



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**Mestrado em Sociologia**  
*Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável*

**Dissertação de Mestrado**

**Estudo de impacto do modelo de implementação de serviços partilhados na  
Delegação Regional do Alentejo I.E.F.P., I.P.**

Autor: José Domingos Carvalho Ramalho

**Orientador:**  
Professor Doutor Domingos Afonso Braga

Dezembro 2011



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**Mestrado em Sociologia**  
*Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável*

**Dissertação de Mestrado**

**Estudo de impacto do modelo de implementação de serviços partilhados na  
Delegação Regional do Alentejo I.E.F.P., I.P.**

Autor: José Domingos Carvalho Ramalho  
Aluno Nº 7773 – Universidade de Évora

**Orientador:**  
Professor Doutor Domingos Afonso Braga

Dezembro 2011



## RESUMO

Em 1998, o IEFP, IP, decidiu implementar na sua organização o modelo de serviços partilhados, abrangendo apenas algumas áreas de suporte, nomeadamente as aquisições e as operações financeiras. O modelo implementado conheceu um período experimental que envolveu os serviços centrais, os serviços de coordenação da Delegação Regional do Alentejo e cinco centros de emprego piloto. Só em 2009 o modelo foi alargado às restantes unidades orgânicas.

O objectivo desta investigação, é analisar o impacto da implementação do modelo de serviços partilhados na Delegação do Alentejo.

O trabalho pretendeu conhecer as razões de implementação do modelo, avaliar os impactos (negativos/positivos) da mudança de processos e perceber de que modo alterou a eficácia da USP Alentejo.

Conclui-se que a lógica de funcionamento dos serviços mudou totalmente com a implementação de serviços partilhados. Antes, focada na própria organização, agora colocando o enfoque no cliente. A maturidade do modelo é relativamente baixa e há ganhos que só se vão obter com o tempo. A aproximação regular e sistemática dos diversos patamares do modelo é fundamental. É necessário uma comunicação mais clara dos objectivos, monitorização permanente dos processos, bem como reforço das competências de todos os intervenientes.

**Palavras-chave:** modelo de serviços partilhados, emprego, IEFP, mudança organizacional, sociologia.

## ABSTRACT

### **Impact study of the implementation model of shared services in the IEFP. IP Regional Delegation**

In 1998, IEFP IP, has decided to implement in its organization the model of shared services covering only some areas of support, including acquisitions and financial transactions. The implemented model has known an experimental period involving the central services, the Regional delegation coordination services as well as five other pilot Job Centers. Only in 2009 the model was shared by the other organic units. The main goal of this research, is the analysis impact of implementing the shared services model in the Delegation of the Alentejo.

The research sought to ascertain the reasons for the implementation of the model, evaluate the impacts (negative / positive) change processes and realizing that so altered the effectiveness of USP Alentejo.

It was concluded that the logic operation of the services has changed totally with the implementation of shared services. Before, it focused on the organization itself, now putting the focus on the client. The maturity model is relatively low and there are gains that will be obtained only with time. The regular and systematic approach of the various levels of the model is crucial. You need a clearer communication of objectives, ongoing monitoring of processes, as well as enhancing the skills of all stakeholders.

**Keywords:** model of shared services, employment, IEFP organizational change, sociology.

## Agradecimentos

Não quero, nem vou cumprir um mero formalismo.

Quero antes, aproveitar este espaço para ser absolutamente sincero e justo, nos agradecimentos que entendo dirigir.

Desde logo e, em primeiro lugar para o Senhor Professor Doutor Domingos Braga, na qualidade de orientador desta tese. Sublinho o seu apoio, o rigor científico e a disponibilidade que sempre me dispensou.

Depois e, de forma singular para o Instituto de Emprego e Formação Profissional. Por vezes, esquecem-se as instituições. E as instituições são compostas por pessoas. Esquecendo as instituições, quase diria que estamos a menosprezar o papel preponderante de muitos profissionais anónimos que durante anos e anos a fio, tecem a teia que constrói o êxito colectivo. É para esses profissionais anónimos que, fazem do IEFP, IP uma instituição de referência no panorama da Administração Pública que dirijo um reconhecido obrigado.

Agradeço especialmente a todos os dirigentes, entrevistados, colegas e colaboradores do IEFP, IP que possibilitaram a abertura à investigação e, que em todos os momentos procederam a elevado incentivo, sem o qual, admito, este estudo não teria sido possível.

De forma muito particular, sublinho e agradeço o apoio e o estímulo dum amiga muito particular, a Dra. Ana Maria Duarte.

