

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
(3.º CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR – MARINHA)

2007/2008



TII/CPOS-M

DOCUMENTO DE TRABALHO

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DA MARINHA PORTUGUESA.

O CONTRIBUTO DO *BENCHMARKING* PARA O NOVO PADIGMA DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA MARINHA

ANSELMO MANUEL DOS SANTOS VICTORINO
PRIMEIRO-TENENTE

NÃO CLASSIFICADO



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**O CONTRIBUTO DO *BENCHMARKING* PARA O NOVO
PARADIGMA DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA
MARINHA**

**Anselmo Manuel Dos Santos Victorino
Primeiro-Tenente**

Breve Estudo/Área de Administração/CPOS-M

LISBOA, 2008
NÃO CLASSIFICADO



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**O CONTRIBUTO DO *BENCHMARKING* PARA O NOVO
PARADIGMA DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA
MARINHA**

**Anselmo Manuel Dos Santos Victorino
Primeiro-Tenente**

Breve Estudo/Área de Administração/CPOS-M

Orientador:

Capitão-Fragata AN Parracho Trindade

LISBOA, 2008
NÃO CLASSIFICADO

AGRADECIMENTOS

Uma palavra de apreço é devida a todos quantos, directa ou indirectamente, contribuíram para a execução deste estudo.

Agradeço, em especial, ao Instituto de Estudos Superiores Militares pelo cultivo e incentivo do espírito crítico inerente à liberdade académica; ao orientador deste trabalho, CFR AN Parracho Trindade, pela sua constante disponibilidade e profícuo aconselhamento, ao CFR Silva Pereira pelo relato da sua experiência no âmbito da avaliação de navios na Flotilha e aos camaradas do CPOS-M 2007/2008, pela amizade e amável disponibilidade crítica construtiva, com destaque, para o 1TEN FZ Esquetim Marques e para o 1TEN M Mota Moreira, pela revisão final e rigorosos contributos prestados.

À minha família, tanto à minha mulher Vera como à minha filha Rita, que se viram privadas de momentos da minha presença, pela compreensão e paciência que demonstraram, pelo apoio e força que me transmitiram e pelo afecto que garantiram estivesse sempre presente.

ÍNDICE

RESUMO	iv
ABSTRACT	v
PALAVRAS-CHAVE	vi
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	vii
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL	2
a. O <i>BENCHMARKING</i> como instrumento de gestão	2
i. Tipos de <i>Benchmarking</i>	2
ii. Realização do <i>Benchmarking</i>	3
b. Excelência na Organização e Gestão.....	3
c. Qualidade Total e Vantagem Competitiva	5
3. O <i>BENCHMARKING</i> NA GESTÃO DA MARINHA	6
a. Boas Práticas Implementadas	6
b. Boas Práticas a Explorar.....	7
c. Metodologia e Aplicação.....	8
d. Perspectivas futuras	8
4. CONCLUSÕES	9
ANEXOS	11
ANEXO A - <i>BENCHMARKING</i>	12
ANEXO B - <i>BENCHMARKING</i> E EXCELÊNCIA	18
ANEXO C – <i>COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK</i> – CAF.....	26
ANEXO D - DESEMPENHO DE QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES...	34
ANEXO E - PRINCIPIOS BASE NA GESTÃO DOS RH	37
ANEXO F - GLOSSÁRIO	42
BIBLIOGRAFIA	50
APÊNDICES	52

NÃO CLASSIFICADO

APÊNDICE I - Um exemplo de *Benchmarking* na Marinha – Treino e Avaliação de Navios

APÊNDICE II - Projecto de Aplicação de *Benchmarking* na Marinha

NÃO CLASSIFICADO

RESUMO

Numa organização como a Marinha, o desenvolvimento de “um novo paradigma de organização e gestão”, mesmo que se pretenda utilizar uma abordagem superficial, cria naturais barreiras e reacções, quer pela forçada alteração de metodologias e procedimentos tradicionais de longos anos, quer por questões culturais. Estas instabilidades são os “custos directos” identificados em qualquer alteração organizacional, que se não forem bem geridos, poderão condenar a iniciativa de mudança a arrastar-se no tempo indefinidamente sem sucessos.

O *Benchmarking* é uma metodologia que poderá ser utilizada pela Marinha para aperfeiçoar a sua gestão e obviar os referidos custos, mediante a realização sistemática de levantamentos e análises de práticas, processos, produtos e serviços prestados por outras organizações. O processo estruturado de *Benchmarking* gera informações importantes para que se conheçam diferentes formas de abordar situações e problemas semelhantes e, dessa forma, contribuir para que possam aperfeiçoar as suas organizações. Um exemplo, em curso, embora se considere que se tratam de processos de “*Benchmarking Instintivo*”, é verificado na importação de *boas práticas* das Marinhas Holandesa e Alemã, maioritariamente responsabilidade das comissões de acompanhamento dos projectos de integração dos novos meios lá instaladas.

Num contexto estratégico de modernização e profissionalização das Forças Armadas, assente numa perspectiva conjunta, estão presentes conceitos como a eficiência e a rentabilização das capacidades. A Marinha de Futuro deverá procurar, na senda das boas práticas, manter-se na vanguarda, afirmando o conceito de *duplo uso*, empenhar-se em atender aos anseios de todas as partes interessadas (chefias – políticas e militares -, sociedade, *Família Naval*, fornecedores e restantes servidores civis e militares), assumir a sua responsabilidade social e primar continuamente pela excelência na gestão.

ABSTRACT

In a organization as the Navy, the development of “a new paradigm of organization and management”, even if it intends to use a superficial boarding, it creates natural barriers and reactions, not only by the forced changing of methodologies and traditional procedures with many years, but also for cultural questions. These instabilities are the “identified direct costs” in any organizational change, which if not well managed, can condemn the change initiative to crawl themselves indefinitely in the time without successes.

Benchmarking is a methodology that will be able to be used by the Navy to perfect its management and to prevent these costs, by means of the systematic accomplishment of surveys and analyses of practices, processes, products and services provided by other organizations. The structuralized process of *Benchmarking* generates important information so that different forms are known to approach similar situations and problems in such a way that will contribute to perfect its organizations. An example in course, although considering that if they deal with processes of “*Instinctive Benchmarking*”, is seen in imported good practices by the accompaniment commissions for new ships integration projects, that deal with the Dutch and German Navies.

In a strategical context of the Armed Forces modernization and professionalization, based on a joint perspective, there are always concepts standing such as efficiency and capability’s optimization. The Future Navy, in the footpath of good practices, will have to look for remaining in the vanguard, affirming the concept of double use, to be pledged in taking care of the yearnings of all the interested parts (leadships – both political and military -, society, *Naval Family*, suppliers and other civil and military servers), assuming its social responsibility and in the continuous search for management excellency.

NÃO CLASSIFICADO

PALAVRAS-CHAVE

- *Benchmarking*
- Boas práticas
- Excelência
- Gestão
- Marinha
- Paradigma

NÃO CLASSIFICADO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADM - Assistência na Doença aos Militares das Forças Armadas
APDSI - Associação para a Produção e Desenvolvimento da Sociedade de Informação
CAF - *Common Assessment Framework*
CEMA - Chefe do Estado-Maior da Armada
CFR – Capitão-de-fragata
CSAA – Chefia do Serviço de Apoio Administrativo
DAS – Direcção de Apoio Social
DSP – Direcção do Serviço do Pessoal
EFQM - *European Foundation for Quality Management*
ERP - *Enterprise Resource Planning*
FFAA - Forças Armadas
FTP - *File Transfer Protocol*
GAO - *General Accounting Office*
GRH - Gestão de Recursos Humanos
IASFA – Instituto de Acção Social das Forças Armadas
I&D - Investigação e Desenvolvimento
IESM - Instituto de Estudos Superiores Militares
IGFLOT - Instruções Gerais da Flotilha de Navios
IONAV - Instruções Operacionais do Comando Naval
ISO - *International Organization for Standardization*
MDN - Ministério da Defesa Nacional
OST - *Operational Sea Training*
PDCL - *Plan, Do, Check, Learn*
PT - Grupo Portugal Telecom
RH - Recursos Humanos
SIIF - Sistema Integrado de Informação Financeira
SIGDN - Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional
SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*
TI – Tecnologias de Informação
UE - União Europeia

1. INTRODUÇÃO

Um processo de evolução numa instituição, nunca está isento das consequências que resultam da sua aplicação, nomeadamente – as mudanças.

Estas mudanças implicam novos referenciais e padrões de qualidade. O *Benchmarking* apresenta-se como um instrumento de grande utilidade para melhor se gerir esta mudança.

Um dos maiores potenciais benefícios do *Benchmarking* é a capacidade de reacção e adaptação perante as mudanças. Posiciona-se assim como uma ferramenta útil para minimizar o impacte da implementação do novo paradigma de organização e gestão na Marinha, surgindo daí, a questão que serviu de base a este estudo:

Qual o tipo de Benchmarking mais adequado à Marinha, que melhor resultado dê face aos futuros desafios de gestão?

Não sendo o *Benchmarking* um processo estático, necessita de garantias de continuidade da evolução. Assim, no âmbito da qualidade e modernização da Marinha, a Estrutura Comum de Avaliação das Administrações Públicas da União Europeia – *Common Assessment Framework* (CAF), surge como um modelo de diagnóstico organizacional de referência, que poderá contribuir para apoiar o desenvolvimento sustentado e a reengenharia, num processo de melhoria contínua.

Quando se fala na Marinha, naturalmente pensa-se em Navios, pelo que a área funcional com maior projecção é forçosamente a operacional que, a curto e médio prazo, sofrerá grandes mudanças com a integração de novos meios e dar-se-á uma evolução “forçada”.

Mas a excelência na área operacional e na Marinha só será possível se as restantes acompanharem o processo ao mesmo ritmo, sob pena de não se conseguir dar o salto qualitativo pretendido. Dentro das restantes áreas funcionais, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) assume-se como factor diferenciador no desempenho de uma organização como a Marinha. O seu capital humano deverá distinguir-se pela sua importância estratégica, actualidade e impacte na excelência e qualidade total pretendida, de tal forma que a gestão das pessoas representa, desde já, uma componente fundamental na edificação da estratégia organizacional.

De forma a sistematizar o alcance e estrutura a que se propõe este trabalho, estabelece-se a seguinte metodologia: numa primeira fase, será efectuado um enquadramento global do *Benchmarking*. Numa segunda fase procurar-se-á analisar e propor a sua aplicação na Marinha e por último, tecer algumas conclusões sobre o estudo efectuado.

2. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

“Improving ourselves by learning from others.”

The Cabinet Office

a. O *Benchmarking* como Instrumento de Gestão

Importa estudar as potencialidades do *Benchmarking*¹ enquanto instrumento de gestão e de melhoria da qualidade, tanto a nível sistémico como institucional, atalhando um caminho possível para um consenso sobre padrões de qualidade, ou ainda como ferramenta essencial para a elaboração de indicadores de avaliação que permitam a evolução contínua. O essencial do *Benchmarking* é a definição de indicadores e processos ou procedimentos de boas práticas. Neste sentido, pode aplicar-se, para além dos sucessos alcançados no meio empresarial com a melhoria dos procedimentos de gestão e administrativos, também aos métodos e processos das instituições públicas, com vista à optimização e rentabilização da sua organização, gestão e suas práticas. Por princípio, o *Benchmarking*, de âmbito externo, é um processo comparativo em relação às melhores organizações, descrevendo para a instituição em causa as suas *performances* em relação aos concorrentes e aos seus padrões de qualidade e adaptando os melhores padrões da concorrência a si própria.

A elaboração sistemática de indicadores e de *Benchmarks*, a todos os níveis, é um exercício que poderá representar uma importante reflexão de referência, institucional e nacional, sobre estas questões.

O Anexo A constitui-se como um enquadramento mais abrangente sobre estas matérias, permitindo o melhor enquadramento e alguma profundidade ao que a seguir se expõe.

i. Tipos de *Benchmarking*

Existem vários tipos de *Benchmarking*, podendo começar numa instituição (com menos custos, mas menor eficácia), por ser interno, analisando e comparando os vários sectores. Pode ainda ser mais restrito - *Benchmarking* funcional – dirigindo-se apenas a uma função ou área específica da organização. Pode ser externo, que é o caso paradigmático, quando a

¹ A palavra *Benchmarking*, originária do idioma inglês, não tem tradução directa para o português. A definição mais usual para o conceito de *Benchmarking* vem de Spendolini (2003): “*Benchmarking* é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade da melhoria organizacional”.

comparação é feita com organizações ou empresas líder (que nem têm que ser do mesmo ramo de actividade) ou competitivo, quando feito com empresas do mesmo ramo, o que nem sempre é fácil, porque os competidores não revelam facilmente os seus dados. Se os parceiros estiverem localizados fora do país, trata-se de *Benchmarking* Internacional. Pode ser ainda genérico, envolvendo aspectos da actividade que normalmente são transversais e comuns a diversos tipos de instituições ou, pelo contrário, pode ser sectorial, quando visa não o aperfeiçoamento de uma empresa em particular mas de todo um sector definido da actividade.

ii. Realização do *Benchmarking*

A ética é um pressuposto de respeito nas actuais práticas de *Benchmarking*, associada ao processo de *Benchmarking* que se rege por princípios próprios, resumidos num código de conduta, onde a reciprocidade na partilha e no uso da informação, a confidencialidade e o respeito pela individualidade dos parceiros se assumem como preceitos invioláveis Assim para iniciar um processo de *Benchmarking* importa conhecer o termo e familiarizar-se com os seus princípios fundamentais e respectivo código de conduta (Anexo A).

A utilização do *Benchmarking* envolve diversas fases sequenciais, cada uma com os seus métodos e regras, donde se destacam: o planeamento inicial; a avaliação própria dos dados internos; a recolha de dados externos em instituições referenciadas pelas suas boas práticas; a análise das informações recolhidas; e, por último, o desenvolvimento de um plano de acção e a exigência de continuidade (desenvolvido no Anexo A).

