

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR – MARINHA

2009/2010



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL NA MARINHA

DOCUMENTO DE TRABALHO

O TEXTO CORRESPONDENTE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM, SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DA MARINHA PORTUGUESA

EDUARDO JORGE SANTOS BAPTISTA
PRIMEIRO-TENENTE TS



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL NA
MARINHA**

EDUARDO JORGE SANTOS BAPTISTA

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M

Lisboa, 2010



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL NA
MARINHA**

EDUARDO JORGE SANTOS BAPTISTA

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M

Orientador:

CFR AN Parracho Trindade

Lisboa, 2010

Agradecimentos

Gostaria de apresentar os meus agradecimentos com particular ênfase, ao Capitão de Fragata Parracho Trindade, meu orientador, pelas sugestões apresentadas, pelo acompanhamento disponibilizado, assim como pela paciência manifestada.

Ao Capitão de Fragata Coutinho de Lucena, pela total disponibilidade, colaboração e boa vontade demonstradas, durante as minhas sucessivas abordagens, para obtenção de informações e dados junto da Superintendência do Serviço do Pessoal.

À Prof. Doutora Manuela Frederico, docente da Escola Superior de Enfermagem de Coimbra, pela sua partilha de ideias e pela bibliografia sugerida, que se revelou de extrema utilidade.

À Primeiro-Tenente TSN Mónica Maymone, pela disponibilidade e sentido crítico demonstrados quando da revisão do presente trabalho.

Aos meus camaradas do Curso de Promoção a Oficial Superior pelo incentivo manifestado, assim como pela disponibilidade assumida, ao longo de todo o percurso conjunto.

Finalmente ao “pessoal”, lá de casa, Margarida, Inês e Diogo, pela paciência para os maus humores, pelo incentivo nos momentos menos animados e porque nunca deixaram de acreditar que era possível chegar ao fim.

Índice

Introdução	1
1. Enquadramento Teórico	3
a. Planeamento Estratégico	6
b. Paradigmas do Planeamento Estratégico (Genético, Estrutural, Operacional)	11
c. Directivas Sectoriais	12
d. Eficácia organizacional	13
2. A Eficácia Organizacional na Marinha e o Processo de Certificação pela Norma Portuguesa NP 4427:2004	21
Conclusões	32
Recomendações / Sugestões	33
Bibliografia	34

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Modelo de Formulação da Estratégia Naval	4
Tabela 2 – Critérios e Indicadores de Eficácia Sistémica	18
Tabela 3 – Critérios e Indicadores da Eficácia Racional	19
Tabela 4 – Critérios e Indicadores de Eficácia Económica	20
Tabela 5 – Meta–Critérios, Critérios e Indicadores da Eficácia Política	21
Tabela 6 – Comparação de Cláusulas Normativas da Norma Portuguesa 4427:2004 e da DSRH09	29

Índice de Figuras

Fig 1 – Níveis da Estratégia Nacional	3
Fig 2 – Elementos Fundamentais para a Formulação da Estratégia Naval	5
Fig 3 – Representação Gráfica de um Modelo de Planeamento Estratégico	8
Fig 4 – Modelo dos Valores Competitivos da Eficácia Organizacional (adaptação)	17
Fig 5 – Fluxo da Gestão de RH	26

Índice de Anexos

Anexo A	A-1
---------	-----

Resumo

O período de transformação social que nos encontramos a viver, implica uma contínua adaptação das pessoas e das organizações aos novos desafios. Estes, encarados enquanto novas oportunidades, deverão funcionar como motor de renovação das organizações, sejam elas privadas ou públicas.

Neste âmbito, o planeamento estratégico, através dos seus diversos instrumentos, parece ser uma via para lutar contra a incerteza que caracteriza o ambiente envolvente das organizações. Por outro lado, a eficácia organizacional, enquanto capacidade das organizações para alcançarem os objectivos previamente estabelecidos, (para alguns autores, será também sinónimo de produtividade, rentabilidade, desempenho, rendimento ou *performance*, sobrevivência ou viabilidade, excelência, sucesso, qualidade, criatividade, ou mesmo intensidade da experiência afectiva).

Do acima exposto, salienta-se a importância do planeamento, particularmente do planeamento estratégico, na estruturação e formulação de objectivos, para a selecção de programas de acção e para a sua execução.

A Marinha, enquanto organização, não está imune a esta realidade. Tendo em vista a persecução dos objectivos estabelecidos no planeamento estratégico, bem como o aumento da sua eficácia organizacional, viu-se confrontada com a necessidade de planeamento e de perspectivação da actuação futura, que assume particular relevância, perante a necessidade de ajuste permanente, a um ambiente estratégico complexo e dinâmico, caracterizado por um elevado grau de incerteza, por influências externas dificilmente controláveis e por mutações internas da sociedade, as quais implicam novas abordagens na forma de planear e gerir estas organizações. Deste modo, e afim de potenciar o seu desempenho, optou pela Certificação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha, de acordo com a Norma Portuguesa NP 4427:2004, visando a melhoria contínua e o desempenho de excelência.

Abstract

The period of social transformation we are experiencing, requires a continuous adaptation of individuals and organizations to new challenges. These, seen as new opportunities, should function as an engine of renewal of organizations, whether private or public.

In this context, strategic planning, through its various instruments, seems to be a way to combat the uncertainty that characterizes the environment surrounding organizations. Furthermore, organizational effectiveness, while ability of organizations to achieve the objectives laid down in advance (for some authors, it is also synonymous with productivity, profitability, performance, efficiency and performance, survival or viability, excellence, success, quality, creativity, or intensity of emotional experience). We emphasize the importance of planning, particularly strategic planning, structuring and formulation of objectives, for selecting programs of action for its implementation.

The Navy as an organization is not immune to this reality. With a view to pursuing the objectives of strategic planning as well as increasing their organizational effectiveness, was faced with the need to put into perspective and planning of future action, which is particularly important, given the need for permanent adjustment, the a complex and dynamic strategic environment, characterized by a high degree of uncertainty, hardly controllable by external influences and internal changes in society, which require new approaches in order to plan and manage these organizations. Thus, and in order to enhance their performance, opted for the Certification of Human Resource Management System of the Navy, in accordance with the Portuguese Standard NP 4427:2004, seeking continuous improvement and performance excellence.

Palavras Chave

PALAVRAS-CHAVE:

Estratégia, Planeamento Estratégico, Organização, Eficácia Organizacional, Normalização, Certificação

Lista de Abreviaturas

- ACE – Autoridades de Controlo de Efectivos
- CEDN – Conceito Estratégico de Defesa Nacional
- CEN – Conceito Estratégico Naval
- CEMA – Chefe do Estado Maior da Armada
- CGP – Conselho de Gestão de Pessoal
- CN – Comando Naval
- CNED - Centro Naval de Ensino a Distância
- CSAR – Chefia do Serviço de Assistência Religiosa
- CSJ – Chefia do Serviço de Justiça
- DAGI – Direcção de Análise e Gestão da Informação
- DAS – Direcção de Apoio Social
- DEN – Doutrina Estratégica Naval
- DGAM – Direcção Geral da Autoridade Marítima
- DGERT - Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
- DPN – Directiva de Política Naval
- DS – Directiva Sectorial
- DSF – Direcção do Serviço de Formação
- DSP – Direcção do Serviço de Pessoal
- DSS – Direcção do Serviço de Saúde
- DSRH – Directiva Sectorial de Recursos Humanos
- EMA – Estado-Maior da Armada
- GEPSI - O Gabinete de Estudos e Planeamento e Sistemas de Informação do Pessoal
- GRH – Gestão de Recursos Humanos

IH – Instituto Hidrográfico

IPQ – Instituto Português da Qualidade

LDN – Lei de Defesa Nacional

MIFFAA – Missões das Forças Armadas

PAA – Publicações Administrativas da Armada

PDN – Política de Defesa Nacional

PPA – Publicação de Pessoal da Armada

RH – Recursos Humanos

RVCC - Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências

SGRH – Sistema de Gestão de Recursos Humanos

SGRHM – Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha

SSF – Superintendência dos Serviços Financeiros

SSM - Superintendência dos Serviços do Material

SSP – Superintendente do Serviço do Pessoal

VALM – Vice-Almirante

"A maioria das pessoas não planeia fracassar, fracassa por não planejar"

John L. Beckley

"Problems, are only opportunities in work clothes"

Henry Kaiser

Introdução

A transformação social que nos encontramos a viver, implica uma continua adaptação das pessoas e das organizações aos novos desafios. Estes, encarados enquanto novas oportunidades, deverão funcionar como motor de renovação das organizações, sejam elas privadas ou públicas.

As Forças Armadas em geral, e a Marinha em particular, encontram-se confrontadas, com uma “necessidade de ajustamento permanente, a um ambiente estratégico complexo e dinâmico” (Calado,2008:iv), caracterizado por um elevado grau de incerteza, por influências externas dificilmente controláveis e por mutações internas da sociedade, as quais implicam novas abordagens na forma de planear e gerir estas organizações.

Esta necessidade, de planeamento e de perspectivação da actuação futura, assume particular relevância, enquanto processo integrador dos grandes conceitos estabelecidos na documentação emanada das entidades políticas.

Tendo em consideração o meio envolvente da organização, com todas as suas limitações inerentes, não podemos deixar de salientar a dificuldade de obtenção de recursos humanos, económicos e financeiros tão necessários, tendo em vista a persecução dos objectivos estabelecidos na Directiva de Política Naval (DPN) e desenvolvidos pelas Directivas Sectoriais. A situação torna-se particularmente desafiante, quando pensamos na Gestão de Recursos Humanos (GRH). A GRH tem sido apontada e, cada vez mais, reconhecida como uma área fundamental em qualquer organização, materializada na expressão “o activo mais importante de uma organização são as pessoas”.

Neste contexto da GRH, procurou-se, através deste trabalho, analisar as relações entre o Planeamento Estratégico, através dos seus paradigmas genético, estrutural e operacional e a Eficácia Organizacional, particularmente no âmbito dos Recursos Humanos (RH), considerando para tal a Directiva Sectorial de Recursos Humanos (DSRH) e a Certificação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH), recentemente obtida pela Marinha.

Esta opção prende-se com o facto de, os RH, serem cada vez mais um recurso escasso e valioso. Obviamente que existem outros recursos, também escassos, que condicionam, cada um à sua maneira, o planeamento estratégico da Marinha. É o caso dos recursos económicos e financeiros, entre outros.

Perante os factos, surge-nos a questão central deste trabalho de investigação individual:

Quais os efeitos, na organização Marinha, da utilização dos instrumentos associados ao Planeamento Estratégico, e de que forma estes se repercutem nos diferentes paradigmas da eficácia organizacional?

