



**SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
LISBON**

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

A CAF COMO INSTRUMENTO DE MUDANÇA:
A APLICAÇÃO DO MODELO COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK NA
DIREÇÃO DE APOIO SOCIAL DA MARINHA

JOÃO CARLOS DA LUZ CÂNDIDO

OUTUBRO DE 2014



**SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
LISBON**

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

A CAF COMO INSTRUMENTO DE MUDANÇA:

A APLICAÇÃO DO MODELO COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK NA
DIREÇÃO DE APOIO SOCIAL DA MARINHA

POR JOÃO CARLOS DA LUZ CÂNDIDO

ORIENTAÇÃO:

PROF^a. DOUTORA HELENA SERRA

OUTUBRO DE 2014

AGRADECIMENTOS

No culminar desta nova etapa, gostaria de deixar alguns agradecimentos uma vez que reconhecendo que o caminho não se faz sozinho, é hora de endereçar algumas palavras para todos os que indiretamente ou diretamente cooperaram para a realização deste trabalho.

As minhas primeiras palavras de agradecimento vão para aquela que é a mulher que fez e faz o que sou hoje, constituindo-se um enorme pilar na minha vida estando sempre presente nos meus sucessos pessoais e profissionais. Obrigado Mãe!

Gostaria igualmente de dirigir algumas palavras ao Sr. Comandante Silva Barata pelo constante apoio, colaboração, paciência e incentivo na elaboração deste trabalho.

À Direção de Apoio Social da Marinha, peça fundamental para a concretização deste projeto, que na pessoa do seu Diretor, o Comandante Ribeiro Cartaxo me prestou toda a colaboração, e sem ela não seria possível chegar ao fim deste trabalho.

Neste trajeto, pude contar sempre com as sugestões e orientações da Professora Doutora Helena Serra, que em muito contribuíram para encontrar o rumo certo e chegar a bom porto.

Aos meus colegas de Mestrado Carla, João e Daniel pela troca de conhecimentos e experiências ao longo destes dois anos.

Uma palavra de apreço para a Claudia, pela paciência, pelo sorriso confortante e pelas palavras de incentivo nos momentos mais difíceis.

Aos meus amigos que sempre me apoiaram.

A todos vós o meu sincero obrigado.

“Success in the Knowledge economy comes to those who know themselves- Their strengths, their values, and how they best perform”

Peter F. Drucker (2005)

RESUMO

O presente trabalho tem como desígnio iniciar a fase de diagnóstico previsto no Modelo de Estrutura Comum de Avaliação na Direção de Apoio Social da Marinha Portuguesa nos critérios liderança, planeamento estratégico, pessoas e seus resultados e verificar a utilização deste modelo como instrumento de mudança.

A metodologia empregue de intervenção organizacional teve em vista a implementação de mudança planeada na organização em causa, tendo sido utilizadas, para o efeito, várias técnicas de recolha de dados, designadamente, a entrevista semiestruturada, com o intento de compreender a situação real da Direção de Apoio Social, a análise documental e os questionários realizados aos colaboradores desta direção. De igual modo os dados recolhidos durante a autoavaliação efetuada constituem-se também como parte do diagnóstico organizacional efetuado, seguindo uma metodologia da mudança planeada.

Com base na informação recolhida através das várias técnicas utilizadas é apresentado um plano de melhorias ao nível dos critérios estudados com as áreas de ação e ações a desenvolver que se crê que vão contribuir para a melhoria dos serviços prestados pela Direção de Apoio Social da Marinha Portuguesa.

Palavras-chave: Mudança Organizacional; Auto-Avaliação; Estrutura Comum de Avaliação; Qualidade; Gestão da Qualidade Total; Melhoria Continua;

ABSTRACT

The main goal of the presented assignment is to start the diagnostic phase in the model of common assessment framework applied to the Social Support Board of Portuguese Navy in what concerns the leadership criteria, strategic planning, people and their results and check the use of the model as a changing instrument.

The methodology for organizational intervention was applied in order to implement a planned changing in this organization, so many techniques of collecting data were used, namely a semi-structure interview so that the real situation of the Social Support of the Board could be understood, the documental analysis and the questionnaires to the employees of this direction. The collected data during the self – assessment constitutes an organizational diagnosis as well and it also follows the planned changing methodology.

Based on gathered information obtained through various techniques, an improvement plan is performed, following the studied criteria with the action area or the actions to be developed which, we believe, will lead to the improvement of the Social Support Board of Portuguese Navy performance.

Keyword: Organizational Changes; Self-assessment; Common Assessment Framework; Quality; Total Quality Management; Continuous improvement.

ÍNDICE GERAL

Resumo	4
Abstract	5
Índice Geral	6
Índice de Figuras	7
Índice de Tabelas	8
Índice de Anexos	9
Lista de Abreviaturas/Siglas	10
Introdução	11
1. A Gestão de Qualidade na Marinha	14
1.1. Caracterização da Direção de Apoio Social da Marinha	14
1.2. A Gestão da Qualidade e Mudança Organizacional: O Modelo CAF- Estrutura Comum de Avaliação	18
2. Aplicação do Modelo CAF na Direção de Apoio Social da Marinha	26
2.1. Introdução	26
2.2. Síntese dos Resultados	29
3. Plano de Melhorias	32
3.1. Ações a Desenvolver	32
4. Conclusões	39
5. Bibliografia	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura Orgânica da Marinha Portuguesa (Adaptado da LOMAR)	15
Figura 2 – Organograma da DAS (Relatório de Atividades 2013)	17
Figura 3 – Estrutura CAF (Adaptado DGAEP 2007)	25

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I – Pontuação Obtida pela DAS	30
Tabela II – Síntese dos Resultados e das Ações a Desenvolver	33
Tabela III – Quadro Resumo do Plano de Melhorias	37

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A – Grelhas Resumo da Autoavaliação por Critério do Modelo CAF	45
Anexo B – Guião da Entrevista	49
Anexo C – Respostas resultantes da entrevista ao Diretor da DAS	50
Anexo D – Análise de conteúdo da entrevista ao Diretor da DAS	54

LISTA DE ABREVIATURAS/SIGLAS

AA	Autoavaliação
ADM	Assistência na Doença aos Militares
BSC	Balanced Score Card
CAF	Common Assessment Framework/Estrutura Comum de Avaliação
CEMA	Chefe do Estado-Maior da Armada
DAS	Direção de Apoio Social
DGAP	Direção-Geral de Administração Pública
DGAEP	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público
DPN	Diretiva de Política Naval
DPM	Diretiva de Planeamento de Marinha
DSP	Direção do Serviço de Pessoal
DSRH	Diretiva Sectorial de Recursos Humanos
EFQM	European Foundation for Quality Management
GAFMME	Gabinete de Apoio aos Militares em Missões no Estrangeiro
GQT	Gestão da Qualidade Total
ISO	International Organization for Quality Management
LOBOFA	Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas
LOMAR	Lei Orgânica da Marinha
RH	Recursos Humanos
SSP	Superintendência dos Serviços do Pessoal
TQC	Total Quality Check/ Controlo Total da Qualidade
TQM	Total Quality Management
VALM	Vice-almirante

INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações estão inseridas numa envolvente externa em que as mudanças são uma constante no seu quotidiano. As organizações, na tentativa de responder aos seus desafios e satisfazer as suas necessidades recorrem, frequentemente, a ferramentas e metodologias de qualidade atingindo assim, com o auxílio destas, os seus objetivos de uma forma eficaz e eficiente.

Num contexto social cada vez mais exigente, a Direção de Apoio Social da Marinha assume um peso importante no que respeita ao bem-estar dos militares, militarizados e civis que servem ou serviram esta instituição militar, cabendo à gestão de topo criar e promover uma estrutura que permita resolver os diversos desafios que surgem diariamente.

A Diretiva de Política Naval (DPN), atualmente com a designação de Diretiva de Planeamento de Marinha (DPM), como documento estruturante da definição das políticas do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA) para o seu mandato, enuncia os objetivos genéticos, estruturais e operacionais para toda a estrutura da Marinha, servindo como linha de orientação para os chefes dos diversos setores que corporizam a instituição. Estes, por sua vez, através das respetivas Diretivas Setoriais, em alinhamento com a DPN enumeram os seus propósitos e orientações estratégicas para aplicação setorial.

Neste prisma, a visão plasmada para a Diretiva Setorial de Recursos Humanos de 2011 (DSRH) reforça a necessidade de implementar um *“referencial de gestão de recursos humanos no domínio das Forças Armadas e da Administração Pública, refletido nos mais elevados níveis de comprometimento e da satisfação do pessoal que serve e serviu na Marinha”* (DSRH, 2011, p.7).

Para tal, foram definidas diversas linhas de ação as quais, concertadas com os objetivos estratégicos traduzidos em indicadores e metas, permitem uma monitorização e um controlo contínuo da gestão estratégica da Marinha. Destas linhas de ação pode retirar-se o seguinte: “*Implementar metodologias de gestão de valor acrescentado*” (DSRH, 2011, p.12).

Qualidade é um tema que está na ordem do dia no contexto atual, onde as organizações procuram sobreviver para responder aos seus desafios. Neste contexto surge o modelo de qualidade direcionado para o setor público, nomeadamente o modelo *Common Assessment Framework* (Estrutura Comum de Avaliação).

Este modelo é baseado no modelo de excelência promovido pela Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (European Foundation for Quality- EFQM). O modelo CAF constitui-se como uma ferramenta de autoavaliação (AA), sendo possível através deste modelo elaborar um esquema que represente as características mais importantes de uma organização pública (Carapeto e Fonseca, 2005 apud Silveira e Saraiva, 2011).

Neste sentido, surge então a questão de partida: De que forma a implementação do modelo CAF constitui um valor acrescentado para a Direção de Apoio Social da Marinha?

Neste panorama, o presente estudo ambiciona compreender de que forma é que uma ferramenta de gestão da qualidade leva a organização a rever os seus procedimentos segundo uma cultura de mudança com o objetivo de aumentar a eficácia da organização através da gestão de recursos humanos tendo em conta os critérios estudados. Devido aos constrangimentos temporais e às limitações impostas de número de página de um projeto de mestrado, a presente análise apenas recaiu em quatro critérios desta ferramenta.

Como objetivos mais específicos, procuramos avaliar a aplicação do modelo CAF na DAS nos critérios: Liderança, Planeamento Estratégico, Pessoas e Resultado Pessoas; e verificar a utilização da ferramenta como instrumento de mudança.

Por conseguinte, o presente estudo é estruturado em duas partes. Numa primeira parte é feito um enquadramento teórico revisitando os autores que contribuíram para o desenvolvimento desta temática. Neste enquadramento são igualmente apresentados os documentos legais que regem a Marinha e, em particular, a DAS. A segunda parte é constituída pelo trajeto metodológico que foi designado identificando para o efeito os instrumentos de recolha de informação que serviram de base para o diagnóstico organizacional efetuado.