Para a Dra. Felicidade Agostinho gostaria de deixar o público reconhecimento de que o seu contributo, os conselhos e as palavras amigas muito me ajudaram.

Agradeço também ao colega, Doutor Joaquim Fialho, pelas oportunas sugestões, pela disponibilidade e pelo elevado profissionalismo que me dispensou.

Estou reconhecido a todos vós caros colegas e amigos – Dra. Ana Lucinda, Dr. Cândido Fialho, Dr. Fernando Ramos, Dr. Nelson Barreto e Dr. Rui Estriga – sem vós certamente que a qualidade final deste trabalho seria infinitamente menor.

Bem hajam pela vossa ajuda.

Finalmente, cabe uma palavra para a Universidade de Évora. Como disse no início deste trabalho, o regresso à “minha universidade” constituiu um momento marcante de particular emoção. Em boa hora o fiz. A instituição permanece firme nos seus valores, pude confirmá-lo. Para todos os profissionais que ao longo dos tempos têm contribuído para esse desiderato, fica este público reconhecimento.

Para o fim guardo o penhorado obrigado que dirijo à Isabel, minha esposa e ao José Nuno, meu filho, por tornarem este trabalho, num bom exemplo de *serviços partilhados*.

Á Isabel pelo difícil escrutínio de detecção de erros e de outros prejuízos que a escrita sempre apresenta e, ao Zé por se ter esmerado nos conselhos de natureza informática, que como se demonstra ajudaram a melhorar o produto final.

Aos colegas de mestrado e a todos os que directa ou indirectamente, manifestaram interesse pela temática deste trabalho, deixo o meu sincero agradecimento.

## ÍNDICE

<i>Resumo</i>	5
<i>Abstract</i>	6
<i>Agradecimentos</i>	7
<i>Índice</i>	9
<i>Índice de Figuras</i>	11
<i>Índice de Gráficos</i>	12
<i>Índice de Anexos</i>	13
<i>Abreviaturas e Siglas</i>	14
Introdução	15
<b>1. Organizações e Processos</b>	19
1.1 A Organização e o Ambiente Organizacional	19
1.2 A Sociologia das Organizações	22
<b>2. Teoria Organizacional. Estruturas e pessoas</b>	25
2.1. A Mudança Organizacional	27
2.2. Inovação	30
<b>3. PRACE</b>	33
3.1. Antecedentes e cenários	33
3.2. Consequências do PRACE	34
3.3. O PREMAC	37
3.4 O que são serviços partilhados?	38
3.4.1 Conceito e valor	39
3.4.2 Evolução e ganhos	40
3.4. A evolução histórica dos serviços partilhados	41
3.5. Principais Modelos de Serviços Partilhados	47
<b>4. OS SERVIÇOS PARTILHADOS NO IEFP, IP</b>	49
4.1 O contexto	49
4.2 As oportunidades e as ameaças	50
4.3 A Instituição IEFP, IP	51
4.3.1 Missão e atribuições	51
4.3.2 Organização dos Serviços	53
4.4. Unidades orgânicas do Projecto-Piloto	53

4.5. Atribuições dos Centros de Emprego	54
<b>5. OPÇÃO METODOLÓGICA</b>	<b>56</b>
5.1. Razões e problemática da investigação	56
5.2. A(s) pergunta(s) de partida	58
5.3. Objectivos da investigação	59
5.4. Tipologia de estudo adoptada	60
5.5. Unidades de análise	62
5.6. A recolha de dados (técnicas e instrumentos)	62
5.7. Entrevistas – Procedimentos, participação e selecção dos entrevistados	63
5.8. Princípios éticos	65
5.9. Conflito de interesses	66
<b>6. TRATAMENTO DOS DADOS</b>	<b>67</b>
6.1 Relatório de satisfação do cliente USP - Alentejo	67
6.2. Entrevistas	73
6.2.1. A Análise de conteúdo	73
6.2.2. Entrevistados, Caracterização	74
6.2.3 Análise e tratamento de dados	76
6.2.3.1 Modelo de serviços partilhados, implementação	76
6.2.3.2 Mudança Organizacional	81
6.2.3.3 A Unidades de serviços partilhados do Alentejo	96
<b>7. O RELATÓRIO DE SATISFAÇÃO E AS ENTREVISTAS</b>	<b>101</b>
7.1 Cruzamento de dados	101
<b>7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>109</b>
7.1. Conclusões	109
7.2. Recomendações	117
<b>8. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>118</b>
<b>Anexos</b>	<b>127</b>

