReportNumber.

Neves, A., 2003. *Gestão da Administração Pública*. Lisboa, Pergaminho.

Pestana, M. H. e Gageiro, J. N., 2008. *Análise de dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS*. 5.^a Ed. Rev. e corrigida. Lisboa. Edições Sílabo.



Quinn, B., Cooke, R e Andrew, K.,2000. *Shared Services: Mining for Corporate Gold (Hard)*. Great Britain: Pearson Education Limited.

Quivy, R e Campenhoudt, L.V., 1998. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 2ª Edição. Lisboa: Gradiva.

Santos, A.J.R e Sá, J.A.S.V.,2008. *Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

Santos, L. et al., 2016. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Pedrouços: Major-General Jorge Filipe Marques Moniz Côrte-Real Andrade.

Sarmento, A.,2000. *A adopção de Sistemas de Automatização de Processos de Negócio, Vilamoura: Actas das X Jornadas Luso – Espanholas de Gestão Científica*, Vol.IV, fevereiro.

Schulman, D., Harmer, M., e Dunleavy, J., 1999. *Shared Services - Adding value to the business units*. EUA: John Wiley & Sons.

Welch, J. e Welch, S., 2007. *Vencer*. 12ª Edição. Lisboa: Actual.



Entrevistas

Almeida, B., 2016. *Os serviços de secretariado nas unidades da BNL* [Entrevista]. Almada (15/12/2016).

Antunes, R., 2016. *Os serviços de secretariado nas unidades da BNL* [Entrevista]. Almada (20/12/2016).

Garcia, P., 2016. *Os serviços de secretariado nas unidades da BNL* [Entrevista]. Lisboa (23/11/2016 e 12/12/2016).

Lobo, J., 2016. *Os serviços de secretariado nas unidades da BNL* [Entrevista]. Almada (14/12/2016).

Marques, M., 2016. *Os serviços de secretariado nas unidades da BNL* [Entrevista]. Almada (19/12/2016).

Marques, O., 2016. *Os serviços de secretariado nas unidades da BNL* [Entrevista]. Almada (16/12/2016).

Mendes, R., 2016. *Os serviços de secretariado nas unidades da BNL* [Entrevista]. Almada (16/12/2016).

Moreira, T., 2016. *Os serviços de secretariado nas unidades da BNL* [Entrevista]. Almada (16/12/2016).

Oliveira, G., 2016. *Os serviços de secretariado nas unidades da BNL* [Entrevista]. Almada (16/12/2016).

Portugal, A., 2016. *Os serviços de secretariado nas unidades da BNL* [Entrevista]. Almada (21/12/2016).

Reis, C., 2016. *Os serviços de secretariado nas unidades da BNL* [Entrevista]. Almada (19/12/2016).

Relvas, C., 2016. *Os serviços de secretariado nas unidades da BNL* [Entrevista]. Almada (15/12/2016).

Rodrigues, E., 2016. *Os serviços de secretariado nas unidades da BNL* [Entrevista]. Almada (14/12/2016).

Rodrigues, M., 2016. *Os serviços de secretariado nas unidades da BNL* [Entrevista]. Almada (15/12/2016).

Romão, L., 2016. *Os serviços de secretariado nas unidades da BNL* [Entrevista]. Almada (16/12/2016).

Seuanes, F., 2016. *Os serviços de secretariado nas unidades da BNL* [Entrevista]. Almada (19/12/2016).



Teles, F., 2016. *Os serviços de secretariado nas unidades da BNL* [Entrevista]. Almada (19/12/2016).

Vieira, O., 2016. *Os serviços de secretariado nas unidades da BNL* [Entrevista]. Lisboa (29/11/2016 e 22/12/2016).



Eletrónicas

A origem da profissão de Assistente Administrativo, [Em linha]. Disponível em <http://blog.jrlages.com.br/2010/08/a-origem-da-profissao-de-assistente-administrativo/> [Acedido em 25 nov.2016]

Agência para a modernização administrativa, 2012. *Software público*. [Em linha]. Lisboa: AMA. Disponível em <http://www.softwarepublico.gov.pt/web/software-publico/lista-de-software-open-source>, [Acedido em 10 jan.2017].

Agência para a Modernização Administrativa, 2016. *Modernização administrativa*, [Em linha]. Disponível em: <http://www.ama.pt>. [Acedido em 21 de nov.2016].

Deloitte's Shared Services Leaders, 2004. A Practical Guide to Implementing Shared Services. [Em linha]. *European: Shared Services Handbook*. Disponível em <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/SSCHandbook-%20Hit-the-Road.pdf>, [Acedido em 01 fev.2017].

ESPAP, 2015. *Serviços Partilhados na Adm.Pub. Portuguesa*, [Em linha]. Disponível em https://www.espap.pt/Documents/espap_lab/PESPAP_Relatorio_VE_1.0.pdf, [Acedido em 02 jan.2017].

Filedoc, 2016. *Software de gestão documental*. [Em linha]. Lisboa: Filedoc. Disponível em <http://www.filedoc.eu/pt?gclid=CP3z-brA1dECFW4A0wod09YH8A>, [Acedido em 10 dez.2016].

Marinha de Guerra Portuguesa, 2014. *Diretiva sectorial das tecnologias da informação*. [Em linha] Lisboa: MGP. Disponível em <http://www.marinha.pt/>, [Acedido em 23 dez.2016].

Portal do cidadão, 2016. *Verificação de documentos e organização* [Em linha]. Disponível em: www.portaldocidadao.pt [Acedido em 19 de nov.2016].

Tavares, J.C., 2006. *Serviços Partilhados*. [Em linha]. Lisboa: SP. Disponível em <http://pt.slideshare.net/comunidadesina/servios-partilhados>, [Acedido em 14 fev.2017].

Universidade de Michigan, 2016. *O que são serviços partilhados?* [Em linha]. Estados Unidos da América: Transformação dos Serviços Administrativos. Disponível em <http://ast.umich.edu/pdfs/What-is-shared-services-102811.pdf>. [Acedido em 14 fev.2017].



Legislação e documentos normativos

Fragoso, L.M.F.M., 2014.*Diretiva de Planeamento da Marinha*,2014 s.l.:s.n.

Ministério da Defesa Nacional - Base Naval de Lisboa, 2016. *Regulamento Interno*(Despacho do Alm CEMA nº 56, 18 de maio), s.l.:s.n.

Ministério da Defesa Nacional - Biblioteca Central de Marinha, 2016. *MTBCM 1: Manual de Gestão de Documentos da Marinha*. s.l.:s.n.

Ministério da Defesa Nacional - Biblioteca Central de Marinha, 2016. *PTBCM 1: Plano de Classificação de Documentos da Marinha*. s.l.:s.n.

Ministério da Defesa Nacional - Centro de Comunicações de Dados e de Cifra da Marinha, 2016. *Regulamento Interno* (Despacho do Alm CEMA nº 48, 10 de maio), s.l.:s.n.

Ministério da Defesa Nacional - Centro de Educação Física da Armada, 2016.*Regulamento Interno* (Despacho do Alm CEMA nº 72, 24 de junho), s.l.:s.n.

Ministério da Defesa Nacional - Centro de Medicina Naval,2016. *Regulamento Interno* (Despacho do Alm CEMA nº 73, 24 de junho), s.l.:s.n.

Ministério da Defesa Nacional - Centro Integrado de Treino e Avaliação Naval, 2016. *Regulamento Interno* (Despacho do Alm CEMA nº 77, 28 de julho), s.l.:s.n.

Ministério da Defesa Nacional - Comando Naval, 2016. *Regulamento Interno* (Despacho do Alm CEMA nº 61, 25 de maio), s.l.:s.n.

Ministério da Defesa Nacional - Direção de Abastecimento, 2016. *Regulamento Interno* (Despacho do Alm CEMA nº 41, 03 de maio), s.l.:s.n.

Ministério da Defesa Nacional - Direção de Análise e Gestão da Informação, 2016. *Manual de utilizador Secretaria Virtual*. s.l.:s.n.

Ministério da Defesa Nacional - Direção de Análise e Gestão da Informação, *Manual de utilizador Alardo*. s.l.:s.n.

Ministério da Defesa Nacional - Direção de Análise e Gestão da Informação, 2016. *Manual de utilizador Movimentos M129 e M130*. s.l.:s.n.

Ministério da Defesa Nacional - Direção de Análise e Gestão da Informação 2016. *Manual de utilizador Declarações e Requerimentos Eletrónicos*. s.l.:s.n.

Ministério da Defesa Nacional - Direção de Análise e Gestão da Informação,2016. *Manual de utilizador Avaliação da Qualidade da Formação e Estágios*. s.l.:s.n.

Ministério da Defesa Nacional - Direção de Análise e Gestão da Informação,2016. *Manual de utilizador Controlo de Dados de Mergulho*. s.l.:s.n.