O plano de intervenção apresentado, após a conclusão do diagnóstico organizacional realizado, deverá elencar um conjunto de ações determinantes e evolutivas para a resolução da questão considerada, propondo soluções a vários níveis de intervenção, na medida do adequado, para a organização e para as pessoas que nela prestam serviço, facultando o envolvimento de todos num processo participativo, consistente e sustentado que se julga que virá a ser de grande utilidade.

1. A GESTÃO DA QUALIDADE NA MARINHA

1.1. Caracterização da Direção de Apoio Social da Marinha

A Marinha, é um ramo das Forças Armadas chefiada pelo Chefe do Estado-Maior da Armada conforme descrito na Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA).

Esta intervém em diversos níveis de atuação apresentando-se na Figura 1 a configuração da estrutura orgânica atualmente vigente na Marinha e que decorre da Lei Orgânica da Marinha (LOMAR).

O CEMA, que é por inerência de funções a Autoridade Marítima Nacional para o cumprimento da respetiva missão, compreende: os órgãos de conselho, um gabinete de apoio; o órgão de inspeção, designado por Inspeção-Geral da Marinha que é chefiada por um Oficial General; o Estado-Maior da Armada; os órgãos centrais de administração e direção; o comando da componente naval, designado por Comando Naval; os órgãos de base; os elementos da componente operacional do sistema de forças (os navios e unidades que executam as missões); e outros órgãos que integram sistemas regulados por legislação própria e que asseguram as missões atribuídas à Marinha. Estes órgãos englobam as áreas da cultura, investigação científica e de ensino superior de ciência do Mar.

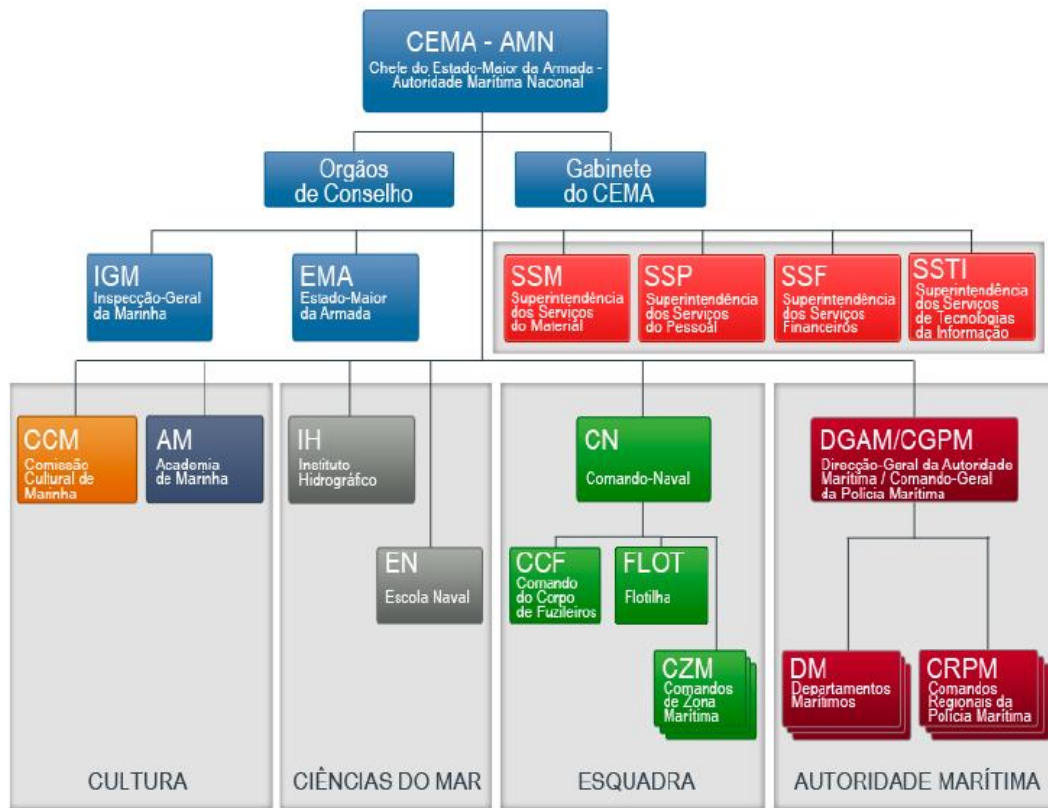


FIGURA 1 – Estrutura Orgânica da Marinha Portuguesa (Adaptado da LOMAR)

O apoio social na Marinha tem vivenciado ao longo dos anos inúmeras transformações, fruto das adaptações que a mesma tem vindo a sofrer, no sentido de responder aos desafios que hoje se colocam, por força de um contexto externo cada vez mais em mutação e ao qual a Marinha e, em particular a Direção de Apoio Social (DAS), não ficam indiferentes.

Este organismo já conta com uma longa história tendo surgido, inicialmente, inserido na Direção do Serviço do Pessoal (DSP) como 5ª Repartição (Bem-Estar), contudo, só em 1994 através do Decreto Regulamentar n.º 22/94 de 1 de setembro é que esta repartição passou a denominar-se como Direção de Apoio Social. Decorrente deste decreto tornou-se necessário aprovar o normativo deste organismo através de despacho n.º 79/95 de 21 de novembro do Almirante Chefe do Estado-Maior da

Armada que configura o regulamento interno da DAS.

A direção da DAS está inserida no setor do pessoal sendo chefiada por um oficial superior com o posto de capitão-de-mar-e-guerra e está na direta dependência do Vice-almirante Superintendente dos Serviços do Pessoal. O decreto regulamentar supramencionado, no nº 1 do Artigo 27º, estabelece que a DAS tem como missão *“promover o bem-estar e assegurar o apoio, nas modalidades estabelecidas nas normas em vigor”*. Para o cumprimento da missão ora descrita a estrutura orgânica vertida no regulamento interno deste organismo compreende o diretor de Apoio Social, o Conselho Administrativo, a Repartição de Assistência na Doença aos Militares da Armada, a Repartição de Apoio Social, o Serviço Administrativo e Financeiro e o Serviço de Apoio Geral. Atualmente, fazem parte desta unidade 38 pessoas, divididas em cinco oficiais, sete sargentos, dezasseis praças e dez civis. Contudo, verifica-se que a lotação desta direção não se encontra completa, uma vez que o mapa de pessoal aprovado prevê uma lotação total de 45 pessoas divididas em seis oficiais, sete sargentos, dezoito praças e catorze civis. Pese embora a estrutura apresentada, a unidade sentiu a necessidade de se adaptar às reais necessidades existentes operando alguns reajustes que não se refletem na organização apresentada no decreto regulamentar anteriormente mencionado, uma vez que o novo decreto regulamentar decorrente da LOMAR, aprovado em 2009, ainda se encontrar para aprovação superior. A Figura 2 representa o organograma atualmente em vigor.

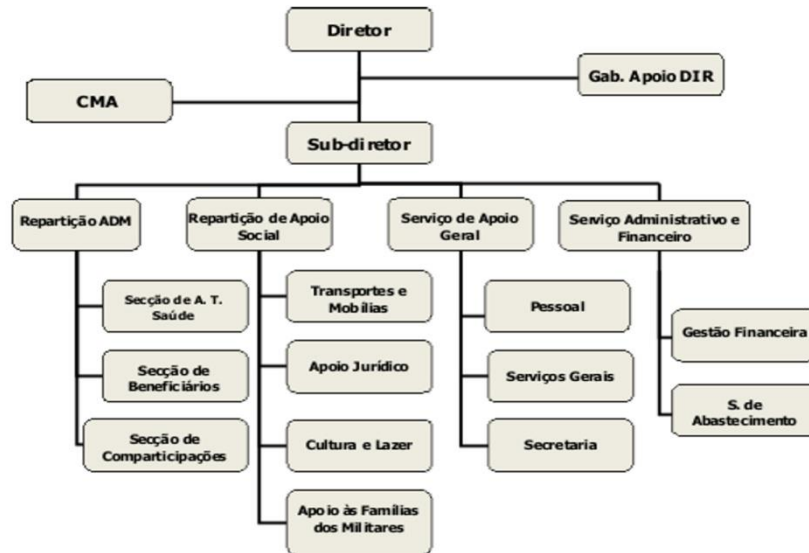


FIGURA 2 – Organograma da DAS (Relatório de Atividades 2013)

Evidenciada a estrutura organizacional da DAS, torna-se necessário proceder à sua caracterização na perspetiva da configuração estrutural. Para Mintzberg (1995), as organizações apresentam cinco componentes que o autor designou de Vértice Estratégico, Linha Hierárquica, Centro Operacional, Tecnoestrutura e o Pessoal de Apoio.¹ Neste contorn, transpondo o modelo apresentado por este autor para a estrutura apresentada pela DAS, identifica-se o Diretor como o vértice estratégico pois é este que tem a responsabilidade de assegurar o cumprimento da missão atribuída. Importa referir que, embora se apresente a figura do subdiretor face às restrições em termos de pessoal, a unidade não dispõe de nenhum oficial superior a preencher este cargo. A cadeia hierárquica é composta pelos chefes de repartição, pelo chefe do serviço de apoio geral e pelo chefe do serviço administrativo e financeiro, tendo como

¹ O vértice estratégico é onde se localizam as pessoas com funções de gestão global e de elevada responsabilidade; a linha hierárquica é composta pelos quadros ou supervisores que possuem responsabilidade direta sobre o trabalho dos elementos do centro operacional e que asseguram a ligação ao vértice estratégico; o centro operacional integra os elementos da organização cujo trabalho se relaciona diretamente com a produção de bens e serviço; a tecnoestrutura é onde se inserem os analistas que atuam sobre o trabalho dos outros, definindo-o em termos de conteúdo; e o apoio logístico engloba as atividades secundárias. (Mintzberg, 1995).

principal função estabelecer a ligação entre as diferentes partes da organização e o vértice estratégico. O centro operacional é composto pelas divisões e secções onde se inserem militares e civis que contribuem para o produto final em prol da missão que é confiada à DAS. O Diretor conta na sua estrutura com um gabinete de apoio sendo composto por um oficial subalterno, que tem como função assessorar o Diretor em assuntos técnicos, funcionando como apoio à decisão. Por fim, podemos identificar o pessoal de apoio inserido no serviço de apoio geral. Estes têm como principal função executar tarefas específicas de apoio de forma transversal no âmbito dos processos internos desta direção. A DAS, por se encontrar inserida num contexto militar, trata-se de uma estrutura organizacional burocrática mecanicista de acordo com a caracterização de Mintzberg (1995). Segundo este autor, este tipo de estrutura caracteriza-se por uma grande dependência da estrutura hierárquica que está definida pelo organograma onde os fluxos de informação percorrem a organização sempre de uma maneira formal o que está associado a um processo pouco inovador. Neste tipo de estrutura ocorre uma standardização dos processos de trabalho, onde as funções de cada indivíduo se encontram rigidamente definidas existindo uma formalização de comportamentos.