É necessário ter presente que o *Benchmarking* é exigente e consideravelmente consumidor de recursos, humanos e financeiros. Ele não é um acontecimento isolado, não é um simples processo de cópia, não é rápido nem fácil. Pelo contrário, tem que ser um processo contínuo de aprendizagem, um trabalho intensivo e consumidor de tempo, que deve ser bem estudado e ponderado. No entanto, os resultados positivos de um exercício de *Benchmarking* são relevantes a vários níveis, donde se destacam: a forma criativa utilizada na implementação das melhores práticas; a motivação dos profissionais envolvidos e a criação de um espírito de abertura a novas ideias e à mudança; a identificação e implementação de novos processos tecnológicos, eventualmente até originários de outras áreas de actividade.

b. Excelência na Organização e Gestão

Na Europa, a década de noventa ficou marcada ao nível da Qualidade pelo lançamento e desenvolvimento do Modelo de Excelência da EFQM - *European Foundation for Quality Management*. Ficou, desde logo, amplamente reconhecido como uma ferramenta poderosa de auto-avaliação das organizações, vai sendo, com maior ou menor incidência, difundido e aplicado por toda a Europa, assumindo destaque ao lado de outros Modelos, tais como o americano, o japonês e mais recentemente o ibero-americano.

Este Modelo, que se poderia apelar de excelência na gestão, assenta em vários pressupostos, como: a necessidade de ter em conta as diferentes partes interessadas na organização: os destinatários dos serviços, os colaboradores, os fornecedores, as chefias e a própria sociedade; a análise da rede de processos da organização - processos de liderança, de estratégia e planeamento, de gestão das pessoas, de gestão dos recursos, de produção e prestação de serviços, de melhoria; a garantia de que a gestão dos processos deve estar orientada para os resultados; a sensibilização para o facto da inovação e a aprendizagem serem as molas que servirão de trampolim ao progresso da organização devendo, por isso, ser continuamente alimentadas.

Concebido inicialmente para grandes empresas, foi depois adaptado a empresas de menor dimensão e a organizações ligadas ao sector público.

No Anexo B, são apresentados alguns conceitos básicos e um caso de sucesso de um Modelo de Excelência (EFQM) com provas dadas na garantia de sucesso.

Segundo *Napoleão Bonaparte*, Imperador francês (1804-1815), *nada é mais difícil e, portanto, tão precioso, do que ser capaz de decidir*.

A auto-avaliação pode ser entendida como uma ajuda ou apoio no processo de tomada de decisões, estando-lhe, portanto, inerente o confronto entre os fins estabelecidos, os meios utilizados e os recursos obtidos, a identificação dos pontos críticos – fortes, fracos e das mudanças/acções a empreender (medidas correctivas).

A Estrutura Comum de Avaliação (*Common Assessment Framework – CAF*) é uma ferramenta de apoio à implementação dos conceitos de Gestão da Qualidade na Administração Pública. A CAF é um modelo de auto-avaliação, criado com base nos critérios do referido Modelo de Excelência da EFQM, para as organizações públicas da União Europeia (UE) conhecerem e melhorarem o seu desempenho organizacional. Trata-se de uma ferramenta de gestão especificamente criada com vista à introdução da qualidade nas organizações públicas.

Para uma melhor percepção das potencialidades desta ferramenta e a sua articulação com os processos de *Benchmarking*, no Anexo C é apresentada uma breve caracterização do funcionamento e aplicação da CAF.

c. Qualidade Total e Vantagem Competitiva

O conceito de qualidade consubstancia-se no bom, contínuo e adequado desempenho das organizações, o que leva a que os seus *outputs* não tenham deficiências que originem consequentemente insatisfações e reclamações.

A qualidade em serviços públicos é definida pelo Governo², como sendo, *uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos.*

A gestão do desempenho pode ser definida como um processo ou um conjunto de processos que expressam uma ideia comum acerca do que deve ser feito e da respectiva gestão, bem como o desenvolvimento de competências necessárias para que tal realização seja atingida a curto e médio prazo.

Na perspectiva estratégica, a gestão do desempenho exige a criação de uma cultura organizacional, onde os indivíduos e os grupos assumam as suas responsabilidades pela melhoria contínua dos processos e das actividades e pelas suas próprias competências, habilidades e contribuições, tendo como horizonte a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável da Organização na envolvente onde está inserida.

No Anexo D, é desenvolvido o conceito de boas práticas de gestão para a melhoria do desempenho das organizações, consubstanciadas em regras, procedimentos e algumas noções, com vista a atingir a excelência através da qualidade total.

² Decreto-Lei nº166/99 de 13 de Maio

3. O BENCHMARKING NA GESTÃO DA MARINHA

“...LINHAS DE ACÇÃO DE COMANDO E ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR...”

“...Cumprir o presente e moldar o futuro com inovação e adaptação, tendo como referência a nossa cultura e os valores que a enformam, na busca continuada de soluções para as dificuldades conjunturais e na determinação para superar os problemas de incidência recorrente e estrutural...”

(Directiva de Política Naval, 2006, 8)

Num mundo em constante mudança, a inovação é reconhecida e assumida como um factor determinante na melhoria e conquista da competitividade, especialmente na perspectiva da criação de sinergias entre as competências dos Recursos Humanos, Tecnológicos e de Gestão.

A Marinha tem procurado acompanhar estes tempos de mudança, mantendo-se moderna e alcançando novas dimensões e desafios, assentes numa filosofia de *Duplo Uso*, tomando por base os valores culturais, apostando no potencial, motivação e qualificação dos seus recursos humanos.

Nos últimos anos foram desenvolvidos e implementados na Marinha alguns projectos onde podem encontrar-se algumas semelhanças com o processo de *Benchmarking*, destacando-se alguns deles a seguir, referenciados como boas práticas implementadas.

Num futuro próximo, a incorporação prevista dos novos meios, constitui-se como factor impulsionador à necessária reorganização, servindo como alavanca motivadora da mudança, dado ser um inquestionável argumento para adquirir qualificações e competências. Uma medida a considerar na minimização dos impactes será, certamente, o recurso a processos de *Benchmarking*, em especial em áreas críticas que, pela sua sensibilidade ou exigência, requeiram um sucesso garantido por antecipação.

a. Boas Práticas Implementadas

No âmbito da organização e gestão de nível superior, na última década foram dados alguns passos de gigante na senda da excelência. É uma referência na área financeira, a

implementação do Sistema Integrado de Informação Financeira (SIIF) e, mais recentemente, do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN). Esta última ferramenta possibilitou, por exemplo, que o Planeamento de Actividades na Marinha evoluísse significativamente, com a definição e hierarquização de Objectivos e Actividades e a sua integração em toda a Marinha. A generalidade das Unidades efectua Planeamento Anual das suas Actividades, onde são estabelecidas as suas próprias metas mas, ao que foi possível apurar (salvo algumas excepções), normalmente não sob a forma de indicadores comparativos com outros instrumentos de planeamento - na mesma área funcional ou noutra - considerados como de alta qualidade e inovadores, conforme prevê a técnica de *Benchmarking*.

Também na área operacional – que é o *core business* – se verificam referências à técnica do *Benchmarking*, embora de uma forma não estruturada e sem intenção expressa, como se pode constatar no caso estudado descrito no Apêndice I.

*As missões das Forças Armadas e as missões da Marinha comportam uma série de tarefas que as unidades navais e de mergulhadores, de entre os vários constituintes do sistema de forças da Marinha, devem estar aptas a cumprir com proficiência e em segurança.*³

O treino previsto para os navios veicula a garantia de que este desiderato é alcançado e é competência da avaliação dos navios, efectuada pela Flotilha, verificar que os padrões definidos são alcançados e que o navio está apto para o cumprimento da missão.

b. Boas Práticas a Explorar

Além da componente operacional já referenciada anteriormente, considera-se ainda como área funcional chave na definição do novo paradigma de organização e gestão da Marinha, a do Pessoal, especificamente na sua vertente da Gestão dos Recursos Humanos, enfatizando-se novamente a extrema importância do capital humano numa organização, especialmente num contexto de grandes mudanças. Em forma de síntese e de um modo muito conciso, no Anexo E são apresentados alguns *princípios base na gestão dos RH*⁴.

A abordagem a esta questão pressupõe a aproximação a um tipo de *Benchmarking* externo, com recurso a organizações do sector público e privado com casos de reconhecida excelência na GRH a nível nacional, com uma condição, a de criar sinergias com a actual arquitectura de sistemas de informação e consequentemente poupanças de recursos e

³ IONAV 8000 (A)

⁴ Segundo o *General Accounting Office* (GAO), referido a 1999, na América do Norte.

tempo: teriam de ser clientes SAP (que *per si* já se constitui líder de mercado em sistemas integrados de gestão), uma vez que nas Forças Armadas (FFAA) já está implementado esse sistema de informação (SIGDN), com perspectivas de desenvolvimento e exploração do módulo RH.

Quase que naturalmente surgiu um produto de sucesso internacional desenvolvido pela SAP, implementado em 2005 pelo Grupo Portugal Telecom (PT), o seu sistema de GRH – *SAP RH PRO UNO* - e já está referenciado como caso de sucesso, tendo sido este projecto já alvo de *Benchmarking* em Inglaterra, pelo *UK Land Registry*, caracterizado pelo seu *Head of Human Resources Policy*, David Evans, da seguinte forma:

“This is a change Project using IT, not an IT project. The SAP integrated HR and payroll solution and LogicaCMG as an experienced provider allowed us to ensure a high quality of service and mitigate some of the project risk.”

c. Metodologia e Aplicação

No Apêndice II, é apresentada a matriz de segmentação que consubstancia a análise do projecto atrás referenciado, apresentando-se uma breve descrição do projecto, os benefícios que decorrem da sua aplicação e, por fim, a sua aplicabilidade à Marinha ou, eventualmente, às FFAA, quer no âmbito do sistema de informação, quer de âmbito geral.

d. Perspectivas Futuras

Actualmente, num contexto de optimização de capacidades, racionalização e rentabilização de meios e recursos, debate-se a unificação nas Forças Armadas. Esta é, para já, uma realidade apenas numa perspectiva sectorial donde são exemplos, primeiro na saúde - com a fusão dos subsistemas de Assistência na Doença aos Militares das Forças Armadas (ADM) - e depois estendendo-se à área da formação superior, no Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM).

Na definição de um novo paradigma de organização e gestão, a Marinha não se pode, de forma alguma, isentar ou abstrair desta intenção e crescente realidade conjunta, cada vez com maior impacte nas instituições militares.

Julga-se que, também nesta perspectiva, o recurso a processos de *Benchmarking* constituir-se-á como uma vantagem, pois na definição de processos únicos, as reconhecidas boas práticas vingarão certamente.

Assim, consideram-se nesta perspectiva, dois tipos de prazos: o curto e o de médio/longo. A curto prazo, cita-se o vertido no Despacho n.º 07/08, de 27 de Fevereiro do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA), no que respeita às orientações do Governo⁵, relativas à reorganização da estrutura superior da Defesa Nacional e das Forças Armadas, bem como às alterações e às reformas legislativas ocorridas no âmbito da organização da administração directa do Estado, nas quais as Forças Armadas, e em particular a Marinha, se encontram incluídas e, por último, à complexidade e dimensão das tarefas que decorrem do Despacho n.º 18/MDN/2008, de 18 de Fevereiro de 2008, que exigem um adequado esforço de coordenação, aliado a uma abordagem transversal e concentrada, capaz de olhar a Marinha como um todo coerente e estruturado. No médio/longo prazo, em face desta tendência conjunta, é fundamental a prévia identificação e análise das áreas potenciais com perspectiva conjunta, bem como a “preparação do terreno” e a devida adequação, minimizando impactes da comum confrontação com “factos consumados” e realidades desajustadas às especificidades, requisitos e necessidades militares.

Uma atitude proactiva e uma postura construtiva em relação à realidade conjunta, que já é uma evidência, demonstrará que a coesão dos ramos pode funcionar como alavanca na mudança de mentalidades e permitir o salto qualitativo para umas Forças Armadas modernas, com afirmação, não na independência dos ramos, mas sim nas suas sinergias.

Sendo esta já uma realidade, os militares terão de aprender a viver com ela e podem ter a iniciativa de mudança e desempenhar um papel activo na reengenharia de uma força militar forte, flexível e moderna, com afirmação na sociedade civil.

4. CONCLUSÕES

O *Benchmarking* é um instrumento de gestão com provas dadas, mas não se constitui numa solução *per se*, pois a sua utilização na Marinha, nunca será um processo rápido e estático, mas sim dinâmico, conjugado com a auto-avaliação continuada, procurando corrigir eventuais desvios, prolongado no tempo, visando a excelência na gestão, credibilidade e prestígio enquanto instituição militar e de utilidade pública, que procura a satisfação integral dos seus *stakeholders*, a melhoria contínua e a qualidade total no seu funcionamento.

⁵ Aprovadas através de Resolução do Conselho de Ministros N.º 38/2008, de 7 de Fevereiro de 2008

Em resposta à questão central que serviu de partida para a análise efectuada: “*Qual o tipo de Benchmarking mais adequado à Marinha, que melhor resultado dê face aos futuros desafios de gestão?*”, procurou-se demonstrar que as melhores práticas que produzem uma resposta mais eficaz estão no exterior da Marinha, em instituições privadas ou mesmo públicas, mas a sua adaptação poderá ter custos demasiado elevados, sendo imperativa a análise cuidada caso a caso. Também foi referido que é necessária uma consciencialização para a perspectiva conjunta que é já uma intenção política e deve ser considerada na edificação estratégica do futuro da Marinha ao nível da organização e gestão. Neste âmbito, os processos de fusão inter-ramos implicarão forçosamente mudanças e adaptações às melhores práticas implementadas⁶. A qualidade deverá ser o ponto central na reengenharia de um paradigma organizacional, que vise uma Marinha moderna, com uma gestão eficiente e competitiva, desburocratizada, democratizada e mais participada, mais aberta, mais transparente e mais atenta à sociedade em que está inserida.

De realçar que os Recursos Humanos serão determinantes neste processo destacando-se a sua motivação, o seu empenho, o seu esforço, e todo o seu leque de competências e conhecimentos, bem como a capacidade de inovar e o seu profissionalismo. O valor de uma Marinha depende em larga medida do valor dos seus quadros e das suas lideranças. É necessário que se formem e qualifiquem militares que sirvam devotadamente o seu País, respeitadores dos ideais da democracia e da liberdade, vivendo o sentido da história e os sinais de modernidade do seu tempo, cultivando em permanência as virtudes militares que marcam a Instituição e que, claro, são motivo de orgulho de quantos nela se integram.

O Almirante CEMA, definiu na sua Directiva de Política Naval de 2006, uma visão estratégica para a edificação de uma “*...Marinha moderna e equilibrada, parceira no desenvolvimento, firme na defesa e, empenhada na segurança. Esta Marinha de Duplo Uso, de integração e complementaridade, deverá afirmar-se de forma:*

- *Relevante, pela competência;*
- *Pronta, pela capacidade de actuar;*
- *Flexível, pela capacidade de inovar e de se adaptar;*
- *Coesa, pela solidez dos valores;*
- *Prestigiada, pelo reconhecimento da sua utilidade e eficácia no cumprimento da missão;*”

⁶ O que se poderá considerar como um processo de Benchmarking interno, ao nível das Forças Armadas.