Ministério da Defesa Nacional - Direção de Análise e Gestão da Informação, 2016.

Ministério da Defesa Nacional - Direção de Formação, 2015. (MASUP 1003 (A)):
Manual de Procedimentos para a Gestão de Recursos Humanos nas Unidades. s.l.:s.n.

Ministério da Defesa Nacional - Direção de Formação, 2015. *MASUP 1002 (A)*):
Manual de Procedimentos Capítulo IX. s.l.:s.n.

Ministério da Defesa Nacional - Direção de Navios, 2016. *Regulamento Interno*
(Despacho do Alm CEMA nº 38, 03 de maio), s.l.:s.n.

Ministério da Defesa Nacional - Direção de Transportes, 2016. *Regulamento Interno*
(Despacho do Alm CEMA nº 37, 03 de maio), s.l.:s.n.

Ministério da Defesa Nacional - Escola de Tecnologias Navais, 2016. *Regulamento Interno*
(Despacho do Alm CEMA nº 66, 01 de junho), s.l.:s.n.

Ministério da Defesa Nacional - Escola de Tecnologias Navais, 2013. *PEETNA 3261: Manual de Aperfeiçoamento em serviço de secretaria.* s.l.:s.n.

Ministério da Defesa Nacional - Escola de Tecnologias Navais, 2011. *PEETNA 3251: Manual de Secretariado.* s.l.:s.n.

Ministério da Defesa Nacional - Estado Maior da Armada, 2010. *Política de Informação na Marinha (POGIM)* s.l.:s.n.

Ministério da Defesa Nacional - Laboratório de Explosivos da Marinha, 2016. *Regulamento Interno*
(Despacho do Alm CEMA nº 35, 03 de maio), s.l.:s.n.

Ministério da Defesa Nacional, 2003. *Resolução do Conselho de ministros nº 6/2003, de 20 de janeiro.* s.l.: s.n.

Ministério da Defesa Nacional, 2013. *Resolução do Conselho de ministros nº 26/2013, de 11 de abril: Reforma «Defesa 2020».* s.l.:s.n.

Ministério da Defesa Nacional, 2014. *Portaria nº 21/2014 – Regulamento Interno Escola Naval, de 31 de janeiro.* s.l.: s.n.

Ministério da Defesa Nacional, 2014. *Decreto de Lei, nº 185, de 29 de dezembro.* s.l.:s.n.

Ministério da Defesa Nacional, 2014. *Lei Orgânica nº 5/2014, de 29 de agosto.* s.l.: s.n.

Ministério da Defesa Nacional, 2014. *Lei Orgânica nº 6/2014, de 01 de setembro.* s.l.: s.n.

Ministério da Defesa Nacional, 2016. *Nota Comando do Corpo de Fuzileiros nº 1119/SC – Regulamento Interno, de 30 de setembro.* s.l.: s.n.



Ministério da Justiça, 2015. *Diário da República, 1ª série nº 4, de 07 de janeiro*.s.l.: s.n.

Ministério das Finanças, 2012. *Decreto de Lei nº 117-A/2012, de 14 de junho*.s.l.: s.n.

Presidência do Conselho de Ministros, 2012. *Define a implementação de uma estratégia global da Administração Pública na área das TIC (Resolução do Conselho de Ministros 12/2012*, Lisboa: Diário da República.

Presidência do Conselho de Ministros, 1999. *Decreto de Lei nº 302/99, de 06 de agosto*.s.l.: s.n.

Presidência do Conselho de Ministros, 2013. *Resolução do Conselho de ministros nº 19/2013, de 05 de abril*.s.l.: s.n.

Presidência do Conselho de Ministros, 2013. *Resolução do Conselho de ministros nº 26/2013, de 11 de abril*.s.l.: s.n.



Tese de Dissertação em mestrados

Cruz, N.F.A., 2008. *Secretaria Virtual: exemplo de modernização administrativa nos serviços académicos da faculdade de Belas Artes da Universidade de Lisboa*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração e Políticas Públicas. FBAUL.

Gasparetto, N., A.,2000. *A secretaria de uma Universidade Virtual*. Programa de pós-graduação em Engenharia de produção. UFSC.

Matos, M.R.C.N.,2012. *Serviços Partilhados na Administração Pública: Avaliação do caso da Universidade de Lisboa*. Tese de Dissertação de Mestrado em Gestão e Políticas Públicas. UTL.

Moreira, P., M., G.,2014. *Impacto dos Serviços financeiros partilhados: Estudo de caso: Trench Italia*. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão. ISG.

Pinto, J., A., S.,2009. *Um Novo Modelo de Implementação de Serviços Partilhados na Universidade do Minho*. Dissertação de Mestrado em sistemas de informação .UM.

Rolo, J. (2007). *Os serviços partilhados na administração pública portuguesa: os desafios de uma nova gestão pública*. Lisboa: ISCTE.

Seixas, T., S., 2014. *“Fatores críticos de sucesso no processo de implementação de um Centro de Serviços Partilhados - Estudo de caso do Centro de Serviços Partilhados da BRF em Viena”*. Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas. UAL.

Simião, F., A., F.,2014. *A Tendência Atual a Logística na Ótica de Centralização e da Descentralização*. Mestrado em Ciências Militares Navais (Administração Naval). EN.



Apêndice A - Análise de *Clusters*

Fonte: (autor, 2017)

A análise de *Clusters* permite identificar grupos de elementos da amostra com alguma homogeneidade no que diz respeito às variáveis em análise. Este método encontra-se explicado com detalhe em Mooi e Sarsteft (2011, Cap. 9, p. 237-284). A definição dos *Clusters* passa pelo cálculo das “distâncias” entre os vários elementos da amostra, no que diz respeito às diferenças observadas nas variáveis em estudo e pela consequente aglomeração desses elementos da amostra em grupos, o mais homogêneos possível.

Relativamente à escolha do método de análise, existem vários métodos para medir as diferenças entre os elementos em causa, foram testados vários métodos de análise escolhendo aquele que produz uma aglomeração adequada, o que melhor se adaptar ao conjunto de dados em análise e que melhor evidencia as diferenças entre *Clusters*. Existem portanto vários algoritmos de Agrupamento dos elementos da amostra, pelo que é necessário decidir qual o algoritmo de agrupamento a aplicar. Existem vários procedimentos aglomerativos que podem ser distinguidos pela maneira como definem a distância de um *Cluster* recém-formado a um determinado elemento ou a outros *Clusters*. Os procedimentos de aglomeração mais utilizados são:

- Ligação simples (vizinho mais próximo) ou *Single linkage (nearest neighbor)*: A distância entre dois *Clusters* corresponde à distância mais curta entre dois membros nos dois *Clusters*.

- Ligação completa (vizinho mais distante) ou *Complete linkage (furthest neighbour)*: A abordagem é oposta à anterior calculando a distância entre dois *Clusters* pela distância mais longa entre quaisquer dois membros nos dois agrupamentos.

- Ligação média ou *Average linkage*: A distância entre dois *Clusters* é definida como a distância média entre todos os pares dos membros dos dois *Clusters*.

- Centróide: Nesta abordagem, o centro geométrico (centróide) de cada *Cluster* é calculado primeiro. A distância entre os dois *Clusters* é igual à distância entre os dois centróides.

A Figura 1 ilustra estes procedimentos de ligação para dois agrupamentos.

Cada um destes algoritmos pode produzir resultados totalmente diferentes quando usados para um mesmo conjunto de dados, já que cada um tem as suas propriedades específicas.

Como o algoritmo de ligação simples é baseado em distâncias mínimas, ele tende a formar um *Cluster* grande com os outros *Clusters* contendo apenas um ou poucos elementos cada. Por outro lado, o método de ligação completa produz *Clusters* bastante compactos e fortemente agrupados. Os algoritmos de ligação média e centróide tendem a produzir *Clusters* com variância bastante baixa dentro do *Cluster* e tamanhos semelhantes. No entanto, ambos os procedimentos são afetados por *outliers*¹⁰, embora não tanto como nos casos da ligação simples e completa.

¹⁰ Valor atípico. Observação que apresenta um grande afastamento das demais da série.