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 – Modelo de Lewin	27
Figura 2 – Modelo de Serviços Partilhados, Evolução	48
Figura 3 – Serviços Partilhados (objectivos)	51
Figura 4 – Distribuição dos entrevistados por grupo profissional, idade e sexo.	75
Figura 5 – Taxa de desemprego 2004 - 2008	78
Figura 6 – Recursos Humanos afectos às actividades de suporte	87
Figura 7 – Área Administrativa (Aquisições e Nº de Processos)	89
Figura 8 – Comparação de Modelos (Partilhado / Centralizado)	93
Figura 9 – Mais Valias incorporadas com os serviços partilhados - DRA	100
Figura 10 – O Ciclo da “Mudança – Satisfação”	102
Figura 11 – Quadro síntese (Relatório Satisfação – Entrevistas)	104
Figura 12 – A roda da qualidade	107

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Participação no inquérito de satisfação	68
Gráfico 2 – Imagem global da USP Alentejo	69
Gráfico 3 – Satisfação com os serviços prestados pela USP Alentejo	70
Gráfico 4 – Recomendação definitiva da USP, por Categoria Profissional	71
Gráfico 5 – Rácio de esforço nas actividades de suporte – CTE's Piloto/DRA	88

**ÍNDICE DE ANEXOS**

<b>Anexo A</b> – Inquérito de satisfação do cliente USP - Alentejo	127
<b>Anexo B</b> – Relatório de satisfação do cliente USP - Alentejo	129
<b>Anexo C</b> – Guião das entrevistas	150
<b>Anexo D</b> – Dados dos inquiridos	152
<b>Anexo E</b> – Análise de conteúdo das entrevistas	153
<b>Anexo F</b> – Consentimento informado (modelo)	173
<b>Anexo D</b> – Clube de Serviços Partilhados	174

## ABREVIATURAS E SIGLAS

AP	Administração Pública
CTE	Centro de Emprego
DAT	Divisão de Apoio Técnico
DFI	Divisão Financeira
DRA	Delegação Regional do Alentejo
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional
NUTS	Nomenclatura de Unidades Territoriais
PREMAC	Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado
PRACE	Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
RCM	Resolução de Conselho de Ministros
RH	Recursos Humanos
SEF	Serviços de Emprego e Formação Profissional
SGC	Sistema de Gestão de Candidaturas
SIADAP	Sistema de Avaliação de Desempenho da Administração Pública
SIGAE	Sistema de Gestão de Acções de Emprego
SIGOFA	Sistema de Gestão Orçamental, Financeira e Administrativa
SP	Serviços Partilhados
TO	Teoria Organizacional
UO	Unidade Orgânica
UOL	Unidades Orgânicas Locais
USP	Unidade de Serviços Partilhados

## Introdução

Durante alguns anos adiei a progressão dos estudos. O projecto estava cá, mas a carreira profissional, a vida familiar ... foram servindo de pretexto para adiar a realização desse objectivo.

Por fim, tomei a decisão de frequentar um curso de mestrado, com a condição que a mim próprio impus, de que não fosse mais um somatório de formação, mas que antes constituísse uma incitação pessoal que valorizasse a aprendizagem realizada ao longo da vida e introduzisse um estímulo para o início de um novo ciclo.

Logo à partida, tomei consciência que investigar uma matéria relativamente recente, como os *Serviços Partilhados*, constituiria um desafio pessoal, académico e profissional muito aliciante. Para esse desiderato muito concorreu o facto de historicamente as actividades desenvolvidas pelos serviços partilhados motivarem, no início, alguma desconfiança nos clientes internos e conseqüentemente resistências no seio das próprias organizações. Poder investigar um novo paradigma foi um privilégio que muito me agradou sob o ponto de vista social, académico e profissional.

Na preparação do trabalho anotei algumas questões orientadoras da investigação, para as quais procurei encontrar respostas. Depois com as leituras preliminares, com a conseqüente pesquisa bibliográfica e documental, com a exploração do inquérito de satisfação e com a análise de conteúdo das entrevistas, novas perguntas surgiram, como por exemplo:

- qual é o panorama dos serviços partilhados, a nível nacional e internacional?
- que realidade organizacional existe noutras entidades, instituições ou meio empresarial ?
- que tem a organização IEF, a ganhar com a implementação do modelo de serviços partilhados?