ANEXOS

ANEXO A - *BENCHMARKING*

ANEXO B – *BENCHMARKING* E EXCELÊNCIA

ANEXO C - *COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK* – CAF

ANEXO D - DESEMPENHO DE QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

ANEXO E - PRINCÍPIOS BASE NA GESTÃO DOS RH

ANEXO F - GLOSSÁRIO

ANEXO A***BENCHMARKING*****1. BREVE CARACTERIZAÇÃO⁷:**

Benchmarking é um processo de pesquisa que permite às organizações realizarem comparações de processos e práticas, para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou de vantagem competitiva.

Ao contrário de outras ferramentas de gestão, o *Benchmarking* estimula as empresas a procurar, além das suas próprias operações ou indústrias, factores chave que influenciem a produtividade e os resultados.

Esta filosofia pode ser aplicada a qualquer função (vendas, distribuição, investigação e desenvolvimento, engenharia, recursos humanos, etc.), embora produza geralmente melhores resultados quando aplicada à empresa como um todo.

Tabela 1 – O que é e o que não é o *Benchmarking*

<i>Benchmarking é:</i>	<i>Benchmarking não é:</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Um processo contínuo • Uma procura que fornece informação valiosa • Um processo de aprendizagem • Um leque de oportunidades • Uma análise aos processos • Uma ferramenta de gestão, aplicável aos processos da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Um acto isolado • Um livro de receitas • Uma cópia ou uma imitação • Reinventar o que já foi inventado • Uma constatação de factos • Uma moda de gestão

⁷ Adaptado de “Apoio à melhoria do desempenho das Pequenas e Médias Empresas (PME)”, Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI).

a. Principais Tipos de *Benchmarking*:

O *Benchmarking*, apesar de recente, é hoje uma prática de grande credibilidade e aceite, quer no sector privado, quer no público, onde é considerada como muito útil. Pode ser estabelecido para qualquer tipo de processo produtivo, organizacional ou administrativo e a qualquer nível da Instituição, em qualquer área funcional.

Uma das razões do *Benchmarking* é que, nas actuais exigências de optimização, rigor e rentabilização, o aperfeiçoamento da organização ultrapassa geralmente os seus quadros, presos aos seus próprios paradigmas. Pelo contrário, o *Benchmarking* implica “olhar para fora”, para examinar como é que os outros conseguem os seus níveis de desempenho de referência e compreender os processos que eles usam. Neste sentido, o *Benchmarking* ajuda a explicar o que está por detrás da excelência. Quando as lições extraídas de um exercício de *Benchmarking* são aplicadas devidamente, facilitam a melhoria do desempenho em funções críticas de uma instituição ou em áreas chave previamente definidas.

Na União Europeia é praticado um tipo particular de *Benchmarking*, vocacionado para o sector público de vanguarda, que é o *Benchmarking* governamental. É caracterizado pela comparação da eficiência das várias políticas, entre diversos países, com ênfase nas condições estruturais e infraestruturais, na diminuição de custos e desperdícios, na rendibilização do funcionalismo e na satisfação dos utentes. Verifica-se assim que o *Benchmarking* está a evoluir a partir do tradicional nível empresarial, onde nasceu, a outras situações culturais e organizacionais, como universidades, hospitais e toda uma variedade de serviços públicos. Por isto, as iniciativas de *Benchmarking* tendem a ter actores diferentes, sendo que no caso do *Benchmarking* público, o papel executor cabe aos governos ou dos seus organismos.

Temos assim os principais tipos de *Benchmarking* referenciados por Spendolini (2003):

(i). *Benchmarking* Interno

Neste processo, a análise é focada na mesma organização, comparando diferentes funções ou processos, partindo do pressuposto que há unidades ou funções mais eficientes que outras.

(ii). *Benchmarking* Competitivo

Envolve a comparação dos produtos, serviços e processos de trabalho da empresa/organização, com os seus concorrentes directos.

(iii). *Benchmarking* Funcional

Consiste em identificar as melhores práticas de qualquer tipo de organização, considerada excelente na área funcional sujeita a *Benchmarking*. Estuda uma função específica dentro da indústria/produção.

(iv). *Benchmarking* Genérico

Neste tipo de estudo, a empresa não está limitada à concorrência ou à indústria. O sucesso depende da sua capacidade para descobrir processos análogos, cujas práticas de bom desempenho possam ser adaptadas à empresa/organização.

Tabela 2 – Impactes da aplicação dos principais tipos de *Benchmarking*

Principais tipos de <i>Benchmarking</i>	Adaptabilidade da Informação	Recolha de Dados	Potencial de Inovação
Interno	Fácil	Fácil	Baixo
Competitivo	Complexo	Elevado	Médio
Funcional	Exigente	Razoável	Elevado
Genérico	Exigente	Reduzido	Elevado

b. Benefícios:

O *Benchmarking* tem associado um conjunto de vantagens para as organizações, nomeadamente:

- Introduzir novos conceitos de avaliação;
- Melhorar o conhecimento da própria organização;
- Identificar áreas que devem ser objecto de melhorias;
- Estabelecer objectivos viáveis e realistas;
- Criar critério de prioridade no planeamento;
- Favorecer um melhor conhecimento dos concorrentes e do nível competitivo do mercado;
- Aprender com os melhores.

**O principal objectivo do *Benchmarking*, é aprender!
Pelo que é muito importante assumir a postura da *organização que aprende!***

c. Princípios:

(i). Reciprocidade

O *Benchmarking* é uma prática baseada em relações recíprocas, na qual todos os participantes beneficiam da partilha de informação.

(ii). Analogia

Consideram-se processos semelhantes ou análogos, quando há uma transferência de conhecimentos entre os parceiros do estudo.

(iii). Medição

O *Benchmarking* é uma comparação de desempenho entre empresas, que passa pela compreensão das razões que justificam os melhores resultados e as diferenças em relação às empresas líderes. Os sistemas de medição e as ferramentas utilizadas nessa análise dependem dos indicadores seleccionados.

(iv). Validade

A fiabilidade dos estudos pode ser validada por métodos estatísticos. Os participantes não devem confiar na sua intuição ou em suposições que poderão pôr em causa as conclusões do *Benchmarking*.

d. Código de Conduta:

A participação em exercícios de *Benchmarking* está sujeita a um conjunto de regras de conduta, das quais destacamos:

- (i). Princípio da Legalidade: Não facultar os resultados de um estudo de *Benchmarking* sem primeiro ter obtido o consentimento das partes que participaram no estudo;
- (ii). Princípio da Troca de Informações: Estar disponível para prestar o mesmo tipo e nível de informações que pediu aos seus parceiros de *Benchmarking*. Ser honesto e completo;

- (iii). Princípio da Confidencialidade: A participação de uma empresa num estudo é confidencial e não deve ser revelada ao exterior sem a prévia autorização dessa empresa;
- (iv). Princípio da Utilização: Utilizar as informações obtidas através do *Benchmarking* apenas para formular melhorias. Não utilizar o *Benchmarking* como meio de comercializar ou vender;
- (v). Princípio do Primeiro Contacto: Respeitar a cultura empresarial das empresas parceiras e trabalhar de acordo com procedimentos mutuamente acordados. Evitar revelar o nome de um contacto numa reunião aberta sem ter obtido a licença desse contacto;
- (vi). Princípio da Preparação: Tirar o maior partido do tempo de *Benchmarking* dos seus parceiros estando totalmente preparado para a troca;
- (vii). Princípio da Conclusão: Cumprir cada compromisso assumido para com os parceiros de *Benchmarking*;
- (viii). Princípio da Compreensão e da Acção: Compreender de que modo os parceiros de *Benchmarking* gostariam de ser tratados.

e. Realização de *Benchmarking*:

A utilização do *Benchmarking* envolve diversas fases sequenciais, cada uma com os seus métodos e regras, donde se salientam as principais etapas:

- (i) **Planeamento inicial.** Onde importa definir rigorosamente o objecto do *Benchmarking* e as potenciais entidades que servem como referências, obter o apoio e a aprovação da entidade competente, desenvolver os planos de recolha da informação e o sistema de medida que permita a comparação de dados. Por fim, rever cuidadosamente todos os planos.
- (ii) **Avaliação própria dos dados internos.** Identificar as lacunas e deficiências e detectar os factores que estão na origem de desempenhos fracos, feita primeiro numa

base sectorial e depois numa perspectiva mais abrangente. Com recurso a entrevistas e/ou questionários, de forma a minimizar o impacto no normal funcionamento. Nesta avaliação e análise dos dados internos poderão ser identificadas eventuais boas práticas sectoriais, dignas de *Benchmarking* interno.

- (iii) **Recolha de dados externos** em instituições referenciadas pelas suas boas práticas. Com recurso a diversas formas, desde a consulta de bases de dados e relatórios até ao contacto com essas organizações (poderá até dar-se o caso em que se formem parcerias para, entre si, estabelecerem as comparações que lhes permitam o *Benchmarking*, num processo colaborativo de interesse comum).
- (iv) **Análise das informações recolhidas.** Importa examinar a importância das diferenças entre as práticas da Instituição e as dos casos externos, estabelecendo um modelo referencial para implementar, com vista a evoluir no nível de desempenho pelas melhores práticas.
- (v) **Desenvolvimento de um plano de acção.** Após a análise das deficiências internas e de as hierarquizar em relação à importância dos resultados da comparação, deverá ser elaborado um plano de acção quantitativo (objectivos, metas e prazos) e qualitativo (descrição dos processos, metodologias e responsáveis), que contenha as práticas e as métricas, e adopte um novo quadro de processos, treinando nele todo o pessoal.
- (vi) **Exigência de continuidade.** Esta é uma regra essencial a respeitar, uma vez conseguida uma posição de excelência, devendo manter-se o dinamismo no processo, pois a situação vai evoluindo, os concorrentes também e é necessária a aplicação contínua do *Benchmarking* para que a instituição se mantenha competitiva.

ANEXO B

BENCHMARKING E EXCELÊNCIA

1. CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA EXCELÊNCIA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO:

“Nós somos aquilo que fazemos.

A excelência não deve ser um acto isolado, mas sim um hábito.”

Aristóteles

O *Benchmarking* e as boas práticas estão directamente relacionados com os conceitos de qualidade total, excelência e processo contínuo enquanto garantia de manutenção de competitividade, uma vez que é um processo que nunca poderá ter prevista a obtenção de resultados de curto prazo, pois será longo e sorvedouro de recursos, humanos e financeiros. Por tal, investir num projecto destes pressupõe o elevar da fasquia bem alto e estar consciente da existência de algumas contrariedades iniciais e com preparação para as vencer, sempre com o objectivo final bem definido de se constituir como instituição de excelência e referência no contexto nacional.

A auto-avaliação permite às organizações a sistematização da melhoria contínua na senda da excelência. Trata-se de um processo de análise dos desvios entre aquilo que foi previsto e o que realmente se realizou, a necessária análise das causas de tais variações encontradas e as consequentes propostas no sentido de solucionar as insuficiências detectadas ao longo do processo de avaliação. Mais especificamente, a auto-avaliação é uma actividade com potencial para desempenhar um certo número de funções importantes, nomeadamente: modificar e aperfeiçoar as políticas, programas ou projectos de interesse público; melhorar a resposta dos serviços prestados aos seus utilizadores (centrando-se nas necessidades e satisfação dos destinatários); fundamentar determinadas decisões; aperfeiçoar as decisões de distribuição de recursos; evidenciar a responsabilidade perante a comunidade; gerar conhecimento; reforçar a autoridade e os poderes de supervisão; gerar trabalho interessante e bem remunerado; desviar ou obstruir pressões externas no sentido da acção imediata; legitimar a Administração e Gestão como actividades “modernas”.

2. MODELO DE EXCELÊNCIA⁸

O Modelo de Excelência está alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais e estruturado em critérios e requisitos inerentes à Excelência em Gestão.

Os Fundamentos da Excelência expressam esses conceitos reconhecidos internacionalmente e que são encontrados em organizações líderes de Classe Mundial. Além disso, o Modelo utiliza o conceito de aprendizagem e melhoria contínua, segundo o ciclo de PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*).



Figura 1 – Fundamentos do Modelo de Excelência

A seguir, são apresentados e descritos os fundamentos de excelência que são aplicados nas organizações de alto desempenho:

(i). Pensamento Sistémico

Compreensão das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.

(ii). Aprendizagem Organizacional

Procura e implementação de um novo patamar de conhecimentos para a organização, com recurso à percepção, à reflexão, à avaliação e à partilha de experiências.

(iii). Cultura de Inovação

⁸ Adaptado de “O modelo de Excelência da EFQM: Uma ferramenta para a excelência da gestão”, European Foundation for Quality Management

Desafiar o *status quo* e efectuar a mudança, utilizando a aprendizagem para desencadear a inovação e as oportunidades de melhoria. Promover um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo à organização.

(iv). Liderança e Consistência de Propósitos

Excelência é liderança visionária e inspiradora, indissociada de uma consistência de propósitos, pressupõe uma actuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a protecção dos interesses dos colaboradores.

(v). Orientação por Processos e Informações

Gerir a organização através de um conjunto de sistemas, processos e factos interdependentes e interrelacionados. Compreender e segmentar o conjunto das actividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que, na decisão, deve ter-se como base a análise dos desempenhos, considerando-se as informações disponíveis e os riscos identificados.

(vi). Visão de Futuro

Compreensão dos factores que afectam, quer a organização, quer o seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo.

(vii). Criação de Valor

Obtenção de vantagens consistentes pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas, ou seja alcançar resultados que encantam todos os *stakeholders* da organização.

(viii). Valorização das Pessoas

Criação de condições para maximizar a contribuição dos colaboradores através do seu desenvolvimento e envolvimento, tendo em atenção a sua realização profissional e o bem-estar, potenciando o seu desempenho por meio do comprometimento, do aumento de competências e de espaços para empreender.

(ix). Conhecer o Cliente e o Mercado

O conhecimento e compreensão das posições e interesses do cliente e do mercado, é uma vantagem para a efectiva criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, a organização constitui-se também a si mais competitiva.

(x). Desenvolvimento de Parcerias

Desenvolvimento e manutenção de actividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, sempre numa perspectiva do comum valor acrescentado.