1.2. A Gestão da Qualidade e mudança organizacional: O Modelo CAF-Estrutura Comum de Avaliação

O conceito de Qualidade tem evoluído ao longo dos anos num processo gradual confundindo-se, muitas vezes, com a história mundial. Esta relação é notada principalmente pelos diversos marcos históricos que ocorreram no séc. XX, onde se verificou uma concentração de esforços por parte das organizações para desenvolverem ferramentas e métodos que permitissem responder às suas necessidades. Por conseguinte, esta época ficou marcada pelo surgimento de muitos

autores que iniciaram os estudos sobre este conceito, sendo este século decisivo no desenvolvimento do mesmo.

Devido aos muitos acontecimentos que contribuíram para as várias visões sobre este tema torna-se difícil encontrar uma definição precisa sobre este conceito, sendo certo que tem assumido no seio das organizações uma especial importância tornando-se mesmo uma disciplina da gestão global das mesmas. Para Carapeto e Fonseca (2006) a variação do conceito sobre Qualidade prende-se com o facto de este acompanhar as evoluções que surgem nas organizações, sejam elas respeitantes aos mecanismos ou as ferramentas utilizadas por estas. Garvin (1992) por sua vez, afirma que num primeiro momento a qualidade era utilizada com vista à uniformização do produto, ou seja, as organizações na tentativa de melhorarem os seus produtos utilizavam instrumentos de medição que permitissem desenvolver produtos melhores como também uniformizá-los.

Deste modo, identifica-se em todas as definições sobre a Qualidade a necessidade de que os bens produzidos e os serviços prestados satisfaçam os destinatários (Madu e Kuei, 1993 apud Dias, 2011), visão partilhada por Bank (1998).

No início da década de 60, Feigenbaun introduziu os princípios do Controlo Total da Qualidade (TQC). Este autor definiu o conceito como sendo o melhor para certas condições do cliente, condições associadas ao uso e ao preço de venda do produto (Feigenbaun, 1961). Seguindo esta linha surge o autor japonês Ishikawa que, embora defendendo o TQC fez algumas adaptações no Japão, nomeadamente com o envolvimento de todos os funcionários, difundindo estes princípios por toda a empresa e diferenciando-se, por isso, do TQC defendido por Feigenbaun.

Seguindo uma filosofia competitiva e estratégica verificou-se o surgimento de diversas ferramentas básicas de Qualidade nomeadamente, fluxogramas, folhas de

verificação, diagrama de Pareto e, mais recentemente, as normas da Qualidade (ISO), fazendo com que existisse uma evolução significativa no seio das organizações. Nesta perspectiva surge outra corrente de pensamento intitulada de Total Quality Management (TQM) ou Gestão da Qualidade Total (GQT). De acordo com Dale e Cooper (1995), numa organização o envolvimento dos colaboradores só surge porque existem necessidades e expectativas criadas pelos clientes, levando a que todos se empenhem a fornecer o melhor serviço. Este empenho origina um espírito de equipa forte entre os trabalhadores e, desta forma, os colaboradores da organização “*assumem a sua cota-parte na garantia da qualidade*” (Saraiva, Atlas, Nogueiro, 2007). O precursor da GQT foi Crosby (1979) com a sua filosofia “zero defeitos”, onde procura que os trabalhadores se esforcem para realizar as suas tarefas sem cometerem erros.

O conceito de TQM traduz uma evolução da Qualidade e aproxima-se de uma gestão que aglomera um conjunto de métodos e técnicas aliados a aspetos comportamentais, visando aumentar a performance organizacional contrapondo a gestão que antes se executava apenas por um processo e controlo estatístico, (Dean & Bowen, 1994). Na perspectiva de Wilkinson et al. (1998) este conceito é baseado numa estratégia de Qualidade que as organizações utilizam, visando reduzir custos e melhorar a diferenciação das organizações.

O ciclo Deming é hoje famoso nos processos de Qualidade. Este foi desenvolvido por Edward Deming e trouxe ao conceito de Qualidade uma enorme evolução. Este ciclo conhecido igualmente como *Plan, Do, Check, Act* (PDCA) é a base de muitas ferramentas usadas nos dias de hoje para melhorar as organizações.

Este ciclo, inicialmente desenvolvido por Shewhart, de acordo com Carapeto e Fonseca (2006), teve origem no processo metodológico, conduzindo a melhorias nas

organizações.

Na senda de melhorar o desempenho organizacional é frequente as organizações procurarem as melhores práticas existentes, neste sentido o conceito de Qualidade evoluiu para a excelência organizacional. Conceito desenvolvido principalmente pela EFQM (European Foundation for Quality Management) e que dá um maior ênfase às componentes como a “Criatividade e Inovação”, “Sustentabilidade”, “Governança Corporativa”, “Agilidade Organizacional”, “Gestão do Risco”, “Promoção dos Produtos e Serviços” e “Gestão de Fornecedores” (EFQM, 2010). Neste contexto, as organizações pretendem evoluir tornando-se cada vez mais competitivas, funcionando a Qualidade como ferramenta de suporte para que estas possam atingir a excelência dos seus serviços e um desenvolvimento sustentável (Lopes e Capricho, 2007).

Atualmente, inúmeros fatores externos e internos influenciam as estruturas organizacionais, obrigando a constantes reestruturações para que as organizações se possam adaptar às mudanças. Segundo Whelan-Berry & Somerville (2010), estes processos são complexos mas, no entanto, desafiadores. Importa, pois, que as organizações compreendam que a mudança é um processo inevitável estando sempre presente em contexto organizacional; os esforços de mudança operados pelas organizações são somente uma tentativa destas se adaptarem, melhorarem o seu desempenho e criarem vantagem competitiva tendo em vista uma estratégia de futuro onde possam obter melhores resultados (Kotter, 1997).

Nestes contextos organizacionais a mudança é representada por diversas teorias, valores e estratégias que vão criar uma mudança planeada no contexto laboral promovendo um desenvolvimento na performance dos indivíduos e da organização (Porrás & Roberson, 1992).

No final dos anos cinquenta, fruto do congregar do conhecimento adquirido através das várias áreas das ciências sociais, nomeadamente, a psicologia e a sociologia, surgiu uma nova abordagem sobre a mudança organizacional conhecida como desenvolvimento organizacional. O desenvolvimento organizacional tem como pressupostos os indivíduos, os indivíduos inseridos nos grupos e os indivíduos nas organizações (French, 1969; Ferreira, Neves e Caetano, 2011).

Associado aos processos de mudança organizacional estão diversas técnicas que podem ser utilizadas no âmbito das práticas do desenvolvimento organizacional consoante a situação ou os objetivos que a organização pretende atingir. Estas técnicas podem passar por intervenções centradas nos indivíduos, centradas nos grupos ou na organização.

Segundo Ferreira, Neves e Caetano (2011), esta abordagem centra-se essencialmente nas competências da organização e nos grupos que constituem estas organizações no sentido de resolver os problemas com que as organizações se deparam.

Do ponto de vista individual, a mudança pode causar emoções e reações que vão do otimismo ao medo. Torna-se necessário, ao adotar uma estratégia de mudança, ter em consideração os aspetos do ambiente, dos indivíduos e da empresa, assim como, o tipo de cultura vigente no organismo, aspeto muito importante, uma vez que poderá minimizar os impactos na organização e nos indivíduos.

Existem vários tipos de mudança. Neste prisma Pina e Cunha et al (2003), propõem quatro tipos principais de mudança: planeada, estratégica, emergente e a mudança organizacional improvisada.

A mudança organizacional planeada ocorre quando a organização sente necessidade de se ajustar face à sua envolvente: esta mudança pode ocorrer ao nível

mais *soft*, tal como em pessoas ou processos e ao nível *hard* com mais foco na estratégia da organização. A mudança estratégica acontece quando a organização é afetada pela sua envolvente externa podendo ter de aplicar mudanças profundas no seu seio. Por sua vez, a mudança emergente surge quando a organização necessita de responder a problemas concretos que não foram antecipados, facto que muitas vezes poderá levar a uma mudança profunda, mas não intencional, por parte da organização. Por último, surge a mudança organizacional improvisada que representa uma forma particular de mudança, uma vez que resulta de decisões tomadas em tempo real e que, por este motivo, não foram ponderadas nem planeadas.

Os desafios que se colocam às organizações estão sujeitos a fatores externos, tais como a concorrência ou o enquadramento legislativo. Observa-se assim que os dois tipos de mudança mais comuns são a Mudança Planeada e a Emergente. Neste teor Pina e Cunha e Rego (2002, p.2) afirmam que a “*Mudança Organizacional não deve incidir apenas sobre a mudança planeada (i.e, conduzida segundo um processo preestabelecido) mas também sobre a mudança emergente (i.e., que se desenha de forma não prevista, em resposta a problemas e especificidades locais). É a recorrente desatenção à segunda componente que explica, por exemplo, a resistência em reconhecer às mudanças improvisadas um papel central na renovação organizacional*”.

Qualquer processo de mudança implica sempre resistência, e, neste sentido, Moscovici afirma que “*A resistência à mudança é uma reação normal, natural e sadia, desde que represente um período transitório de tentativas de adaptação, em que o colaborador procure recursos para enfrentar e lidar com o desafio de maneira diferente*” (2001, p.160). Torna-se pois, peça fulcral a gestão que é feita do processo de mudança e, neste sentido, Kotter (1996) aponta um conjunto de passos no sentido

de combater a resistência à mudança. Tais medidas passam, por exemplo, por criar uma razão motivadora pela qual a mudança é necessária e reforçar as mudanças efetuadas demonstrando que o melhor desempenho da organização está relacionado com os novos comportamentos implementados.

Nos processos de mudança, as organizações tendem em procurar metodologias e práticas que facilitem as alterações que pretendem implementar. Neste contexto as metodologias de autoavaliação surgem como uma das práticas procuradas pelas organizações com vista a implementar processos de mudança planeada tendo em vista as questões de qualidade.

A metodologia de autoavaliação presente neste trabalho é uma ferramenta inserida na Gestão da Qualidade Total “*promovendo uma análise holística do desempenho da organização*” (DGAEP,2007, p.5), tendo sido desenvolvida na tentativa de melhorar o desempenho dos diversos serviços públicos europeus. Esta ferramenta assenta numa autoavaliação, sendo de fácil implementação e permitindo às organizações que identifiquem as suas áreas sensíveis ou de melhoria, bem como façam o diagnóstico dos seus pontos fortes (Carapeto e Fonseca, 2006).

Salienta-se que esta ferramenta tem como principais objetivos (DGAEP, 2007):

1. Introduzir na Administração Pública os princípios da Gestão da Qualidade Total (TQM) e implementar um ciclo de avaliação segundo um ciclo de PDCA;
2. Facilitar a autoavaliação das organizações públicas com o objetivo de obter um diagnóstico e um plano de ações de melhoria;
3. Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da Qualidade;
4. Facilitar o «*benchlearning*» entre organizações do setor público.