- os critérios de natureza economicista terão sido o principal motivo a concorrer para a decisão de “experimentalizar” serviços partilhados?
- que outros critérios terão existido?
- que benefícios poderá esperar a organização?
- e os clientes (externos e internos) que expectativa têm?
- que imagem têm os colaboradores do desempenho da sua própria organização?
- como reage a organização e os colaboradores a todo o processo de mudança?
- estarão os colaboradores preparados para “a aparente” libertação e perda de funções?
- qual o grau de satisfação dos colaboradores com a alteração dos conteúdos funcionais?
- os processos de mudança organizacional são comunicados com clareza a todos os colaboradores ? E qual é a estratégia de comunicação?
- existirá maturidade suficiente no seio da organização, ao ponto de se “recomendar” o modelo de serviços partilhados?
- a organização ficará mais eficaz e mais eficiente?

Concluída esta fase, procurou-se escolher um título para o trabalho. Aconselha a bibliografia que seja claro, conciso e breve. A escolha *Estudo do impacto da implementação de serviços partilhados na Delegação Regional do I.E.F.P., I.P.* - teve como objectivo identificar de forma inequívoca o objecto de estudo da investigação. Concretizado esse ponto iniciou-se o trabalho com o título já citado.

Pareceu pertinente investigar e avaliar a mudança organizacional ocorrida na Delegação do Alentejo. Para este desiderato concorreu a consciência de que a implementação de serviços partilhados na Delegação do Alentejo foi importante, não só pelo pioneirismo de ter sido um projecto piloto, mas também pelo facto de ter estado na base do posterior (2009) alargamento a todas as unidades orgânicas do IEFP no País.

As características absolutamente inovadoras do modelo, aliadas aos ajustamentos provocados na gestão de processos da USP Alentejo, justificam a escolha da temática

em investigação, já que se tornou particularmente interessante aferir o grau de satisfação dos clientes internos com a mudança organizacional entretanto ocorrida.

No desenvolvimento do trabalho, realizou-se em primeiro lugar, uma contextualização do conceito de «organização», (definição e evolução) recorrendo ao pensamento dos diversos autores que ao longo da história teorizaram sobre esta temática.

Depois, numa forma mais objectiva, procurou-se enquadrar a implementação de serviços partilhados com as teorias e os autores conhecidos que abordam a questão da mudança organizacional. Perceber a evolução do modelo, os conceitos e o valor, assim como conhecer os principais modelos de serviços partilhados, deu-nos a oportunidade para enquadrar melhor a mudança organizacional ocorrida na Delegação Alentejo.

No capítulo 3 tentou-se estabelecer uma relação causal entre o PRACE e a implementação de serviços partilhados na Administração Pública. A leitura daquele documento ajudou a compreender melhor as razões do estudo, os problemas e as metas atingir. O papel do Estado tem evoluído de forma abrupta ao longo dos tempos. O aumento da dimensão e conseqüentemente da intervenção do Estado coloca a tónica na eficácia e a eficiência da sua acção. Na situação da Administração Pública Portuguesa, fortemente influenciada pela organização *taylorista* do trabalho, são vários os autores a convergirem no diagnóstico, nomeadamente na necessidade de uma reforma profunda urgente que ajuste a organização aos desafios da modernidade e, que harmonize o que deve ser a qualidade da resposta do serviço público. Fazer mais, com menos é uma declaração de princípio que traduz fielmente o que deve ser feito na AP. Ora o PRACE, aponta estrategicamente nas suas linhas de acção, precisamente a necessidade de desenvolver serviços partilhados, tendo como objectivo reduzir estruturas e processos redundantes e daí a relevância de incluir o documento neste trabalho.

No capítulo 4 é explicado o contexto de implementação dos serviços partilhados no IEFP, havendo a preocupação de incorporar as oportunidades e ameaças, acompanhadas de descrição sumária das unidades orgânicas envolvidas no projecto piloto.

O capítulo 5 é dedicado a explicar a opção metodológica. Para além da definição dos objectivos a atingir e das questões que estão em aberto, este momento do trabalho serve igualmente para identificar as técnicas de recolha e o tratamento da informação. Trata-se dum capítulo onde estão descritos o tipo de estudo, as considerações de natureza metodológica, as considerações éticas, os procedimentos, mas também as limitações, as dificuldades e a forma de as contornar, que um trabalho desta envergadura sempre encerra.

O capítulo 6 é exclusivamente dedicado à forma como foram obtidos, analisados e tratados todos os dados.

Antes das conclusões e recomendações, o trabalho contém o capítulo 7 em que achámos pertinente cruzar as informações resultantes das entrevistas e os dados obtidos pelo relatório de satisfação aplicado aos clientes internos da USP Alentejo.

No final estão agrupados a bibliografia, anexos, assim como os documentos consultados e/ou citados considerados importantes para a compreensão do trabalho.