(xi). Responsabilidade Social

Actuação que se define pela relação ética e transparente da organização com os *stakeholders*. Refere-se ainda à participação e contribuição da empresa no desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

a. Critérios do Modelo de Excelência:

O modelo de excelência da EFQM assenta em nove critérios:

- **Liderança** - comportamentos e acções dos dirigentes para apoio e promoção da cultura da gestão de Qualidade Total;
- **Política e Estratégia** - modo como é equacionada, implementada e avaliada a política de estratégia e convertida em acções;
- **Gestão das Pessoas** - gestão dos recursos humanos eficaz para o aproveitamento de todo o potencial dos funcionários;
- **Parcerias e recursos** - gestão eficaz e eficiente das parcerias e dos recursos
- **Processos** - prática da organização para identificação, gestão, avaliação e optimização dos processos;
- **Critérios e resultados** – avaliação da satisfação dos **clientes**, satisfação dos **colaboradores**, impacte na **sociedade** e **resultados da actividade**;

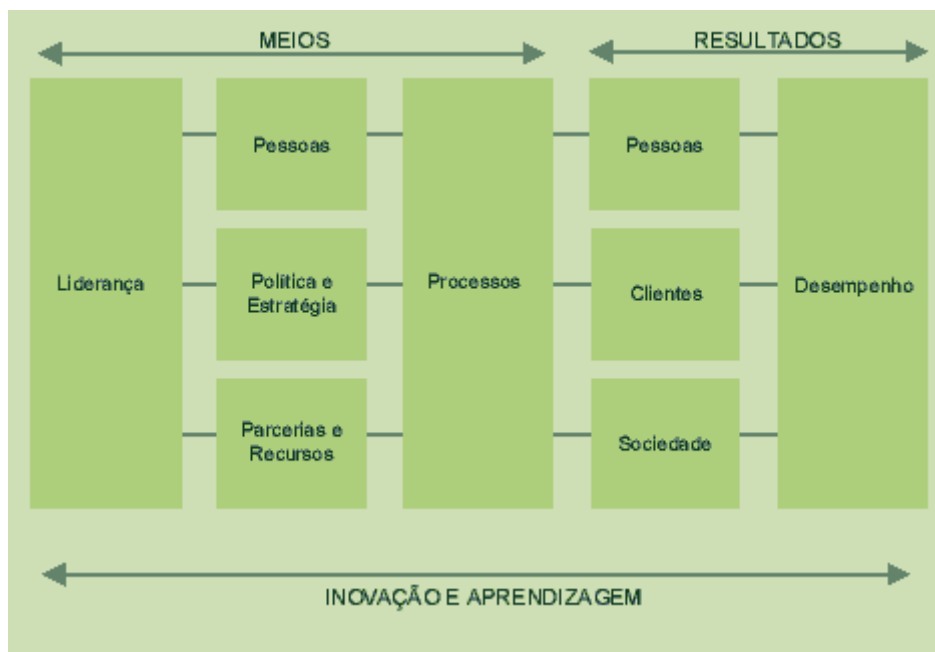


Figura 2 – Modelo EFQM

b. A Aplicação do Modelo EFQM

Para além da utilização como referencial para atribuição do Prémio Europeu da Qualidade, e dos prémios nacionais de alguns países (tal como Portugal), o Modelo de Excelência da EFQM revela uma consistência estrutural e uma lógica de aplicação que o torna de grande valia para o progresso e melhoria das organizações, ou seja para a Qualidade da gestão.

O exercício de auto-avaliação é hoje reconhecido como de grande utilidade no suporte às acções de melhoria.

Realizada cíclica e sistematicamente, a auto-avaliação permite identificar, relativamente a cada critério / sub-critério do Modelo, os pontos fortes e áreas de melhoria, servindo estas últimas como *inputs* para o estabelecimento de planos de acção.

Dada a amplitude do Modelo, a sua aplicação envolve toda as dimensões da organização: pessoas (gestores, técnicos e restantes colaboradores), processos (de liderança, de estratégia e planeamento, de gestão das pessoas, de gestão dos recursos, de produção / prestação de serviços, de melhoria), e resultados (dos clientes, das pessoas, da sociedade, do desempenho). A auto-avaliação conduz a organização a "olhar-se" relativamente a todas estas dimensões, coligindo informação factual sobre abordagens e métodos utilizados e implementados ao nível de toda a organização, assim como sobre resultados obtidos, sua evolução temporal e em comparação com outras organizações.

Devido à transversalidade do Modelo, este "olhar" deve envolver os diferentes sectores / departamentos da organização, devendo ser entendido como um esforço de equipa que conduza a uma análise crítica sobre as práticas utilizadas (causas) e resultados obtidos (efeitos).

A inexistência de informação tratada e disponível que permita o "histórico" da organização, constitui muitas vezes uma dificuldade aos processos de auto-avaliação. Contudo, existem, já disponíveis ferramentas informáticas de gestão que poderão ser de grande utilidade na "alavancagem" destes processos.

Embora assente numa lógica simples, a metodologia de auto-avaliação encontra ainda grandes resistências na sua aplicação em Portugal, situação que se julga dever-se, entre outras, às seguintes razões: uma grande orientação das nossas empresas / organizações para outros Modelos, nomeadamente o das normas ISO 9000; uma grande amplitude do Modelo de Excelência, havendo ainda nas nossas organizações alguma limitação na abordagem sistemática dos diferentes critérios do Modelo; inexistência de uma prática sistematizada de tratamento e ancoragem de informação factual relevante, assim como a inexistência de rotinas de análise e avaliação dessa informação, dificultando um pleno exercício de auto-avaliação; fraca liderança dos nossos gestores, ficando as questões da Qualidade demasiado centradas nos "Técnicos".

c. Caso de Sucesso na Excelência (Quality Award Winner, 1997)

A *SGS-Thomson*, vencedora do Prémio Europeu da Qualidade em 1997, tem como principais competências estratégicas o serviço e a inovação. Através da Gestão pela Qualidade Total, a empresa desenvolveu uma cultura persuasiva de melhoria contínua, que encoraja a Inovação a todos os níveis:

- **Talento Criativo dos Colaboradores** - durante as suas reuniões regulares, diversas comissões de avaliação examinam a eficiência dos meios numa base de progresso. Problemas relacionados com o uso ou desenvolvimento de vários meios são normalmente ultrapassados em reuniões deste tipo, onde se encorajam soluções inovadoras para os mesmos. Na investigação e desenvolvimento (I&D) existe uma "escada tecnológica" que permite aos cientistas e técnicos progredir em paralelo com os gestores. O pessoal técnico participa em inúmeros seminários e conferências, publicando cerca de 200 artigos e solicitando aproximadamente 400 pedidos de patente por ano;

- **Novos princípios de projecto, tecnologia e filosofias operatórias** - um dos principais grupos de I&D dedica-se a tempo inteiro ao desenvolvimento de novas ferramentas e metodologias de projecto, que são introduzidas com regularidade no desenho de novos processos. As capacidades de projecto da *SGS-Thomson* são alvo de *Benchmarking*, aproximadamente de dois em dois anos, com as melhores práticas mundiais de conhecimento ao nível do projecto. Cerca de 13% da facturação é aplicada anualmente em I&D. O grupo de suporte lê todos os anos inúmeros livros e revistas sobre o tema, procurando constantemente transpor para a empresa procedimentos inovadores
- **Alteração da estrutura organizacional para promover a Inovação e a criatividade** - em 1997, a *SGS-Thomson* possuía já nas suas fábricas do mundo inteiro mais de 200 equipas auto-geridas. Nas vendas e no marketing criou equipas centradas no cliente para desenvolver e aprofundar relações de parceria com os principais clientes. Em 1994, foi criado um grupo de desenvolvimento de novos produtos (*The New Venture Group*), cuja missão específica é criar novos negócios para a empresa;
- **Estímulo do meio envolvente à Inovação e criatividade** - a empresa desenvolve parcerias e acordos de transferência de tecnologia com clientes e fornecedores. Em França, os custos e resultados de I&D são repartidos com a *Philips* e a *CNET*, sendo a primeira um concorrente da própria empresa.

ANEXO C

ESTRUTURA COMUM DE AVALIAÇÃO
(*COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK – CAF*)

CARACTERIZAÇÃO DO MODELO CAF⁹

A CAF é utilizada em toda a Europa como estrutura comum para a avaliação da qualidade das Administrações Públicas e para as assistir na busca da excelência. “Comum” significa que as mesmas estruturas e sistemas são empregues pelas organizações de serviço público dos diferentes países, que se encontram em situações socio-económicas diferentes e têm culturas administrativas diferentes. “Estrutura” indica que esta consiste num conjunto de princípios de qualidade agrupados de uma maneira lógica e coerente, englobando todas as características de funcionamento de uma organização, no sentido de se confrontar com a realidade de uma organização eficaz e de poder estabelecer um diagnóstico preciso do seu estado de saúde. Esta “avaliação” deve conduzir às diligências nos domínios identificados como tendo necessidade de melhorias.

Uma das grandes virtualidades do modelo CAF é a criação de parâmetros de comparação entre organizações públicas. O *Benchmarking* é um instrumento de diagnóstico que permite à organização pública comparar-se com as restantes e tomar conhecimento das melhores práticas. A finalidade de acções de *Benchmarking* é a de encontrar melhores formas de fazer as coisas, com base nos resultados alcançados por outras organizações. Em termos práticos, a organização que se encontra a aplicar a CAF, poderá utilizar os seus resultados, para efectuar comparações com os resultados de outras organizações que também tenham aplicado o modelo CAF, em termos globais e por critério.

Assenta na avaliação crítica desenvolvida por um grupo de pessoas de um serviço (de constituição *ad hoc*), com base em critérios:

- Dos meios;
- Dos resultados.

⁹ Adaptado de “*Estrutura Comum de Avaliação Melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação*”, Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (2007), conjugado com a informação disponível em: http://www.dgaep.gov.pt/docs_down/caf_giq/estrutura_comum_avaliacao-CAF/conheca_a_CAF.htm

Tem quatro objectivos principais:

- Aprender as características essenciais das organizações públicas;
- Servir como instrumento de melhoria do desempenho dos serviços e organismos da Administração Pública;
- Servir de “ponte” entre os vários modelos utilizados na Gestão da Qualidade pelas Administrações Públicas da UE;
- Facilitar a utilização do *Benchmarking* entre organizações públicas.

Permite:

- Conhecer os pontos fortes e os pontos críticos (a melhorar) das organizações públicas;
- A revelação das percepções das pessoas em relação à sua própria organização, o aumento da mobilização da mesma para a mudança;
- Acrescentar mais-valias ao sentido de auto-responsabilização dos gestores públicos;
- Conhecer o nível de satisfação dos diferentes públicos que se relacionam com as organizações públicas (cidadãos, fornecedores, sociedade civil);
- Construir projectos de mudança sustentados, com base no conhecimento do estado de saúde da organização;
- A avaliação baseada em evidências;
- A avaliação através de um conjunto de critérios aceites pelos países europeus;
- A ligação entre os objectivos definidos e as estratégias delineadas;
- A motivação das pessoas nas organizações públicas através do envolvimento destas no processo de melhoria;
- A identificação dos progressos e dos níveis de melhoria alcançados;
- A promoção e a partilha de boas práticas entre diferentes departamentos de uma organização (a nível interno) e com outras organizações (a nível externo).

Em síntese, a auto-avaliação através do modelo CAF, permite que a organização pública que a aplique, aprenda a conhecer-se e tenha uma noção do seu desempenho.

Caso esta pretenda obter uma avaliação mais pormenorizada, deverá utilizar modelos, tais como, o modelo EFQM. A CAF é compatível com este modelo, podendo portanto, constituir o primeiro passo a tomar pela organização, no sentido de implementar a gestão da qualidade na mesma.

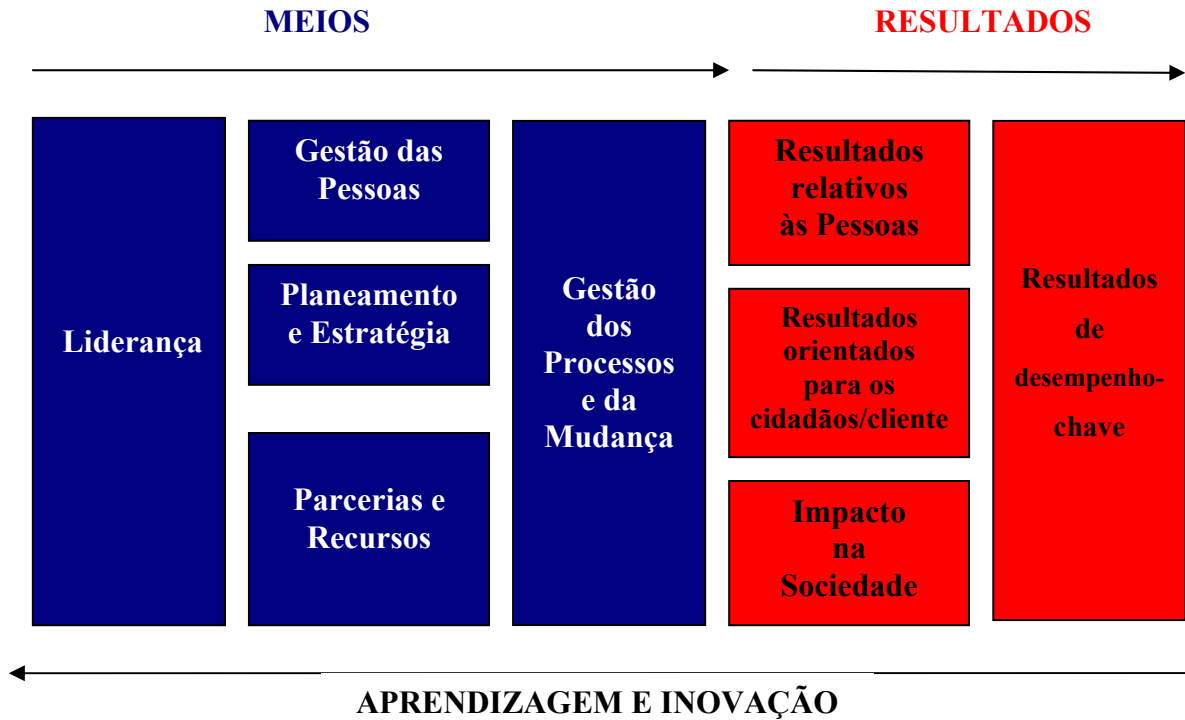
Vantagens da CAF:

- Modelo simples de aplicar;
- Gratuito;
- Mobiliza a organização para a Qualidade;
- Cria indicadores de desempenho para utilização do *Benchmarking*;
- Permite o conhecimento da evolução da organização, quando aplicado sistematicamente;
- Possibilita a aplicação, quer ao nível da macroestrutura (em toda a organização), quer ao nível da microestrutura (departamento).