A utilização desta ferramenta traz às organizações vantagens, na medida em que permite que estas iniciem processos de melhoria contínua, orientando-as para os resultados, para os clientes, para a liderança, para os objetivos e para o envolvimento das pessoas, fator crucial para o bom desempenho das organizações. A estrutura da CAF é composta por nove critérios, vinte e oito subcritérios e um sistema de pontuação. Os critérios que compõem esta ferramenta estão divididos pela seguinte forma:



FIGURA 3 – Estrutura CAF (Adaptado DGAEP 2007)

Os critérios de 1 a 5 referem-se aos meios próprios da organização e determinam o modo como são executadas as diversas atividades, de forma a atingir os resultados desejados. Os critérios de 6 a 9 dizem respeito aos resultados alcançados ao nível dos cidadãos/clientes, colaboradores, sociedade e desempenho-chave, os quais são avaliados através de medidas de perceção e de indicadores internos.

Cada um dos subcritérios identifica as principais questões a considerar durante a avaliação da organização.

De acordo com o manual da DGAEP (2007), as principais características da utilização da CAF são:

- a. Permite uma avaliação assente em evidências recolhidas em cada um dos critérios;

- b. Cria oportunidades para a identificação do processo e dos níveis de realização alcançados;
- c. Constitui uma forma de alcançar consistência de direção e consenso nas medidas a implementar para melhorar a organização;
- d. Permite uma ligação entre os resultados a ser alcançados e os meios ou práticas que os suportam;
- e. Cria entusiasmo entre os colaboradores pelo envolvimento destes no processo de melhoria;
- f. Cria oportunidades de promoção de boas práticas entre diferentes setores da organização e com outras organizações;
- g. Constitui uma forma de medição do progresso ao longo do tempo através da realização das diversas autoavaliações.

2. APLICAÇÃO DO MODELO CAF NA DIREÇÃO DE APOIO SOCIAL DA MARINHA

2.1. Introdução

A aplicação do modelo CAF pressupõe uma autoavaliação, por forma a realizar um diagnóstico desta direção e permitir, assim, uma análise mais aprofundada com vista a apontar orientações de melhoria contínua e reforço de boas práticas direcionadas para uma mudança organizacional. Esta fase de diagnóstico afigura-se como fundamental, uma vez que é nesta fase que é permitido identificar os problemas que afetam a organização (Ferreira, Neves, Caetano, 2011).

Neste sentido, o presente projeto foi ancorado numa metodologia da mudança planeada.

Este tipo de abordagem assenta fundamentalmente em três fases: diagnóstico da

situação da organização; ação ou intervenção no sentido de resolver os problemas assinalados e, por fim, a avaliação dos efeitos da intervenção. (Ferreira, Neves, Caetano, 2011).

No caso presente, pretende-se agir na organização através da utilização do modelo CAF, tendo em vista uma mudança planeada. Atendendo às características do modelo CAF utilizou-se o método de pesquisa-ação.

Este método procura diagnosticar um problema específico atingindo uma importância ao nível dos resultados práticos. É um método autoavaliativo, na medida em que as modificações introduzidas em contexto prático estão sempre a ser avaliadas ainda no decorrer da intervenção; este método é cíclico uma vez que, seguindo a lógica anteriormente supramencionada na descrição da abordagem da mudança planeada, as fases utilizadas na pesquisa-ação são utilizadas para aperfeiçoar os resultados anteriores (Engel, 2000).

Para a prossecução deste trabalho foram utilizadas técnicas mistas de recolha e análise de dados. Neste prisma, as várias fontes que concorreram para a realização deste projeto decorrem da análise documental efetuada, do preenchimento das grelhas resumo de autoavaliação, da aplicação de uma entrevista semiestruturada conduzida ao Diretor da DAS² e do resultado dos questionários efetuados em contexto organizacional a todos os colaboradores desta Direção.

A análise documental efetuada permitiu aprofundar o conhecimento em relação à DAS, nomeadamente através da legislação aplicável e normativo existente que sustentam esta Direção. Procedeu-se, igualmente, à análise da documentação

² Inicialmente estava previsto serem conduzidas três entrevistas (Diretor, Subdiretor e o Chefe do Serviço de Apoio Geral). No entanto, devido aos destacamentos do Diretor (Tendo o Subdiretor assumido as funções de Diretor) e do Chefe do Serviço de Apoio Geral sem terem sido substituídos, apenas foi possível realizar uma entrevista.

estruturante que suporta a atividade e o funcionamento da Direção, nomeadamente o plasmado na diretiva setorial que se encontra em consonância com a política superiormente definida pelo almirante CEMA na Diretiva de Política Naval (DPN).

Os critérios estudados são compostos por diversos subcritérios identificando as principais questões que deverão ser abordadas durante a autoavaliação no respeitante a cada critério. O preenchimento das grelhas resumo de autoavaliação, tal como preconizado pelo modelo, teve como objetivo recolher um conjunto de informações que, depois de interpretadas, deram corpo ao plano de melhorias a implementar na DAS. Identificados os pontos fortes, as iniciativas e as oportunidades conforme atesta o Anexo A, torna-se necessário pontuar cada critério de acordo com o sistema de pontuação preconizado pelo modelo. Cada critério dispõe de seis níveis de pontuação distribuídos da seguinte forma: (i) 0-quando não é possível identificar alguma evidência, (ii) 1-existe uma iniciativa planeada (*Plan*), (iii) 2-existe uma iniciativa planeada e implementada (*Do*), (iv) 3-existe uma iniciativa planeada, implementada e avaliada (*Check*), (v) 4-existe uma iniciativa planeada, implementada, avaliada e revista com base retirados de ações de *benchmarking* sendo ajustada em conformidade (*Act*), (vi) 5-existe iniciativa planeada, implementada, avaliada e revista com base retirados de ações de *benchmarking* sendo ajustada e integrada na organização (DGAP, 2003).

As evidências recolhidas dentro de cada subcritério foram pontuadas de zero a cinco conforme descrito, sendo a pontuação total de cada critério obtida pela média do somatório das pontuações de cada subcritério.

A pontuação global da organização foi obtida pela soma das pontuações dos quatro critérios que foram estudados (DGAP, 2005).

O diretor da DAS afigura-se como o vértice estratégico e, neste sentido,

alicerçando o seu vasto conhecimento da organização com a experiência acumulada ao longo dos vários anos de serviço, procurámos recolher informações pertinentes que permitissem desenvolver ações de melhoria nesta organização. Para tal realizámos uma entrevista semiestruturada consubstanciada num conjunto de dezassete questões conforme o guião de entrevista no Anexo B. Este tipo de entrevista permite estabelecer uma comunicação verbal entre o investigador e o seu entrevistado no sentido de responder às questões que foram enunciadas (Fortin, 1999), facilitando a compreensão do seu discurso sobre a temática que se está a analisar (Denzin e Lincoln, 2000).

Foi necessário proceder ao tratamento da informação recolhida através da entrevista e, para tal, foi utilizada como técnica de tratamento, a análise de conteúdo, técnica que possibilita o tratamento de dados que apresentam um certo grau de complexidade de uma forma metódica (Quivy & Campenhout, 1998). O tratamento decorrente da análise de conteúdo foi suportado utilizando o procedimento proposto por Bardin (2007), onde foi construída uma grelha conforme se ilustra no Anexo D.

Os questionários aplicados aos colaboradores desta direção tiveram fundamentalmente como objetivo conhecer as suas opiniões, envolvendo-os neste processo de melhoria iniciado com a aplicação deste processo de autoavaliação.

Estes questionários foram adaptados de acordo com o proposto pelo modelo CAF.

2.2. Síntese dos Resultados

Os dados recolhidos e posterior análise constituíram a fonte de informação necessária para o diagnóstico organizacional no atinente aos critérios estudados, bem como do desenvolvimento das ações de intervenção inferidas através da análise de conteúdo e da entrevista conduzida ao diretor da DAS.

O cruzamento desta informação irá permitir delinear um plano de melhorias nesta organização em consonância com as necessidades identificadas e com o objetivo estratégico superiormente definido na DSRH: “*Melhorar a satisfação, o bem-estar e a motivação do Pessoal*” (DSRH, 2011, p.9).

Conforme referido anteriormente, este modelo é composto por uma estrutura de nove critérios correspondendo às áreas principais existentes na organização; salienta-se que apenas foram objeto de estudo quatro dos nove critérios, três critérios de meios e um de resultados: Liderança; Planeamento e Estratégia; Pessoas e Resultados relativos às pessoas. A avaliação destes critérios, referentes aos RH, permite retirar um conjunto de informações relativas aos colaboradores e ao desempenho desta direção, podendo sugerir um conjunto de melhorias funcionando este modelo como instrumento de mudança organizacional e, neste sentido, ir ao encontro do objetivo estabelecido para este trabalho.

Os resultados obtidos do processo de pontuação estão ilustrados na Tabela I.

TABELA I – PONTUAÇÃO OBTIDA PELA DAS

Critério do Modelo CAF	Pontuação
Critério 1- Liderança	2
Critério 2- Planeamento e Estratégia	2,6
Critério 3- Pessoas	1,5
Critério 7- Resultado Pessoas	0
Total (Soma da Pontuação dos 4 critérios)	6,1

Numa primeira análise aos resultados da pontuação obtida pela DAS verificamos que esta pontuação pode não se tratar de um bom resultado, uma vez que

a pontuação global revela apenas 6,1 destoando de uma pontuação total possível de 20 pontos.

Este resultado pode ser explicado pelo facto do processo de autoavaliação estar a ser executado pela primeira vez nesta organização não havendo precedentes. O intercâmbio com outros serviços ou instituições, tendo em vista a aprendizagem, não está operacionalizado de forma consolidada. Estas ações de acordo com a pontuação estabelecida correspondem à pontuação entre 4 e 5; tal facto ajuda a compreender por que razão a DAS não obteve pontuações elevadas nas suas ações, no entanto não deverá encarar esta pontuação de forma negativa, mas sim como uma oportunidade de melhoria (DGAP, 2005).

As práticas na organização, onde não é possível indentificar ações que permitam realizar comparações durante o processo de autoavaliação, devem ser pontuadas com 0. É de salientar que, por ser a primeira vez que este modelo foi aplicado, não existem dados comparativos no respeitante ao critério 7, pelo que a pontuação atribuída foi 0 conforme recomendado pela literatura (DGAP,2005), contudo julga-se que a informação recolhida é pertinente, constituindo parte integrante do plano de melhorias.

Relativamente aos restantes critérios, retiramos que ao nível do critério 1, existem ações importantes em algumas ações desenvolvidas pela organização, destacando-se a criação do gabinete de apoio familiar aos militares em missões no estrangeiro (GAFMME) e a utilização do *Balanced Score Card* (BSC) como ferramenta estratégica. Apesar das mesmas ainda existem áreas que podem ser melhoradas explicando a sua pontuação.