Assim, despreziosamente, pensa-se que o trabalho que a seguir se apresenta procurará determinar em que medida o IEF (Delegação do Alentejo), para além dos problemas complexos que quotidianamente se lhe colocam (emprego, inclusão social, inovação, etc.) foi capaz de responder à missão dos serviços partilhados: “Partilhar Serviços, Reduzir Custos, Aumentar Eficiência”.

## 1. Organizações e Processos

### 1.1. A Organização e o Ambiente Organizacional

As organizações são uma resposta para satisfazer diversas necessidades humanas. E pode-se dizer que sempre foi assim. As organizações não são uma criação da época actual, são uma característica marcante da sociedade humana. Desde os primórdios que o homem manifesta a necessidade de se organizar, de cooperar e de trabalhar em conjunto. Ao longo da história da sociedade o objectivo das organizações sempre foi o de satisfazer as necessidades humanas que não podiam ser atingidas individualmente. Primeiro, com o objectivo de se defender das adversidades resultantes da natureza que o rodeava, depois para superar a restrição da escassez de recursos. Posteriormente, e de forma mais geral, para facilitar a satisfação das necessidades humanas de carácter social, económico e político.

Ainda hoje as organizações representam um esforço colectivo e coordenado para atingir determinado fim e, assim sendo a *organização* pode ser considerada como um grupo de pessoas que trabalham para um objectivo comum. Esta é a visão de Pfeffer e Salancik, (1978:300) que concebem as organizações como instrumentos racionais para alcançar determinados objectivos.

Também Allred, (1989:13) se aproxima deste conceito ao definir a organização “*como um conjunto de elementos em busca de metas específicas através de uma estrutura social formalizada*”. Mais recentemente defende-se a ideia de organização como sistema aberto, onde coexistem grupos de interesses, cada qual procurando atingir os seus próprios objectivos. Como se depreende, neste contexto a organização é vista como dependente do ambiente externo (Katz e Khan, 1966:137), (Pfeffer e Salancik, 1978:300).

Crozier e Friedberg, (1977:36-38) explicitaram bem a dependência das organizações relativamente ao ambiente externo. A organização depende do ambiente externo para, de um lado, obter os recursos materiais e humanos necessários ao seu funcionamento

e, de outro, para comercializar os seus produtos e serviços. Esta preocupação com o ambiente externo percebe-se facilmente, à luz do contexto vivido nos dias de hoje. A velocidade das mudanças e o seu alcance global alteram substancialmente as variáveis dos mercados e consequentemente do ambiente externo, o que motiva consideráveis efeitos sobre as organizações. A crise à escala global, o avanço das tecnologias, o aumento da competitividade, o próprio estilo de vida dos consumidores, bem como as constantes mudanças que ocorrem na regulamentação e na legislação influenciam directa e indirectamente o ambiente externo. Hoje sabe-se que nada será como dantes.

No passado, algumas teorias administrativas clássicas tendiam a menosprezar o ambiente externo, manifestando apenas preocupações com o ambiente interno das organizações. Por exemplo Bowditch e Buono, (1992:95) e Morgan, (1996:244) tratam a organização como um sistema mecânico "fechado", mas como já foi explicado, isso só é aceitável no contexto em que o ambiente externo seja relativamente estável e previsível (Stoner e Freeman, 1995:230).

Actualmente as organizações são sistemas abertos, actuando em ambientes extremamente voláteis, onde coexistem grupos de interesses, cada qual procurando atingir os seus próprios objectivos. É por tudo isto que as mudanças no ambiente provocam uma diversidade de respostas nas organizações. Algumas incorporam a mudança como forma de responderem às transformações do ambiente externo como sugere Topping, (1991:19), enquanto noutras, se verifica o comportamento contrário e, surge inevitavelmente a resistência à mudança.

Outros autores como Child e Smith, (1987:1-22), partem do conceito de *organização* como um sistema aberto, para defenderem que, para ser competitiva ou até mesmo para continuar a existir, a organização necessita ser permeável ao meio no qual está inserida.

Neves, (2001:531) sustenta que “as organizações nunca foram estáticas mas, a partir do último quartel do século XX, o seu ritmo e grau de mudança ganhou proporções desconhecidas até então”. De facto a partir de determinado momento as organizações

de todos tipo, mesmo as que lideram os mercados, têm sentido necessidade de mudar, para se tornarem mais eficazes.

Segundo Peter F. Drucker, 1998 *cit. por* (Sheth, Mittal e Newman, 2001:35), toda a organização tem como propósito criar e manter clientes satisfeitos. Drucker acrescenta que “para que a organização seja eficaz precisa ser especializada, pois tem sempre um objectivo aplicado. Isto é, não pretende ser, mas fazer algo”.