Pressupostos de aplicação da CAF:

- Como qualquer processo de mudança, exige vontade e empenho da Direcção de topo;
- Implica a constituição de uma equipa de auto-avaliação, com formação sólida no modelo e noutras metodologias da Qualidade;
- Pressupõe formação/sensibilização de todos os colaboradores no modelo, no trabalho em equipa e nas áreas do comportamento organizacional (mudança, inovação e clima organizacional);
- Utiliza questionários, entrevistas e reuniões para aferir o estado de saúde da organização.

Figura 3 – A estrutura da CAF (baseada no modelo da EFQM)



As nove caixas identificam aqueles que são os principais aspectos a ter em conta numa análise organizacional. Dentro de cada uma delas existe um critério. Os critérios representam as dimensões da organização que devem ser consideradas durante a avaliação que, por sua vez, são constituídos por subcritérios.

Os critérios dos Meios: referem-se ao que a organização faz; modo como a organização desenvolve as suas actividades.

Os critérios dos Resultados: referem-se ao que a organização atinge; mede os resultados que estão a ser alcançados pela organização.

Critérios dos Meios:

1. Liderança

Como os dirigentes desenvolvem e prosseguem a missão, a visão e os valores necessários para sustentar, a longo prazo, o sucesso da organização e os implementam através de acções e comportamentos adequados e estão pessoalmente comprometidos em assegurar o desenvolvimento e a implementação do sistema de gestão da organização.

2. Planeamento e estratégia

Como a organização implementa a sua missão a visão através de uma estratégia clara orientada para todas as partes interessadas, e suportada por políticas, planos, metas, objectivos e processos adequados.

3. Gestão das Pessoas

Como a organização gere, desenvolve e liberta o conhecimento e todo o potencial das pessoas que a compõem, quer ao nível individual, de equipa ou ao nível da organização no seu conjunto, e como planeia essas actividades de forma a prosseguir a política e a estratégia definidas e a garantir a eficácia operacional do seu pessoal.

4. Parcerias e Recursos

Como a organização planeia e gere as parcerias e os recursos internos de forma a garantir a prossecução da política e da estratégia e o eficaz funcionamento dos processos.

5. Gestão dos processos e da mudança

Como a organização concebe, gere e melhora os seus processos de modo a apoiar e inovar a política e a estratégia definidas, a garantir a plena satisfação e a gerar mais-valias para os seus clientes e outras partes interessadas.

Critérios dos Resultados:

1. Resultados orientados para os cidadãos/clientes

Que resultados a organização atinge em relação à satisfação dos seus clientes internos e externos.

2. Resultados relativos às pessoas

Que resultados a organização atinge em relação à satisfação das pessoas.

3. Impacto na sociedade

Que resultados a organização atinge na satisfação das necessidades e expectativas da comunidade local, nacional ou internacional (conforme apropriado). Este critério inclui a percepção em relação a questões como a qualidade de vida, a preservação do meio ambiente e dos recursos globais e as medidas internas destinadas a avaliar a eficácia da organização face à comunidade em que se insere. Inclui também as relações com as autoridades administrativas competentes ou reguladoras da sua área de actividade.

4. Resultados de desempenho chave

Que resultados a organização atinge em relação ao desempenho planeado, quanto à sua missão ou actividade principal, quanto a objectivos específicos e quanto à satisfação das

NÃO CLASSIFICADO

necessidades e expectativas de todos aqueles que têm interesse (financeiro ou outro) na organização.

Quadro 1 – Avaliação dos Meios

Nenhuma evidência ou apenas evidência de uma iniciativa sem expressão	= 0
Iniciativa planeada – P (plan)	= 1
Iniciativa planeada e implementada – D (do)	= 2
Iniciativa planeada, implementada e avaliada – C (check)	= 3
Iniciativa planeada, implementada, avaliada e revista com base em dados retirados de acções de <i>Benchmarking</i> e ajustada em conformidade – A (act)	= 4
Iniciativa planeada, implementada, avaliada e revista com base em dados retirados de acções de <i>Benchmarking</i> e ajustada e integrada completamente na organização.	= 5

Quadro 2 – Avaliação dos Resultados

Não há resultados avaliados	= 0
Os resultados-chave estão avaliados e demonstram uma tendência estável ou negativa	= 1
Os resultados demonstram um progresso modesto	= 2
Os resultados demonstram um progresso substancial	= 3
São alcançados resultados excelentes e são feitas comparações com os resultados obtidos dentro da organização (<i>Benchmarking</i> interno)	= 4
São alcançados resultados excelentes e são feitas comparações com os resultados obtidos dentro da organização, e com os resultados obtidos por outras organizações (<i>Benchmarking</i> externo).	= 5

Fases da Auto-Avaliação

1 – Planeamento da Auto-avaliação

- Apresentação da proposta de aplicação da CAF ao gestor do topo;
- Reunião com gestores intermédios e de topo para constituição da equipa de Auto-avaliação;
- Reunião da equipa de Auto-avaliação para homogeneizar os conhecimentos da CAF entre os elementos da equipa, elaboração do cronograma de tarefas, divisão de tarefas da 2ª Fase e esclarecimento de dúvidas;
- Reunião com a gestão de topo para apresentação do cronograma de tarefas;

2 – Apresentação da CAF à organização

- Apresentação da CAF aos gestores intermédios;
- Apresentação da CAF aos colaboradores;

3 – Preenchimento da grelha de Auto-avaliação

4 – Apresentação dos resultados da Auto-avaliação

- Análise dos resultados;
- Elaboração do relatório final;
- Elaboração do plano de melhorias;
- Apresentação dos resultados aos gestores intermédios;
- Apresentação dos resultados aos colaboradores.

Para Além da Auto-Avaliação

1 - O Plano de Melhorias

Com base nos resultados da auto-avaliação, segue-se a listagem das oportunidades de melhoria para cada um dos nove critérios da CAF, no sentido de elaborar um Plano de Melhorias.

A equipa de auto-avaliação poderá identificar a realização de **questionários de satisfação** como uma acção de melhoria, aplicando-os a colaboradores e clientes (cidadãos). Durante a fase de realização da auto-avaliação, a sua aplicação poderá contribuir para o envolvimento das pessoas no processo de mudança e para uma avaliação mais abrangente da organização.

2 - O *Benchmarking*

Uma das grandes virtualidades do modelo CAF é a criação de parâmetros de comparação entre organizações públicas. O *Benchmarking* é um instrumento de diagnóstico que permite à organização pública comparar-se com as restantes e tomar conhecimento das melhores práticas. A finalidade de acções de *Benchmarking* é a de encontrar melhores formas de fazer as coisas, com base nos resultados alcançados por outras organizações, consideradas de excelência.

Em termos práticos, a organização que se encontra a aplicar a CAF, poderá utilizar os seus resultados, para efectuar comparações com os resultados de outras organizações que também tenham aplicado o modelo CAF, em termos globais e por critério.

Estão referenciados na CAF os seguintes tipos: o **Benchmarking interno, externo e internacional**. Qualquer um deles exige a realização de um processo de auto-avaliação com base no modelo CAF.

A utilização da CAF, permite que uma organização preencha o formulário de avaliação, depois de ter realizado a auto-avaliação. Os resultados alcançados pela organização permanecerão anónimos, mas a organização receberá como retorno, o seu posicionamento em termos de perfil organizacional em comparação com a média de outras organizações que têm utilizado a CAF, no mesmo país ou no mesmo sector de actividade. Os resultados da auto-avaliação farão parte da base de dados europeia da CAF. Esta base de dados, através da disponibilização de informação-chave, pode ajudar as organizações públicas a identificar os parceiros de *Benchmarking* mais adequados.

O número de utilizadores da CAF nos países europeus já ultrapassa os 500, ou seja, existem já potenciais parceiros que as organizações podem seleccionar para aprender com boas práticas desenvolvidas por outras organizações. A utilização deste modelo, a nível europeu, é tendencialmente crescente.

ANEXO D

DESEMPENHO DE QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

QUALIDADE E *BENCHMARKING*

Num cenário de globalização e crescente competitividade e afirmação pelo reconhecimento enquanto Instituição de Excelência, as organizações são cada vez mais confrontadas com a necessidade de possuir ferramentas de gestão que lhes permitam diagnosticar os factores críticos da sua missão, com o objectivo de corrigir rumos e de fazer mais e melhor, maximizando a sua cadeia de valor, em busca da qualidade.

O *Benchmarking* existe para responder a esta necessidade e são actualmente muitas as empresas nos sectores privados e público, que o procuram como instrumento de apoio à melhoria do seu desempenho.

Este é um processo de pesquisa que poderá permitir às instituições realizarem comparações, quer no plano interno da sua organização, quer a nível nacional ou internacional, de processos e práticas, para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou de vantagem competitiva. Ao contrário de outras ferramentas de gestão, o *Benchmarking* estimula a procurar, além das suas próprias metodologias, processos e operações, factores chave que influenciam a produtividade e os resultados.

Esta filosofia pode ser aplicada a qualquer função (compras, gestão de stocks, manutenção, investigação e desenvolvimento, engenharia, recursos humanos, etc.), embora produza geralmente melhores resultados quando aplicada à organização como um todo.

10 BOAS PRÁTICAS PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES¹⁰:

▪ Estabelecer o que significa “fazer um bom Trabalho”

1. Definir a Missão de uma forma objectiva, ou seja, o propósito da organização e comunicá-lo de uma forma clara e frequente a todos os colaboradores, para que não reste a mínima dúvida a nenhum deles;
2. Determinar o *deficit* de desempenho, com recurso à auto-avaliação, por exemplo, identificando a principal causa-chave que impede a organização de cumprir com qualidade a sua Missão;
3. Estabelecer um objectivo-chave de desempenho, dando-o a conhecer a todos os colaboradores, que quando for atingido significa, de um modo comprovado, que a Missão foi cumprida;
4. Fazer primeiro o que é possível de ser feito e é importante que seja feito. Transformar problemas em oportunidades (*jujitsu management*);

▪ Como mobilizar as pessoas

5. Estabelecer o que deve ser medido e porquê e monitorizar pessoalmente o progresso com frequência, comunicando os resultados: “eu sei”, a “equipa sabe” e “todos sabemos que sabemos”;
6. Disponibilizar às equipas os meios necessários para atingir os seus objectivos (capacidade operacional);
7. Utilizar as pequenas vitórias para reconhecer o sucesso de modo a que os colaboradores tenham um sentimento de vitória e aumentem a sua estima, sentindo-se contagiados e impelidos a fazer, sempre, com qualidade;

¹⁰ Adaptado de: Fonseca, Luís (2005). Formação sobre *Gestão da Qualidade e Ambiente, Saúde e Segurança no Trabalho e Qualidade Total*.

▪ **O que é preciso fazer ainda melhor**

8. Verificar se os objectivos estão a ser atingidos de um modo que reforce a Missão (dados incorrectos? distorções?);
9. Analisar a informação considerada significativa (quantitativa e qualitativa) para identificar através da evolução de indicadores e de possíveis relações causa-efeito oportunidades de melhoria. Subsequentemente, ajustar a Missão, objectivos, modelo de funcionamento, processo de medição e monitorização, capacidades operacionais, sistema de recompensas, etc., para alcançar os novos níveis de desempenho;
10. Implementar um sistema de informação de gestão que monitorize o grau de desempenho no cumprimento da Missão e a sua evolução, contribuindo para o reforço da confiança nas capacidades da organização e o aumento da estima dos seus Colaboradores.

ANEXO E

PRINCÍPIOS BASE NA GESTÃO DOS RH

A preocupação com as pessoas tem vindo a diferenciar muitas organizações no mundo, potenciando e propiciando vantagens competitivas e estratégicas. A inteligência emocional, ou a forma como nos conhecemos e nos relacionamos com os outros, tem vindo a crescer de importância como facilmente constatamos pelo incremento de literatura sobre a matéria.

A GRH envolve todas as acções relativas à selecção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os empregados. Deverá apresentar-se como abordagem coerente e estratégica para a gestão do activo mais importante da organização – as pessoas que lá trabalham e que, individual e colectivamente, contribuem para a concretização dos objectivos e para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável.

Assim, o ênfase deve ser colocado nos seguintes factores: sistema de gestão integrado; adopção de abordagens estratégicas; aquisição de valor acrescentado e obtenção do compromisso dos trabalhadores com as metas e os objectivos da organização. Por força disto, a GRH passa a ser vista como um conjunto inter-relacionado de políticas e regras, com uma ideologia e uma filosofia próprias donde, numa perspectiva vanguardista, se identificam os seguintes pressupostos:

- Atitude pró-activa, salientando a adaptação e a articulação da GRH com o planeamento estratégico e com a cultura organizacional;
- Reconhecer que as pessoas representam um capital fundamental capaz de ser desenvolvido;
- Fazer coincidir os interesses da organização com os dos funcionários;
- Reduzir as distâncias entre as hierarquias para aumentar a confiança entre todos (chefias e não chefias);
- Criar canais abertos de comunicação para fomentar a motivação e a mística pelo serviço público;
- Orientar a gestão do desempenho para objectivos, metas e resultados.

Estes pressupostos levarão à construção de um novo modelo de GRH composto por princípios que promovam a mutualidade/reciprocidade de:

- Objectivos;
- Influência;
- Respeito;
- Recompensa;
- Responsabilidade.

Em matéria de recrutamento e selecção, colocam-se algumas questões como, por exemplo, que tipos de pessoas serão precisas para competir de forma eficaz, eficiente e económica agora e no futuro? O que será necessário fazer agora para atrair, desenvolver e manter tais pessoas?

A filosofia subjacente à gestão estratégica de RH é a de que são as pessoas quem implementa os planos estratégicos. Quem planeia tem de ter já as pessoas certas em mente, a fim de identificar aquelas que serão responsáveis por traduzir na prática as metas organizacionais.

Assim, o recrutamento e a selecção deverão garantir que a organização disponha: dos trabalhadores necessários para a implementação dos planos; das capacidades e competências necessárias à redução de custos ou ao aumento da qualidade; do conhecimento do impacte que as reestruturações de actividades poderão vir a trazer; dos planos de mudança de cultura e de outras circunstâncias que de qualquer forma impõem alterações à gestão. Nesta perspectiva estratégica, o que não é de forma alguma admissível é que ocorra aquele comportamento típico dos velhos tempos em que a gestão de pessoal era a última a saber de uma qualquer alteração funcional, que acarretaria, em rigor, necessidade de formação para os empregados.