O critério 2 foi aquele que apresentou maior pontuação no conjunto dos quatro critérios estudados, realçando-se o facto de os objetivos estratégicos estarem

alinhados com os objetivos operacionais e as ações recomendadas que constam no relatório de atividades constituem as linhas de ação a seguir no plano de atividades do ano seguinte, seguindo a lógica imposta pelo modelo CAF de PDCA. Tal facto constitui uma mais-valia para a organização ajudando a explicar a maior pontuação neste critério. Ao nível do critério 3, a pontuação registada não foi positiva, merecendo especial atenção nas ações a desenvolver no plano de melhoria tais como, ao nível do desenvolvimento dos colaboradores e dos mecanismos de reconhecimento.

3. PLANO DE MELHORIAS

3.1. Ações a Desenvolver

Realizado o diagnóstico organizacional assente na autoavaliação efetuada e nas diversas fontes de informação, torna-se necessário construir o plano de melhorias e respetivas ações a desenvolver, sendo este o objetivo primordial da aplicação deste modelo. Desta forma, será possível agregar um conjunto de informações essenciais para o planeamento estratégico da organização (DGAEP, 2007).

A implementação do plano de melhorias constituirá a fase de intervenção. Este é composto por um conjunto de atividades estruturadas que serão implementadas ao nível da organização (Ferreira, Neves, Caetano, 2011). Neste sentido, foram preconizadas as áreas de intervenção e atinentes ações a desenvolver tendo presente os constrangimentos internos identificados na DAS, apresentando-se na Tabela II a síntese dos resultados.

TABELA II – SÍNTESE DOS RESULTADOS E DAS AÇÕES A DESENVOLVER

Critério	Áreas de intervenção	Ações a desenvolver
Liderança	Comunicação Interna Criatividade e Inovação	Melhorar a comunicação interna no portal interno estimulando a criatividade e inovação do mesmo/criação da loja do cidadão. Criação de uma ferramenta informática para que os colaboradores possam interagir propondo sugestões de melhoria.
Planeamento e Estratégia	Análise Interna Objetivos e resultados	Desenvolver uma análise SWOT, que permita conhecer os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades da unidade e promover ações de <i>benchlearning/benchmarking</i> com outras entidades.
Pessoas	Caracterização Organizacional Desenvolvimento das Pessoas	Melhorar os dados inseridos no Relatório de Atividades. Promover uma revisão da Lotação da Unidade e atualização dos Mapas Detalhados de Cargos.
Resultado Pessoas	Reconhecimento dos colaboradores	Definição de um plano de formação para os colaboradores dos diferentes cargos da DAS Criar um mecanismo de reconhecimento dos colaboradores e implementar/operacionalizar a delegação de responsabilidades.

O agora perspetivado está em harmonia com o quadro teórico de referência anteriormente apresentado permitindo delinear um plano de melhorias de forma sustentada indo ao encontro da estratégia superiormente definida congregando as áreas de intervenção e as ações a desenvolver por forma a neutralizar as fragilidades identificadas durante a autoavaliação.

Tal como identificado, relativamente ao critério 1 (Anexo A), as áreas de intervenção assentam na comunicação interna bem como na criatividade e inovação.

Por conseguinte, nestas duas áreas, a unidade deverá desenvolver a um conjunto de ações que passam por otimizar o portal interno da unidade divulgando a missão, a visão e os valores da direção e estimular a sua consulta, uma vez que foi referido, durante a entrevista, que estas eram transmitidas de modo informal e que a página interna da direção não é muito utilizada. De acordo com o diretor da DAS (Anexo C):

(...) são transmitidas de forma muito informal, por enquanto, acho que devia ser mais sistemático nestas questões (...), (...) apesar de nós termos uma página interna da direção, confesso que não a utilizo muito, de modo que é tudo muito informal (...);

Neste processo deverá ainda efetuar uma revisão do seu folheto de integração, permitindo assim a inclusão da missão, visão e valores, para que os novos colaboradores possam, mais facilmente, identificar-se com a unidade. Ainda neste campo, a unidade deverá promover a divulgação de ações de responsabilidade social, nomeadamente através da intranet da Marinha e produzir um tríptico de divulgação das suas atividades. Na era das tecnologias de informação, em que a criatividade e inovação assume um protagonismo nas organizações através, essencialmente, das novas capacidades tecnológicas, a DAS deverá estimular nos seus colaboradores a criatividade e inovação, *(...) não tenho nada estruturado para promover a criatividade das pessoas (...);* para tal preconiza-se a criação de um subportal de criatividade e inovação incentivando os seus colaboradores na sua utilização, no sentido de melhorar e inovar os serviços prestados garantindo o necessário *feedback* organizacional. A criação da loja do cidadão, sediada nas instalações da DAS permitiria agilizar um conjunto de serviços otimizando os meios humanos disponíveis e os serviços prestados de acordo com as declarações proferidas pelo diretor *(...) foi pensado a ideia de uma espécie de loja do cidadão militar, em que tentaríamos centralizar num único local o atendimento para vários assuntos (...).*

Relativamente ao critério 2 (Anexo A), as áreas de intervenção identificadas assentam na análise interna e nos objetivos e resultados. Neste prisma, e por força dos ajustes operados nesta direção para cumprir a sua missão, importa que a DAS opere uma análise interna através de uma análise SWOT³ para que possa identificar e sintetizar o conhecimento relativo à sua envolvente interna e externa. Uma vez que esta direção se relaciona com inúmeras entidades, internamente e externamente, deverá promover e implementar um ciclo de *benchlearning* com outras entidades, pois este processo permitirá uma troca de experiências fundamentando as boas práticas na organização, processo este que não se encontra consolidado como se pode perceber através das declarações obtidas na entrevista (...) *temos alguns emails que nos vão chegando de entidades, quer sejam empresas quer sejam singulares que nos contatam (...)*. Em relação aos objetivos e resultados foi possível identificar que não existe um mecanismo de controlo efetivo entre os objetivos programados e os resultados obtidos (...) *na prática não há nenhum mecanismo. Temos a comparação entre aquilo que nós pretendemos fazer e o que fizemos (...)*. Neste sentido a unidade deverá assegurar informação respeitante às linhas de ação e responsáveis para cada tarefa (Entidade Primariamente Responsável, Entidade Secundariamente Responsável) subsequentes das recomendações efetuadas no Relatório de Atividades e desenvolver uma rotina interna de análise de dados estatísticos dos protocolos estabelecidos implementando um questionário de satisfação às entidades protocoladas. Neste âmbito deve elaborar um documento com linhas orientadoras que definam a periodicidade de reuniões de avaliação dos diversos projetos avaliando, por

³ A análise SWOT (*Strenght, Weaknesses, Oportunities, Threats*) é um modelo de avaliação da posição competitiva da organização e foi desenvolvido por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School. Esta análise relaciona os pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e as ameaças envolventes. (Freire, 1997).

exemplo, fatores críticos de sucesso dos vários projetos.

Em relação ao critério 3 (Anexo A), identificam-se como áreas de intervenção a caracterização da estrutura organizacional e o desenvolvimento das pessoas. Neste sentido, a DAS deverá rever os seus mapas detalhados de cargos e efetuar uma proposta de alteração da lotação à SSP refletindo a sua atual estrutura (...) *o facto de não ter um subdiretor e um chefe de pessoal obriga-me a dispersar a atenção por outras áreas* (...). No sentido de colmatar as lacunas identificadas em relação ao desenvolvimento das pessoas, uma vez que não existe em termos formais um plano de formação de acordo com as declarações obtidas (...) *em termos formais não* (...). Esta direção deverá diagnosticar as necessidades formativas dos seus colaboradores e efetuar um plano de formação de acordo com as linhas orientadoras da organização. As necessidades de formação e os respetivos planos devem constar do portal interno da unidade para consulta.

Por último, apresentam-se as linhas de ação que devem ser tomadas em consideração no respeitante ao critério 7 (Anexo A), onde foi identificada como área de intervenção o reconhecimento dos colaboradores. Assumindo o reconhecimento como uma forma de premiar as ações e comportamentos dos seus colaboradores, que de uma forma relevante contribuem para a concretização dos objetivos da direção, deverão ser implementados mecanismos internos que realcem a importância dos colaboradores para a organização.

Para tal, afigura-se como medida a implementar a aplicação de um questionário de satisfação aos colaboradores de forma sistemática, dando oportunidade a estes de exprimirem as suas opiniões para que possam surgir novos projetos valorizando assim as suas ideias. A unidade deverá, igualmente, criar um procedimento documentado onde expresse a delegação de responsabilidades nos diversos projetos promovidos e

criar um livro de nomeações para cargos secundários, uma vez que esta prática não se encontra consolidada na unidade conforme atesta a seguinte afirmação (...) *não existe livro de nomeações (...)*. Ainda neste âmbito deverá promover a divulgação interna, através do seu portal interno, do reconhecimento dos seus colaboradores.

No seguimento das ações identificadas como passíveis de serem implementadas, considera-se apropriado apresentar uma síntese do plano de melhorias patenteado na Tabela III, identificando as ações a tomar, os responsáveis principais e secundários e, ainda, o respetivo período temporal para a implementação de cada ação.

TABELA III – QUADRO RESUMO DO PLANO DE MELHORIAS

Ação	Responsável	Execução
Comunicação Interna e Loja do Cidadão	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direção de Apoio Social- Diretor (P); ✓ Superintendência dos Serviços do Pessoal- VALM SSP (P); ✓ Serviço de Apoio Geral (S). 	6 Meses
Sub-Portal de Criatividade e Inovação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direção de Apoio Social-Diretor (P); ✓ Serviço de Apoio Geral (S); 	3 Meses
Análise SWOT e Relatório de Atividades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diretor (P); ✓ Repartição ADM (S); ✓ Repartição de Apoio Social (S); ✓ Serviço de Apoio Geral (S); ✓ Serviço Administrativo e Financeiro (S). 	6 Meses
Mecanismos de Reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diretor (P); ✓ Serviço de Apoio Geral (S). 	4 Meses
Caraterização Organizacional e Formação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direção de Apoio Social (P); ✓ Superintendência dos Serviços do Pessoal – Gabinete de Estudos e Planeamento e Sistemas de Informação do Pessoal (S); ✓ Direção do Serviço de Formação (S). 	6 Meses

O plano de melhorias exposto resulta de um diagnóstico efetuado na organização que, após a sua implementação, deverá ser avaliado em relação aos efeitos das ações percebidas tal como a própria ferramenta sugere (DGAEP, 2007). Esta ferramenta, em termos metodológicos, enquadra-se numa lógica de mudança planeada de acordo com três etapas: o diagnóstico da situação, ação ou intervenção e avaliação, tal como sugere Ferreira, Neves e Caetano (2011).

