



**Ciente:** Marinha Portuguesa

**País:** Portugal

**Indústria:** Defesa

**Parceiro:** Bright Partners

#### Perfil do Cliente

A Marinha é essencial para que os portugueses possam usar o mar na medida dos seus interesses, cabendo-lhe funções ao nível da Defesa Militar e Apoio à Política Externa; Segurança e Autoridade do Estado; e de Desenvolvimento Económico, Científico e Cultural.

#### Situação do negócio

A Marinha procurava uma solução que estruturasse e organizasse de forma mais eficiente o aprontamento de navios e que pudesse igualmente ser usada no planeamento, condução e controlo de outros projectos e processos da organização, incluindo os associados à gestão estratégica.

#### Solução

Solução de gestão de projectos baseada em tecnologia Microsoft Enterprise Project Management.

#### Benefícios

- Maior rigor no planeamento, acompanhamento e controlo de projectos
- Melhor circulação de informação sobre o estado de execução da carteira de projectos
- Melhoria na gestão de recursos humanos, materiais e financeiros e na gestão de risco
- Melhor explicitação do conceito de responsabilização em cada fase do projecto

## Microsoft Enterprise Project Management simplifica aprontamento dos navios da Marinha Portuguesa

“Agora temos uma visão global do projecto, podemos facilmente perceber porque é que uma determinada tarefa está atrasada ou gerir e alocar recursos para evitar que venha a falhar”.

Almirante António Gameiro Marques, superintendente dos Serviços de Tecnologias da Informação da Marinha

A Marinha é essencial para que os portugueses possam usar o mar na medida dos seus interesses, designadamente na protecção da última fronteira externa que Portugal tem no espaço Europeu, a Fronteira Marítima, onde se podem materializar um conjunto elevado de ameaças à soberania, à economia, à capacidade de influência no seio das alianças e da comunidade internacional, principalmente num país quase arquipelágico como é Portugal.

À Marinha Portuguesa cabem funções ao nível da Defesa Militar e Apoio à Política Externa; Segurança e Autoridade do Estado; e de Desenvolvimento Económico, Científico e Cultural.

No sentido de planear e gerir os projectos que decorrem das suas atribuições e competências, a Marinha Portuguesa decidiu implementar uma solução na área da gestão de projectos baseada na tecnologia Microsoft Enterprise Project Management.



delivering your strategy

**Microsoft** | Enterprise Project Management

“O conceito de responsabilização é agora muito mais explícito, porque a cada tarefa está alocado um responsável, que sabe que terá de responder directamente pela sua realização”.

Almirante António Gameiro Marques,  
Superintendente dos Serviços de TI  
da Marinha

## Situação

A Marinha Portuguesa tem uma longa experiência na gestão de projectos, que remonta efectivamente ao século XV, quando se iniciou o período dos Descobrimentos: o aprontamento de navios é, efectivamente, um projecto complexo e com diversas vertentes que é preciso gerir de forma eficaz e atempada.

O Almirante António Gameiro Marques, Superintendente dos Serviços de Tecnologias da Informação da Marinha, explica que o que faltava era um sistema que permitisse “uma maior colaboração entre cada organismo dentro da Marinha que realizava a gestão da parte do projecto que lhe competia, de forma relativamente autónoma”.

“Era preciso usar os princípios da gestão de projectos para desenvolver e gerir actividades complexas, especialmente no que diz respeito aos processos transversais na Marinha”, diz o Almirante António Gameiro Marques.

As primeiras iniciativas neste sentido surgiram em meados de 2009, com a formação em gestão de projectos de um grupo alargado de pessoas na organização. É também nessa altura que a Marinha tem conhecimento do trabalho da Bright Partners, um parceiro Microsoft que já estava a realizar a implementação de um sistema de gestão de projectos com o Ministério da Defesa, no âmbito do sistema de controlo da lei da programação militar.

Na sequência do contacto com a Bright Partners, foi decidido avançar para a criação de um sistema de gestão de projectos na Marinha. O Almirante António Gameiro Marques refere que a escolha para a implementação inicial do sistema recaiu sobre a Direcção de Navios, que é dos organismos da Marinha que gere projectos de maior nível de complexidade. E explica: “é a entidade que gere todo o ciclo de vida dos navios e dos helicópteros da Marinha, desde

a sua aquisição até ao abate, incluindo reparações preventivas e correctivas, bem como parte do respectivo aprontamento logístico para o cumprimento das missões”.

Segundo este responsável, “esta necessidade já era sentida anteriormente, pelo que a Direcção de Navios ‘agarrou’ muito bem na ideia”. O facto de a solução ter sido estudada por uma entidade externa à Marinha também acabou por ser benéfico. “Primeiro, foi aplicado um modelo de maturidade à organização, para aferir o seu estado global e, depois, foram progressivamente sendo formadas as pessoas e, mais importante, isto deu-nos a possibilidade de passarmos a ser os nossos próprios consultores”.