O Plano de Actividades anual deve consubstanciar as actividades e orçamentos de curto e médio prazo da GRH. A sua tradução indicará a quantidade necessária de colaboradores por Área Funcional, Unidade, Departamento, Serviço, função, competências e aptidões. Os planos de GRH devem definir a quantidade necessária de funcionários, as competências exigidas e os passos a dar para satisfazê-las, através de recrutamento e selecção.

Por outro lado, há que ter em conta a análise de contingentes e de fluxos dos mercados externos de trabalho. A análise do mercado externo deve ter em conta, além doutros

factores, a oferta dos mercados de trabalho locais e regionais, nomeadamente as escolas, as tendências demográficas da população, a formação profissional e o estado da procura de competências, bem como a oferta do mercado nacional e internacional, para obter informação de base demográfica sobre o comportamento do ensino formal e técnico profissional, fenómenos migratórios, etc.

O plano de recrutamento deve incluir:

- O recrutamento – números e fontes de recrutamento, especificação das competências, exigências comportamentais e métodos destinados a atrair candidatos;
- A fidelização/retenção – aumento do compromisso dos funcionários com a Instituição;
- A redução de funcionários - se for necessário estabelecer planos para reduzir funcionários, que aqueles sejam tão humanos quanto possível;
- Formação – destinada a fornecer, aumentar ou alargar os níveis de competências. O recrutamento prende-se com a acção de dotar a organização das competências de base necessárias. O desenvolvimento liga-se ao enriquecimento e à expansão destas competências através da formação e do acompanhamento e pelo incentivo ao melhor uso de tais competências.

A utilização das técnicas de qualificação/desenvolvimento de RH implica:

- A utilização sistemática e planeada da formação;
- A adopção de políticas de desenvolvimento permanentes;
- A criação e manutenção de organizações que aprendem;
- A relação entre formação e a realização/performance;
- Atenção à gestão do desenvolvimento e ao planeamento das carreiras.

A gestão da recompensa é um processo de desenvolvimento e implementação de estratégias políticas e sistemas que ajudam a organização a realizar os seus objectivos, através da obtenção e retenção das pessoas, aumentando a sua motivação e implicação.

A referência ao sistema de recompensas não é acerca de dinheiro, mas sim da motivação intrínseca, com os aspectos não financeiros. O sistema de recompensas deve ser concebido de forma a apoiar a estratégia da organização. Deve basear-se numa filosofia de recompensa adaptada à cultura da organização, quer no sentido da sua manutenção, quer no da sua mudança.

O *General Accounting Office* (GAO), 1999. EUA identificou quais os princípios comuns de várias empresas líderes na gestão do capital humano. Com o objectivo de promover juntos das entidades públicas novas políticas de RH.

Algumas dessas empresas são, por exemplo: Motorola, Federal Express, IBM Corp., entre outras.

Chegaram então à conclusão que os **10 principais princípios norteadores da estratégia a promover para os RH** eram:

1- Tratar a gestão do capital humano como sendo estratégica, como sendo fundamental para a gestão estratégica da organização. A integração de considerações sobre os recursos humanos quando identificaram a missão, as metas estratégicas, a visão, bem como quando desenham e implementam políticas e práticas operacionais.

2- Integrar gestores de RH nas equipas de gestão. Incluindo líderes de capital humano como membros de corpo inteiro das equipas de gestão, permitindo a expansão do papel estratégico para além da sua tradicional função administrativa.

3- Alavancar a função de capital humano interna com inteligência exterior. Acrescentar às pessoas da área de RH o valor acrescentado de consultores exteriores, quando necessário.

4- Adquirir e contratar, desenvolver e manter, pessoas que tenham as características de liderança identificadas como essenciais para enfrentar os desafios das respectivas organizações. Identificando as características-base necessárias à correcta prossecução dos objectivos estratégicos delineados, construindo e mantendo os líderes organizacionais através de políticas de recrutamento (interno e externo), desenvolvimento, retenção e sucessão.

5- Comunicar a visão partilhada para que todos os membros da organização, trabalhando como uma equipa, possam alcançar. Promovendo a compreensão por parte de toda a organização da missão, objectivos estratégicos e valores-chave. Criar uma relação directa e visível entre objectivos individuais e os objectivos e *performance* da organização.

6- Contratar, desenvolver e manter empregados de acordo com as suas competências. Identificar as competências necessárias para atingir uma produtividade elevada na organização. Desenvolver as políticas e práticas que permitam construir e manter as pessoas com as competências organizacionais através de políticas de recrutamento (interno e externo), desenvolvimento, retenção e sucessão.

7- Utilização de sistemas de gestão de performance, incluindo salários e outros incentivos, para relacionar a performance e os resultados. Fornecer incentivos e responsabilizar, de facto, os funcionários por atingirem os objectivos e metas. Recompensar os que alcancem ou excedam os standards de performance definidos de uma forma clara e transparente.

8- Reconhecer e recompensar equipas e departamentos que atinjam performances superiores. Promover uma cultura de relacionamento e interacção entre as pessoas, onde estas aprendem e se apoiam mutuamente com o objectivo de contribuir para a performance global da organização.

9- Integrar as opiniões de empregados no desenho e implementação das políticas e práticas de gestão do capital humano. Permitir às pessoas da organização participar na criação e desenvolvimento de novos métodos e soluções de promover e atingir a performance elevada necessária à obtenção da missão e objectivos organizacionais.

10- Medir a eficácia e eficiência das políticas e práticas de capital humano. Avaliar claramente se (e quais as políticas de recursos humanos que) suportam performances elevadas. Identificar o retorno de *performance* dos investimentos no capital humano.

ANEXO F

GLOSSÁRIO

1. ENQUADRAMENTO E METODOLOGIA:

Para permitir ao leitor deste Breve Estudo uma melhor compreensão do seu conteúdo, optou-se por elaborar uma colectânea dos principais termos técnicos, definições e conceitos referenciados neste estudo, constituindo-os neste glossário.

Adoptou-se uma simbologia de sublinhado, para identificar no texto do trabalho as palavras referidas neste glossário.

2. LISTA DE TERMOS TÉCNICOS, DEFINIÇÕES E CONCEITOS:

ANÁLISE SWOT - Foi criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen. É uma metodologia de avaliação da capacidade competitiva de uma organização que se baseia na análise de quatro vectores: forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats).

BENCHMARKING - É uma técnica já com dez anos para optimização das empresas e instituições num mercado competitivo. Essencialmente, é um processo comparativo de identificação, compreensão e adaptação de boas práticas de outras empresas consideradas como as melhores, com a finalidade de introduzir melhorias na organização e tentar levá-la ao nível daquelas concorrentes. Benchmarking é, segundo Spendolini, um processo sistemático e contínuo para a avaliação de produtos, serviços e processos de trabalho de organizações, as quais são reconhecidas como as melhores práticas implementadas, com o objectivo de melhoria de todo o sistema organizacional.

BENCHMARK - Enquanto o Benchmarking é o processo de identificação de referenciais de excelência, o Benchmark é o referencial de excelência em si. A origem do termo Benchmark parece estar nas marcas de referência usadas nas medições topográficas.

CADEIA DE VALOR - Significa toda a série de actividades relacionadas e desenvolvidas por uma empresa visando assegurar a satisfação das necessidades dos clientes. Identificar estas actividades e aprender a desempenhá-las de forma mais eficiente que a concorrência deve ser o objectivo da organização (Michael Porter, 1990), por forma a assegurar uma vantagem competitiva. A metodologia a seguir consiste em, após identificado o produto/serviço a analisar:

- identificar o valor acrescentado das actividades primárias;
- identificar as actividades de suporte;
- identificar as ligações entre as diversas etapas da cadeia de valor;
- estudar a cadeia de valor com o fim de identificar as possíveis fontes de vantagens competitivas face à concorrência.

CORE COMPETENCE - São as competências estratégicas, únicas e distintivas de uma organização (Gary Hamel e C. K. Prahalad, 1994). Para empresas de um mesmo sector de actividade, embora possam reunir uma série de competências bastante semelhantes, existirá certamente um conjunto muito mais restrito de competências que cada uma domina melhor e que a distinguirá das restantes. A capacidade de as identificar, desenvolver e explorar permitirá reforçar a competitividade da organização.

CULTURA ORGANIZACIONAL - Apesar de cada empresa ter uma cultura única, nem sempre os colaboradores da organização a conseguem definir. Com o fim de tornar claro os valores que orientam a sua actividade, as empresas podem elaborar um documento que explicita a respectiva missão. Esta declaração de missão deve respeitar um conjunto básico de princípios (Jaime Cardoso, 1996):

- Traduzir um consenso alargado sobre o que a empresa deverá ser no futuro.
- Ter uma mensagem facilmente perceptível.
- Ser disseminada e reconhecida claramente por todos os trabalhadores.
- Conter objectivos ambiciosos mas realizáveis.

EFQM - A *European Foundation for Quality Management* - EFQM é uma associação sem fins lucrativos, fundada em 1988 por catorze empresas líderes a nível europeu, com a missão de ser a força conducente à excelência sustentável na Europa e uma visão de um mundo no qual as organizações europeias são excelentes. A EFQM preconiza o conceito de parceria e, como tal, tem desenvolvido parcerias com organizações congéneres em toda a

Europa, com o objectivo de promover a excelência sustentável nas organizações europeias. Estas organizações nacionais trabalham conjuntamente com a EFQM na promoção do modelo de excelência da EFQM. Os contactos dos diversos parceiros da EFQM.

EMPOWERMENT - As ideias-chave associadas a este conceito são que cada pessoa é responsável pelo seu destino e que cada qual tem os meios para o controlar. O conceito implica a capacidade de tomar decisões e de assumir a responsabilidade daí resultante. Os defensores deste conceito consideram que as empresas que dão poder e autonomia aos seus colaboradores para agirem por sua própria iniciativa são aquelas que se encontram melhor posicionadas para competir a longo prazo. O *empowerment* assenta em três pilares: o envolvimento e a responsabilização dos colaboradores, o espírito de grupo e as equipas autogeridas.

EXCELÊNCIA – A excelência não é uma disciplina teórica. Está relacionada com as realizações tangíveis de uma organização relativamente ao que faz, na forma como o faz, nos resultados que alcança e na convicção de que estes resultados serão sustentados no futuro. As organizações verdadeiramente excelentes são aquelas que empreendem esforços no sentido de satisfazer os *stakeholders* através dos resultados alcançados, da forma como estes são alcançados e dos resultados previstos.

Excelência é definida como a manifestação dos conceitos fundamentais da excelência.

Segundo Tom Peters e Robert Waterman (1982), criadores deste conceito, uma empresa excelente deve apresentar oito características distintivas:

- A inclinação para a acção.
- A proximidade do cliente.
- A autonomia individual.
- A aposta nos recursos humanos.
- A criação de valores.
- A focalização naquilo que se domina.
- A simplicidade formal.
- A existência, em simultâneo, de rigidez e flexibilidade.

Na análise e selecção de empresas excelentes, foi popularizada uma metodologia de investigação e diagnóstico de empresas designada por 7S (Richard Pascale e Athos, 1981):

- Estratégia (strategy)
- Estrutura (structure)

- Sistemas (systems)
- Estilo de gestão (style)
- Recursos humanos (staff)
- Competências (skills)
- Partilha de valores (share values)

GESTÃO DA MUDANÇA - Os oito factores geradores da mudança são o acesso à informação, a globalização, o aumento da competitividade, as restrições legais, a evolução das necessidades dos clientes, a evolução da estrutura organizacional, a inovação tecnológica e o acesso aos mercados de capitais. Nesse sentido, é fundamental que as organizações antecipem a mudança e estejam preparadas para reagir às alterações do meio envolvente. A instituição deverá, pois, ser capaz de responder a questões como:

- Como será a organização do futuro?
- Qual o processo de mudança ideal?
- Quais os pontos fortes e os pontos fracos?
- Quais as oportunidades e os riscos que se colocam?
- Qual o tipo de competências necessárias?

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (GRH) - Pode ser definida como uma abordagem estratégica e coerente para a gestão do activo mais valioso das organizações: as pessoas.

GLOBALIZAÇÃO - Fenómeno que se tem instalado no planeta. Pode ser definida numa perspectiva empresarial como a integração a nível mundial das actividades de uma organização. Numa época em que as empresas portuguesas cada vez mais procuram internacionalizar-se, a globalização corresponde a esse mesmo fenómeno, mas ampliado à escala global, organizando-se os processos como se o mundo se tratasse de um único país. A principal vantagem da globalização está nas economias de escala que se obtêm, pela redução dos custos fixos que são repartidos por um maior número de mercados e, consequentemente, por maior número de unidades produzidas. Esta abordagem global é adequada a bens com carácter universal (e.g. automóveis), mas outros tipos de produtos ou serviços necessitam de ser adaptados às especificidades locais. Apresentam-se de seguida duas citações que traduzem as ideias-chave da globalização.

"Existirão dois tipos de executivos nos próximos cinco anos: os que pensam globalmente e os que estarão desempregados."

Peter Drucker, guru da gestão.

"Pense globalmente, actue localmente, pense tribalmente, actue universalmente."

John Naisbitt, futurologista.

INTRANET / INTERNET - A *Internet* é uma ferramenta ao dispor das organizações que suporta um conjunto de serviços, entre os quais se destacam o correio electrónico, a transferência electrónica de dados, a videoconferência, as vendas/compras *online*, o *egovernment* e o *elearning*, o *File Transfer Protocol* (FTP), para procura e transferência de ficheiros (*download* e *upload*), a emulação de terminal (Telnet), para ligação a sistemas remotos e, por fim a *world wide web*. Estes serviços constituem um auxiliar útil às empresas ao nível da comunicação e acesso à informação. Em resumo, a *Internet* é de facto o universo da comunicação actual, sem o qual não se iria poder evoluir, estudar ou trabalhar, num futuro próximo.

As *intranets* (redes internas) são uma outra ferramenta poderosa ao serviço das organizações, pois cada vez mais assumem um papel primordial na difusão da informação no interior, para além de facilitarem a comunicação interna e externa, via correio electrónico e outros aplicativos.

MELHORIA CONTÍNUA – Técnica de mudança organizacional que envolve toda a organização (colaboradores e dirigentes) no esforço de melhoria dos processos de trabalho tendo em vista a qualidade dos serviços, a economia de recursos e de tempo.

MODELO DA EXCELÊNCIA - O modelo de excelência da EFQM foi introduzido como uma ferramenta preliminar para a avaliação e melhoria das organizações, possibilitando o alcançar de vantagens sustentáveis.