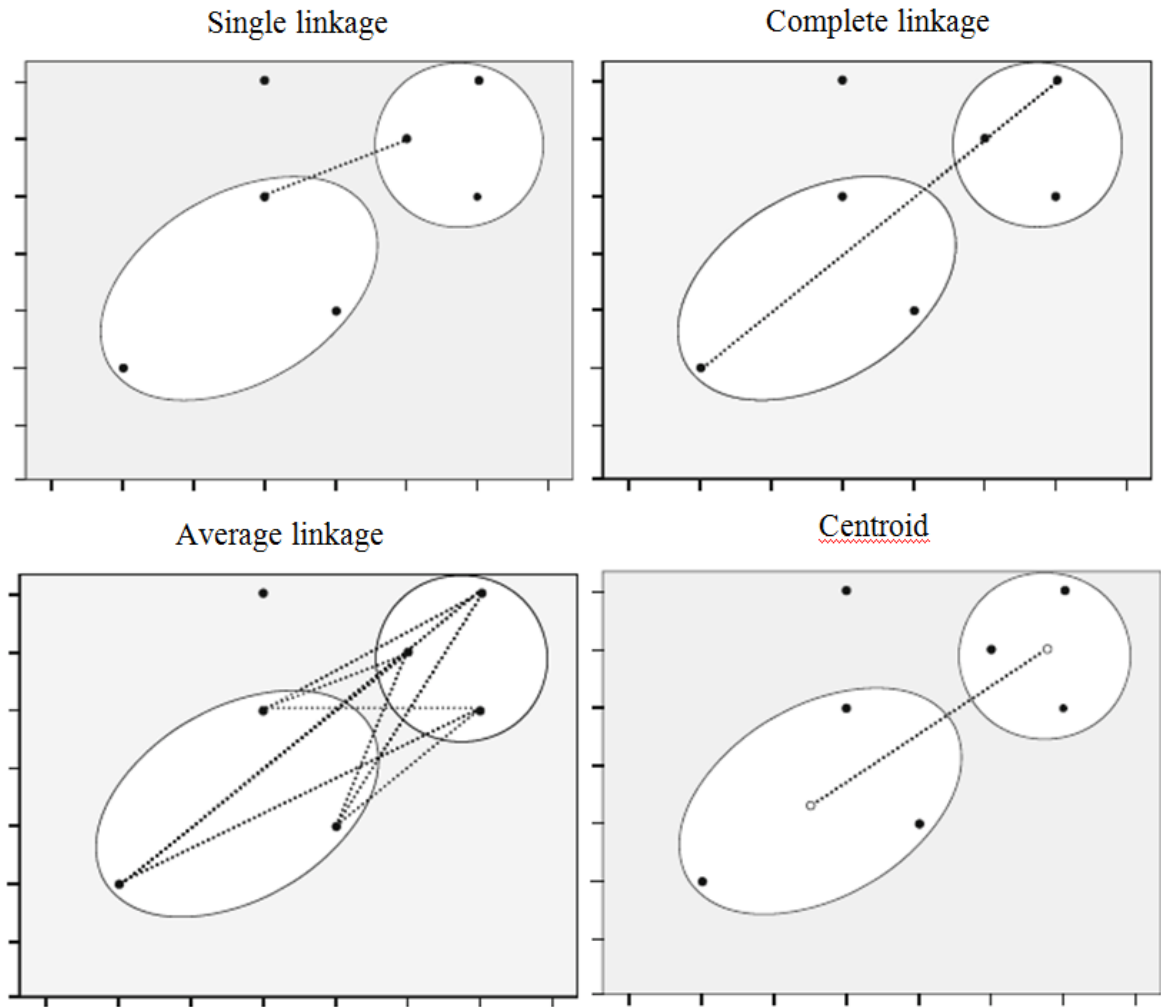


Figura 1: Métodos para medir as distâncias entre *Clusters*



Apêndice B - Caracterização e dimensão dos dados recolhidos

Fonte: (autor,2017)

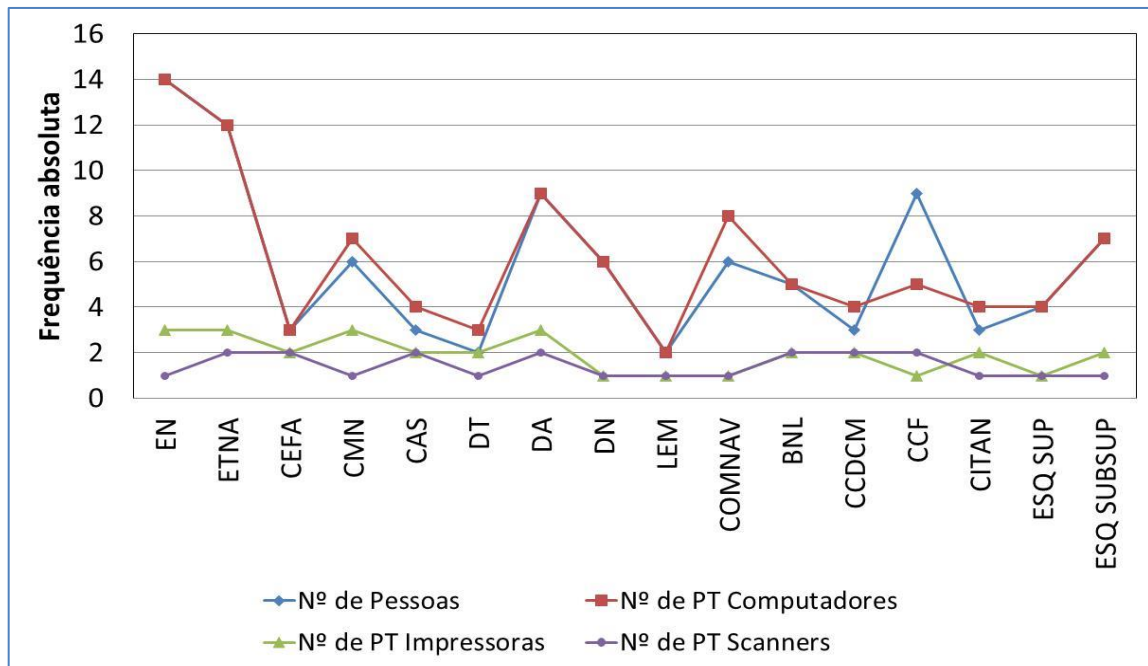


Figura 1: Gráfico de frequências: Elementos das Secretarias e Postos de Trabalho (PT)

O número de pessoas na(s) secretaria(s) é de 14 para a Escola Naval (EN), seguido de 12 para a Escola de Tecnologias Navais (ETNA) e depois de nove pessoas cada para a Direção de Abastecimento (DA) e para o Comando do Corpo de Fuzileiros (CCF), é de sete pessoas para a Esquadilha de Navios de Subsuperfície (ESQ SUBSUP), depois com seis pessoas cada surgem o Centro de Medicina Naval (CMN), a Direção de Navios (DN) e o Comando Naval (COMNAV), é de cinco pessoas para a Base Naval de Lisboa (BNL), é de quatro pessoas para a Esquadilha de navios de Superfície (ESQSUP) e de três pessoas cada para o Centro de Educação Física da Armada (CEFA), o Centro de Apoio Social (CAS), o Centro de Comunicações de Dados e Cifra da Marinha (CCDCM) e o Centro Integrado de Treino e Avaliação Naval (CITAN), surgindo com duas pessoas cada a Direção de Transportes (DT) e o Laboratório de Explosivos da Marinha (LEM).

O número de Postos de Trabalho (PT) Computadores é, na maioria dos casos, igual ao número de pessoas (EN, ETNA, CEFA, DA, LEM, BNL, ESQ SUP e ESQ SUBSUP), sendo o número de PT Computadores superior em duas unidades ao número de pessoas para a COMNAV, superior em uma unidade ao número de pessoas para o CMN, o CAS, a DT, o CCDCM e o CITAN, de forma inversa, o número de pessoas é superior em quatro unidades ao número de PT para o CCF.

O número de Postos de Trabalho (PT) Impressoras varia entre um máximo de três para EN, ETNA, CMN e DA, um valor intermédio de dois para CEFA, CAS, DT, BNL, CCDCM, CITAN e ESQ SUBSUP, e um mínimo de um para DN, LEM, COMNAV, CCF e ESQ SUP. O número de Postos de Trabalho (PT) Scanners varia entre um máximo de dois para ETNA, CEFA, CAS, DA, BNL, CCDCM e CCF, e um mínimo de um para EN, CMN, DT, DN, LEM, COMNAV, CITAN, ESQ SUP e ESQ SUBSUP.