Para o Almirante António Gameiro Marques, a chave do sucesso passava por criar um projecto que capacitasse internamente a Marinha de forma a entregar o produto a um cliente interno, que era a Direcção de Navios. “Isto era muito importante porque temos uma linguagem e cultura próprias, e muitas soluções padrão têm de ser ‘traduzidas’ – neste caso é até mais importante ‘traduzir’ do que ‘customizar’, porque a customização exagerada é por vezes perniciosa e leva a que se percam boas práticas”.

## Solução

Após a análise do nível de maturidade da organização, foi criada uma solução de gestão de projectos baseada em Microsoft EPM (Enterprise Project Management) e suportada numa plataforma colaborativa Microsoft Office Sharepoint Server (MOSS).

O arranque foi ditado pelo projecto-piloto implementado na Direcção de Navios, a qual envolve directamente um total de 278 pessoas e consistiu em duas fases.

Na primeira fase foram definidas as metodologias e as instruções de trabalho para suporte da plataforma tecnológica, de forma a garantir a uniformização dos processos e a sua adequabilidade aos requisitos da

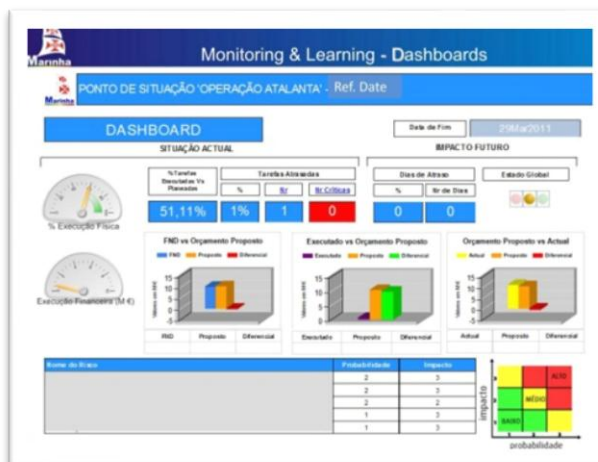
Marinha – como é o caso do código da contratação pública – através de modelos de planeamento específicos.

A segunda fase coincidiu com a operacionalização, na plataforma informática, dos processos e métodos através da configura-

ção dos módulos de gestão de projecto e de portfólio, workflows e timesheets. Dezembro de 2010, destina-se a dar protecção aos navios do PAM (Programa Alimentar Mundial) na distribuição da ajuda alimentar na Somália; a proteger navios mercantes vulneráveis ao largo da costa daquele país; e contribuir para a dissuasão, prevenção e repressão de actos de pirataria e assaltos à mão armada ao largo da costa da Somália.

“O que está a ser feito com a plataforma é, na verdade, usar a tecnologia para alavancar a gestão estratégica da Marinha.”

Almirante António Gameiro Marques,  
Superintendente dos Serviços de TI  
da Marinha



ção dos módulos de gestão de projecto e de portfólio, workflows e timesheets.

O Almirante António Gameiro Marques salienta vários aspectos que tornaram a implementação do sistema EPM num caso de sucesso na Marinha. “A formação inicial foi extremamente importante, porque não só foram formadas pessoas na fase de implementação, como também foi feito um acompanhamento frequente dos novos utilizadores”.

Além disso, “foi também determinante a edificação de uma estrutura de PMO [Project Management Office], a estrutura organizativa que organiza e lança os projectos e que deu vida à solução ao gerir o sistema de modo a fazê-lo convergir para os requisitos da organização”, explica.

A grande oportunidade de utilizar o sistema EPM em produção chegou com a Operação Atalanta, a decorrer no Oceano Índico, em que Portugal participa com a fragata Vasco da Gama como navio chefe da força. Esta operação da União Europeia, iniciada em

“Foi a oportunidade de fazer de forma inovadora o que a Marinha fazia desde há centenas de anos”, diz o Almirante António Gameiro Marques. “O risco não era aprontar o navio, mas demonstrar a operacionalidade do sistema às entidades que têm de contribuir para que o navio estivesse pronto na data definida [29 de Março de 2011], de forma mais eficiente, evitando burocracia e perdas de tempo.”

## Benefícios

O Almirante António Gameiro Marques não tem dúvidas em afirmar que “a abordagem do aprontamento da fragata Vasco da Gama com o EPM permitiu um acompanhamento muito mais completo do que se tivesse sido feita da forma clássica, uma vez que em circunstâncias normais estamos sobretudo preocupados com a plataforma em si – se está ou não pronta para a missão”.