A partir desta questão central, foram definidas as seguintes questões derivadas:

- *Quais os elementos do Conceito Estratégico, que são utilizados no planeamento estratégico?*
- *Qual a importância que, neste processo, assumem os objectivos sectoriais?*
- *Qual o contributo do processo de certificação externa, para a eficácia organizacional e para o esforço de melhoria contínua?*

1. Enquadramento Teórico

A Lei Orgânica nº 1-B/2009 de 7 de Julho, Lei de Defesa Nacional (LDN), estabelece parte dos documentos estruturantes das estratégias nacional e militar, definindo genericamente as suas funções e estabelecendo as respectivas relações hierárquicas(Ribeiro;2008:7).

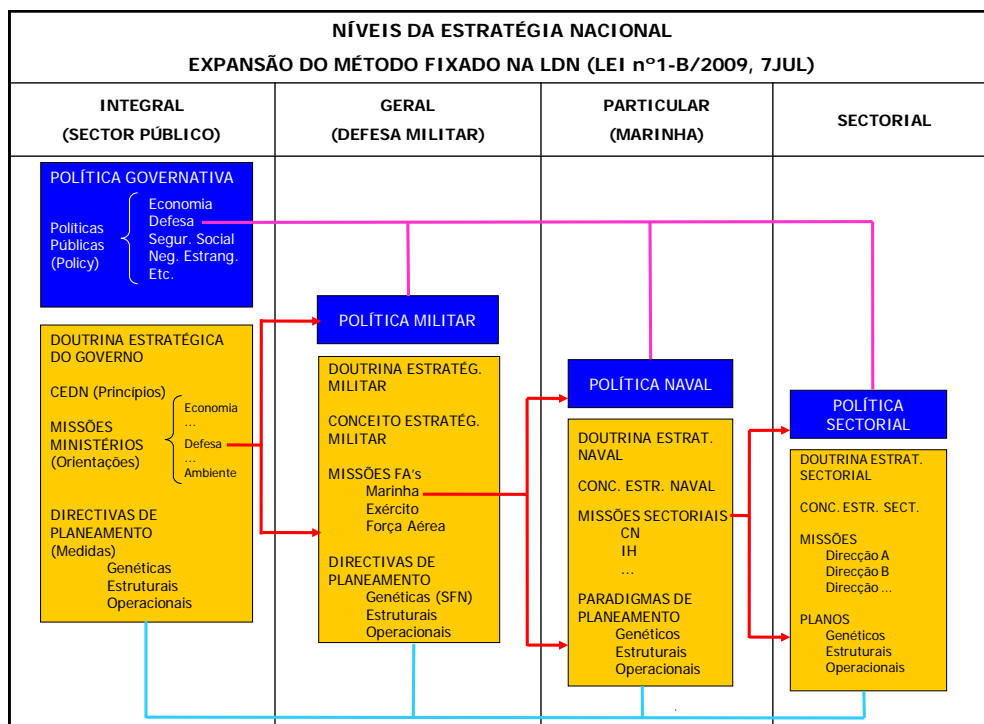


Fig. 1 – Níveis da Estratégia Nacional (Fonte: Palestra CPOS NOV10)

Destes documentos salienta-se o Programa do Governo, onde é definida a Política de Defesa Nacional (PDN); o Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), que determina os princípios reguladores das acções de defesa integral do Estado; o Conceito Estratégico Militar (CEM), que estabelece os princípios reguladores das acções de defesa militar do Estado; as Missões das Forças Armadas (MIFFAA), onde são devidamente elencadas as missões, e a forma das realizar, atribuídas à Marinha, Exército e Força Aérea.

No que à Marinha se refere, e como consequência do estabelecido na LDN, foi promulgado o Conceito Estratégico Naval, foram definidas as missões sectoriais e desenhados os diferentes paradigmas do planeamento.

A elaboração da estratégia naval “implica a utilização de um corpo coerente de procedimentos que confira lógica, oriente e racionalize a actividade de preparação e de emprego do poder naval...” (Ribeiro;2008:11).

Tabela 1 – Modelo de Formulação da Estratégia Naval (Fonte: Ribeiro, 2008:11)

EXPRIMIR	POLÍTICA NAVAL
	O QUÊ?
DEFINIR	IDENTIFICAR OS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS NAVAIS
	O QUE SE PRETENDE ALCANÇAR?
INSTITUIR	ESTABELECEER A VISÃO ESTRATÉGICA DO CEMA
	O QUE SE DESEJA GARANTIR?
MANIFESTAR	DECLARAR A MISSÃO DA MARINHA
	O QUE SE QUER FAZER?
DETERMINAR	PROMULGAR A DIRECTIVA DE POLÍTICA NAVAL
	O QUE SE VAI FAZER?
CONCEBER	DOCTRINA ESTRATÉGICA NAVAL
	COMO?
ESTUDAR	COMPREENDER A MISSÃO DA MARINHA
	O QUE SE QUER FAZER?
ANALISAR	EXAMINAR A SITUAÇÃO NAVAL
	O QUE SE DEVE SABER?
ELABORAR	IMAGINAR AS MODALIDADES DE ACÇÃO NAVAL
	COMO SE PODE FAZER?
ESCOLHER	SELECIONAR UMA MODALIDADE DE ACÇÃO NAVAL
	COMO VALE A PENA FAZER?
REDIGIR	EXPRIMIR A DOCTRINA ESTRATÉGICA NAVAL
	COMO SE VAI FAZER

Segundo diversos estudiosos, é possível formular a estratégia naval, segundo uma abordagem pontual, mas que jamais poderá deixar de ser contínua, flexível e adaptável. Segundo Ribeiro(2008:11), “o modelo (de formulação da estratégia naval)... que se desenvolve segundo a fase da política naval e a fase da doutrina estratégica naval...”(Tabela 1), será o que melhor facilita a tomada de decisão.

Os princípios, orientações e medidas das estratégias total e geral, são estabelecidas na documentação estruturante da estratégia naval, contida na directiva do Alm CEMA nº 03/05, de 20 de Maio, a qual explicita a Política Naval e a Doutrina Estratégica Naval (Fig2).

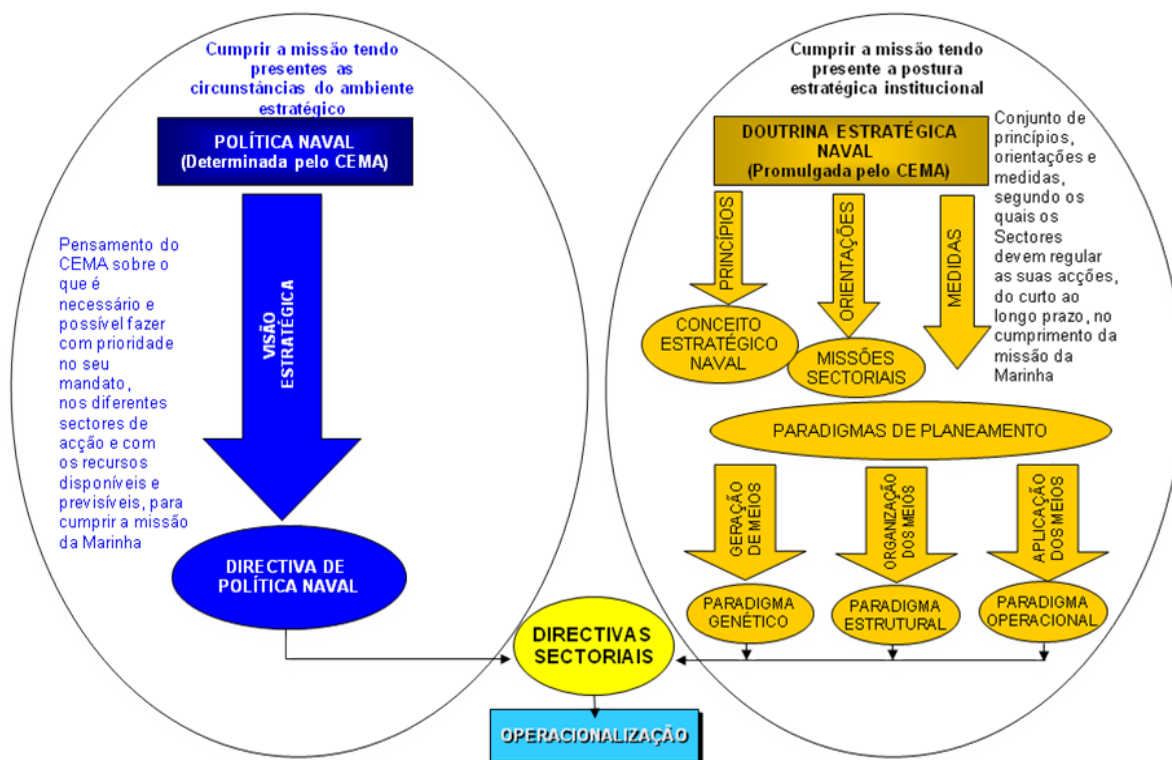


Fig. 2 – Elementos Fundamentais para a Formulação da Estratégia Naval (Fonte:PAA 32,2007:7)

A Política Naval, assim definida pela Directiva de Política Naval (DPN), destina-se a fixar a Visão estratégica do CEMA, para a Marinha, incluindo os objectivos genéticos, estruturais e operacionais, prioritários a curto prazo, a serem alcançados pelos diferentes sectores da Marinha, que constituem a missão desta.

Por outro lado a Doutrina Estratégica Naval (DEN), constituída pelo Conceito Estratégico Naval (CEN), pelas Missões Sectoriais e pelos Paradigmas do Planeamento, destina-se a estabelecer os princípios, as orientações e as medidas nos campos genético, estrutural e operacional, expressando a filosofia e dando lógica e coerência à acção da Marinha.

A elaboração da doutrina estratégica naval, pode na opinião dos especialistas, ser subdividida “em cinco etapas cada uma das quais associada a uma ideia chave e a uma questão” (Ribeiro;2008:31):

- Estudar a missão da Marinha – COMPREENDER - «o que se quer fazer?»
- Analisar a situação naval – EXAMINAR - «o que se deve fazer?»
- Elaborar as modalidades de acção naval – IMAGINAR - «como se pode fazer?»

- Escolher uma modalidade de acção naval – SELECCIONAR - «como vale a pena fazer?»
- Redigir a doutrina estratégica naval – EXPRESSAR - «como se vai fazer?»