Apêndice C - Gráfico de frequências

Fonte: (autor,2017)

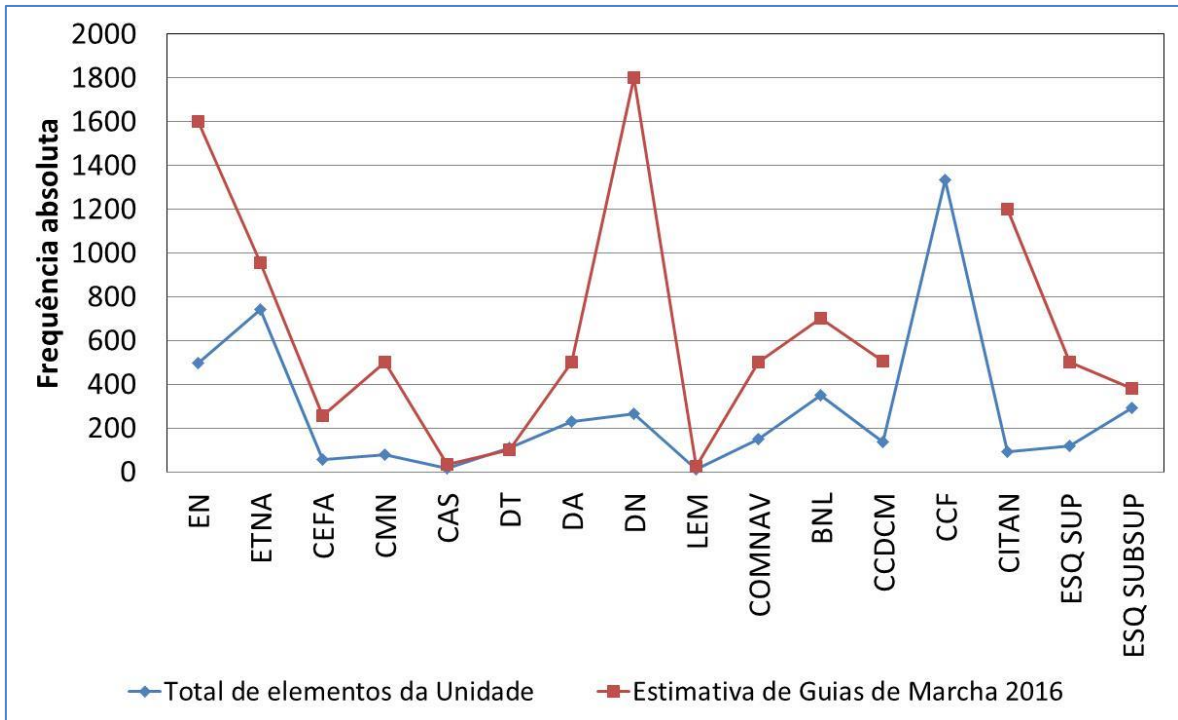


Figura 1 – Gráfico de frequências (total de elementos das unidades/estimativa de guias de marcha)

O número de elementos da Unidade apresenta valores superiores para CCF (1332), seguida de ETNA (740) e depois de EN (490) e de BNL (350), seguidos de ESQ SUB SUP (293), DN (267) e DA (231), sendo inferior para LEM (10) e CAS (14), seguidos de CEFA (54), CMN (78), CITAN (92), DT (110) e ESQ SUP (120), e depois de CCDCM (136) e COMNAV (151).

O valor da estimativa de Guias de Marcha passadas em 2016 apresenta valores superiores para DN (1800) e EN (1600), seguidos de CITAN (1200), ETNA (953), BNL (700), CCDCM (507), CMN, DA, COMNAV e ESQ SUP (500 cada), sendo inferior para LEM (25) e CAS (35), seguidos de DT (100), CEFA (258), e depois de ESQ SUB SUP (380).

**Apêndice D - Documentos tratados em cada Unidade**

Fonte: (autor,2017)

Tabela 1 – Documentos tratados em cada unidade

PROCESSOS	UNIDADES															
	EN	ETNA	CEFA	CMN	CAS	DT	DA	DN	LEM	COMNAV	BNL	CCDCM	CCF	CITAN	ESQ SUP	ESQ SUBS UP
ALARDO DA GUARNIÇÃO	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
ALTERAÇÃO DE NIB	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
ARQUIVO DE INSTRUÇÕES PERMANENTES (IP)	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
ARQUIVO INSTRUÇÕES TEMPORÁRIAS (IT)	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
ATUALIZAÇÃO DA CREDENCIAÇÃO	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
ATUALIZAÇÃO DE RESIDÊNCIA	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
ATUALIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE ENSAIO	N	N	N	N	N	N	N	N	S	N	N	N	N	N	N	N
ATUALIZAÇÃO MAPA DETALHADO DE CARGOS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
BOLETINS DE ANÁLISE INTERNOS E EXTERNOS	N	N	N	N	N	N	N	N	S	N	N	N	N	N	N	N
CERTIFICADO CLASSIFICAÇÃO DAS DISCIPLINAS	S	S	S	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	S	N	S
CERTIFICADO CLASSIFICAÇÃO FINAL DE CURSO	S	S	S	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	S	N	S
COMPROVATIVO APTIDÃO MILITAR	S	N	N	N	N	S	N	N	S	N	N	N	N	S	N	S
COMPROVATIVO DE MATRICULA ESCOLAR	S	N	S	N	S	N	N	N	N	S	N	N	N	S	N	S
CONCURSOS PARA PROFESSORES	S	S	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
DECLARAÇÃO	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
DESTACAMENTO/ABATE CORPO DE ALUNOS	S	S	S	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	S	N	S
DISPENSA DO SERVIÇO	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
ENTRADA DE CORRESPONDÊNCIA	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
FOLHA DE APRESENTAÇÃO	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
FOLHETO DE INTEGRAÇÃO	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
GESTÃO DE PUBLICAÇÕES	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
GUIA DE LICENÇA DSP 243 ALT1	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
GUIA DE MARCHA (DESLOC) M129	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
GUIA DE MARCHA (MOV) M130	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
GUIA DE REMESSA DE MATERIAL M48	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
IMPRESSO DE AVALIAÇÕES	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
IMPRESSO PARA DESTACAMENTO	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
LICENÇA DE FÉRIAS CIVIS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
LICENÇA DE FÉRIAS MILITARIZADOS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
LICENÇA DE FÉRIAS OFICIAIS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
LICENÇA DE FÉRIAS PRAÇAS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
LICENÇA DE JUNTA MÉDICA	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
LICENÇA EM SITUAÇÃO DE RISCO CLÍNICO DURANTE A GRAVIDEZ	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
LICENÇA ESPECIAL OU EXTRAORDINÁRIA	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
LICENÇA ESPECIAL PARA AÇÕES DE COOPERAÇÃO TÉCNICO MILITAR	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
LICENÇA ESPECIAL PARA PARTICIPAÇÃO EM MISSÃO HUMANITÁRIA/PAZ	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
LICENÇA FÉRIAS DE SARGENTOS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
LICENÇA ILIMITADA	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
LICENÇA PARA ADOÇÃO	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
LICENÇA PARA ASSISTÊNCIA A PESSOA COM DEFICIÊNCIA OU DOENÇA CRÔNICA	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S



Título do Trabalho

LICENÇA PARA ESTUDOS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
LICENÇA PARENTAL E ESPECIAL PASA ASSISTÊNCIA A FILHO OU ADOTADO	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
LICENÇA POR CASAMENTO	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
LICENÇA POR FALECIMENTO DE FAMILIAR	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
LICENÇA POR INTERRUPTÃO DA GRAVIDEZ	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
LICENÇA POR MATERNIDADE OU PATERNIDADE (PARENTALIDADE)	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
LICENÇA POR MÉRITO	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
LICENÇA POR MOTIVO DE TRANSFERÊNCIA	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
LICENÇA REGISTRADA	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
LICENÇA SEM VENCIMENTO	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
LISTAS DE ACESSO A MATÉRIAS CLASSIFICADAS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
LOUVORES	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
MAPA CONTROLO HUMIDADES DOS PAIÓIS	N	N	N	N	N	N	N	N	S	N	N	N	N	N	N	N
MAPA DE ASSUIDADE DOS CIVIS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
MAPA DE CONTROLE DE TEMPERATURAS	N	N	N	N	N	N	N	N	S	N	N	N	N	N	N	N
MAPA DE REFEIÇÕES FORNECIDAS (CASO A UNIDADE NÃO TENHA RANCHO)	N	N	N	S	S	S	S	S	S	S	S	N	N	S	N	S
MAPAS DE ABONO	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	N	N	S	N	S
MARCAÇÃO DE EXAMES MÉDICOS	S	N	S	S	N	S	S	S	N	N	N	S	N	S	S	S
MEMORANDUM MM11-A	S	S	S	N	S	S	S	S	S	N	S	N	S	S	N	S
MENSAGENS M107 ALT1	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	N	S	N	S
NOTAS DE ADM	S	S	N	S	N	S	S	S	S	S	S	N	N	S	S	S
NOTAS SN31	S	S	S	S	S	S	N	N	S	S	S	N	N	S	S	S
OFÍCIOS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
OPINOGRAMAS FORMADORES	S	S	S	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	S	N	S
OPINOGRAMAS FORMANDOS	S	S	S	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	S	S	S
ORDENS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
PARTICIPAÇÃO DE OCORRÊNCIA	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
PEDIDO DE DÍSTICO	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
PEDIDOS DE DÍSTICOS PARQUES PRIVATIVOS DA UNIDADE	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
PEDIDOS DE REPARAÇÃO DE MATERIAL E EQUIPAMENTOS LABORATORIAL	N	N	N	N	N	N	N	N	S	N	N	N	N	N	N	N
PEDIDOS DE REQUISIÇÃO DE MATERIAL AO PAIOL	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
PEDIDOS TRANSPORTE DT1	S	N	S	S	S	N	S	N	S	N	S	N	N	S	S	S
PUNIÇÕES	S	N	S	N	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
REGISTO HORAS DE MERGULHO	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	S	N	S	N	N
REGISTO INTEGRADO DO CONTROLO DA QUALIDADE	N	N	N	N	N	N	N	N	S	N	N	N	N	N	N	N
REGISTO PARA VIATURAS	S	N	S	S	S	N	N	N	S	S	S	N	N	S	N	S
RELATO DE INCIDENTE	S	N	S	S	N	S	N	S	S	N	S	N	N	S	S	S
REQUERIMENTO (CONCURSOS, MEDALHAS, PRORROGAÇÃO DE CONTRATO,)	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
REQUERIMENTO CARTA DE CONDUÇÃO	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
REQUERIMENTO CARTA PATRÃO DE COSTA	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
REQUERIMENTO CONTAGEM DE TEMPO REFORMA	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
REQUERIMENTO DE DIPLOMA	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
REQUERIMENTO DE DIPLOMA	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
REQUERIMENTO EXAME ANTECIPADO 2ª FASE	S	S	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
REQUISIÇÃO DE AÓSITOS	N	N	N	N	S	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
REQUISIÇÃO DE MATERIAL RAFN7 ALT1	S	N	S	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
SAÍDA DE CORRESPONDÊNCIA	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
TERMO DE RESPONSABILIDADE INDIVIDUAL	S	N	S	S	N	S	S	N	S	S	S	S	N	S	S	S
TROCA DE SERVIÇOS DE CIVIS	N	N	N	N	N	N	S	N	N	N	N	N	N	S	S	S
TROCA DE SERVIÇOS DE MILITARIZADOS	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	S	N	S