“Este foi o ponto fundamental para que o EPM se tornasse numa ferramenta-chave”, diz o Almirante António Gameiro Marques. “Foi determinante porque os responsáveis de cada área passaram a ter sempre disponível o estado de desenvolvimento do projecto através de um quadro de situação (dashboard) que foi construído para o efeito e que nos permitiu ter uma noção a alto nível do estado de adiantamento do projecto, incluindo a capacidade de comparar os seus níveis de execução material e financeiro, o que, normalmente, era feito de forma separada.”

## Sobre a Microsoft

Fundada em 1975, a Microsoft (Nasdaq "MSFT") é líder mundial em software, serviços e soluções para ajudar as pessoas e empresas a alcançarem todo o seu potencial.

## Para Mais Informação

Para mais informações sobre os produtos e serviços Microsoft, por favor ligue para o serviço de apoio a clientes da Microsoft Portugal, pelo número 808 22 32 42. Para aceder a informação sobre a Microsoft Corporation pela Web consulte:

[www.microsoft.com](http://www.microsoft.com).

Para aceder ao site da Microsoft Portugal consulte: [www.microsoft.com/portugal](http://www.microsoft.com/portugal).

Para conhecer outras referências de sucesso visite a página:

[www.microsoft.com/portugal/business/default.aspx](http://www.microsoft.com/portugal/business/default.aspx)

Para mais informações sobre a Marinha Portuguesa visite: [www.marinha.pt](http://www.marinha.pt).

De tal forma o projecto foi bem-sucedido, "que o conhecimento que foi ganho com o aprontamento para a Operação Atalanta já está a ser replicado para a próxima missão, que começará em Agosto – será um navio diferente, porque a missão também o é, mas o conhecimento ficou disponível no sistema e é facilmente replicável." Torna-se, assim, mais eficiente a transformação do conhecimento tácito, residente na 1ª equipa, em explícito, para ser utilizado pelos grupos sucedâneos.

O Almirante António Gameiro Marques explica que o sistema EPM simplificou e acelerou bastante os complexos processos de aprontamento de navios. "Com o sistema clássico, começávamos por nomear um coordenador para chefe do projecto que por sua vez interagira com os coordenadores de cada sub-área; havia depois reuniões de coordenação, das quais se produziam actas – um processo que acabava por ser pouco eficiente em termos de utilização do tempo e que não permitia uma visibilidade global sobre o projecto."

Com a plataforma Microsoft EPM a mudança foi substancial. "Agora temos uma visão global do projecto, podemos facilmente perceber porque é que uma determinada tarefa está atrasada ou gerir e alocar recursos para evitar que venha a falhar", diz o Almirante António Gameiro Marques, que salienta outro aspecto particularmente importante do sistema: "o conceito de responsabilização é agora muito mais explícito, porque por cada tarefa está alocado um responsável, que sabe que terá de responder directamente pela sua realização".

Uma vez provada a capacidade da plataforma, foi decidido usar o sistema também para apoio à gestão estratégica da Marinha

pois constatou-se que, com este sistema poder-se-ia planear, conduzir, monitorizar e controlar a execução das iniciativas estratégicas intra e inter-sectoriais e, por essa via, controlar de forma dinâmica como os objectivos dos diferentes sectores da Marinha se encontram e mantêm alinhados entre si e como contribuem para os objectivos de mais alto nível estabelecidos pelo Chefe do Estado-Maior da Armada. "Estamos a construir algo de certa forma inovador e que se pode definir como uma espécie de "Strategic Management as a Service" usando o EPM sobre o Sharepoint e com alguns serviços adicionais", explica o Almirante António Gameiro Marques.

O Almirante Superintendente dos Serviços de Tecnologias da Informação da Marinha refere que se chegou rapidamente à conclusão de que era possível fazer com a plataforma muito mais do que apenas gerir projectos. "O que está a ser feito com a plataforma é, na verdade, usar a tecnologia para alavancar a gestão estratégica da Marinha".

Os resultados obtidos são de tal forma significativos que já estão a ser identificados os pacotes de formação adequados para que os diversos níveis da Marinha tenham conhecimentos que lhes permitam usar não apenas o sistema, mas também tirar partido das suas boas práticas.

"Isto irá fazer com que, no futuro, a formação em EPM possa entrar na formação curricular de Oficiais, Sargentos e Praças da Marinha", explica o Almirante António Gameiro Marques. "E, logo que entre no ciclo de formação, acabará por se tornar "viral", e assim transversal a toda a organização".

## Software e Serviços

Microsoft Enterprise Project Management

- Microsoft Project Professional 2010
- Microsoft Project Server 2010