Verifica-se, pois, que a utilização desta ferramenta, inserida no contexto do desenvolvimento organizacional, tende a criar na organização uma oportunidade de melhorar e, neste sentido, lidar com as várias mudanças internas ou externas que possam afetar o contexto onde se insere. Neste caso em particular, e tratando-se da utilização de uma ferramenta de gestão da qualidade, poderá dizer-se que as intervenções preconizadas são centradas na organização (Ferreira, Neves e Caetano, 2011). No entanto, e tal como estes autores sugerem, a abordagem do desenvolvimento organizacional permite conciliar diversas técnicas de intervenção organizacional. Neste sentido, algumas das medidas assentes no plano de melhorias refletem intervenções centradas nos indivíduos, nomeadamente a formação de competências técnicas através da definição de um plano de formação e intervenções centradas nos grupos, como por exemplo as atividades de planeamento e gestão estratégica (French e Bell, 1990; Ferreira, Neves e Caetano, 2011).

4. CONCLUSÕES

O presente projeto visou compreender de que forma é que uma ferramenta de gestão da Qualidade levou a Direção de Apoio Social a rever os seus procedimentos segundo uma cultura de mudança num contexto de constantes desafios decorrentes da evolvente externa e interna. Com este trabalho quisemos testar o modelo de *Common Assessment Framework* numa unidade militar e assim dar um contributo e orientações ao nível dos seus recursos humanos nesta organização, iniciando um caminho de melhoria organizacional e de boas práticas, salientando o facto de, por ser uma unidade militar, a Direção de Apoio Social da Marinha ter algumas especificidades diferentes dos demais organismos públicos.

A reunião de informação, através das várias técnicas utilizadas, permitiu preceituar um plano de melhorias no atinente aos critérios estudados possibilitando balizar os vetores de intervenção na organização. Os investimentos em organização e Recursos Humanos devem estar interligados e alinhados com a estratégia da organização para que esta concretize plenamente o seu potencial.

Igualmente, a CAF revelou-se uma ferramenta de grande utilidade, na medida em que deu a oportunidade de conhecer a organização partindo para um processo de melhoria dos serviços prestados e aperfeiçoamento do desempenho organizacional com efeitos no apoio à gestão e planeamento estratégico.

Assim sendo, podemos mencionar que a utilização da CAF permitiu identificar algumas lacunas e dar os *outputs* necessários para uma correção da gestão efetivando os alinhamentos necessários e proporcionando uma via para a Mudança Organizacional sustentável.

A realização deste trabalho constituiu-se um enorme desafio a nível pessoal e profissional, uma vez que envolveu uma enorme pesquisa para reunir toda a

informação pertinente, refletir sobre a mesma e sistematizá-la, no sentido de construir um plano que fosse útil e aplicável na DAS.

Para a concretização deste projeto foram ultrapassados alguns constrangimentos, tais como o facto de a unidade estar deficitária em termos de lotação em lugares chave como o Subdiretor e o Chefe do Serviço de Apoio Geral, o que limitou o número de entrevistas realizadas, tendo sido apenas possível realizar a entrevista ao Diretor que, na prática, está a desempenhar, neste momento, as três funções. O limite temporal do presente trabalho apenas permitiu recair a nossa análise em apenas quatro critérios dos nove que compõem esta ferramenta, considerando-se pertinente que os restantes critérios possam ser aplicados e analisados futuramente, sendo proveitoso para a organização.

Também por razões temporais não foi possível cumprir todos os passos de implementação preconizados pela ferramenta, o que levou a que tivéssemos de ajustar o processo ao objetivo proposto. Por fim, não obstante da abertura que existiu por parte desta unidade militar deparámo-nos, por vezes, com alguma dificuldade na obtenção de alguma documentação, tornando o processo demoroso.

Em suma, a melhoria pressupõe uma mudança evolutiva de comportamentos e nos processos constituindo-se um incremento organizacional de valor acrescentado, nesta conjuntura a ferramenta CAF inserida num contexto onde é fundamentado uma mudança de atitudes, comportamentos e estilos de gestão, poderá assumir-se como um instrumento de mudança (Pinto, 2004). Espera-se que este trabalho possa constituir uma mais-valia para a Marinha Portuguesa em particular para a Direção de Apoio Social, atingindo os objetivos e o propósito para o qual foi delineado.

5. BIBLIOGRAFIA

- Bank, J. (1998). *The Essence of Total Quality Management*. Prentice Hall.
- Bardin, L. (2007). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Carapeto, C e Fonseca, F. (2006). *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*. 2º Edição Lisboa: Edições Sílabo.
- Crosby, P. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. New York. McGraw-Hill.
- Cunha, M.P.; Rego A.; Cunha, R.C. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH.
- Dale, Barrie e Cooper, Cary (1995). *Qualidade Total e Recursos Humanos: um guia para executivos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Dean, James W.; Bowen, David E. (1994). *Management Theory and Totality Quality: improving research and practice through theory development – Academy of Management Review*. Vol.19 Nº3, 392-418
- Denzin, N. K. e Lincoln, Y. S. (2000). The discipline and practice of qualitative research. In. N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 1-28). London: Sage Publications.
- Dias, Isabel. (2011). *Tese de Mestrado: Integração das Ferramentas CAF, SIADAP e ISSO 9001 em Serviços de Administração Pública*. Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Direção de Apoio Social (2013). Relatório de Atividades.
- Direção Geral da Administração Pública – DGAP (2005). *Manual de Apoio ao utilizador no Processo de Avaliação e Melhoria da Organização, com base na CAF*. Lisboa: DGAP.
- Direção Geral da Administração Pública e do Emprego Público DGAEP (2007). *CAF 2006-Estrutura Comum de Avaliação- Melhorar as organizações públicas através da Autoavaliação*. Lisboa: DGAEP.
- Drucker, P. (2005). *Managing Oneself*, Harvard Business Review January, 100-109.
- Engel, G.I. (2000). Educar, Curitiba, Editora da UFPR n.16.p.181-191.

- Estrutura Comum de Avaliação (CAF). (2003). *Melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação*, Tradução de Cristina Evaristo e Maria Inês Nolasco, Direção Geral da Administração Pública.
- Feigenbaum, A. (1961). *Totality Quality Control*. New York:McGraw Hill.
- Ferreira, J.M.C.; Neves, J. & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação – Da Concepção à Realidade*. Loures: Lusociência.
- Freire, A. (1997). *A Estratégia em Portugal*. Lisboa :Verbo.
- Gravin. D. (1992). *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. New York:Free Press.
- Kotter, John. (1996). *Leading Change*. Harvard: Harvard Business School.
- Kotter, John. (1997). *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.son
- Lopes A. e Capricho L. (2007). *Manual de Gestão da Qualidade*. Lisboa:Editora RH.
- Marinha (2011). Diretiva Sectorial de Recursos Humanos.
- Marinha (2011). Diretiva Política Naval.
- Mintzberg, H. (1995). *Estruturas e Dinâmicas das Organizações*. Lisboa: Publicações D.Quixote.
- Moscovici, F. (2001). Desenvolvimento *Interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: José Olympio, p. 160.
- Pina e Cunha, M., Rego, A. (2002). *As 2 faces da Mudança Organizacional*. Lisboa.
- Pinto, M. (2004). *Modernização Administrativa e Qualidade. Uma Ferramenta chamada CAF*. Cadernos de Bibliotecnomia, Arquivista e Documentalista, Cadernos BAD N° 002. Associação Portuguesa de Bibliotecnomia, Arquivista e Documentalista. Lisboa, Portugal, 66-77.
- Porras, K., Robertson, I. (1992). *Organizational development: theory, practice, and research*. In: Dunnette, M.D.; Hough, L.M (Orgs.). *Handbook of Industrial and organizational Psychology*. Consulting Psychologists Press: Palo Alto, California, 2003, 719-822.

- Portal da EIPA – European Institute of Public Administration – Acedido várias vezes entre Fevereiro e Março de 2014. Disponível em: www.eipa.nl
- Portal da Direção de Apoio Social da Marinha- Acedido em 2 de fevereiro de 2014, às 23h00.
- Portal da Direção Geral da Administração e do Emprego Público-Acedido várias vezes entre Fevereiro e Abril de 2014. Disponível em: www.dgaep.gov.pt
- Quivy, R., Campenhout, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Saraiva, M.; Atlas, N.; Nogueira, T. (2007). A Gestão da Qualidade e o Modelo Common Assessment Framework (CAF): Uma aplicação Prática no Ensino Superior Português.
- Silveira, A.; Saraiva, M. (2011). Gestão da Qualidade na Administração Pública. A Utilização da Ferramenta Common Assessment Framework nos Municípios Portugueses.
- The Transition Guide (2010). How to upgrade to the EFQM Excellence Model 2010- EFQM.
- Wilkinson, A.; Readman, T.; Snape, E, Marchington, M (1998). *Managing with total Quality Management: Theory and Practice*, London: Macmillian.
- Whelan-Berry, K.S. & Somerville, K.A. (2010). *Linking change drivers and the organizational change process: A review and synthesis*. *Jornal of change Management*, 10 (2): 175-193.

Fontes Jurídicas

- Decreto-Lei n.º 233/2009, de 15 de Setembro (LOMAR - Lei Orgânica da Marinha). D. R. I.Série. 179 (15-09-10) 6435-6444.
- Decreto Regulamentar n.º22/94, de 1 de Setembro.
- Despacho nº 79/95 de 21 de novembro do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada- Aprova o Regulamento Interno da Direção de Apoio Social.
- Lei Orgânica n.º 1-A/2009 de 7 de Julho (Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas). D. R. I Série, 129, Suplemento (07-07-09) 4344-(2) a 4344-(9).