TROCA DE SERVIÇOS DE OFICIAIS	S	N	N	S	N	N	N	S	N	N	N	N	S	S	S	S
TROCA DE SERVIÇOS DE PRAÇAS	S	S	S	S	N	N	N	S	S	N	S	N	S	S	S	S
TROCA DE SERVIÇOS DE SARGENTOS	S	N	S	S	N	N	N	S	S	N	S	N	S	S	S	S
TOTAL	81	69	76	71	65	68	68	68	78	65	71	62	63	83	69	82
% de Serviços Existentes	88%	75%	83%	77%	71%	74%	74%	74%	85%	71%	77%	67%	68%	90%	75%	89%

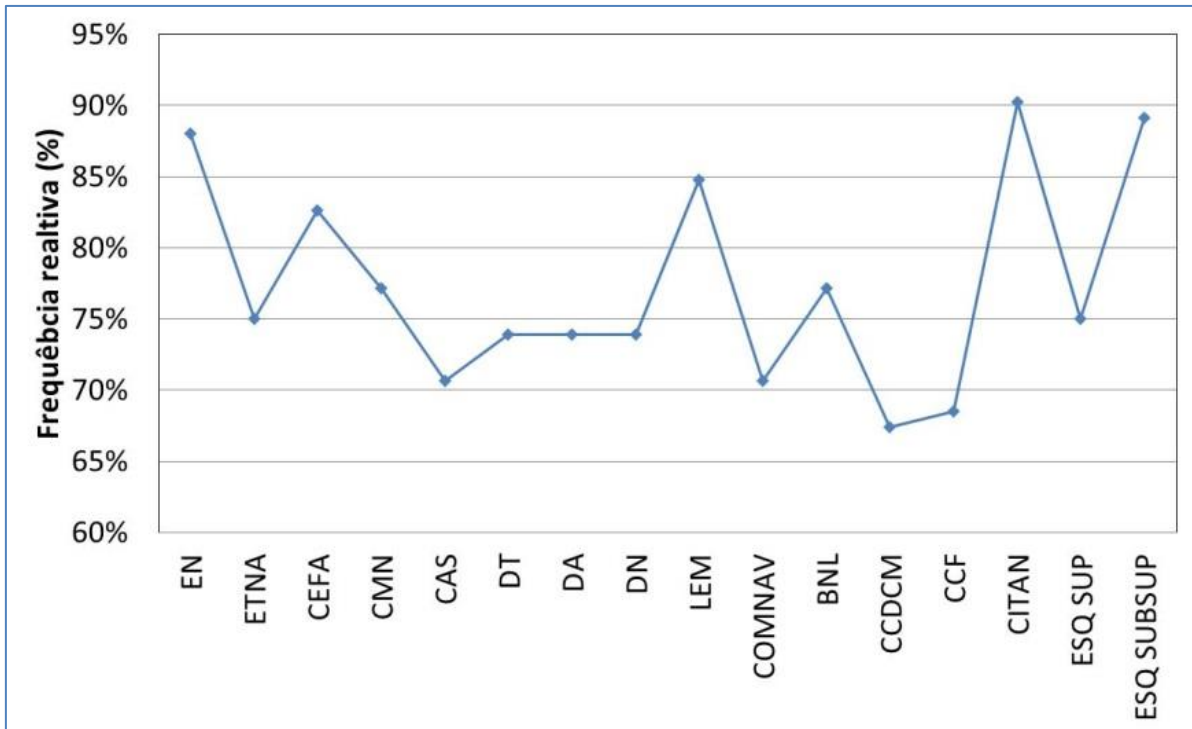


Figura 1 – Gráfico de frequências: Documentos tratados em cada unidade

A percentagem de serviços existentes, relativamente ao total de serviços analisados é de 90% para CITAN, de 89% para ESQ SUBSUP, de 88% para EN, de 85% para LEM, de 83% para CEFA, de 77% para CMN e BNL, de 75% para ETNA e ESQ SUP, de 74% para DT, DA e DN, de 71% para CAS e COMNAV, de 68% para CCF e de 67% para CCDCM.



Apêndice E - Programas assegurados em cada Unidade

Fonte: (autor, 2017)

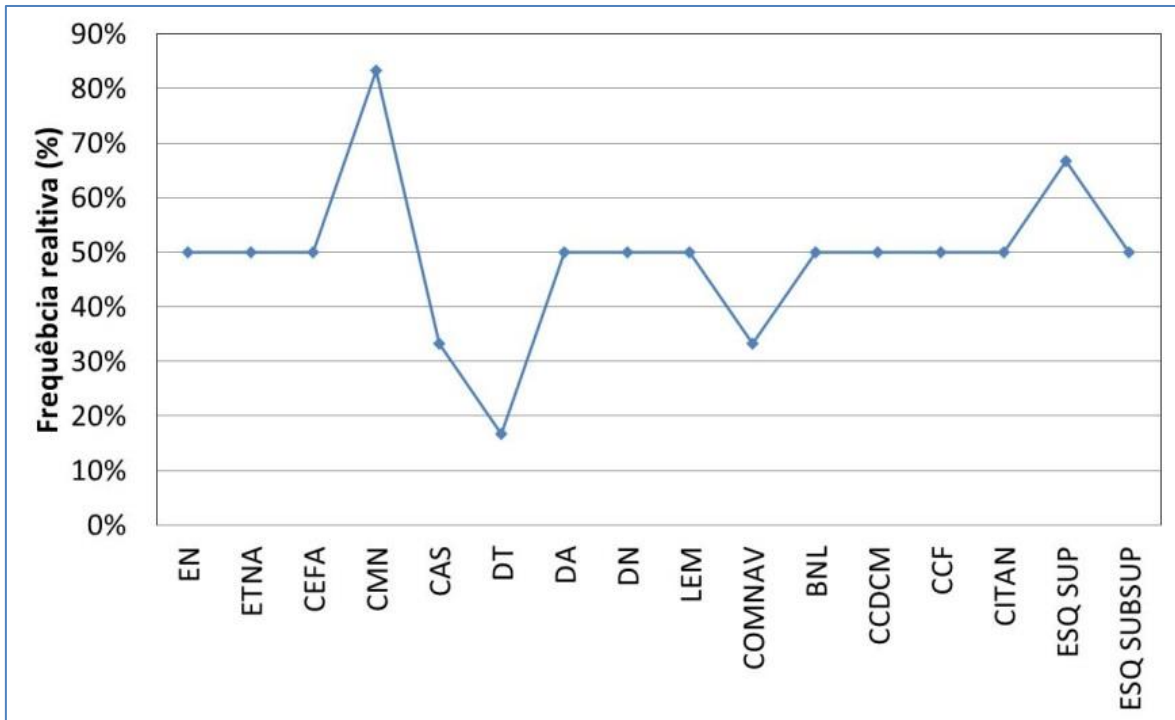


Figura 1 - Gráfico de frequências: Programas assegurados em cada Unidade

A percentagem de programas assegurados, relativamente ao total de programas analisados, é de 83% para CMN, de 67% para ESQ SUP, de 50% para EN, ETNA, CEFA, DA, DN, LEM, BNL,CCDCM, CCF, CITAN e ESQ SUBSUP, de 33% para CAS e COMNAV e de 17% para DT.