PENSAMENTO ESTRATÉGICO - O pensamento estratégico surge como contraponto ao planeamento estratégico que prevaleceu nas décadas de 70 e 80. Ao contrário do planeamento estratégico, em que a análise tinha um papel preponderante e se encontrava

muitas vezes distante da acção, o pensamento estratégico fundamenta-se numa atitude que valoriza os elementos mais intimamente ligados à estratégia, tais como a criatividade, a intuição e a capacidade de síntese.

PLANEAMENTO POR CENÁRIOS - O ritmo da mudança é cada vez mais acelerado. Os gestores têm dificuldades acrescidas na previsão da evolução do meio envolvente a médio e longo prazo, tornando-se difícil saber de que forma essa mesma evolução pode condicionar o desenvolvimento da empresa.

O planeamento por cenários, popularizado por Peter Schwartz no início da década de 90, é uma técnica que procura dar resposta a estas dificuldades, substituindo as previsões por hipóteses alternativas sobre o futuro, no desenvolvimento de estratégias. Através da geração de hipóteses alternativas sobre o futuro - os cenários -, os gestores podem avaliar o impacto que a sua concretização teria sobre a empresa e definir estratégias de longo prazo para a posicionar de forma adequada face a esses cenários

QUALIDADE TOTAL – Em termos históricos, distinguem-se três grandes fases no conceito de qualidade. A primeira está associada ao controlo da qualidade dos produtos e serviços e posteriormente dos processos. A segunda fase está associada ao conceito de garantia da qualidade, que surge intimamente relacionado com a certificação segundo as normas ISO 9000, da International Organization for Standardization, envolvendo a generalidade das funções da empresa. Finalmente a terceira fase, designada por qualidade total, representa um avanço em relação à anterior e é caracterizada pelos seguintes elementos:

- excelência nos processos;
- cultura de melhoria contínua;
- criação de uma melhor e maior articulação com os clientes e fornecedores;
- envolvimento de todos os colaboradores da empresa na qualidade;
- orientação para o mercado.

A qualidade é hoje entendida como uma das melhores formas de assegurar a satisfação do cliente, ser definida como um sistema de gestão focado nas pessoas, que visa um aumento contínuo da satisfação dos clientes, a custos reais e cada vez mais baixos, que faz uma abordagem total ao negócio e trabalha horizontalmente, cruzando todas as áreas funcionais, envolvendo todos os colaboradores bem como a cadeia de fornecedores e clientes.

REENGENHARIA – A reengenharia nasceu com Michael Hammer no início da década de 90 e consiste num redesenho radical dos processos associados ao negócio, com o objectivo de obter melhorias substanciais ao nível dos custos, da qualidade dos produtos/serviços e do tempo de execução dos mesmos, procurando quebrar a organização tradicional das instituições baseada nos princípios de divisão do trabalho e de especialização de tarefas. Deste modo, a reengenharia visa reformular a instituição, organizando-a por processos (por oposição à organização tradicional por funções) e orientando-a para o cliente.

RESPONSABILIDADE SOCIAL - Excelência é exceder o enquadramento legal mínimo no qual a organização opera e empreender esforços para compreender e responder às expectativas dos *stakeholders* na sociedade. Organizações excelentes adoptam abordagens altamente éticas perante os seus *stakeholders*, através de atitudes de transparência e de responsabilidade. Prestam particular atenção e promovem activamente a responsabilidade social e a sustentabilidade ecológica, tanto no presente como no futuro. A responsabilidade social corporativa expressa-se nos valores organizacionais e na sua integração na organização. Através de um envolvimento aberto e inclusivo dos *stakeholders*, satisfazem e excedem as expectativas e as regulamentações das comunidades locais e, quando apropriado, das comunidades globais. Além de gerirem os riscos, buscam e promovem oportunidades de trabalho com a sociedade, em projectos com benefícios mútuos, e transmitem e mantêm elevados níveis de confiança com os *stakeholders*. Têm a noção do impacte da organização nas comunidades locais actuais, bem como nas comunidades futuras, e diligenciam no sentido de minimizar qualquer impacte adverso.

SINERGIAS - A existência de sinergias na área empresarial verifica-se sempre que duas ou mais empresas juntas tenham um valor superior ao da soma das empresas individualmente. Este conceito foi muito utilizado para justificar muitas das fusões e aquisições que ocorreram. É possível identificar dois tipos de sinergias: a estrutural e a de gestão. Uma sinergia estrutural é aquela que resulta da combinação dos recursos para diminuir os custos ou aumentar os lucros. A sinergia de gestão surge quando a nova equipa de gestão, por exemplo na sequência de um processo de aquisição, gere a empresa de uma forma mais eficiente e eficaz que a anterior equipa. O conceito de sinergia não se aplica exclusivamente a processos de fusão ou de aquisição mas também a alianças estratégicas,

joint ventures, acordos de cooperação, relações com fornecedores ou clientes, a equipas de trabalho multidisciplinar e a parcerias (e.g. processo de *Benchmarking*).

STAKEHOLDERS - Inclui todos os indivíduos ou grupos que têm impacto sobre a organização, ou na organização, tais como clientes, colaboradores, parceiros, fornecedores, comunidade na qual a organização opera, e todos os que possuem uma relação financeira com a organização.

VANTAGEM COMPETITIVA - De acordo com este conceito, desenvolvido por Michael Porter (1980, 1985, 1991), as estratégias das empresas bem sucedidas encaixam-se num dos três padrões seguintes:

- **Custos:** a empresa consegue atingir custos mais baixos de produção através de economias de escala, controlo de custos, redução de custos em áreas não directamente produtivas, eliminação de fornecedores e clientes marginais.
- **Diferenciação:** a empresa desenvolve um produto ou serviço que é percebido como único, conseguindo aumentar as margens de lucro e a fidelização dos clientes. Por outro lado, se os concorrentes não conseguem copiar o produto ou serviço da empresa, cria-se uma barreira à entrada daqueles e reforça-se o poder negocial da empresa junto de fornecedores e principalmente dos clientes.
- **Focalização:** a empresa combina as duas estratégias, direccionando-as para um mercado-alvo específico. Esta estratégia baseia-se no pressuposto de que a focalização permite melhorar a qualidade dos produtos e serviços fornecidos - diferenciando-se deste modo da concorrência - assim como a sua eficiência, traduzida numa redução ao nível dos custos.

BIBLIOGRAFIA

LIVROS E PUBLICAÇÕES:

BANK, John (1992). *Gestão da Qualidade Total*. Lisboa: CETOP.

CAMP, R. (1989). *Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance*. Nova Iorque: ASQC Quality Press.

CUNHA, Miguel Pina (2002). *Introdução à qualidade de serviços: a perspectiva da gestão de recursos humanos*. Lisboa: ISPA

KEEGAN, R. (1998). *Benchmarking Facts – A European Perspective*. Dublin: Oak Tree Press.

MAGRETTA, Joan (2003). *O que é a gestão?* Lisboa: Actual

SARMENTO, Manuela (2003). *Gestão pela Qualidade Total*. Lisboa: Escolar Editora.

SILVA, José (2003). *Qualidade em Serviços Públicos*. Lisboa: Secretariado para a Modernização Administrativa.

SPENDOLINI, Michael J. (2003). *The Benchmarking Book*. Nova Iorque: AMACOM 2ª Edição.

Associação para a Produção e Desenvolvimento da Sociedade de Informação – APDSI (2003). *MUDAR A MÁQUINA – Colectânea das Melhores práticas e Estratégias de Desenvolvimento Internacionais*

DOCUMENTOS OFICIAIS:

DIRECTIVA do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada (2006). Directiva de Política Naval, de 15 de Fevereiro.

DECRETO-LEI N°166/99, de 13 de Maio.

RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS N.º 39/2008, de 7 de Fevereiro.

DESPACHO N.º 18 /MDN / 2008, de 18 de Fevereiro, do Ministro Da Defesa Nacional.

DESPACHO N° 07/08, 27 de Fevereiro do Almirante Chefe Do Estado-Maior Da Armada.

IONAV 8000 (A) - Padrões De Prontidão Naval

IGFLOT 5 (A) – Guia de Treino e Avaliação

IGFLOT 15 - *Syllabus* do Treino Operacional das Unidades Navais de Superfície

IGFLOT 18 – Guia do Treino Operacional

NORMA ISO 9001:2000 – Sistema de gestão de qualidade. Requisitos

SÍTIOS NA INTERNET:

http://www.dgap.gov.pt/10_CAF_2007/download_docs_caf2007_2007.htm

<http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=36>

<http://www.gao.gov/>

http://www.dgaep.gov.pt/docs_down/caf_giq/estrutura_comum_avaliacao-CAF/conheca_a_CAF.htm

<http://www.iapmei.pt/iapmei-bmkartigo-01.php?temaid=1&subtemaid=30>

<http://www.st.com/stonline/press/magazine/challeng/3rdedit/chal2.htm>

<http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/SobreaPT/>

<http://www.sap.com/portugal/company/customers/ss/pt.epx>

http://www.l.landregistry.gov.uk/about_us/

DIVERSOS:

Fonseca, Luís (2005). Acção de formação sobre *Gestão da Qualidade e Ambiente, Saúde e Segurança no Trabalho e Qualidade Total*.

NÃO CLASSIFICADO

APÊNDICES

APÊNDICE I – UM EXEMPLO DE *BENCHMARKING* NA MARINHA – TREINO E
AVALIAÇÃO DE NAVIOS

APÊNDICE II – PROJECTO DE APLICAÇÃO DE *BENCHMARKING* NA MARINHA

APÊNDICE I

**UM EXEMPLO DE *BENCHMARKING* NA MARINHA –
TREINO E AVALIAÇÃO DE NAVIOS**

1. ENQUADRAMENTO E METODOLOGIA:

No âmbito do estudo sobre a forma como poderá o *Benchmarking* auxiliar na definição do paradigma de gestão da Marinha, seria fundamental investigar se existe já alguma referência à aplicação desta técnica e analisar as suas origens, desenvolvimento e resultados.

Assim, identificou-se numa Unidade da Marinha, a Flotilha, uma área potencial de aplicação do Benchmarking -. O treino e avaliação dos navios.

Para observar e referenciar esta situação de forma breve, optou-se, inicialmente, por fazer uma colectânea da doutrina significativa que orienta toda a actividade¹, seguiu-se uma curta entrevista com os oficiais responsáveis por esta área e posterior análise dos resultados e respectiva avaliação.

2. ENTREVISTA NA FLOTILHA

(Entrevista ao CFR Silva Pereira, em 14 de Abril de 2008)

- Objectivo do processo de avaliação aos navios. Principalmente, assegurar que os navios cumpram com os padrões de prontidão superiormente estabelecidos (IONAV 8000 (A)).
- Origem da doutrina. Cerca de 90% da doutrina é de origem inglesa².
- A doutrina é aplicada directamente ou com adaptações à realidade da nossa Marinha. Existe adaptação à nossa realidade e também às classes de navios, pois os padrões definidos são também diferentes, embora o grau de exigência seja o mesmo, fundamentalmente nas áreas d segurança (limitação de avarias, navegação e marinharia).
- O sistema para medir o desempenho. Em função dos padrões definidos, existe uma escala que classifica o desempenho dos navios, que vai desde o “Muito Bom” até ao “Não Satisfaz”.

¹ IONAV 8000 (A), IGFL0T 5 (A), IGFL0T 15, IGFL0T 18

² Donde se destacam: Operational Sea Training Guide (2008), OST FFGH “Syllabus”

- Método para verificar evolução (e.g. índices). Existe o registo dos resultados obtidos pelos navios nas avaliações efectuadas, mas não é efectuada análise de forma sistémica, apenas serve para efeitos históricos. A preocupação com a “melhoria contínua” é actualmente um papel do navio, a avaliação apenas visa principalmente atingir o estado de “navio apto”.
- Actualizações à doutrina em função das “lições aprendidas”/evolução de equipamentos. Existe uma regularidade em efectuar visitas a Inglaterra, sendo uma das preocupações exactamente a actualização da doutrina. A nível dos equipamentos, sempre que se verifica uma alteração/substituição/*upgrade*, a doutrina altera-se.

3. ANÁLISE SWOT

<p style="text-align: center;">PONTOS FORTES <i>(Strengths)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Metodologia cimentada em anos de existência, em especial com a Marinha Inglesa (desde 1954), recorrendo a um sistema testado e validado. ▪ A utilização de doutrina inglesa no treino e avaliação portuguesa permite ao navio que participa no <i>Operational Sea Training (OST)</i> a familiarização com os processos e como tal, uma melhor integração. 	<p style="text-align: center;">PONTOS FRACOS <i>(Weaknesses)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Indisponibilidade de recursos em todas as áreas e necessidade de efectuar <i>Outsourcing</i>. ▪ A equipa de avaliação é vista nos navios como uma ameaça e não como uma ajuda. Tendência que começa a inverter-se ▪ Necessidade de motivação constante da equipa de avaliação.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES <i>(Opportunities)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Integração de novos meios a curto prazo. ▪ Consolidar e complementar a doutrina existente (inglesa) com a das Marinhas Holandesa (Fragatas “M”) e Alemã (Submarinos). ▪ Rever o actual modelo de avaliação, introduzindo a análise sistémica de resultados, com vista à melhoria contínua. 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS <i>(Threats)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Risco de perda de identidade e cultura naval secular, se existirem exageros na aplicação da doutrina estrangeira. ▪ Resistência à mudança e desmotivação pela obsolescência de meios, essencialmente. ▪ Elevada taxa de rotatividade do pessoal não permite um maior aproveitamento do treino consistentemente.

4. VISÃO COMPARATIVA:

A avaliação de navios na Flotilha, embora tenha a sua origem numa forma intuitiva de procurar a uniformização de procedimentos e na busca de padrões de aptidão, não tendo sido intencionalmente criada através do recurso a um processo de *Benchmarking* estruturado, pode afirmar-se que existem grandes semelhanças com esta técnica. Senão vejamos a similaridade entre as etapas de um processo de *Benchmarking* e as diversas fases que constituíram o processo de avaliação da Flotilha:

- (i). Foram identificadas organizações de excelência, com boas práticas referenciadas, para comparação;
- (ii). Definiu-se o método de recolha de dados, baseado na experiência dos navios no OST na doutrina que daí advém;
- (iii). Determinaram-se as principais lacunas no desempenho dos navios e as áreas fundamentais onde incidiria o processo – segurança (limitação de avarias, navegação e marinharia);
- (iv). Projectaram-se níveis de desempenho desejados no futuro, pelo estabelecimento de padrões de referência e de uma escala evolutiva;
- (v). São superiormente aprovados os padrões e devidamente divulgados pelos navios;
- (vi). Está determinado e desenvolvido o plano de avaliação periódica e pontual dos navios;
- (vii). Sempre que se verifiquem alterações doutrinárias, funcionais ou estruturais, são

5. APLICABILIDADE

Distinguem-se num processo estruturado de *Benchmarking* algumas particularidades que poderão fazer a diferença com o caso em estudo e que podem ser factores diferenciadores numa perspectiva evolutiva e até mesmo de melhoria contínua. São disso exemplo:

- (i). O estabelecimento de metas funcionais, consubstanciadas com acções de formação (especialmente para pessoal recentemente incorporado no navio), com um plano de treino progressivo e acompanhamento próximo da equipa de avaliação;
- (ii). Depois de um criterioso diagnóstico, implementar acções específicas para cada caso (navio) e efectuar acompanhamento dos progressos;
- (iii). Adopção de uma postura proactiva, que leve ao reajuste dos padrões de referência., consoante necessário, em função da análise dos resultados e das conclusões retiradas e não apenas por indicação da doutrina de referência.