Cada uma destas etapas deve ser encarada como uma fase da construção da doutrina estratégica naval, procurando-se contudo ser o mais objectivo possível nas análises efectuadas, de modo a prevenir a inclusão de visões pessoais da situação, particularmente no que se refere às duas primeiras fases propostas. Relativamente à terceira fase, encontra-se nitidamente associada à capacidade de conceptualização de cenários, o mais diversificados possível, de modo a contemplar um leque abrangente de modalidades de acção. A quarta etapa passa pela utilização de técnicas associadas à tomada de decisão, principalmente da área da matemática e da estatística. A quinta fase constitui-se finalmente como o momento de síntese e de elaboração cognitiva, conducente à produção do produto final - doutrina estratégica naval.

Do acima exposto, salienta-se a importância do planeamento, particularmente do planeamento estratégico, na estruturação e formulação de objectivos, para a selecção de programas de acção e para a sua execução.

a. Planeamento Estratégico

O planeamento estratégico, vital para qualquer organização, pode ser definido como um processo sistemático, analítico, metódico e complementar de apoio, “que parte da reflexão estratégica dos membros da organização, que tem em conta as análises interna e externa desta, formula a estratégia, fixa os objectivos, e define como aquela deve ser executada e controlada”(Santos,2008:330).

Constitui a infra-estrutura de apoio ao processo de formulação e implementação da estratégia organizacional.

Segundo Santos (2008:332), o Planeamento Estratégico, cujo produto final é o Plano Estratégico, tem entretanto outras actuações e estudos a realizar, nomeadamente:

- Quanto à Reflexão Estratégica – promoção, organização, estruturação e síntese das contribuições dos membros da organização
- Quanto à Análise Estratégica – assegurar a análise interna da organização, particularmente no que se refere aos recursos, pontos fortes e fracos. Deve

assegurar ainda a análise da envolvente quer em termos de interacção social, quer em termos relações tecnológicas e com o mercado

- Quanto à Formulação da Estratégia – ao nível estratégico – promover a criação de diversas alternativas e seleccionar as melhores. Definir quais as áreas em que a organização deve apostar ou não. Definir a Missão da organização. Definir de forma coerente, integrada, e consistente os vários níveis de objectivos organizacionais, não esquecendo de os comunicar aos colaboradores dos diferentes níveis
- Quanto à implementação da Estratégia – ao nível tático – definir a estrutura organizacional mais adequada à execução da estratégia, nomeadamente no que se refere ao sistema de valor, clarificação das linhas de comunicação e cadeia de comando e definição clara das tarefas e atribuições de cada funcionário, em função dos objectivos estabelecidos e estratégias delineadas. Clarificar as formas de afectação dos recursos, em função dos diferentes processos em implementação. Definir as políticas de gestão em diversos âmbitos, como seja: marketing, divulgação, RH (contratação, avaliação, formação, promoção, remuneração, motivação, desenvolvimento), finanças, operações, investigação e desenvolvimento e sistemas de informação. Definir os programas, acções e orçamentos
- Quanto à avaliação, controlo e “feedback” estratégico – clarificar o processo de controlo e comunicação do desempenho estratégico da organização, bem como os respectivos instrumentos e indicadores. Detalhar o programa de controlo, bem como o processo de detecção de eventuais desvios. Definir o processo de revisão e correcção
- Quanto ao plano estratégico – elaborar o plano estratégico da organização, o qual deve ser um documento formal, completo e sintético, organizado em cinco partes fundamentais – as cinco componentes básicas do Sistema de Gestão Estratégica:
 - Visão
 - Análise Estratégica
 - Formulação da Estratégia
 - Implementação da Estratégia
 - Controlo do “feedback” (da sua implementação)

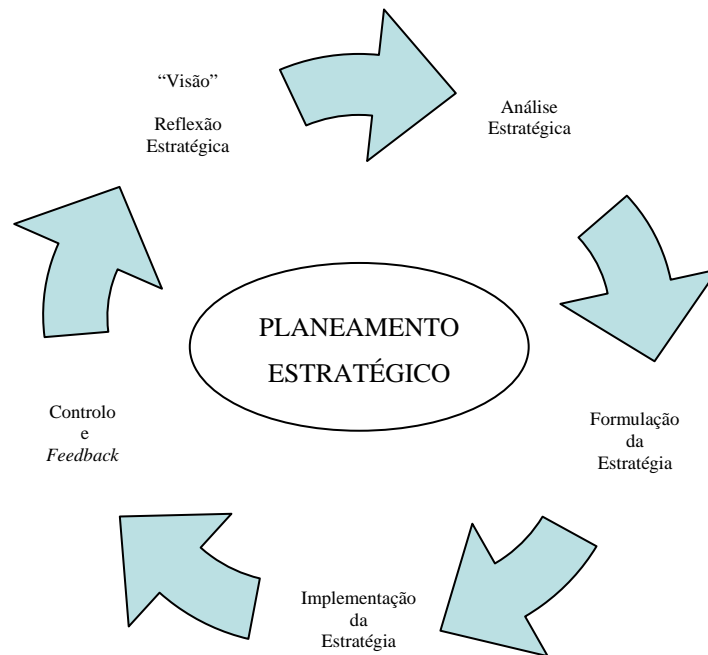


Fig 3 – Representação Gráfica de um Modelo de Planeamento Estratégico (Fonte: Santos,2008:331)

A elaboração do plano estratégico acarreta consigo um conjunto de vantagens, das quais se salientam, a facilitação e estruturação da reflexão estratégica dos membros da organização e a focalização da atenção nas variáveis-chave, a coordenação de esforços de recolha e tratamento de informação que contribuam para a sustentabilidade da empresa, a melhoria da motivação do pessoal através da colaboração efectiva no processo, quando adequado, como também através da definição clara do que se espera de cada um. São ainda vantagens, e não menos importantes, o desenvolvimento de mecanismos que asseguram a avaliação, o controlo e o “feedback” sistemáticos do desempenho estratégico organizacional, permitindo a sua correcção e revisão em tempo útil.

No entanto, e apesar da utilização quase generalizada por parte das organizações, o planeamento estratégico também tem opositores, sendo alguns deles de importância relevante como Mintzberg, Igor Ansoff e Steiner.

O primeiro, refere que a estratégia não pode ser planeada. Para Mintzberg o planeamento encontra-se ligado essencialmente à análise enquanto a estratégia se refere à síntese. Este autor defende que o planeamento estratégico em si próprio é inibidor do empenho individual, da criatividade, obstaculiza a mudança devido à sua rigidez e introduz na organização uma cultura e ambiente de políticas e de lutas de interesses.

Este autor, citado por Santos(2008;335), sublinha ainda que as limitações do planeamento estratégico se devem ao facto de ser um processo formal, que implica a separação entre a teoria e a prática, para além de ser elaborado na maior parte das vezes por estratégias profissionais, mas que se encontram completamente desfasados da realidade prática do quotidiano. Mintzeberg critica ainda o excesso de centralismo do processo de planeamento estratégico na gestão de topo, o que implica uma desmotivação dos trabalhadores resultante da redução da liberdade e autonomia individuais. Este autor salienta ainda outros aspectos, como o facto de o processo de planeamento estratégico se basear essencialmente em dados quantitativos, em detrimento dos qualitativos, o facto de se basear em previsões e em extrapolações, e ignorar as variações e as discontinuidades próprias da evolução do meio onde a organização se move.

Igor Ansoff, citado por Santos(2008;337), refere que o planeamento estratégico se tem limitado a produzir intenções, em vez de resultados. Este autor preconiza que, para o planeamento ser eficaz, é necessário que a organização modifique a sua atitude face à envolvente, acentuando a noção do seu posicionamento relativo, conseqüente do relacionamento com o exterior. Por outras palavras, Ansoff considera que é fundamental o conhecimento profundo de toda a envolvente, dos riscos inerentes e dos desafios prováveis, para que o planeamento seja eficaz.

Steiner, citado por Santos (2008;337) por seu lado, identificou um conjunto de causas de insucesso, através de questionários enviados a cento e cinquenta empresas. Este autor concluiu que o insucesso do planeamento estratégico se deve essencialmente a:

- A delegação, pela Gestão de Topo, do planeamento em estratégias organizacionais, altamente teóricos
- O pouco envolvimento da Gestão de Topo, que não atribui ao planeamento grande importância, centrando-se na resolução dos problemas diários
- A incapacidade para definir objectivos estratégicos adequados
- O não envolvimento das chefias operacionais no processo de planeamento
- A não utilização do plano estratégico, como base de avaliação do desempenho da gestão

- A incapacidade de gerar um clima participativo e favorável ao planeamento, por oposição à resistência à mudança
- O considerar-se o planeamento estratégico como algo diferente e não relacionado com as restantes matérias da gestão
- A excessiva rigidez e formalismo do processo, coibindo a inovação e a criatividade
- A incoerência e a falta de concordância, verificadas entre o plano estratégico e os planos, programas e acções sectoriais
- A inobservância, por parte Gestão de Topo, a qual sistematicamente toma decisões intuitivas, as quais na maioria das vezes contradizem o planeado.

O planeamento estratégico não deve ser confundido com o pensamento estratégico, uma vez que enquanto o primeiro como refere Steiner(1979), citado por Santos(2008:331), “é a espinha dorsal de apoio à gestão estratégica”, e tem a sua origem no responsável do planeamento e/ou nos gestores de topo, o segundo, devendo sempre preceder o primeiro, consistirá num conjunto de visões integradas da actuação da organização, na maior parte das vezes pouco claras e incompletas, tendo a sua origem em qualquer membro da organização.

O planeamento estratégico, difere ainda da gestão estratégica, por ser apenas uma parte desta, para além da organização, da liderança e do controlo.

Objectivo estratégico da Marinha

“Edificar e sustentar as capacidades da componente naval do sistema de forças, de forma a construir... uma Marinha, capaz de cumprir, com motivação e eficácia, as missões atribuídas,”

DPN06 (§3.a.)

No caso da Marinha, o Planeamento Estratégico, é o instrumento com o qual o Almirante CEMA, vai implementar a sua “Visão”, sobre o que é necessário e possível fazer com prioridade, no seu mandato, com os recursos disponíveis e previsíveis.

O planeamento estratégico da Marinha, que se traduz na Directiva de Política Naval (DPN), mostra uma perspectiva integrada das acções a tomar e das estratégias sectoriais a

adoptar, susceptíveis de concretizar o superiormente conceptualizado. A DPN leva ainda em consideração a promoção da comunicação interna e externa, o fortalecimento da motivação do pessoal que presta serviço na Marinha, a facilitação da coordenação das suas actividades e a criação de mecanismos de controlo estratégicos periódicos.

O plano estratégico deve ser submetido a revisões periódicas, de modo a permitir que se verifique se ainda reflecte o pensamento estratégico.

b. Paradigmas do Planeamento Estratégico (Genético, Estrutural, Operacional)

Afim de que se possam concretizar os princípios, orientações e medidas, estabelecidos na Doutrina de Estratégia Naval, promulgada pelo Almirante CEMA, e segundo os quais a Marinha deve orientar as suas acções em termos genéticos, estruturais e operacionais, desenvolvem-se os respectivos paradigmas.