Apêndice F - Caracterização e Dimensão Elementos das Secretarias e Postos de Trabalho: Estatísticas Análise por histogramas

Fonte: (autor,2017)

Nos histogramas e diagramas tipo caixa seguintes, ilustra-se a distribuição de valores de cada variável.

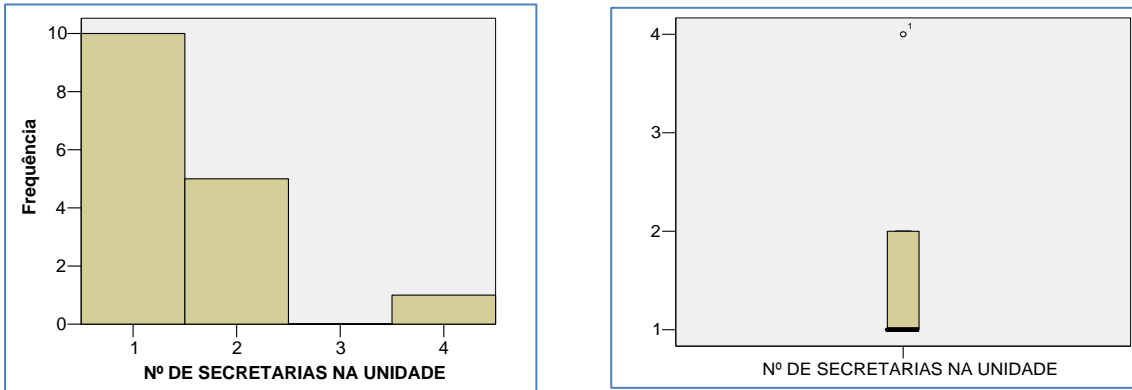


Figura 1 - Histograma e Diagrama tipo caixa: N.º DE SECRETARIAS NA UNIDADE

Na amostra, o “n.º de secretarias na unidade” apresenta um valor médio de 1,50, com uma dispersão de valores de 54%, com um valor mínimo de zero e máximo de quatro, sendo o valor superior de quatro secretarias (EN) considerado um *outlier*, caso extremo que sai fora da distribuição normal de valores.

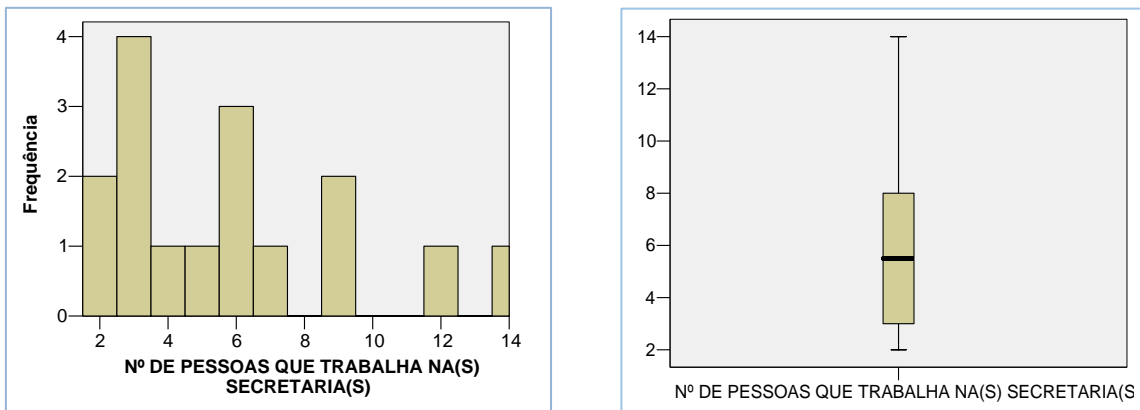


Figura 2 – Histograma e Diagrama tipo caixa: N.º DE PESSOAS QUE TRABALHAM NAS SECRETARIAS

Na amostra, o “n.º de pessoas que trabalha na(s) secretaria(s)” apresenta um valor médio de 5,88, com uma dispersão de valores de 61%, com um valor mínimo de dois e máximo de 14.

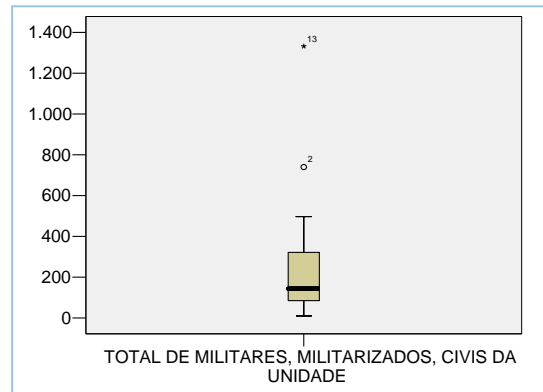
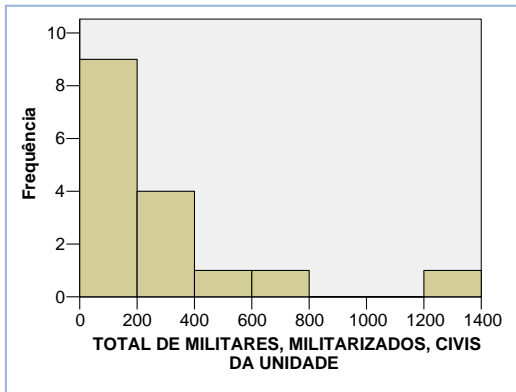


Figura 3 - Histograma e Diagrama tipo caixa: TOTAL DE MILITARES, MILITARIZADOS, CIVIS DA UNIDADE

Na amostra, o “n.º total de militares, militarizados, civis da unidade” apresenta um valor médio de 279,7, com uma dispersão de valores de 122%, com um valor mínimo de 10 e máximo de 1332, sendo os valores superiores de 1332 para o CCF e de 740 para a ETNA considerados *outliers*.

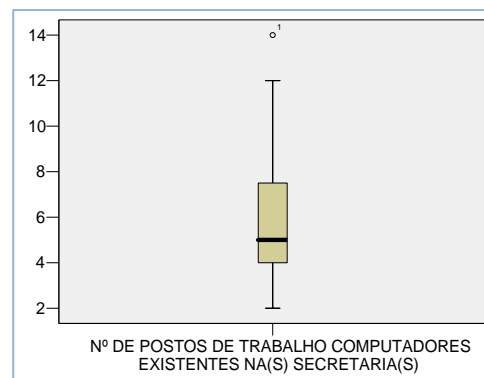
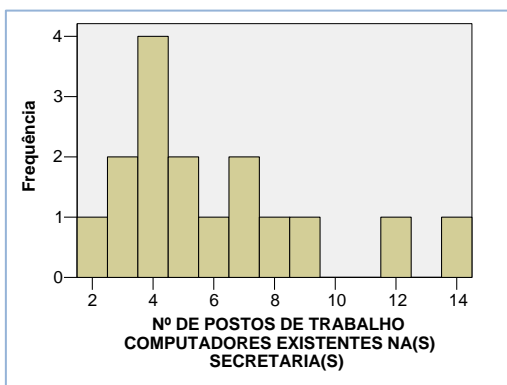


Figura 4 - Histograma e Diagrama tipo caixa: Nº DE POSTOS DE TRABALHO COMPUTADORES EXISTENTES NA(S) SECRETARIA(S)

Na amostra, o “n.º de postos de trabalho computadores existentes na(s) secretaria(s)” apresenta um valor médio de 6,06, com uma dispersão de valores de 55%, com um valor mínimo de dois e máximo de 14, sendo o valor superior de 14 PT Computadores (EN) considerado um *outlier*.

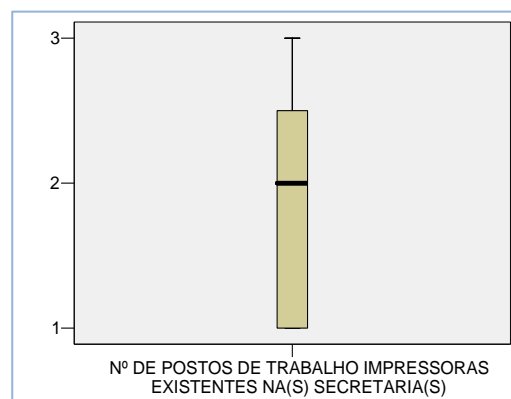
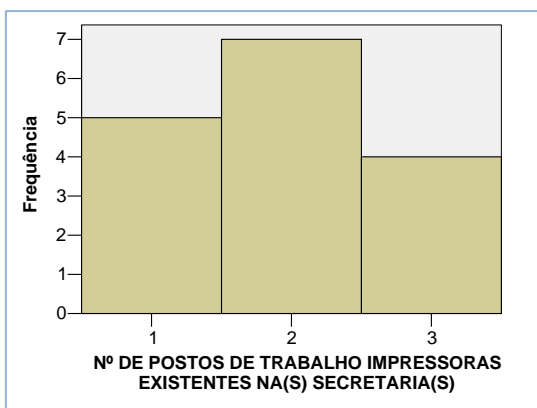


Figura 5 - Histograma e Diagrama tipo caixa: Nº DE POSTOS DE TRABALHO IMPRESSORAS EXISTENTES NA(S) SECRETARIA(S)



Na amostra, o “n.º de postos de trabalho impressoras existentes na(s) secretaria(s)” apresenta um valor médio de 1,94, com uma dispersão de valores de 40%, com um valor mínimo de um e máximo de três.