É dentro desta perspectiva que se pode enquadrar o posicionamento de Schein, (1982a:192) relativamente à caracterização das organizações:

*“A organização é um sistema complexo e aberto, em dinâmica interacção com numerosos ambientes, tentando atingir objectivos e executar tarefas em muitos níveis e variáveis graus de complexidade, evoluindo e desenvolvendo-se à medida que a interacção com um ambiente em modificação obriga a novas adaptações internas”.*

Para este autor a organização deve ser concebida como um sistema aberto, isto é, em constante interacção com os ambientes (interno e externo). Esta abordagem sistémica considera uma interacção constante entre as suas partes e o ambiente externo, oferecendo uma visão orgânica e dinâmica da organização. Nesta situação, resulta claro que as organizações ficam dependentes dos fluxos de recursos do ambiente externo. Parece igualmente claro que as organizações necessitam relacionar-se com o ambiente externo para garantirem os recursos sem os quais não é possível o seu desenvolvimento e sobrevivência.

Morgan, (1996:49-50) estabelece um paralelismo entre as organizações e os organismos vivos. Defende o autor que da mesma forma que os organismos vivos têm necessidade de se relacionar com o ambiente externo, para suprir as suas carências básicas, também as organizações actuam da mesma forma, socorrendo-se de mudanças organizacionais, para ultrapassarem dificuldades ou desenvolverem-se.

## 1.2. A Sociologia das Organizações

Max Weber<sup>1</sup> terá sido o primeiro autor a dedicar-se ao estudo da Sociologia aplicado às organizações quando falou da ascensão da burocracia como forma de se ordenar as relações humanas<sup>2</sup> entre si e com a organização. Na verdade o sociólogo alemão concebeu a burocracia como arquétipo da organização perfeita.

A Sociologia nasceu e desenvolveu-se com a industrialização (provocou a ruptura do antigo regime e o crescimento do trabalho assalariado) e, sendo a industrialização<sup>3</sup>, naquele contexto, o elemento mais determinante da sociedade, é de admitir que a sociologia “nasceu” como sociologia industrial. Da revisão da literatura sobre sociologia constata-se que os autores de referência – Émile Durkheim (divisão do trabalho social), Saint Simon (sociedade industrial dirigida pelos mais competentes), Max Weber (economia e sociedade), Karl Marx (modos de produção) e Herbert Spencer (caracterização da sociedade industrial) – colocam o enfoque no trabalhador, exaltando-o, atribuindo-lhe qualidades é certo, mas não fazendo dele o objecto de estudo. A dinâmica de grupos, a comunicação, as burocracias, a cultura organizacional, o poder e o conflito são as áreas da Sociologia que maiores contributos receberam.

Importa recordar o contributo de Alain Touraine<sup>4</sup> – um sociólogo do trabalho – que partindo dum quadro evolutivo sobre a sociologia do trabalho defendeu a sua separação em quatro domínios de estudo:

- Sociologia das organizações,
- Sociologia das relações industriais,
- Sociologia das profissões e
- Estudos antropológicos.

---

<sup>1</sup> Considerado o fundador da Sociologia das Organizações. Muitos dos estudos que abordaram as questões formais e estruturais da organização devem-se a Max Weber. Em sociologia das organizações, **burocracia** é uma organização ou estrutura organizativa caracterizada por regras e procedimentos explícitos e regularizados, divisão de responsabilidades e especialização do trabalho e hierarquia formal

<sup>2</sup> Para Weber, “A Burocracia é o único modo de organizar eficientemente um grande número de pessoas, e, assim, expande-se inevitavelmente com o crescimento económico e político”. (Guiddens, A., 2000:29), Sociologia, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

<sup>3</sup> Na sociedade industrial a grande industria é a forma de produção dominante. Ver o contributo de Raymond Aron in “As Etapas do Pensamento Sociológico, (1992), Lisboa, Dom Quixote.”. Aron defende que na sociedade industrial, a empresa é totalmente separada da família e caracterizada pela divisão tecnológica do trabalho.

<sup>4</sup> Sociólogo francês. Ficou conhecido por ter sido o pai da expressão "sociedade pós - industrial". O seu trabalho baseia-se na "sociologia de acção" e o seu principal ponto de interesse tem sido o estudo dos movimentos sociais.