Estes documentos, são pouco complexos, mas nos quais são estabelecidas as medidas de conduta nos domínios do pessoal, do material, das estruturas, da sustentação, do treino e da doutrina.

A Directiva Genética, incide sobre a problemática das medidas a adoptar, para a geração de novos meios em pessoal e material, a disponibilizar para as operações, quando necessário, considerando o estabelecido no CEN.

A Directiva Estrutural congrega as medidas para organizar os diversos meios da Marinha. Este documento contém indicações diversas, que vão desde a criação ou desactivação de órgãos, até ao papel a desempenhar pelas pessoas na evolução estrutural da Marinha, passando pela eventual modificação de competências e das respectivas linhas de autoridade.

A Directiva Operacional tem como objecto de acção, as medidas tidas como necessárias para o emprego dos meios, levando em consideração as suas especificidades e as suas características adequadas ao cumprimento das missões da Marinha. Neste documento deverão constar medidas relativas, à sustentação dos meios, à manutenção e recuperação dos meios envolvidos na actividade operacional, à preparação e ao treino dos comandos, forças e unidades e até à própria doutrina, considerando que esta se deverá manter “adequada aos novos desafios resultantes das alterações políticas, estratégicas, militares ou tecnológicas” (Ribeiro;2004).

c. Directivas Sectoriais

As Directivas Sectoriais(DS), desenvolvem-se assim, a partir da DPN , incluindo a DSRH a qual “alinhada com a DPN, e no desenvolvimento da política naval ali definida, particulariza e enquadra superiormente, por um período coincidente com a mesma Directiva, o planeamento de actividades da área funcional do pessoal.”(DSRH06 - PAA 32(A) –iv: §1)

A actual directiva sectorial de 2009-2012, “consubstancia uma linha de continuidade” relativamente à anterior, tendo como finalidade a “definição de desenvolvimento e da concretização da política de Recursos Humanos (RH) da Marinha” (DSRH09- §2a.).

Sobressai desta finalidade, a intenção de promover “ a excelência do cumprimento da Missão” através da obtenção de recursos adequados, preparados e motivados.

Na prossecução dessa excelência de realização, a Marinha alcançou em Agosto de 2009, uma das metas estabelecidas na DSRH de 2006, e que se consubstanciou na obtenção da certificação do seu sistema de GRH de acordo com a norma NP 4427:2004, pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER).

Tendo como modelo este referencial, a Marinha através da DSRH de 2009/2012, e partindo da Missão da SSP, orientada pela Visão do SSP, procura implementar uma GRH “sustentada, rigorosa, transparente, cooperativa, solidária, participada, eficiente, motivadora, conciliadora, inovadora e aprendente” (DSRH09- §6d.), visando em última análise “os mais elevados níveis de comprometimento e de satisfação”, por parte das pessoas que prestam serviço na Marinha, independentemente da sua colocação.

De acordo com a Visão do SSP, e na linha do Objectivo de natureza genética, e da Linha de Acção de Comando e Administração Superior, contido na DPN, foram estabelecidos objectivos estratégicos específicos e linhas de acção sectoriais. A SSP para além de fixar metas e prazos para a prossecução dos objectivos estabelecidos, identificou um conjunto de indicadores, os quais irão permitir o controlo de desempenho do sistema.

Como referiu o VALM SSP, em Fevereiro de 2010, e mantendo como farol o superiormente determinado, foram identificados “programas e projectos...que podem ser sintetizados da seguinte forma”:

- (1) Necessidades em RH – promover e assegurar a satisfação das necessidades em RH
- (2) Carreiras – promover e assegurar carreiras motivadoras e harmoniosas entre si
- (3) Apoio e Motivação – promover o apoio e a motivação dos que servem na Marinha
- (4) Ensino e Formação – promover e assegurar o ensino e a formação dos RH, ajustado aos requisitos da Marinha e às necessidades individuais
- (5) Condição Física e Saúde – promover e assegurar a condição física e a saúde do pessoal
- (6) Gestão das Actividades – assegurar o desenvolvimento, a sustentação e o funcionamento da estrutura da SSP e do SGRH.

Todo este manancial de trabalho visa, para além da concretização dos objectivos superiormente determinados, a eficácia organizacional e, não menos importante, a excelência do desempenho.

d. Eficácia Organizacional

A eficácia das organizações, para além de ser um dos mais importantes campos da investigação do comportamento organizacional, é também dos que apresenta um número bastante diversificado de modelos explicativos, o que conduz necessariamente à inexistências de consensos relativamente ao próprio conceito, assim como quanto à forma de o avaliar e/ou medir.

Para a elaboração deste breve estudo, procurou-se encontrar a teoria explicativa que mais se adequava à realidade da Marinha, tendo em consideração a sua especificidade. Da pesquisa bibliográfica realizada, foi possível concluir pela não existência de consenso sobre a definição do conceito de Eficácia Organizacional, nem sobre a forma de o avaliar. Diversos autores referem que as diferentes definições encontradas, resultam fundamentalmente do posicionamento teórico dos investigadores. Segundo Carvalho & Gomes (2000:183) e citando Morin *et al.* em 1994, para alguns dos investigadores “eficácia é sinónimo de produtividade, rentabilidade, desempenho, rendimento ou *performance...*”. Para outros, “significa sobrevivência ou viabilidade”. Para outro grupo de

estudiosos “eficácia, equivale a excelência, sucesso, qualidade, criatividade, ou mesmo intensidade da experiência afectiva”.

Na década de 50, do século XX, época em que as organizações eram vistas como entidades capazes de gerar e gerir recursos, a eficácia, era então a capacidade das organizações para atingir os seus objectivos, sem pôr em causa os seus recursos, nem exigir um esforço excessivo aos seus membros. Nas décadas seguintes, de 60, 70 e 80, o conceito de eficácia, foi sofrendo evoluções e interpretações diversas, indo desde a perspectiva de Lawrence & Lorsch (1967) que a concebia como sendo a capacidade das organizações para “estruturar actividades em torno de contingências ambientais, passando por Pennings & Goodman (1977)”, citados por Carvalho & Gomes; (2000:183) os quais, ainda na perspectiva sistémica, que havia começado a ser elaborada nos anos 60, defendem a importância dos subsistemas constituintes das organizações, em detrimento da importância das relações das organizações com o meio.

Nesta perspectiva as organizações começam a ser encaradas como campos de “lutas de interesses”, onde cada gestor tenta fazer prevalecer os seus próprios critérios de eficácia, mesmo não os conseguindo definir. É com esta forma de abordagem que a importância do papel do gestor se realça, pois este e as suas capacidades aparecem como factores determinantes da eficácia organizacional. A década de 80, fortemente marcada pela recessão, leva a que abordagem da eficácia, ganhe um novo alento, uma vez que a escassez de recursos, quer sejam financeiros, humanos ou outros, se constitui como um novo problema, face à necessidade de sobrevivência, e de obtenção de um rendimento e produtividade elevadas por parte das organizações.

Nesta década, Weick & Daft (1983), citados por Carvalho & Gomes(2000:183), defendem que a eficácia organizacional se encontra intimamente ligada à capacidade dos gestores para interpretarem correctamente as mensagens enviadas pelo meio envolvente, bem como o serem capazes de reconhecerem as suas próprias limitações. Ao referirmo-nos à gestão de meios e alcance de objectivos, estamos implicitamente a fazer uma incursão no mundo dos conceitos, não raras vezes usados de uma forma aleatória e incorrecta, subvertendo o seu verdadeiro significado e rigor de gestão.

Duma definição mais abrangente resulta o entendimento da gestão como um processo de coordenação e integração de actividades, através do planeamento, organização, direcção e controlo tendente a assegurar a consecução dos objectivos definidos, através das pessoas, de forma eficaz e eficiente.

É nesta época também que se começa a salientar, a importância da diferença entre eficácia e eficiência. Séguin, em 1987, afirma que “uma organização pode ser eficiente e não ser eficaz, como pode ser eficaz e não ser eficiente”. Já vimos que uma organização, independentemente de ter ou não fins lucrativos, tem sempre objectivos. A consecução destes é, aliás, a razão da sua existência. Deste modo, resulta clara a importância de que se reveste para os responsáveis de qualquer organização, a identificação de indicadores de desempenho organizacional que permitam, nomeadamente, o conhecimento do grau (ou medida) em que esta atingiu ou não os seus objectivos e, igualmente importante, a que preço.

Na verdade, e independentemente da natureza dos objectivos, é fundamental avaliar em que medida a organização os conseguiu (ou não) atingir. Do mesmo modo, é igualmente importante saber que recursos (escassos) é que teve de sacrificar (leia-se consumir) para os atingir.

No primeiro ponto estamos a questionar-nos sobre a eficácia da organização – grau em que a organização cumpriu (ou não) os seus objectivos. No segundo ponto estamos a questionar a sua eficiência – a quantidade de recursos que foram consumidos na consecução de tal desiderato.

A eficiência pode, assim, ser definida como a relação entre os *inputs* e os *outputs*, isto é, como a relação entre o que foi produzido e os recursos que foram consumidos nessa produção. O objectivo genérico do gestor, neste domínio, consiste essencialmente na redução do preço por unidade produzida, ou, o que é o mesmo, na maximização da eficiência da organização.

A eficácia, por outro lado, pode ser definida como o grau de cumprimento dos objectivos fixados. Ao gestor cabe, a este nível, procurar maximizar a eficácia da organização.

Em termos gerais, o gestor preocupar-se-á em maximizar a eficácia, e procurará fazê-lo com a máxima eficiência. O desempenho global de uma organização pode pois ser determinado com o recurso a estas duas medidas genéricas.

Eficácia significa fazer as coisas certas, alcançar resultados.

Eficiência significa a optimização de recursos, algo como fazer mais, com menos.

A organização ideal será pois eficiente e eficaz. No dia a dia de uma instituição há geralmente pessoas eficazes, que traçam as estratégias para alcançar os resultados ou objectivos programados. Aos eficientes cabe executar, ou seja, encarregam-se do “como”.

Como consequência das divergências quanto ao significado e respectivo enquadramento teórico, acerca de o que é a Eficácia Organizacional, surge também uma multiplicidade de critérios de avaliação, discordantes entre si, em muitos casos.