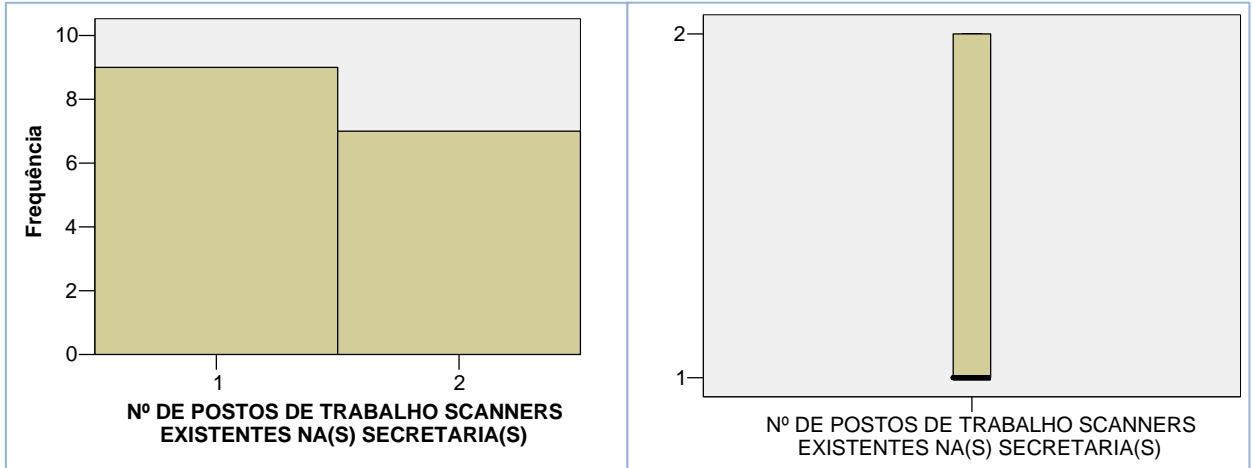


Figura 6 - Histograma e Diagrama tipo caixa: Nº DE POSTOS DE TRABALHO SCANNERS EXISTENTES NA(S) SECRETARIA(S)

Na amostra, o “n.º de postos de trabalho scanners existentes na(s) secretaria(s)” apresenta um valor médio de 1,44, com uma dispersão de valores de 36%, com um valor mínimo de um e máximo de dois.

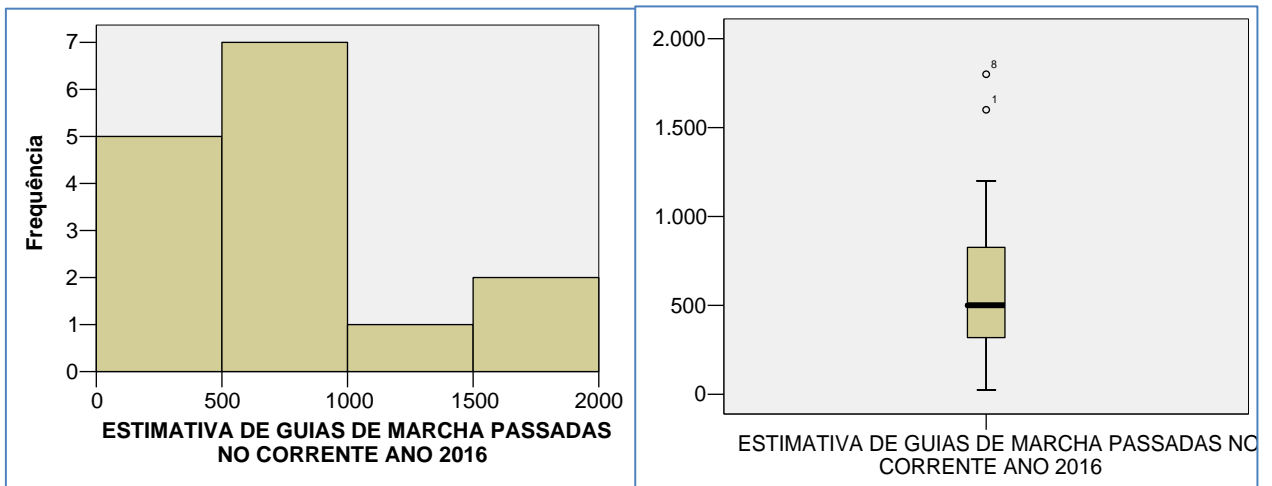


Figura 7 - Histograma e Diagrama tipo caixa: ESTIMATIVA DE GUIAS DE MARCHA PASSADAS NO ANO 2016

Na amostra, a “estimativa de guias de marcha passadas no corrente ano 2016” apresenta um valor médio de 637,2, com uma dispersão de valores de 84%, com um valor mínimo de 25 e máximo de 1800, sendo os valores superiores de 1800 (DN) e 1600 (EN) considerados *outliers*.



Apêndice G - Documentos tratados Percentagem de Secretarias que tratam cada documento Fonte: (autor, 2017)

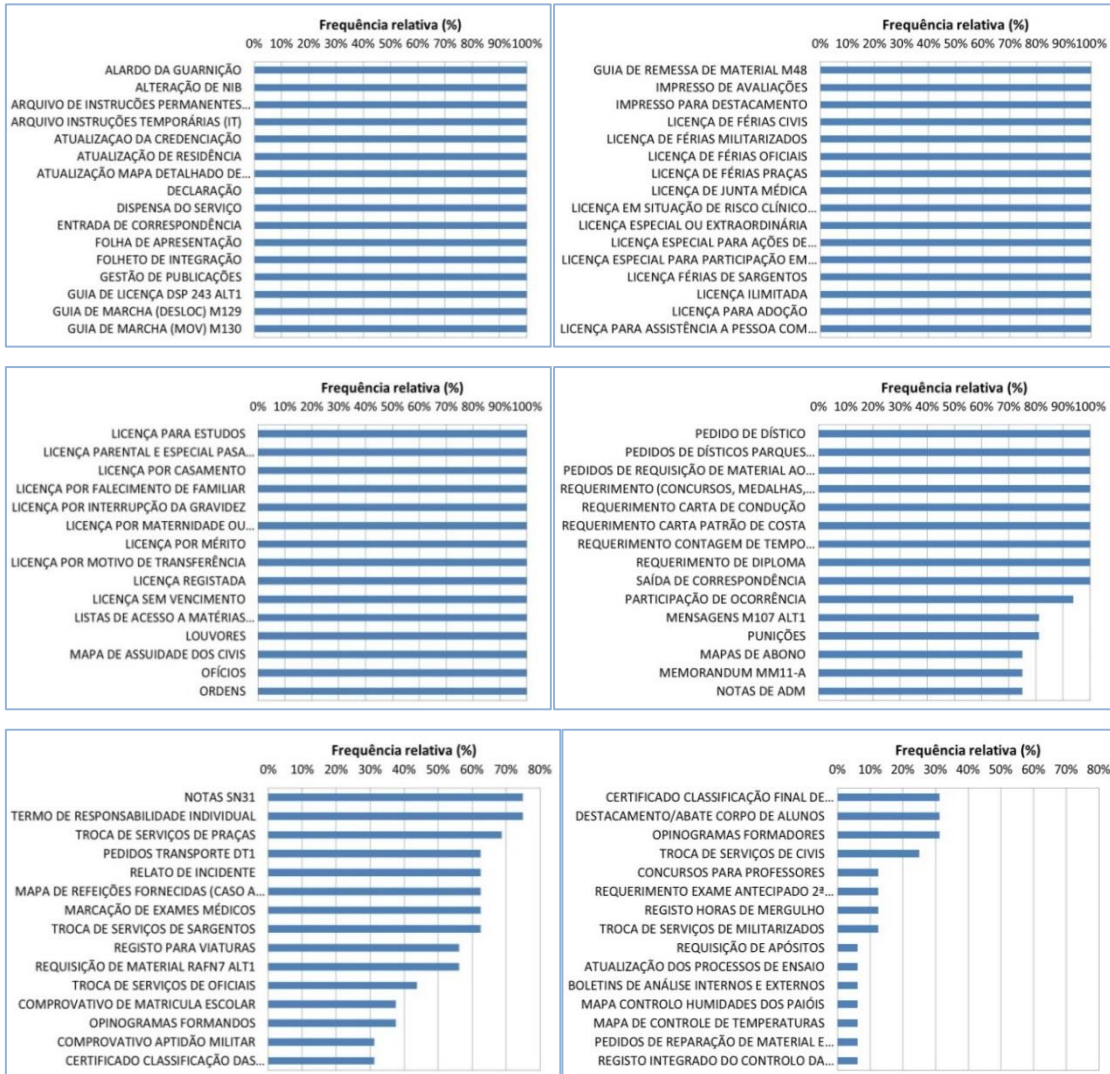


Figura 1 - Gráfico de frequências: Documentos tratados (Percentagem de Secretarias que tratam cada documento)