Com esta separação, como que caiu a ideia de racionalização que tanto predominava no pensamento de Weber e Parsons, e surgiu o conceito de estratégia, no quadro de passagem da ideia de sociedade industrial para a economia de mercado. Isto é, o enfoque deixou de estar no trabalhador e passou a ser colocado na adaptação da organização enquanto envolvente técnica, económica e política. Desta forma, digamos que se alterou a abordagem mais política em defesa dos mais fracos e dos trabalhadores, que esteve na base de criação da Sociologia do Trabalho, e esse espaço foi ocupado pela Sociologia das Organizações, através duma orientação teórica diferente e eventualmente com ganhos de eficácia.

Com a Sociologia das Organizações iniciou-se o estudo dos fenómenos sociais e culturais ligados a qualquer tipo de organização (desde que apresente estabilidade), fosse ela pública ou privada. A complexidade do mundo organizacional, a emergência de organizações formais, o aparecimento da crise mundial e consequentemente do desemprego vieram colocar a organização (empresa) “na ribalta e permitir o seu posicionamento de maneira diferente na análise dos sociólogos” (Bernoux, s/d:8-9). O mesmo autor confirma que este facto por si só, veio atribuir à empresa “*um papel muito mais do que económico, não só o de protector de emprego, mas também o de estabilizador social*”.

Hoje a Sociologia das Organizações é um ramo aplicado da sociologia que analisa os aspectos sociológicos das organizações, sejam elas empresas, fundações, organismos públicos ou outras.

Na realidade a estudo de alguns autores da sociologia das organizações, como (Bernoux, s/d:8-10) ajuda-nos a perceber que “[...] *há papéis e regulações. Há fins e objectivos. Há organigramas que definem quem fala com quem, sendo as linhas de comando claramente descritas. As pessoas desempenham diferentes funções coordenadas e integradas. Ser organizado é ser dirigida*”.

É considerando todas estas realidades que o estudo sociológico das organizações ganha uma relevância crescente. Nas organizações trabalham seres humanos, cada um com as suas características específicas, que participam, agem e criam fenómenos sociais e culturais das organizações. E como sabemos as organizações são as unidades sociais dominantes das sociedades complexas. Todos os dias nos confrontamos com

organizações e todos os dias, percebemos que elas concorrem para o nosso quotidiano. Analisar e perceber esses comportamentos na organização é o objecto de análise da Sociologia das Organizações.

Em síntese, no decorrer da história humana, surgiram organizações progressivamente mais complexas. Simultaneamente cresceu a habilidade humana em cooperar, em organizar e lidar com tais organizações, culminando no conjunto de conhecimentos, hoje vulgarmente conhecidos como Teoria das Organizações.

## 2. Teoria Organizacional. Estruturas e pessoas

Uma breve retrospectiva da Teoria Organizacional (TO), depois da consulta da bibliografia existente, permite referenciar que após o desenvolvimento da gestão racional, que elevava a organização formal, burocrática e mecanicista, se desenvolveu outra ideia.

Esta ideia assentou no movimento das relações humanas, que passou a destacar o papel do indivíduo nas organizações, o seu comportamento e motivação. Na década de sessenta estas duas abordagens, através das teorias dos recursos humanos, como que estabeleceram um compromisso, colocando o homem, como o elemento mais importante da organização e começaram a relacionar a capacidade de aproveitamento dos recursos humanos com a estrutura e forma de gestão da organização.

Depois, as perspectivas iniciais que determinavam a organização como um sistema fechado foram sendo substituídas por uma visão contingencial da organização, segundo a qual a organização era determinada pela sua envolvente.

Qualquer das abordagens representa uma forma de compreender as organizações, as quais são sistemas sociais extremamente complexos.

A teoria organizacional, ocupa-se portanto do estudo das organizações complexas, visto que em organizações mais simples não é necessária qualquer estrutura formal, porque toda a actividade acontece ao nível das relações inter-pessoais.

Tosi, (1975), refere que alguns dos elementos que caracterizam uma organização complexa são a sua dimensão (grande), ter uma estrutura fortemente hierárquica, existência de formalização das relações e processos, racionalidade de actuação e especialização das actividades.

A teoria organizacional é uma área multidisciplinar, que integra conceitos de diversas disciplinas, nomeadamente da sociologia, psicologia e economia, diferenciando-se de outras abordagens teóricas do comportamento das organizações, precisamente por ter a organização como unidade de análise. Assim, a teoria organizacional preocupa-se com a análise das estruturas, cultura, processos e componentes da organização. Como se notou atrás, existe uma clara repartição entre os vários ramos da sociologia, nomeadamente a Sociologia do Trabalho, Sociologia Industrial e naturalmente a

Sociologia das Organizações. Muito daquilo que é hoje a teoria organizacional (TO) teve origem na Sociologia. Uma grande parte dos estudos organizacionais já é ocupada pela sociologia das organizações, representando igualmente uma parte significativa da investigação desenvolvida nas Ciências Sociais.