Para Brunet *et al* (1991), também citados por Carvalho & Gomes(2000:182), “as organizações são viáveis desde que elas atraíam, escolham e retenham pessoas capazes” e motivadas para abraçar os objectivos da organização. Estes autores consideram ainda, que as principais dificuldades sentidas quanto à medida da eficácia são:

- (1) A escolha dos critérios – os critérios só são adequados, se forem concordantes com a definição de eficácia assumida pela organização em análise.
- (2) A complementaridade das variáveis – a validação da eficácia organizacional, por vezes é feita em função de interesses de um grupo restrito dentro da organização (gestores, satisfação dos funcionários, certos valores sociais), o que enviesa a sua apreciação.
- (3) O peso dos critérios – esta questão é muitas vezes ignorada ou subvalorizada, devendo contudo ser levados em consideração dois aspectos muito importantes. Primeiro, as mudanças que ocorrem a nível mundial, (inflação, modificações objectivas no trabalho); segundo, a especialização funcional da organização.

Do atrás referido, pode inferir-se que a tentativa de adopção de um único modelo de eficácia, é algo de impossível. O mesmo acontece, quando pensamos na avaliação da eficácia organizacional.

Vários autores propuseram modelos unidimensionais, isto é, centrados numa única dimensão da organização. Contudo, os estudos mais recentes, conceptualizaram a aplicação de modelos multidimensionais de critérios e indicadores de eficácia organizacional.

A Figura 4 representa, o modelo de Quinn & Rohrbaugh (1983), o qual equaciona a relação entre a cultura organizacional e a eficácia, “procurando explicar desta forma as diferenças entre os valores por detrás das dimensões ou paradigmas da eficácia organizacional” (Fernandes; 2005:52).



Fig 4 – Modelo dos Valores Competitivos da Eficácia Organizacional (adaptação)

(Fonte: Quinn & Rohrbaugh:1983)

Este modelo cruza dois eixos que representam diferentes posturas relativamente aos valores: flexibilidade/controlo (eixo vertical) e focagem interna/focagem externa (eixo horizontal).

A flexibilidade está relacionada com a descentralização e a diferenciação, enquanto o controlo enfatiza a centralização e integração. O eixo horizontal reflecte o sistema de valores da organização

Nos quadrantes iremos encontrar as possíveis opções de postura organizacional face aos valores que, não sendo exclusivas, e apesar das organizações valorizarem mais umas em detrimento de outras, acabam por se complementar. Para Kalliath *et al*,), citado por Fernandes (2005:52), este modelo multidimensional, possibilita a identificação de quatro dimensões da eficácia: económica, humana, sistémica e racional.

Perante este modelo a eficácia organizacional surge associada ao papel dos gestores, e ao seu próprio modelo de eficácia, o qual reflectirá necessariamente grande parte da cultura da organização.

Tabela 2 – Critérios e Indicadores de Eficácia Sistémica

(Fonte: Fernandes; 2006- Savoie e Morin; 2001)

Critérios e Indicadores de eficácia Sistémica		
Fins	Critérios	Indicadores
Sobrevivência	Qualidade dos produtos e serviços	Número de devoluções
		Número de queixas feitas pelos clientes
	Competitividade	Custos de produção
		Nível de retorno por sector de actividade
		Nível de exportação de serviços
		Quota de mercado
	Satisfação dos clientes	Nível de vendas
		Soma dos retornos da organização
		Taxa de crescimento de clientes
	Satisfação dos fornecedores	Frequência do não cumprimento dos prazos de entrega
Qualidade dos actores		
Satisfação dos accionistas	Benefício por acção (privados)	
Satisfação dos credores	Equilíbrio orçamental (públicos)	
	Rácio de endividamento	
Revitalização, preservação e valorização do ambiente físico, económico, social, cultural e espiritual	Respeito pela regulamentação	Rotação do activo circulante
		Montante das coimas por infracção
	Responsabilidade social	Montante de donativos à caridade
		Experimentação de produtos em animais
		Contribuição para a realização de serviços e actividades comunitárias
		Transparência das políticas e programas sociais
		Vantagens sociais respeitantes à família (licença de maternidade, creche, entre outros)
		Repercussões económicas sobre a comunidade (salários, empregos directos e indirectos)
		Número de membros de minorias em cargos de direcção
		Grau de implicação na produção de armas ofensivas
	Responsabilidade ambiental	Nível de actividades com países à margem da ONU
		Protecção da biosfera
		Emprego sustentável dos recursos naturais
		Redução e eliminação dos lixos
		Emprego inteligente da energia
		Redução dos riscos
		Marketing dos produtos e serviços de segurança
		Compensação dos danos causados
		Transparência dos perigos potenciais e incidentes
		Número de acidentes ou crises ambientais
Eficácia das medidas preventivas postas em prática		

Deste modo, o paradigma Sistémico, que assenta na perspectiva do Desenvolvimento, tem como factores determinantes a adaptabilidade ao meio (fornecedores, clientes, concorrentes) e a flexibilidade. O crescimento, a legitimidade externa (social) e a aquisição de recursos, sendo fins a atingir pela organização, tornam-se critérios de eficácia, que permitem aferir da sua capacidade de manutenção ao longo do tempo, da sua capacidade para adquirir recursos escassos (humanos, financeiros) e da forma como os utiliza.

Tabela 3 – Critérios e Indicadores da Eficácia Racional

(Fonte: Fernandes; 2007a- Savoie e Morin; 2001)

Critérios e Indicadores de eficácia Racional		
Fins	Critérios	Indicadores
Eficiência económica	Economia de recursos	Rotação de stocks
		Rotação da conta-clientes
		Taxa de defeituosos
	Produtividade	Percentagem de redução de desperdícios
		Rotação do activo imobilizado
		Rotação do activo total
		Nível de actividades / custos de produção
	Rentabilidade geral	Nível de actividades / tempo de produção
		Rentabilidade do capital investido
Valor dos funcionários	Envolvimento dos funcionários	Margem de benefício líquida
		Taxa de rotação dos funcionários
		Taxa de absentismo
		Taxa de participação em situações de urgência
	Clima de Trabalho	Pontualidade
		Taxa de absentismo
		Número de queixas
		Faltas ao trabalho
		Nível de actividades / tempo de produção
		Motivos de saídas voluntárias
	Rendimento dos empregados	Número de comportamentos anti-sociais
		Quantidade de produção
		Valor da produção
		Qualidade da produção
	Competências dos empregados	Qualidade dos actos julgados essenciais ao processo de produção
		Percentagem de pessoas às quais foram atribuídas ou alargadas novas responsabilidades
		Mobilidade interna dos funcionários
		Percentagem de pessoas que têm o estatuto de pessoas - recursos
		Grau de aprendizagem resultante do aperfeiçoamento
		Taxa de transferência dos conhecimentos para o ambiente de trabalho
		Taxa de promoções ou de mutações internas relativamente à taxa de facturação total
		Grau de apelo aos grupos internos de trabalho
		Grau de utilização do patrocínio
		Percentagem de funcionários que podem ocupar outros lugares
		Número de contratos fora do quadro
	Saúde e segurança dos empregados	Taxa de consultas médicas e psicológicas
		Número de faltas ao trabalho por consultas médicas ou psicológicas
Taxa de acidentes e sua gravidade		
Custos directos das paragens devido a faltas		

O paradigma Racional, considera como critério de eficácia, o conseguir-se atingir determinado número de objectivos. Esta dimensão assenta em princípios de gestão enunciados pelos neo-clássicos, principalmente Drucker, e pelas correntes ligadas à definição de objectivos, enquanto instrumento quantificável, que permite a comparação de resultados, e assim, avaliar o desempenho (Koontz;1991) citado por Fernandes (2007a:51). Encerra ainda aspectos comportamentais. Assim, esta cultura Racional, usa como instrumentos determinantes da eficácia organizacional, o planeamento, a definição de objectivos claros, a eficiência e a produtividade.

Tabela 4 – Critérios e Indicadores de Eficácia Económica

(Fonte: Fernandes;2007c-Savoie e Morin:2001)

Critérios e Indicadores de eficácia Económica		
Fins	Critérios	Indicadores
Eficiência económica	Economia de recursos	Rotação de stocks
		Rotação da conta-clientes
		Taxa de defeituosos
		Percentagem de redução de desperdícios
	Produtividade	Rotação do activo imobilizado
		Rotação do activo total
		Nível de actividades/ custos de produção
		Nível de actividades/ tempo de produção
	Rentabilidade geral	Rentabilidade do capital investido
		Margem de benefício líquida

O paradigma Económico da eficácia, reflecte as correntes mais clássicas da organização do trabalho (Taylor, Fayol e Weber). A organização é vista como uma máquina, em cada trabalhador é uma parte dela. Para que se obtenha eficácia organizacional, é necessário o exercício do controlo e estabilidade, de forma a que as diversas partes constituintes da máquina (os trabalhadores) sejam informados de forma clara e racional, dos objectivos a atingir. Nesta perspectiva, a eficácia organizacional será sempre avaliada em função no maior ou menor sucesso obtido, no controlo e na estabilidade da organização.

Finalmente, o paradigma Humano, salienta as relações entre os indivíduos. A cultura de Grupo, é relevante neste enquadramento enquanto factor de equilíbrio. “A dimensão social da eficácia poderá ser definida como o valor dos RH de uma organização...” Carvalho & Gomes(2000:184). São quatro os critérios a considerar nesta dimensão: o moral, o rendimento, o desenvolvimento e a mobilização dos funcionários. Os fins a atingir, centram-se no grau de desenvolvimento obtido pelas pessoas.

Fernandes (2007b:50), para além dos paradigmas já referidos (económico, humano, sistémico e racional), contidos no Modelo dos Valores Competitivos, refere a existência de outro, o paradigma Político da eficácia organizacional. Este paradigma inclui abordagens mais recentes, que põem a tónica no papel dos grupos sociais constituintes das organizações, os quais de alguma forma as podem condicionar e dirigir. Nesta situação a eficácia organizacional está directamente relacionada com o grau de satisfação dos diferentes constituintes.

Uma nova problemática surge perante esta abordagem: a que grupo constituinte deve a organização agradar? Os diversos autores como Pfeffer e Salancik (1978), Keeley (1978) ou Connolly *et al* (1980), citados por Fernandes (2007b:51), referem que os constituintes que devem ver satisfeitos os seus interesses, serão os mais poderosos, os menos favorecidos ou todos os grupos, respectivamente.