ANEXOS

ANEXO A – GRELHAS RESUMO DA AUTOAVALIAÇÃO POR CRITÉRIO DO MODELO CAF

CRITÉRIO 1: LIDERANÇA				
Subcritérios (SC)				
1.1 Dar uma orientação à organização desenvolvendo e comunicando a visão, missão e valores.				
1.2 Desenvolver e implementar um sistema de gestão da organização, do desempenho e da mudança.				
1.3 Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo.				
1.4 Gerir as relações com os políticos e com as outras partes interessadas de forma a assegurar uma responsabilidade partilhada.				
SC	Pontos fortes identificados	Síntese das áreas de melhoria identificadas	Pontuação e justificação (cada SC entre 0-5)	Tópicos/sugestões de melhoria
1.1	Não foi identificado pontos fortes nas práticas existentes	<p>1.A missão da DAS está definida.</p> <p>2.Os objetivos estratégicos da DAS estão alinhados com a DPN e inseridos na DSRH 2011 através da definição de objetivos, indicadores e linhas de ação.</p> <p>3.No folheto de integração não está definido os valores da unidade.</p>	Pode encontra-se ações importantes em algumas destas práticas, no entanto os valores não estão definidos.	<p>Definir os valores da DAS.</p> <p>Utilizar o portal interno para divulgação da missão, visão valores, dos mapas detalhados de cargos e do código padrões e conduta.</p> <p>Considerar a inclusão da visão no folheto de integração.</p> <p>Ponderar um mecanismo de identificação e avaliação por áreas/tópicos de conflitos e normas de atuação.</p>
1.2	<p>A criação do gabinete de apoio familiar aos militares em missões no estrangeiro (GAFMME)</p> <p>Utilização do BSC como ferramenta estratégica.</p>	1.Reflexão acerca das funções de cada repartição.	Existem práticas de mudança na organização como é da reestruturação da unidade, utilização do BSC registando-se ações importantes ao nível do planeamento,	Uniformização de procedimentos já existentes.
1.3	As necessidades individuais e pessoais dos colaboradores são respeitados. (Ex.: licenças de maternidade, trabalhador estudante, flexibilidade de horário de trabalho)	<p>1.São efetuadas reuniões entre o Diretor e os restantes colaboradores diretos, no entanto não existem uma periodicidade definida.</p> <p>2. Não existe um procedimento interno que permita definir como são feitos os reconhecimentos dos colaboradores.</p> <p>3.Não existe um sistema de recolha de sugestões de melhoria na DAS.</p>	<p>É desenvolvido boas práticas por parte da direção ao executar um conjunto de mecanismos que permite atender às necessidades dos seus colaboradores.</p> <p>O reconhecimento é feito normalmente por via informal, não existindo um registo dos mesmos. São feitos ocasionalmente em eventos como a festa de natal, aniversários entre outros.</p>	<p>Estimular no portal da unidade a melhoria e a inovação criando pastas de sugestão.</p> <p>Implementar rotinas de reunião de revisão de objetivos internos.</p> <p>Criar mecanismos internos de reconhecimento do esforço dos colaboradores. Ex: Promover a divulgação dos agradecimentos no portal da unidade.</p>
1.4	Participação na Semana da Responsabilidade Social	1.As relações com as partes interessadas poderiam ser melhoradas, nomeadamente ao nível das parcerias e protocolos.	<p>A Direção de Apoio Social da Marinha inserida num contexto militar não dispõe de relações com o poder político.</p> <p>Existem um conjunto de ideias que poderão constituir valor acrescentado para esta direção.</p>	<p>Promover a divulgação de ações de responsabilidade social da DAS na Intranet da Marinha.</p> <p>Ponderar a criação de um tríptico de divulgação de atividade da DAS.</p>
Pontuação do Critério = Média dos SC (1.1+1.2+1.3+1.4 / 4)			8,1/4 = 2	

CRITÉRIO 2: PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA				
Subcritérios (SC)				
2.1 Obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas.				
2.2. Desenvolver, rever e actualizar o planeamento e a estratégia tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis.				
2.3. Implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização.				
2.4. Planear, implementar e rever a modernização e a inovação.				
SC	Pontos fortes identificados	Síntese das áreas de melhoria identificadas	Pontuação e justificação (cada SC entre 0-5)	Tópicos/sugestões de melhoria
2.1	No caso de alterações demográficas a informação é articulada entre a repartição de apoio Social e a Direção dos Serviços Administrativos e Financeiros Centrais. (penhoras de vencimentos)	<p>1.A recolha de dados no Relatório de Atividades poderia incluir dados sobre os protocolos e parcerias na área dos meios de correção e compensação.</p> <p>2.Parcerias não protocoladas relativas à entrega de alimentos nas ilhas com organizações locais, incluindo pontos de contato e email para as ações.</p> <p>3.Parceria com a repartição de Reservas e Reformados, exemplo na atualização de dados.</p>	Existem práticas que evidenciam pontos fortes ao nível do planeamento, execução e avaliação.	<p>Sistematizar a revisão de análise de dados estatísticos dos protocolos.</p> <p>No relatório de atividades deverá as conclusões e recomendações encaminhar linhas de ação para os responsáveis de cada tarefa. (EPR e ESR).</p>
2.2	As ações recomendadas nos relatórios de atividades constituem as linhas de ação a seguir no plano de atividade do ano a seguir (PDCA)	<p>1.Existem reuniões de trabalho entre as várias equipas de trabalho. No entanto não existe registo destas reuniões.</p>	Existem práticas que evidenciam pontos fortes no planeamento, execução, monitorização e realização.	<p>Ponderar a inclusão no Relatório de Atividades as reuniões de balanço do desempenho da DAS.</p> <p>Materializar os fatores críticos de sucesso nas ações de distribuição de alimentos e para o OTL.</p> <p>Ponderar a realização de uma análise SWOT à DAS.</p>
2.3	Existem objetivos estratégicos alinhados com os objetivos operacionais.	<p>1.Não são realizados questionários de satisfação dos protocolos efetuados.</p> <p>2. Não existe um mecanismo de registo de reuniões realizadas por projeto.</p>	Ao nível das práticas identificadas em 1) e 2) poderia ser desenvolvido ações ao nível da avaliação e controlo.	<p>Ponderar mecanismo de quantificação do número de reuniões desenvolvidas e registadas em ata.</p> <p>Ponderar a implementação de questionários de satisfação às entidades protocoladas.</p>
2.4	<p>São utilizadas ferramentas ao nível da gestão estratégica (BSC, mapa estratégico) é feito a sua monitorização e controlo.</p> <p>São utilizadas as tecnologias de informação e comunicação</p>	<p>1.Não existe uma prática de <i>benchlearning/benchmarking</i> na DAS.</p> <p>2.Não existe monitorização de processos de melhoria/modernização</p>	Existem práticas em curso que se foram sistematizadas, monitorizadas e avaliadas podem constituir ações de melhoria.	<p>Ponderar a implementação de uma política de <i>benchlearning/benchmarking</i> na DAS.</p> <p>Ponderar a criação de uma rotina de monitorização dos processos de modernização e inovação.</p> <p>Ponderar a implementação de sugestões online (Portal de intranet)</p> <p>Sistematizar o processamento de levantamento de necessidades para os projetos de mudança.</p>
Pontuação do Critério = Média dos SC (2.1+2.2+2.3+2.4 / 4)			10,4/4 =2,6	

CRITÉRIO 3: PESSOAS				
Subcritérios (SC)				
3.1 Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e estratégia.				
3.2. Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando os objectivos individuais e organizacionais.				
3.3. Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.				
SC	Pontos fortes identificados	Síntese das áreas de melhoria identificadas	Pontuação e justificação (cada SC entre 0-5)	Tópicos/sugestões de melhoria
3.1	<p>Existe uma política de recursos humanos.</p> <p>Reestruturação do edifício com vista a melhor as condições aos colaboradores.</p> <p>Existe um gabinete preparado para receber eventuais colaboradores com limitações físicas.</p>	<p>1.Os Mapas detalhados de cargos estão desatualizados.</p> <p>2.O procedimento de acolhimento e integração.</p> <p>3.Melhorar os procedimentos administrativos de recursos humanos.</p>	Estão a ser ponderadas medidas que podem vir a constituir áreas de melhoria.	<p>Elaborar um procedimento documentado de acolhimento e integração.</p> <p>Elaborar uma nova proposta de alteração da lotação refletindo o novo RI.</p> <p>Divulgar a Política de recursos humanos no portal interno da DAS.</p> <p>Sugere-se a implementação de uma rotina de controlo da avaliação dos militares/civis bem como um controlo de Licenças.</p>
3.2	Não foram apurados pontos fortes.	1.Não existe o levantamento de necessidades de formação.	Os colaboradores frequentam ações de formação esporádicas não existindo a prática de planeamento e reflexão das necessidades.	<p>Criar um mecanismo interno de levantamento de necessidades de formação.</p> <p>Elaborar planos de formação de acordo com as linhas orientadoras da organização.</p> <p>Promover a formação interna dos colaboradores.</p> <p>Promover a divulgação interna das necessidades de formação e dos planos de formação.</p>
3.3	<p>No âmbito do SIADAP, a definição de objetivos é discutido entre os colaboradores e o Diretor sendo promovido o seu envolvimento no processo.</p> <p>Existem reuniões entre o diretor e os vários setores da unidade no âmbito dos vários projetos(Protocolos, OTL, Recolha de alimentos)</p> <p>Delegação de poderes nos colaboradores. (Ex.: Protocolos de Saúde (Dra. Patrícia) Financeiros (Tenente Pereira), Idosos e Crianças (Dra. Patrícia) outros (Tenente Pereira)</p>	<p>1.Não existe um mecanismo de registo de recomendações/sugestões decorrentes das reuniões entre o Diretor e os vários setores.</p> <p>2.Prover o envolvimento de todos os colaboradores na melhoria dos serviços através de recolha de sugestões.</p>	As práticas descritas podem ser um contributo para o envolvimento e motivação dos colaboradores.	<p>Implementar um registo de reuniões de trabalho, ficando registado as recomendações dos colaboradores sobre os projetos.</p> <p>Implementar na unidade uma caixa de sugestões promovendo o envolvimento de todos.</p> <p>Implementar/operacionalizar a delegação de responsabilidades.</p>
Pontuação do Critério = Média dos SC (3.1+3.2+3.3 / 3)			4,42/3=1,5	

CRITÉRIO 7: RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS				
Subcritérios (SC)				
7.1 Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas.				
7.2 Indicadores de resultados relativos às pessoas.				
SC	Pontos fortes identificados	Síntese das áreas de melhoria identificadas	Pontuação e justificação (cada SC entre 0-100)	Tópicos/sugestões de melhoria
7.1	Não foram apurados pontos fortes.	1.Foi realizado um questionário interno de satisfação aos colaboradores da DAS.	De acordo com o modelo CAF há necessidade de existir exemplos anteriores para que haja uma compactação de dados. Os resultados obtidos com o questionário de satisfação e porque foi a primeira vez que foi aplicado não podem ser pontuados.	Ponderar a aplicação do questionário de satisfação aos colaboradores de forma sistemática.
7.2	Não foram apurados pontos fortes.	1.Foi realizado um questionário interno de satisfação aos colaboradores da DAS.	De acordo com o modelo CAF existe a necessidade de existir exemplos anteriores para que exista uma compactação de dados. Os resultados obtidos com o questionário de satisfação e porque foi a primeira vez que foi aplicado não podem ser pontuados.	Estabelecer mecanismos de reconhecimento interno do trabalho desenvolvido pelos trabalhadores. Criar mecanismos internos que permitam um maior envolvimento dos colaboradores nas atividades (Ex.: Caixa de sugestões, propostas).
Pontuação do Critério = Média dos SC (7.1+7.2 / 2)			0	

ANEXO B – GUIÃO DA ENTREVISTA

Guião de Entrevista

- 1- Tendo presente a missão da Direção de Apoio Social, gostaria que me falasse acerca de como esta foi contruída?
- 2- Os colaboradores têm conhecimento da visão que têm para o Organismo?
- 3- Que mecanismos são mobilizados, para ajustar a visão, missão e valores, às mudanças do ambiente externo?
- 4- De que forma transmite a visão, missão e valores aos colaboradores?
- 5- Gostaria que me caracterizasse o seu estilo de liderança.
- 6- De que forma participa no processo de mudança Organizacional?
- 7- Que tipo de iniciativas desenvolve de forma a motivar as pessoas?
- 8- Que tipo de incentivos utiliza para promover a criatividade e o desempenho das pessoas?
- 9- Gostaria que me falasse quais são as partes interessadas neste organismo?
- 10- De que forma é obtida informação sobre o ambiente externo? (alterações jurídicas, económicas, políticas, entre outras)
- 11- Quais os canais de comunicação utilizados para a divulgação dos objetivos e do Plano de Atividades? (Indicar meios de comunicação utilizados e se está previsto, de forma instituída, o feedback da parte dos colaboradores)
- 12- Em que medida existe na Direção de Apoio Social um mecanismo de controlo entre objetivos programados e os resultados atingidos?
- 13- Considera que dispõe os recursos humanos necessários para alcançar os objetivos definidos para a Direção de Apoio Social?
- 14- Relativamente ao reconhecimento dos seus colaboradores, dispõe de mecanismos informais para reconhecer os seus desempenhos? Quais?
- 15- Existe um plano de formação na unidade? Se sim como é elaborado?
- 16- Com que frequência os colaboradores são envolvidos nas atividades de melhoria?
- 17- De que modo os colaboradores são responsabilizados? (Delegação de competências, objetivos individuais definidos)