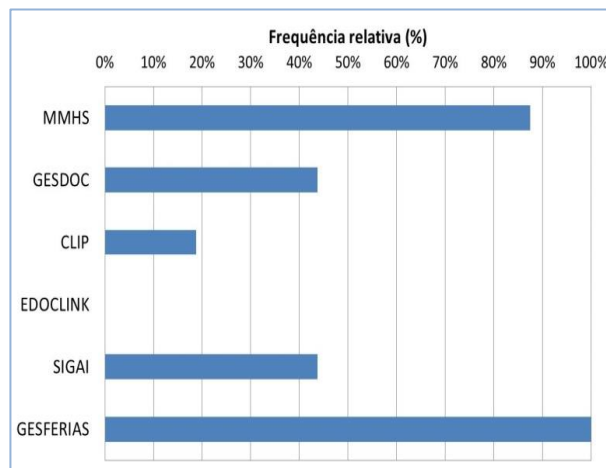


Figura 2 - Programas assegurados: Percentagem de Secretarias que asseguram cada programa



Apêndice H - Estatística descritiva
A análise de *Clusters*, suas relações e caracterização

Fonte: (autor,2017)

Tabela 1 - Estatística descritiva: Relações entre os *Clusters* e a Caracterização das Unidades

		N	Média	Desvio padrão
Nº DE SECRETARIAS NA UNIDADE	Cluster 1	4	1,8	1,5
	Cluster 2	3	1,3	0,6
	Cluster 3	4	1,0	0,0
	Cluster 4	4	1,8	0,5
	Cluster 5	1	2,0	.
Nº DE PESSOAS QUE TRABALHA NA(S) SECRETARIA(S)	Cluster 1	4	6,8	5,2
	Cluster 2	3	4,3	2,1
	Cluster 3	4	3,5	1,7
	Cluster 4	4	7,0	2,4
	Cluster 5	1	12,0	.
TOTAL DE MILITARES, MILITARIZADOS, CIVIS DA UNIDADE	Cluster 1	4	234,0	204,3
	Cluster 2	3	146,0	179,9
	Cluster 3	4	102,8	61,5
	Cluster 4	4	487,5	566,5
	Cluster 5	1	740,0	.
Nº DE POSTOS DE TRABALHO COMPUTADORES EXISTENTES NA(S) SECRETARIA(S)	Cluster 1	4	7,0	5,0
	Cluster 2	3	4,7	2,5
	Cluster 3	4	4,8	2,2
	Cluster 4	4	6,0	2,2
	Cluster 5	1	12,0	.
Nº DE POSTOS DE TRABALHO IMPRESSORAS EXISTENTES NA(S) SECRETARIA(S)	Cluster 1	4	2,3	0,5
	Cluster 2	3	2,0	1,0
	Cluster 3	4	1,8	0,5
	Cluster 4	4	1,5	1,0
	Cluster 5	1	3,0	.
Nº DE POSTOS DE TRABALHO SCANNERS EXISTENTES NA(S) SECRETARIA(S)	Cluster 1	4	1,3	0,5
	Cluster 2	3	1,3	0,6
	Cluster 3	4	1,5	0,6
	Cluster 4	4	1,5	0,6
	Cluster 5	1	2,0	.
ESTIMATIVA DE GUIAS DE MARCHA PASSADAS NO CORRENTE ANO 2016	Cluster 1	4	859,5	647,0
	Cluster 2	3	408,3	346,7
	Cluster 3	4	285,5	253,1
	Cluster 4	3	933,3	750,6
	Cluster 5	1	953,0	.

Tabela 2 - Percentagem média de Secretárias que asseguram cada programa por *Cluster*

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5
MMHS	75%	100%	75%	100%	100%
GESDOC	50%	33%	0%	75%	100%
CLIP	0%	33%	0%	50%	0%
EDOCLINK	0%	0%	0%	0%	0%
SIGAI	75%	100%	25%	0%	0%
GESFERIAS	100%	100%	100%	100%	100%

Tabela 3 - Percentagem média de programas assegurados em cada *Cluster*

	Cluster				
	1	2	3	4	5
Percentagem de programas tratados	50,0%	61,1%	33,3%	54,2%	50,0%

**Apêndice J - Recursos Financeiros**

Fonte: (autor,2017)

A nível financeiro, no ano de 2016 foram gastos na rubrica de despesa 02.01.08 – Material de escritório cerca de 144 650 euros. Estima-se a nível financeiros uma poupança de cerca de 60.000 euros, o que perfaz 58,5%.

Tabela 1 - Despesas

UNIDADES	GASTO EM 2016 (€)
EN	20.000,00
ETNA	13.495,60
CEFA	2.125,00
CMN	7.864,95
CAS	4.702,33
DT	400,00
DA	2.000,00
DN	10.000,00
LEM	2.00,00
COMNAV	13.727,98
BNL	5.000,00
CCDCM	6.000,00
CCF	29.427,47
CITAN	3.476,54
ESQSUP	16.803,09
ESQSUBSUP	7.617,40
TOTAL	144.640,36

**Apêndice L – Entrevistas realizadas**

Fonte (Autor, 2017)

Tabela 1 – Entrevistas: Os serviços de secretariado nas unidades da BNL

ENTREVISTADO	CARGO	DATA	OBSERVAÇÕES		
			Entrevista estruturada	Presencial	Objetivo atingido
CTEN SEG RODRIGUES MENDES	CHEFE DO SERVIÇO ED. FÍSICA EN	16-12-2016	S	N	S
CFR ALCOBIA PORTUGAL	2.º COMANDANTE ETNA	21-12-2016	S	N	S
CFR SEG MOSCA RODRIGUES	SUB DIRETOR CEFA	15-12-2016	S	N	S
CTEN TS CAMPOS REIS	CHEFE DEPARTAMENTO DE APOIO CMN	19-12-2016	S	N	S
CFR FN VERA LÚCIA ROMÃO	DIRETORA DO CAS	16-12-2016	S	N	S
CFR SEF CARVALHO RELVAS	SUB DIRETOR DT	15-12-2016	S	N	S
CMG A.N PESTANA DA COSTA	SUB DIRETOR DA DA	15-12-2016	S	N	S
CMG EN-MEC REBOCHO ANTUNES	SUB DIRETOR DN	20-12-2016	S	N	S
CTEN TSN-QUI SARA DE JESUS LOBO	DIRETORA INTERINA DO LEM	14-12-2016	S	N	S
CFR GUERREIRO DE OLIVEIRA	CHEFE DA DIVISÃO DA LOGÍSTICA DO COMNAV	14-12-2016	S	N	S
CTEN STH MAIA MARQUES	CHEFE DO SERVIÇO DO PESSOAL DA BNL	19-12-2016	S	N	S
CTEN EMITÉRIO RODRIGUES	CHEFE DO DEPARTAMENTO DE EXPLORAÇÃO DO CCDCM	14-12-2016	S	N	S
CMG FZ TEIXEIRA MOREIRA	2.º COMANDANTE CCF	16-12-2016	S	N	S
CFR BULHA ALMEIDA	SUB DIRETOR CITAN	15-12-2016	S	N	S
CTEN OLIVEIRA MARQUES	2.º COMANDANTE ESQ. NAVIOS SUPERFÍCIE	16-12-2016	S	N	S
CFR FERREIRA TELES	2.º COMANDANTE ESQ. NAVIOS SUBSUPERFÍCIE	19-12-2016	S	N	S
COM SEUANES	COMANDANTE DO COMANDO DE APOIO GERAL - EMGFA	19-12-2016	S	N	S
CTEN STP PENIM GARCIA	CHEFE DA SECÇÃO DE MANUTENÇÃO E SOFTWARE STI-DITIC-DSS	23/11/2016 e 12/12/2016	N	S (Duração 120')	S
CFR SEP OLIVEIRA VIEIRA	CHEFE DA DIVISÃO DE PROCESSOS E ARQUITETURA ORGANIZACIONAL	29/11/2016 e 22/12/2016	N	S (Duração 240')	S