Tabela 5 – Meta – Critérios, Critérios e Indicadores da Eficácia Política

(Fonte: Fernandes; 2007b-Savoie e Morin:2001)

Meta- critérios, critérios e indicadores de eficácia Política		
Fins	Meta-critérios	Critérios e Indicadores
Satisfação dos constituintes	Satisfação da coligação dominante	Determinados pela coligação dominante
	Satisfação relativa dos grupos de interesses	Determinados pelo grupo de interesse com maior poder, isto é, por aquele que controla um recurso escasso e essencial
	Minimização dos prejuízos	Determinados por princípios de justiça social
	Adequação entre a organização e ambiente	Determinados a partir dos efeitos: 1. das preferências dos constituintes sobre a evolução social da organização ; 2. das restrições inerentes às lutas existentes no seio da organização e que a orientam no seu desenvolvimento; 3. do tempo sobre o desempenho da organização;

Perante o exposto, facilmente se adivinha o papel das eventuais coligações e as consequentes lutas pelo poder no seio das organizações, afim de imporem as linhas orientadoras que melhor sirvam os seus interesses.

2. A Eficácia Organizacional na Marinha e o Processo de Certificação pela Norma Portuguesa NP 4427:2004

Apesar dos diferentes modelos conceptuais acima referidos, pode-se concluir que nas organizações, a eficácia organizacional pode ser considerada, ainda que de uma forma simplista, como estando profundamente relacionada com o alcançar dos objectivos previamente traçados, associado ao grau de satisfação e à motivação de todos os que mantêm relações laborais com a organização em análise.

A eficácia é algo que está pressuposto e a que se faz apelo. Faz parte da linguagem corrente, assim como da linguagem científica e de negócios e emerge de forma tão consensual que, aparentemente, dispensa mais explicações. Ser eficaz é atingir os objectivos. É simples e claro. Fácil de avaliar e medir. Só que esta aparente consensualidade é falsa. Ao longo deste trabalho apresentámos algumas das principais preocupações e prioridades dos gestores e dirigentes das organizações e teremos de as ter em conta ao longo do processo de avaliação da Eficácia Organizacional.

A Eficácia Organizacional constitui um dos pólos aglutinadores de investigação, no domínio do comportamento organizacional. Coexistem ainda vários modelos explicativos, não havendo porém consenso, nem quanto à definição do conceito, nem quanto à forma de o avaliar ou medir. Nesse sentido, efectuamos uma vasta pesquisa bibliográfica, a fim de clarificar as condições prévias ao desempenho organizacional, bem como os critérios e indicadores de eficácia.

Da análise preliminar, podemos inferir que a pressão para mudar, ser viável, e competitivo (em suma, ser eficaz) faz parte da linguagem de todos os dias e as organizações (Marinha incluída) não só não estão imunes a essa pressão, como estão particularmente sensíveis a ela. Com efeito, os esforços que desenvolvem, no sentido de obter elevados padrões de qualidade, aproveitar sinergias e ser bem sucedidas nas mudanças que empreendem, implica o recurso a referenciais, critérios ou indicadores de eficácia.

Nesta perspectiva a GRH assume particular importância, na medida em que está directamente relacionada com a aplicação de um modelo caracterizado pelo princípio fundamental dessa gestão. Esse modelo inclui o atrair, o manter e o desenvolver das pessoas que desempenham funções na organização, neste caso, a Marinha.

O sistema de GRH, deve ser concebido de modo a permitir a sua completa articulação e integração com a organização. Por outras palavras a GRH deve reflectir o conteúdo da missão, visão, valores e princípios estratégicos estabelecidos pela gestão de topo da organização.

Como já tivemos oportunidade de analisar, detalhadamente, o planeamento estratégico da Marinha traduz-se na Directiva de Política Naval (DPN). Mostra-nos uma perspectiva integrada das acções a tomar e das estratégias sectoriais a adoptar, susceptíveis de concretizar o superiormente conceptualizado. A DPN leva ainda em consideração a promoção da comunicação interna e externa, o fortalecimento da motivação do pessoal que

presta serviço na Marinha, a facilitação da coordenação das suas actividades e a criação de mecanismos de controlo estratégicos periódicos.

O plano estratégico deve ser submetido a revisões periódicas, de modo a permitir que se verifique se ainda reflecte o pensamento estratégico.

A Marinha através da DSRH09, procura implementar uma GRH “sustentada, rigorosa, transparente, cooperativa, solidária, participada, eficiente, motivadora, conciliadora, inovadora e aprendente” (DSRH09- §6d.), visando em última análise “os mais elevados níveis de comprometimento e de satisfação”, por parte das pessoas que prestam serviço na Marinha, independentemente da sua colocação.

De acordo com a Visão do SSP, e na linha do Objectivo de natureza genética, e da Linha de Acção de Comando e Administração Superior, contido na DPN, foram estabelecidos objectivos estratégicos específicos e linhas de acção sectoriais. A SSP, para além de fixar metas e prazos, para a prossecução dos objectivos estabelecidos, identificou um conjunto de indicadores, os quais irão permitir o controlo de desempenho do sistema.

Poderemos então inferir que a utilização dos instrumentos associados ao Planeamento Estratégico se repercute nos diferentes paradigmas da eficácia organizacional?

O percurso efectuado, permitiu-nos constatar algumas repercussões dos instrumentos associados ao Planeamento Estratégico, nos paradigmas da eficácia organizacional.

A análise preliminar do paradigma racional da eficácia, torna óbvio que este assenta numa cultura de planeamento, de definição de objectivos claros, de eficiência, e produtividade.

Reportando-nos à DPN, podemos verificar que “...na DPN, foram estabelecidos objectivos estratégicos específicos e linhas de acção sectoriais. A SSP para além de fixar metas e prazos para a prossecução dos objectivos estabelecidos, identificou um conjunto de indicadores, os quais irão permitir o controlo de desempenho do sistema...”. Uma organização é eficaz, na medida em que consegue atingir um determinado número de objectivos. É em função dos objectivos organizacionais que a organização se estrutura, dimensiona e gere. Os objectivos devem ser quantificados para permitirem a comparação com os resultados e, assim, a avaliação do desempenho.

O DPN determina ainda: ”... a facilitação da coordenação das suas actividades e a criação de mecanismos de controlo estratégicos periódicos...”

Por outro lado, gerir por objectivos, significa dar autonomia aos colaboradores, ajudando-os a definir os seus próprios objectivos e permitir que encontrem a forma de os atingir. Nesta dimensão de eficácia, a eficiência económica e o desenvolvimento dos recursos humanos são os fins em vista, pelo que para a sua avaliação se recorre não só a critérios de eficácia económica (economia de recursos, produtividade e rentabilidade geral), mas também a critérios de eficácia social (envolvimento, competências, e saúde e segurança dos funcionários, clima de trabalho e rendimento do colaborador).

A DPN leva ainda em consideração “...a promoção da comunicação interna e externa, o fortalecimento da motivação do pessoal que presta serviço na Marinha...”

O paradigma sistémico centra-se nos factores considerados relevantes para a perenidade da organização. Baseia-se numa cultura de desenvolvimento, na qual a flexibilidade e a adaptabilidade são factores determinantes, dado o ênfase colocado no ambiente e na tecnologia. Reportando-nos ao DPN, podemos verificar que “...mostra-nos uma perspectiva integrada das acções a tomar e das estratégias sectoriais a adoptar, susceptíveis de concretizar o superiormente conceptualizado.”

Os seus líderes valorizam e suportam estratégias não só de flexibilidade, mas também de crescimento, inovação e criatividade. A organização deixa de ser vista como um sistema fechado e passa a ser vista como um sistema aberto e, como tal, sujeita às contingências técnicas, sociais e estratégicas. É o ambiente externo que se encarrega de proceder à sua selecção, só sobrevivendo as organizações mais adaptadas.

A DPN diz-nos ainda que “... a Marinha...procura implementar uma GRH “sustentada, rigorosa, transparente, cooperativa, solidária, participada, eficiente, motivadora, conciliadora, inovadora e aprendente” (DSRH09- §6d.), visando em última análise “os mais elevados níveis de comprometimento e de satisfação”, por parte das pessoas que prestam serviço na Marinha, independentemente da sua colocação...”

Os seus critérios de eficácia são a adaptação ao meio, (fornecedores,, clientes e concorrentes) e a manutenção de uma diferença, entre *inputs* e *outputs*, favorável à organização. Este paradigma reflecte o grau de estabilidade e de crescimento da organização, dá-nos dados sobre a capacidade de adaptação da organização ao ambiente externo e sobre a defesa e estabilização de recursos.

Quanto ao paradigma político da eficácia organizacional, cujo tema central é o poder, remete para a reputação da organização, e engloba as relações que a mesma tem com os “constituintes” externos, com o intuito de garantir o seu apoio.

Avalia ainda a legitimidade da organização no seu meio, legitimidade esta que é necessária para pôr em prática as estratégias definidas para alcançar os objectivos traçados.

De acordo com a DPN “... a preocupação com estes aspectos já remonta a alguns anos, de tal modo que foi superiormente decidido incluir, como um dos objectivos ou metas de gestão, estabelecidas na DSRH de 2006...”

Este tipo de eficácia organizacional é avaliado pelos principais “constituintes” externos, como investidores, sócios, clientes e entidades reguladoras. As dimensões, os critérios, e os indicadores de eficácia não são estanques. Frequentemente a racionalidade está ausente e o conflito de interesses tem de ser resolvido com recurso ao exercício do poder.

Quanto ao paradigma económico, reporta-se, essencialmente, à avaliação da eficácia económica da organização, isto é, à qualidade e quantidade dos recursos adquiridos e utilizados, necessários ao seu funcionamento. É, dos quatro paradigmas, o que mais concordância obtém entre os “práticos” e os “teóricos” das organizações. Remete para a noção de produtividade, e exprime-se pela relação entre, a qualidade e a quantidade de produção, e os recursos utilizados para alcançar essa mesma produção.

O DPN determina: “... o planeamento estratégico, uma vez que foi este o instrumento utilizado pelo Almirante CEMA, afim de implementar a sua “Visão” sobre o que é necessário e possível fazer com os recursos disponíveis e previsíveis...”

As organizações são frequentemente vistas como máquinas, em que cada colaborador é uma engrenagem.

A eficácia organizacional consegue-se evitando o mau funcionamento da engrenagem, de forma a não afectar o desempenho da máquina, nem tão pouco a danificar. Para o conseguir a organização deverá definir, de forma clara e racional, os objectivos a atingir, tendo em conta os recursos disponíveis,

Neste âmbito, na Marinha, a DSRH09 actualmente em vigor, tem como objectivo a “definição de desenvolvimento e da concretização da política de Recursos Humanos ” (DSRH09- §2a.).

Este desiderato sobressai ainda mais, se considerarmos o estabelecido pelo VALM SSP, quando refere que a Marinha procura implementar uma GRH “sustentada, rigorosa, transparente, cooperativa, solidária, participada, eficiente, motivadora, conciliadora, inovadora e aprendente” (DSRH09- §6d.), visando em última análise “os mais elevados

níveis de comprometimento e de satisfação”, por parte das pessoas que prestam serviço na Marinha.