6. PONTOS A MELHORAR

Em qualquer organização, independentemente do seu estatuto, seja pública ou privada, existem riscos associados a um processo de mudança. Estes riscos podem ser minimizados se a adaptação for planeada com cuidado e devidamente publicitadas as medidas a implementar e os efeitos desejados.

A Marinha encontra-se num processo de reestruturação, donde se destacam, pelo seu impacto, as seguintes áreas e actividades que sofreram ou irão sofrer alterações a curto/médio prazos:

- A nível orgânico (Lei Orgânica da Marinha);
- Na sua estrutura (áreas conjuntas e fusões, e.g. Assistência na Doença aos Militares das Forças Armadas e Hospitais Militares);
- A redefinição das carreiras dos militares;
- A renovação da frota.

É portanto uma altura de viragem na Marinha, onde é fundamental garantir a estabilidade e a manutenção de uma posição credível enquanto organização militar e de utilidade pública.

Considera-se como um factor que poderá funcionar como alavanca a aproveitar, a integração dos novos meios. Seria útil o desenvolvimento de uma campanha de divulgação massiva, a nível interno e externo, fundamentada essencialmente:

- Na garantia da afirmação nacional e internacional enquanto Instituição de excelência;
- Na insistência pela adopção de um *workflow* sustentado em princípios de qualidade total;
- Na adopção e implementação das melhores práticas de referência, salvaguardando os valores culturais seculares que asseguram a diversidade.

Esta campanha, conjugada com uma avaliação virada para a melhoria contínua, constituir-se-ão como factores motivadores dos recursos afectos à Marinha e espera-se que obviem reacções à necessária mudança de procedimentos e principalmente, de mentalidades, na construção de uma Marinha de vanguarda.

APÊNDICE II

PROJECTO DE APLICAÇÃO DE *BENCHMARKING* NA MARINHA

1. ENQUADRAMENTO E METODOLOGIA:

Este apêndice procura abordar um aspecto mais prático da aplicação de um processo de *Benchmarking* na Marinha, constituindo-se mesmo como um primeiro passo obrigatório, salvo as devidas limitações de abrangência e a alteração das realidades actuais.

Ao realizar um processo de *Benchmarking* a Marinha deverá, essencialmente, focar a sua atenção no funcionamento e procedimentos de outras organizações, visando identificar práticas e formas de actuar que possam ser úteis ao aperfeiçoamento das suas actividades. As informações geradas neste processo irão favorecer a transferência de conhecimento previamente acumulado pelas outras organizações, e deverão ser consideradas como importantes investimentos para melhorar a gestão na Marinha. O objectivo final deste processo de *Benchmarking* é a orquestração de mudanças que levem ao aperfeiçoamento organizacional, o que poderá ocorrer através da introdução de melhorias pontuais ou da adopção de novas práticas, com base nas descobertas ocorridas durante a recolha de dados.

Os benefícios dos processos de *Benchmarking* poderão ser ainda maiores se as organizações participantes tiverem interesses comuns e colaborem com a Marinha (parcerias), o que tendencialmente será mais fácil de se conseguir entre organizações do mesmo sector (público). Na prática, sem qualquer intenção ou rigor científico, na Marinha já se realizam exercícios de uma espécie de “*Benchmarking* intuitivo”, quando por exemplo, existe a oportunidade de entrar em contacto com Unidades (dentro das Forças Armadas Nacionais e Aliadas) que actuam de forma semelhante, ou contribuem para o mesmo tipo de missões ou objectivos, ou ainda quando desenvolvem actividades complementares. Este “*Benchmarking* intuitivo” acontece, por exemplo, em operações conjuntas e combinadas, encontros ou eventos presenciais que reúnem responsáveis gerais e sectoriais de diferentes Unidades. Durante eventos desta natureza é fácil constatar o entusiasmo dos participantes diante da oportunidade de discutir problemas comuns, trocar experiências e práticas que solucionam determinados problemas, ou ainda estabelecer parcerias que resultem numa eficiente interoperabilidade.

A adopção de uma metodologia estruturada de *Benchmarking* pela Marinha pode ser extremamente útil à edificação do processo de troca e interacção, possibilitando a medição, análise e comparação das práticas adoptadas pelas diferentes organizações. Ao empregar o

Benchmarking como uma ferramenta para conhecer como é que as organizações respondem a diferentes desafios, a Marinha poderá adquirir conhecimentos importantes para aperfeiçoar seus próprios processos de trabalho, sem que os seus gestores tenham que “reinventar a roda”. Na sequência da recente implementação e início de exploração do SIGDN e da intenção de integrar o módulo de RH, recorreu-se a um caso de reconhecido sucesso na Gestão de Recursos Humanos (GRH) a nível nacional – O Grupo Portugal Telecom, PT – especificamente no que respeita à gestão da base de dados dos seus colaboradores. A PT utiliza o mesmo sistema de informação que a Marinha (Forças Armadas) o que facilita de certa forma o processo de *Benchmarking*, uma vez que as mudanças daí decorrentes serão menos significativas.

Assim, procurou-se descrever e analisar, de forma muito sucinta, a estrutura do *Portal do Colaborador* implementado na PT e analisar a sua aplicabilidade e os benefícios que poderá trazer para a Marinha/Forças Armadas, encontrando-se sistematizado na Matriz de Segmentação a seguir representada.

2. MATRIZ DE SEGMENTAÇÃO¹

TABELA 1 – RESUMO IDENTIFICATIVO DO PROJECTO

Grupo Portugal Telecom (PT)			
<i>Portal do Colaborador</i>			
Tipo de Projecto		GRH	Gestão Base Dados
(Grupo)	(Categoria)		
País	Local	Portugal	Grupo PT
Promotores /desenvolvimento e implementação		Grupo PT /SAP	
Modelo de Financiamento		Grupo PT	
Entidades Envolvidas		Grupo PT e SAP	
Internet		http://www.telecom.pt/internetresource/ptsite/pt/canais/sobreapt/quem+somos/como+trabalhamos/activoshumanos	

¹ Adaptado de “MUDAR A MÁQUINA – Colectânea das Melhores práticas e Estratégias de desenvolvimento internacionais”, da Associação para a Produção e Desenvolvimento da Sociedade de Informação - APDSI.

a. Descrição

Este moderno e exclusivo conceito de Portal à disposição dos funcionários, permite uma melhor integração e interligação entre a empresa e os colaboradores, sustentado pelas tecnologias de informação (TI) e disponível *online*, pode encontrar-se à distância de um *click*, encurtando a distância entre a Instituição e as muitas pessoas que dela fazem parte. Além de uma ferramenta poderosa de gestão de dados dos colaboradores que praticamente se alimenta por si só, não lhe estando associados quaisquer acréscimos de custos de operação, constitui-se também como um precioso instrumento de comunicação e divulgação de informações. O seu funcionamento pressupõe a existência de um “número único de colaborador”, que facilite a gestão dos dados e históricos.

Este projecto contempla o desenho, em conformidade com as necessidades da Marinha e com o modelo disponível na SAP, considerando a máxima redução de *GAP* para racionalizar encargos, a configuração em função da realidade e dos resultados esperados, e por fim, a implementação da solução integrada no módulo de RH que é intenção desenvolver no âmbito do SIGDN. Com esta aplicação transversal a diversos módulos da ferramenta ERP das Forças Armadas, pretende-se utilizar as melhores práticas na área e em sistemas de *workflow* que permitem reduzir substancialmente o processamento de transacções em papel.

Com esta solução serão disponibilizadas diversas funcionalidades *web* com uma filosofia *self-service* para os processos relacionados gestão de cadastros dos militares – os seus dados pessoais e institucionais, como por exemplo as férias - e seus agregados, distribuição de boletins de vencimentos, comunicações, informações e divulgações. Assim, todos os militares disporão de uma password de acesso ao *Portal* e passarão a poder utilizar a *internet* para operar e verificar o seu espaço.

Todas as informações introduzidas pelos colaboradores terão de ser sempre de sofrer uma validação por parte da entidade responsável, só essa confirmação permitirá assumir um *status* que signifique que se trata de uma informação tratada e poderá integrar então a base de dados da Marinha.

Será garantida a possibilidade de produção para a Marinha um amplo conjunto de relatórios de apoio à GRH. Nessa análise poderá ser considerado o histórico de cada colaborador numa perspectiva que melhor se adequa à necessidade.

NÃO CLASSIFICADO

No âmbito do *Portal do Colaborador*, podem ser disponibilizados e associados os seguintes processos:

PROCESSO	OUTPUT	ORIGINADOR	DESTINATÁRIO
Formação	Cursos disponíveis	Marinha	Militar
	Cursos efectuados	Marinha	Histórico
Recrutamento	Concursos internos e externos para militares e condições de acesso	Marinha	Militares
	Concurso à Marinha	Marinha	Militares e sua esfera de influência no meio civil – divulgação
	Candidaturas	Militar	Marinha
Gestão de Tempos	Contagens de tempos de serviço/navegação/comissão	Marinha	Militar
	Planeamento de férias	Militar	Marinha
Gestão de Viagens	Planeamento de deslocações em território nacional e no estrangeiro	Marinha	Militar
	Boletim de Ajudas de Custo	Militar	Marinha
	Informação do processamento e liquidação das Ajudas de Custo	Marinha	Militar
Gestão de Recursos	Introdução de dados e sua actualização nas fichas individuais	Militar	Marinha
	Validação dos dados introduzidos	Marinha	Militar
	Boletim de vencimento	Marinha	Militar

b. Benefícios

Sendo o *Portal do Colaborador* uma plataforma que centraliza os serviços ao militar, bem como uma fonte de informação ao seu dispor, que permite automatizar processos (e.g. pedidos), tornando-os mais rápidos, foram consideradas duas visões na abordagem dos pontos fortes desta solução:

i. VISÃO GLOBAL:

- Ponto de interacção do Colaborador com os vários serviços disponibilizados;
- Canal privilegiado de actualização de dados e de pedido de serviços;
- Base de conhecimento;
- Veículo que potencia a utilização e exploração da *Internet/Intranet* como veículo privilegiado para divulgação interna e externa das actividades da Marinha (passado, actualidade e futuro – visões, intenções e ambições) e tudo mais que tenha impactes positivos e que seja relevante e gere interesse nos seus *stakeholders*.

ii. VISÃO ESPECÍFICA

Foram considerados dois processos principais nesta solução (a gestão de dados pessoais e o boletim de vencimentos) e duas perspectivas (a da Instituição e a do Colaborador) e assim, resultou o seguinte:

GESTÃO DE DADOS PESSOAIS:

Para o Colaborador:

- Maior rapidez, pela eliminação de passos intermédios;
- Visibilidade dos seus dados pessoais;
- Auto-controlo do processo de alteração dos dados;
- Maior garantia de correcção dos dados: o próprio é a pessoa mais habilitada para preencher os seus dados;

Para a Marinha:

- Redução da carga burocrática dos serviços;
- Diminuição de uso do papel;
- Potencia à redução de mão-de-obra afecta especificamente à GRH, a curto prazo, libertando recursos para outras actividades *core*;
- Actualização controlada de dados via electrónica, de forma a não prejudicar o processamento de vencimentos e outros abonos;
- Maior controlo da correcção dos dados e por tal maior eficiência;
- Maior consistência, precisão e disponibilização atempada da informação;
- Informação encontra-se acessível em todos os níveis da organização;
- Prestação de um serviço mais consistente, maior transparência nos processos e por tal, maior visibilidade positiva;
- Maior integração com os colaboradores e redução de erros e omissões.

 **VISUALIZAÇÃO DO BOLETIM DE VENCIMENTOS E OUTROS ABONOS**

Para o Colaborador:

- Visualização do histórico (desde a migração);
- Visualização antecipada, relativamente ao envio por correio interno;
- Obtenção de 2ª via.

Para a Marinha:

- Redução da carga burocrática dos serviços;
- Diminuição de uso do papel;
- Optimização da ferramenta ERP.

c. Aplicabilidade

Aplicabilidade às Forças Armadas Portuguesas	
Área	Razões
GRH	<p>O presente caso ilustra a adopção de uma solução de vanguarda, com experiência de sucesso e com possibilidade de integração no SIGDN – RH, com um <i>GAP</i> mínimo. Permite otimizar os processos internos e estabelecer novas formas de comunicação e acesso aos colaboradores.</p> <p>A sua aplicação à realidade militar portuguesa seria uma iniciativa inédita mas apresentaria semelhanças com o sistema integrado de gestão em exploração, destacando-se no presente caso a interacção <i>online</i> com os diversos intervenientes, através da disponibilização de mecanismos de <i>self-service</i> para funcionários.</p> <p>O facto deste sistema se centrar na atribuição de números únicos aos colaboradores, para efeitos de gestão de processos e históricos, que é já uma realidade enraizada no meio militar, é um factor de vantagem assinalável que não obrigaria a grandes alterações e adaptações, facilitando mesmo as migrações de históricos das actuais bases de dados.</p> <p>A integração com o módulo de vencimentos que permite a disponibilização do respectivo boletim de individual <i>online</i> constitui uma importante valência, desburocratizando o procedimento de distribuição e libertando pessoal para tarefas <i>core</i>.</p> <p>Esta solução tem também impacte secundário noutras áreas de actividade, além da GRH, na medida em que responde a necessidades comuns de melhoria da eficiência interna e de interacção com a <i>Família Naval</i>, basta que imaginemos o que implica hoje, para um militar, por exemplo a comunicação à Instituição do nascimento de um filho (entrega dos mesmos documentos em pelo menos 3 locais diferentes – DSP/CSAA/ADM - DAS ou IASFA).</p>