ANEXO C – RESPOSTAS RESULTANTES DA ENTREVISTA AO DIRETOR DA DAS

Respostas resultantes da entrevista ao Diretor da DAS

Nº Pergunta	Resposta
1	<p>A missão da DAS tem evoluído desde que existiu uma quinta repartição na direção de serviço pessoal, talvez desde finais dos anos sessenta e foi evoluindo, especialmente, para acomodar a ADMA. Basicamente foi para acomodar a ADMA – Assistência da Doença aos Militares da Armada.</p> <p>Em 2006 foi um ano de transição, uma vez que nós tínhamos capacidade, quer humana quer espaço para fazer mais coisas, o anterior diretor achou que devíamos ser mais ativos, mais pró-ativos e entre várias ideias que foram surgindo começámos a fazer a recolha de alimentos no final do ano.</p> <p>A Doutora Patrícia conseguiu fazer o primeiro OTL para jovens no verão, este ano vamos fazer o quarto ano e atendendo à situação económica e financeira do país tem chegado mais necessidades.</p> <p>Entretanto ainda foi pensado há uns tempos a ideia de uma espécie de loja do cidadão militar, em que tentaríamos centralizar num único local o atendimento para vários assuntos, para já, existe um balcão de atendimento da DSAFC que permite que as pessoas possam falar sobre os seus assuntos de abonos, subsídios, vencimentos que tratavam, e ainda tratam na DSAC antiga CSAA.</p>
2	São transmitidas de forma muito informal, por enquanto, acho que devia ser mais sistemático nestas questões.

3	Como disse, para já é tudo em termos muito informais. Apesar de nós termos uma página interna da direção confesso que não a utilizo muito, de modo que é tudo muito informal.
4	Se houver, digamos, uma alteração dramática, e o dramático é assim uma coisa muito forte, que seja necessário falar com os colaboradores, isso faz-se aqui uma formatura e rapidamente se transmite aquilo que se vai fazer. Aconteceu isso quando, quando alargámos o nosso horário de atendimento, porque tivemos de alterar muitas das nossas rotinas
5	Acho que é mais numa lógica de proximidade. É mais fácil ir falar diretamente com as pessoas, sentir aquilo que elas têm a dizer no momento do que realmente utilizar o meio mais frio da nossa página interna.
6	A minha intervenção para baixo é precisamente na tentativa de tentar explicar a necessidade de mudar porque, normalmente, quando o que se tem verificado é que quando há mudanças a situação piora, de modo que quando a minha intervenção é tentar partilhar com todos aquilo que se vai acontecer. Portanto a minha intervenção é só nesse sentido.
7	Criamos os nossos convívios, normalmente quando alguém destaca para a unidade.
8	Nenhuma, não tenho nada estruturado para, para promover a criatividade das pessoas, mas a Doutora Patrícia, normalmente, apresenta muitas ideias e quando elas começam a criar algum corpo posso promover uma pequena reunião, mas normalmente só para os oficiais para pedir opiniões. Mas é só, nada de muito complicado.
9	Internamente, temos os nossos militares militarizados e civis. Externamente, curiosamente, temos alguns <i>mails</i> que nos vão chegando de entidades, quer sejam empresas quer sejam singulares que nos

	<p>contactam com a Marinha e, normalmente através do gabinete de relações públicas, que depois são reencaminhados para aqui no sentido de tentarem fazer um protocolo, normalmente é na área da saúde e na área quer do acompanhamento da primeira infância, quer da terceira infância.</p> <p>Portanto são, normalmente, os contactos que nós temos sem ir à procura deles. Ou cuidados em casa ou lares da terceira idade, normalmente temos estas partes interessadas no exterior.</p>
10	<p>Quando existem alterações legislativas que são importantes, isso fazemos a divulgação como na nossa página da intranet como na <i>newsletter</i>. Normalmente tudo aquilo que se prenda com beneficiários ADM fazemos essa divulgação na <i>newsletter</i>, de modo que as pessoas não sejam apanhadas de surpresa. Qualquer outra legislação eu afete os nossos beneficiários, também faremos essa divulgação.</p>
11	<p>Há comunicação descendente, não é de forma, não é de modo formal; é de modo informal, de modo que não... Normalmente, a divulgação é feita, precisamente, nos nossos, nos convívios em que, ou em formatura. Portanto tivemos o dia da unidade, tivemos oportunidade de fazer a divulgação das nossas atividades para este ano, não há nenhum documento escrito, mas ou em formatura ou de forma informal, durante um almoço, é que se faz, é que se tem feito a divulgação.</p> <p>No momento não, mas quando há feedback, se as pessoas acham que têm opiniões válidas a transmitir vêm ter comigo e transmitem essas opiniões.</p>
12	<p>Não. Na prática não há nenhum mecanismo. Temos a comparação entre aquilo que nós pretendemos fazer e o que fizemos. Fazemos o <i>check, ok</i>, tínhamos previsto fazer isto, conseguimos; tínhamos previsto fazer aquilo, também conseguimos.</p>
13	<p>À partida tenho. Agora se são os suficientes para atingir os objetivos de forma mais rápida, não. Porque o facto de não ter, por exemplo, o facto de não ter um subdiretor e um chefe de pessoal obriga-me a dispersar a atenção por outras áreas e impedir-me de ser mais célere noutros, noutros problemas. O facto de para já temos pessoal suficiente lá em baixo, no atendimento, mas a coisa vai complicar-se quando, agora no período das férias, portanto à partida o pessoal é suficiente, mas se tivéssemos mais um ou dois, se calhar o nosso serviço iria melhorar.</p>

14	Sim, os mecanismos informais existem. Ou são conversas com as pessoas ou são opiniões que se pedem aos próximos, de modo que os mecanismos informais existem.
15	Em termos formais não.
16	Todos os dias, se bem que não seja assumido, nem formal nem informalmente, mas acho que todos os dias tentamos, tentamos melhorar aqui a unidade
17	Acho que a responsabilização decorre do cargo ocupado, basicamente. Não há, não tenho os objetivos estabelecidos. Não existe livro de nomeações.

ANEXO D – ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA AO DIRETOR DA DAS

1. Critério 1 – Liderança:

Pergunta tributária	Unidade de análise (frase)	Indicador (palavra ou expressão)	Hipótese de ação de intervenção
1	Entretanto ainda foi pensado há uns tempos a ideia de uma espécie de loja do cidadão militar, em que tentaríamos centralizar num único local o atendimento para vários assuntos.	Loja do cidadão Militar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criação da loja do cidadão na DAS. ✓ Melhorar a comunicação interna na DAS com a inclusão na página interna a missão, visão e valores. ✓ Promover o reconhecimento dos colaboradores utilizando a página interna da DAS.
2	São transmitidas de forma muito informal, por enquanto, acho que devia ser mais sistemático nestas questões.	Informal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estimular no portal da unidade a melhoria a criatividade e inovação. ✓ Estimular o uso do portal interno.
3	Como disse, para já é tudo em termos muito informais. Apesar de nós termos uma página interna da direção confesso que não a utilizo muito, de modo que é tudo muito informal.	Página Interna da direção	

Pergunta tributária	Unidade de análise (frase)	Indicador (palavra ou expressão)	Hipótese de ação de intervenção
4	Que seja necessário falar com os colaboradores, isso faz-se aqui uma formatura e rapidamente se transmite aquilo que se vai fazer. Aconteceu isso quando, quando alargámos o nosso horário de atendimento.	Formatura	
5	É mais fácil ir falar diretamente com as pessoas, sentir aquilo que elas têm a dizer no momento do que realmente utilizar o meio mais frio da nossa página interna.	Falar diretamente com as pessoas	
6	A minha intervenção é tentar partilhar com todos aquilo que se vai acontecer. Portanto a minha intervenção é só nesse sentido.	Partilhar	
7	Criamos os nossos convívios, normalmente quando alguém destaca para a unidade.	Convívios	
8	Nenhuma, não tenho nada estruturado para, para promover a criatividade das pessoas.	Nada estruturado	

2. Critério 2 – Planeamento e Estratégia:

Pergunta tributária	Unidade de análise (frase)	Indicador (palavra ou expressão)	Hipótese de ação de intervenção
9	Curiosamente, temos alguns <i>mails</i> que nos vão chegando de entidades, quer sejam empresas quer sejam singulares que nos contactam com a Marinha.	Alguns mails que nos vão chegando	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ponderar a realização de uma análise SWOT. ✓ Promover ações de benchlearning/benchmarking com outras entidades.
10	Quando existem alterações legislativas que são importantes, isso fazemos a divulgação como na nossa página da intranet como na newsletter.	Divulgação como na nossa página da intranet como na newsletter	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ponderar uma ferramenta informática que permita que os colaboradores possam interagir com a organização e proporem/apresentarem as suas ideias que garantindo o necessário <i>feedback</i> organizacional.
11	Há comunicação descendente, não é de modo formal, é de modo informal.	Há comunicação descendente de modo informal	
12	Na prática não há nenhum mecanismo. Temos a comparação entre aquilo que nós pretendemos fazer e o que fizemos.	Não há nenhum mecanismo	

Critério 3 – Pessoas:

Pergunta tributária	Unidade de análise (frase)	Indicador (palavra ou expressão)	Hipótese de ação de intervenção
13	Porque o facto de não ter um subdiretor e um chefe de pessoal obriga-me a dispersar a atenção por outras áreas e impedir-me de ser mais célere noutros problemas.	Não ter um subdiretor e um chefe de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Efetuar uma proposta de alteração. ✓ Elaboração de um plano anual de formação. ✓ Criar um livro de nomeações na unidade.
14	São conversas com as pessoas ou são opiniões que se pedem aos próximos.	Conversas com as pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar/operacionalizar a delegação de responsabilidades
15	Em termos formais não.	Em termos formais não	
16	Todos os dias, se bem que não seja assumido, nem formal nem informalmente, mas acho que todos os dias tentamos, melhorar aqui a unidade	Todos os dias tentamos melhorar	
17	Não há, não tenho os objetivos estabelecidos. Não existe livro de nomeações.	Não existe livro de nomeações	