A preocupação com estes aspectos já remonta a alguns anos, de tal modo que foi superiormente decidido incluir, como um dos objectivos ou metas de gestão, estabelecidas na DSRH de 2006, a obtenção da certificação, do Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha (SGRHM) que se encontra definido e caracterizado no PPA10 (A) – Gestão de Recursos Humanos – Doutrina Básica e Procedimentos Gerais, de acordo com a norma NP 4427:2004 – Sistemas de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Português da Qualidade (IPQ). A certificação foi entretanto obtida em 31 de Agosto de 2009.

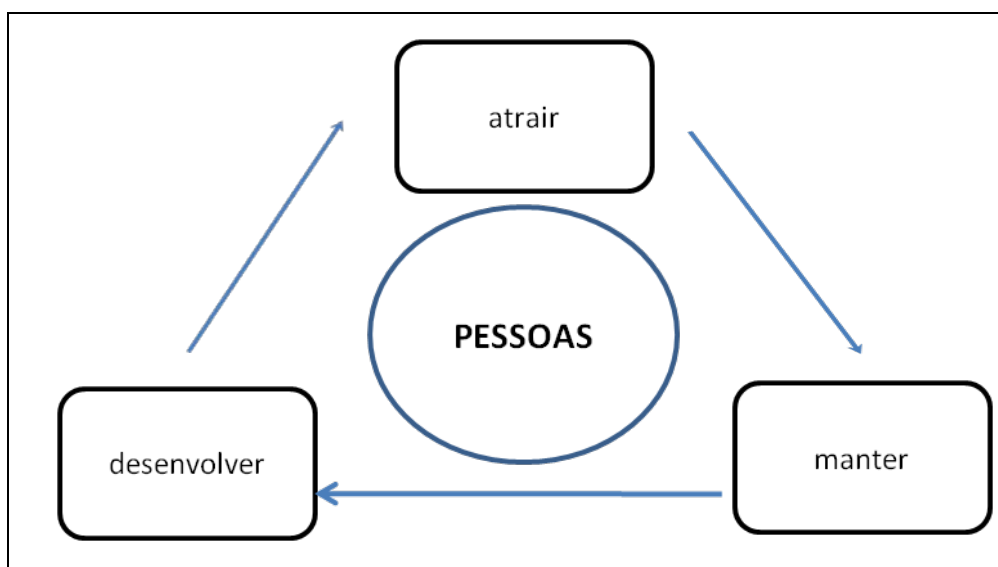


Fig 5– Fluxo da Gestão de RH

Esta Norma tem como objectivo estabelecer e especificar os requisitos de um SGRH, englobando todos os níveis da hierarquia, desde a gestão de topo até ao colaborador, e áreas de actividade, visando a qualidade (capacidade de um produto ou serviço de satisfazer os requisitos do cliente) e a procura da melhoria continua, para que a Marinha corresponda inequivocamente aos requisitos impostos pelo referencial adoptado.

A Certificação surge pois como a ferramenta escolhida para a normalização de procedimentos e, conseqüentemente, a avaliação da eficácia organizacional. O objectivo da normalização é o estabelecimento de soluções, por consenso das partes interessadas, para assuntos que têm carácter repetitivo, tornando-se uma ferramenta poderosa na auto-disciplina dos agentes activos dos mercados, ao simplificar os assuntos. e evidenciando a necessidade de regulamentação específica em matérias não cobertas por normas.

Qualquer norma é considerada uma referência idónea do mercado a que se destina, sendo por isso usada em processos: de legislação, de acreditação, de certificação, de metrologia, de informação técnica, e até, por vezes, nas relações comerciais Cliente - Fornecedor.

DEFINIÇÃO

O sistema de gestão de RH é o conjunto dos órgãos, meios materiais, normativos, metodologias e procedimentos, envolvidos na obtenção, formação, aplicação, manutenção e controlo do pessoal necessário para a execução das tarefas atribuídas à Marinha. Este sistema, através dos órgãos apropriados, efectua as operações de divulgação e selecção associados ao processo de recrutamento, integração, formação, atribuição, movimentação, avaliação, desenvolvimento de carreiras, retribuição, apoio social e sanitário, análise ocupacional, planeamento e controlo qualitativo e quantitativo, controlo disciplinar e manutenção dos registos relativos a todo o pessoal.

PPA (Cap 2 §201)

Porquê a Certificação? As organizações recorrem à certificação dos seus diversos sistemas de gestão, quer eles sejam de qualidade, ambientais, de segurança e higiene no trabalho ou de recursos humanos, porque estão preocupadas em alcançar a satisfação dos seus clientes. Um sistema de gestão de recursos humanos, numa organização, tem o seu enfoque nos chamados clientes internos, ou colaboradores.

Por outro lado, a certificação do SGRHM, permite que a Marinha estabeleça procedimentos uniformes, estabeleça instrumentos de comunicação interna eficientes e eficazes, estabeleça metodologias e instrumentos para efectuar a medição de vários parâmetros da sua actividade, nomeadamente a satisfação dos seus colaboradores, a satisfação dos seus clientes, a eficiência e a eficácia dos seus produtos ou serviços.

Integram o SGRHM um conjunto de entidades com responsabilidades ao nível da gestão, execução, conselho e apoio e que de acordo com o PPA10 (A), têm as seguintes competências:

- CEMA – estabelece a política de gestão de RH;
- SSP – assegura a execução da política de gestão de RH, para além de promover a gestão dos recursos humanos nos seus aspectos de recrutamento, classificação, selecção, afectação, conservação, formação e qualificação, avaliação, registo e controlo. Promulga directivas e procedimentos de gestão de RH e assegura a manutenção e actualização dos sistemas de classificação e informação de apoio à gestão do pessoal. Tem ainda como competência iniciar e conduzir estudos conducentes à permanente actualização das necessidades e existências de RH, assim como manter actualizados os requisitos dos cargos aprovados, por forma a otimizar o seu preenchimento, garantindo a máxima eficácia na utilização dos recursos existentes.
- ACE – Autoridades de Controlo de Efectivos (EMA, SSP, SSM, SSF, CN, IH, DGAM) – tem como competências atribuídas a validação das propostas de alteração à lotação que lhe sejam apresentadas, assim como estabelecer, para as unidades e organismos das respectivas áreas funcionais, as dotações autorizadas de pessoal (DAP), definidas no PPA10(A). Sublinha-se que “...este conceito (ACE) garante uma harmoniosa e completa execução da política de afectação dos recursos, superiormente determinada, perante as frequentes limitações quantitativas de RH, necessários ao total preenchimento das lotações aprovadas.”(PPA10: Cap1, 102c).
- Comandantes, directores ou chefes, das várias estruturas orgânicas da Marinha – têm como competências: dirigir e utilizar os recursos atribuídos, assegurar que o número de cargos e que o grau de qualificação dos RH afectos às suas actividades constitua o mínimo requerido para o cumprimento das suas missões e tarefas, identificar e relatar sobre os cargos que consideram exceder as necessidades ao cumprimento das missões e tarefas atribuídas, efectuar periodicamente a revisão dos cargos da sua lotação, de forma a mantê-la adequada às missões e tarefas previstas, analisar os cargos e quantitativos da sua lotação, antes de efectuarem qualquer pedido da alteração de lotação, tentando colmatar, quando for caso disso, as novas necessidades com uma reestruturação e/ou reorganização dos cargos ou da estrutura orgânica

Para além destas entidades gestoras principais do SGRH, existe ainda um conjunto alargado de órgãos de execução, apoio ou conselho das entidades acima referidas, com domínios de actuação específicos:

- Estado-Maior da Armada (EMA);
- Direcção do Serviço de Pessoal (DSP);
- Direcção do Serviço de Formação (DSF);
- Direcção do Serviço de Saúde (DSS);
- Chefia do Serviço de Justiça (CSJ);
- Direcção de Análise e Gestão da Informação (DAGI);
- Direcção de Apoio Social (DAS);
- Chefia do Serviço de Assistência Religiosa (CSAR);
- Conselho de Gestão do Pessoal (CGP).
- O Gabinete de Estudos e Planeamento e Sistemas de Informação do Pessoal (GEPSIP)

Podemos então inferir que a Norma NP 4427:2004, utilizada como referencial no processo de certificação do SGRHM, poderá ser vista como uma ferramenta facilitadora da implementação da DSRH09.

A Norma 4427:2004, da mesma forma que a DSRH09, é constituída por diversas cláusulas normativas que, de alguma forma, se podem considerar como apresentando alguma paridade, procurando atingir fins em tudo semelhantes:

Tabela 6 – Comparação de Cláusulas Normativas da Norma Portuguesa 4427:200 e da DSRH09

NP 4427:2004	DSRH09
4.1 – <u>Requisitos gerais do SGRH</u> – onde estão estabelecidos os objectivos do SGRH. A organização deve identificar e quantificar os objectivos, devendo estes ser claramente divulgados aos respectivos elementos	7 – <u>Objectivos estratégicos sectoriais</u> – onde estão estabelecidos os objectivos em consonância com a DPN
5.1- <u>Comprometimento da gestão</u> – onde estão referidas as responsabilidades da gestão de topo	2. <u>Finalidade</u> – a DSRH constitui-se como elemento central e define as suas responsabilidades
5.2 – <u>Política de recursos humanos</u> – a gestão de topo deve elaborar uma política	5. <u>Visão</u> – a política de GRH da Marinha visa dotá-la dos RH necessários e as

apropriada à organização, divulgada a todos os níveis e revista regularmente	qualificações e competências requeridas, garantir o desenvolvimento de competências e assegurar uma gestão de efectivos eficiente, dinâmica e motivadora
5.3 – <u>Responsabilidade, Autoridade e Comunicação</u> - a gestão de topo deve assegurar os meios para estabelecer, documentar, implementar e manter o SGRH	4. <u>Missão</u> – À SSP incube assegurar a execução da política de RH da Marinha, promover a gestão, garantir a formação, a saúde do pessoal, a segurança e higiene no trabalho dos militares, a administração da justiça e disciplina
6 – <u>Planeamento</u> – organização deve calcular e planear os recursos humanos necessários para satisfazer as necessidades dos seus planos de actividades.	8. <u>Linhas de acção</u> / 9. <u>Programas e projectos</u> – as linhas de acção são prosseguidas através do desenvolvimento dos programas e/ou projectos que “respondem” aos objectivos da área funcional
7 – <u>Gestão de RH</u> – a organização deve promover o desenvolvimento de competências pessoais, profissionais e organizacionais dos seus RH e deve ter uma política de gestão e desenvolvimento de carreiras	6. <u>Valores</u> - Promover a gestão dos recursos humanos nos seus aspectos de recrutamento, classificação, selecção, afectação, conservação, formação e qualificação, avaliação, registo e controlo;
8.1.1 – <u>Medição, análise e melhoria</u> – a organização deve possuir uma metodologia de avaliação de desempenho dos RH, onde estejam claramente estabelecidos os instrumentos e critérios de avaliação. Deve utilizar a política e os objectivos da GRH bem como os resultados das auditorias, da análise de dados, das acções correctivas e preventivas, e da revisão pela gestão de topo para a análise e implementação, de forma contínua, de melhorias no SGRH	10. <u>Indicadores e metas</u> - de forma a garantir que os objectivos e metas estabelecidos são atingidos, foram fixadas metas precisas e identificado um conjunto de indicadores que permitem a monitorização e avaliação de desempenho do sistema e, simultaneamente, garantir uma capacidade adequada e atempada para actuar no sentido de corrigir e melhorar o que está mal ou manter o que está bem
8.1.2 – <u>Satisfação interna</u> - a organização deve possuir uma metodologia de avaliação do nível de satisfação interna, onde estejam claramente estabelecidos os instrumentos e critérios de avaliação	Foi desenvolvido um instrumento de medição, na forma de questionário. Este questionário pretendeu medir várias dimensões de satisfação

Afim de avaliar as várias dimensões de satisfação do pessoal foi desenvolvido, um questionário que procurou medir:

- Satisfação com o cargo / funções.
- Satisfação com a Formação Proporcionada.
- Satisfação com a chefia directa.

- Satisfação com os camaradas, colegas (pares) de trabalho.
- Satisfação com os subordinados.
- Satisfação com as condições de trabalho.
- Satisfação com o reconhecimento/ avaliação do mérito.
- Satisfação com as promoções/ carreira.
- Satisfação com os benefícios.
- Satisfação com o Apoio Social.

Assinala-se que, em virtude de se encontrar ainda em fase de análise dos resultados, foi superiormente entendido não ser oportuno facilitar o acesso aos dados destes questionários de satisfação. Deste modo, e sabendo da sua relevância, quer no âmbito da certificação, quer sobretudo como parâmetro de avaliação da eficácia organizacional, procurou-se obter uma opinião, ainda que genérica, desses resultados. Assim, em entrevista não directiva com o CFG Coutinho de Lucena da SSP, foi possível apurar que os colaboradores, aos diversos níveis, se encontram globalmente satisfeitos, assinalando contudo algumas necessidades de implementação de melhoria, nomeadamente nas áreas das carreiras (na perspectiva funcional), na formação (mais formação; optimização e formas de nomeação) e comunicação interna (ser melhorada sobretudo na perspectiva 360°).

Tal como refere o ex-VALM SSP, “...a DSRH09, elemento importante para o planeamento da Marinha, encerrando as principais orientações do superintendente dos Serviços do Pessoal para a sua área de responsabilidades, pretende, de uma forma transparente, precisa e abrangente, partilhar preocupações e desafios e, fazendo-o, estabelecer objectivos, rotas e metas, respaldados na Directiva de Política Naval e, desta forma, constituir-se como um instrumento fundamental para o desenvolvimento e gestão estratégica do pessoal da Marinha...”(Tavares;2010).

Conclusões

O presente trabalho foi desenvolvido em torno de duas conceptualizações teóricas, determinantes no âmbito da gestão das organizações – Planeamento Estratégico e Eficácia Organizacional.

À questão central, formulada no início deste estudo, “*Quais os efeitos, na organização Marinha, da utilização dos instrumentos associados ao Planeamento Estratégico, e de que forma estes se repercutem nos diferentes paradigmas da eficácia organizacional?*”, procurou responder-se, dentro das limitações impostas pelo tempo e pelo âmbito deste trabalho. As questões derivadas encontraram as suas respostas ao longo do trabalho.

É importante perceber quais as relações entre o Planeamento Estratégico e a Eficácia Organizacional, em que medida um influencia a outra, e qual o seu contributo para a gestão organizacional, neste caso da Marinha. Tal como demonstrado no ponto 3 (A Eficácia Organizacional na Marinha e o Processo de Certificação pela Norma Portuguesa NP 4427:2004), são evidentes as influências dos paradigmas ou dimensões da eficácia organizacional na conceptualização da DPN, enquanto tradução directa do planeamento da Marinha.

Perante o exposto, podemos concluir pela existência de uma relação bidireccional, de interdependência, entre o planeamento estratégico da organização Marinha e a eficácia organizacional da mesma. Podemos ainda considerar a opção de certificação do SGRHM como o corolário desta interdependência, uma vez que esta ferramenta de gestão permitiu a implementação definir de uma forma transparente, precisa, abrangente, coerente, integrada e consistente as políticas de gestão, bem como o processo de controlo e comunicação do desempenho estratégico, respectivos instrumentos e indicadores.

Tom Peters, co-autor do livro "Em Busca da Excelência" costuma afirmar que é preferível “*Suar nos treinos, para não sangrar na batalha*”.

Que batalha? A luta pela eficiência na função. Sem treino, não existe sequer o básico, não haverá desenvolvimento, e muito menos as “experiências memoráveis de consumo”. Esqueça. Ninguém faz magia ou milagre quando se trata do desempenho de pessoas.

Uma força de trabalho qualificada é a melhor protecção de uma empresa contra a concorrência agressiva e os caprichos implacáveis do mercado. Muitas gastam grande parte

dos seus recursos protegendo-se de ameaças externas. Se fossem prudentes, investiriam mais em fortalecer suas posições no mercado através de melhor qualificação dos seus funcionários.

Recomendações / Sugestões

O presente trabalho pela sua dimensão não pode ser considerado como exaustivo, pelo que atendendo à importância e actualidade do tema se justificam outras e mais profundas análises.

Bibliografia

- CALADO, Mendes (2008) – Transformação da Marinha: Paradigma genético, estrutural e operacional, TII CPOG 2007/2008
- CARVALHO, Carla; GOMES, Duarte (2000) – Eficácia Organizacional: Determinantes e dimensões, *Psychologica* 25, 179-202
- FERNANDES, A. J. Gonçalves (2005) – A problemática da eficácia organizacional, *Revista dos Técnicos Oficiais de Contas*,63:6, 50-52
- FERNANDES, A. J. Gonçalves (2006) – O paradigma sistémico da eficácia organizacional, *Revista dos Técnicos Oficiais de Contas*,77:8, 58-60
- FERNANDES, A. J. Gonçalves (2007a) – O paradigma racional da eficácia organizacional, *Revista dos Técnicos Oficiais de Contas*,82:1, 50-52
- FERNANDES, A. J. Gonçalves (2007b) – O paradigma político da eficácia organizacional, *Revista dos Técnicos Oficiais de Contas*,87:6, 50-52
- FERNANDES, A. J. Gonçalves (2007c) – O paradigma económico da eficácia organizacional, *Revista dos Técnicos Oficiais de Contas*,89:8, 54-56
- FREIRE, Adriano (2002) – ESTRATÉGIA: SUCESSO EM PORTUGAL, 8ª ed. Lisboa: Verbo
- RIBEIRO, A. Silva (2004) – Estratégia Naval Portuguesa: Documentação Estruturante, *Jornal da Defesa*, OUT
- RIBEIRO, A. Silva (2008) – Formulação da Estratégia Naval Portuguesa: Modelo e Processo, *Cadernos Navais*, 27/ Outubro-Dezembro, ed. Comissão Cultural da Marinha
- SANTOS, António J. R. (2008) – Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos, Lisboa: Escolar Editora
- TAVARES, J. A. Vilas Boas (2010) – Gestão Estratégica de Recursos Humanos, *Revista da Armada*, nº438, 4
- VELOSO, Ana L. O. M. (2007) – O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional, Tese de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações, Universidade do Minho; Instituto de Educação e Psicologia
- WELCH, Jack (2007) – VENCER, 12ª ed. Lisboa: Actual Editora

ANEXO A

AUDITORIA DE CERTIFICAÇÃO

AUDITORIA DE CERTIFICAÇÃO

Não sendo objectivo deste trabalho proceder a uma verificação detalhada do relatório elaborado pela entidade auditora, é apresentada uma breve descrição da auditoria de Concessão 2.^a Fase ao Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH) da Ministério da Defesa Nacional – Marinha. O Sistema de Gestão de Recursos Humanos, foi verificado face à norma NP 4427:2004.

- **Plano e Metodologia de auditoria** - O plano de auditoria previamente enviado à Organização foi cumprido na generalidade, tendo sido alterado por razões logísticas e de gestão de tempo, estas alterações foram alvo de análise no decorrer da auditoria. Todos os requisitos da norma de referência foram auditados. A auditoria decorreu segundo um processo de amostragem (de actividades, processos, documentos e colaboradores entrevistados), cabendo à organização identificar eventuais situações paralelas ou associadas às constatações registadas pela Equipa Auditora (EA), assim como o respectivo desencadeamento de planos de acções correctivas adequados.

- **Âmbito do SGRH** - O SGRH encontra-se implementado no Ministério da Defesa Nacional – Marinha para as actividades de “Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha”

- **Conformidade do SG** - No decorrer da auditoria a EA confirmou que a concepção do SGRH, a estrutura e os documentos associados são adequados ao Ministério da Defesa Nacional - Marinha e vão de encontro ao predisposto nas normas de referência.

- **Representatividade da amostra** - Deve ser tida em consideração a representatividade da amostra recolhida, tendo em conta o número de pessoas e a dispersão no espaço das unidades, no âmbito do SGRH, e a complexidade do sistema auditado

No decorrer da auditoria, foram encontrados pontos fortes, a saber:

- O processo de formação (planeamento, concepção, organização, promoção, execução, acompanhamento e avaliação da formação) está acreditado pela Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT).
- Divulgação do código de conduta.
- Empenhamento do Chefe do Núcleo de Certificação e da Gestão de Topo

- Estímulo do desenvolvimento de competências através dos Reconhecimentos, Validação e Certificação de Competências (RVCC) e através de uma plataforma de e-learning do Centro Naval de Ensino a Distância (CNED).

É evidente que o SGRHM agora certificado, é ainda um sistema jovem, que não é perfeito, como aliás seria de esperar. Assim, foram apontadas pelos auditores algumas oportunidades de melhoria, processo perfeitamente normal e desejável em qualquer contexto semelhante.

Não podemos nunca esquecer que num processo de certificação a auditoria deve sempre ser encarada numa perspectiva didáctica e nunca numa perspectiva de fiscalização.

O próprio processo de certificação inclui na sua conceptualização a procura da melhoria contínua, rumo à excelência do desempenho. Salienta - se o facto nada de relevante ter sido detectado, pelo que a certificação do SGRHM foi concedida em Agosto de 2009.