Segundo Mintzberg, (1979:582-589), a teoria organizacional ocupa-se essencialmente de três áreas:

A natureza das funções de gestão;

A estruturação das organizações;

A análise do conceito de *Poder* nas organizações - fazendo parte do campo mais vasto da teoria das políticas de gestão (*Theory of Management Policy*).

Objectivamente a teoria organizacional tem a ver com o estudo das organizações formais. É a disciplina que se preocupa com a análise organizacional e que procura compreender, prever e explicar o desenho e a estrutura organizacional. Como já foi afirmado, o seu objecto de estudo é o comportamento da organização em si mesmo e não os indivíduos que fazem parte dessa organização.

Neste contexto, importa salientar que a teoria da organização, descreve e informa, em primeiro lugar como as organizações estão organizadas, em seguida coloca o enfoque nos indivíduos, nos grupos e sistema organizacionais procurando explicar a razão de determinados comportamentos; finalmente, fornece orientações relativamente à forma como as organizações, em função de determinada mudança se podem tornar mais eficazes.

Actualmente abrem-se novas fronteiras para o estudo das organizações. As organizações são entendidas, cada vez mais, como um conjunto integrado de indivíduos, relações e informação, unido pela consciência colectiva e pela identificação com o todo. São estas organizações que promovem a diferença e a inovação e por isso, é delas a responsabilidade de assegurar a sua capacidade de renovação e adaptação, vivendo a instabilidade criativa que lhes possibilitará atingir estados de evolução e estruturação mais avançados.

## 2.1. A Mudança Organizacional

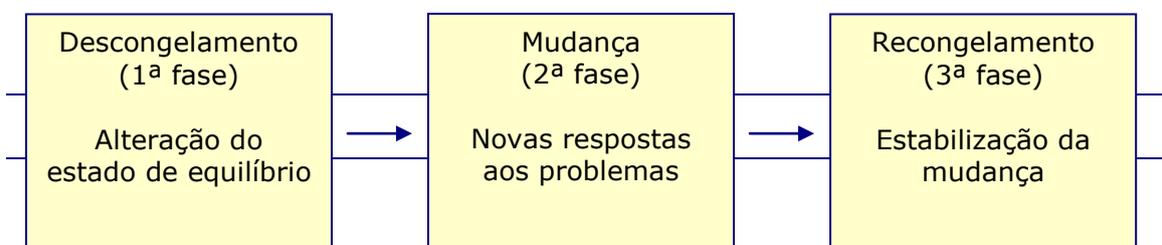
*“Mudando andei costume, terra e estado, por ver se mudava a sorte dura”  
Luís Vaz de Camões*

Ao longo da história do pensamento contemporâneo são diversas as definições de mudança organizacional. O imortal épico Luís Vaz de Camões, na sua vasta obra poética, quase conseguiu uma definição de mudança organizacional mas ainda assim ficou distante da doutrina organizacional defendida pelos principais autores.

Um dos primeiros modelos teóricos sobre mudança foi proposto por Kurt Lewin, (1951:5-41), no quadro das suas investigações em psicologia social. Este autor definiu o mecanismo da mudança com base em três fases:

- 1- Descongelamento - Tendo em atenção as ameaças que a mudança poderá provocar e a necessidade de motivar todos os que integram o novo processo, inicia-se uma alteração do estado de equilíbrio que é responsável pela sustentação dos actuais comportamentos e atitudes;
- 2- Mudança - Com base em nova informação desenvolvem-se novas respostas;
- 3- Recongelamento - A introdução de novas respostas conduz a uma estabilização da mudança.

**Figura 1 – Modelo de Lewin**



Fonte: *Elaboração própria com base nos dados obtidos*

A teoria – equilíbrio, desequilíbrio e transição para um novo equilíbrio – conceptualizada por Lewin e Shein está na mesma linha da perspectiva da Teoria Contingencial. Segundo o postulado nesta teoria é a baixa performance que causa o desequilíbrio e que precipita a mudança organizacional. De facto, parece claro que se o nível de eficácia de determinada instituição não for satisfatório, esse factor conduzirá inevitavelmente à mudança e consequentemente a uma nova adaptação organizacional.

Até meados da década de 70, falar em mudança organizacional correspondia predominantemente a falar num novo ou (re)desenho organizacional. A ideia de mudança estava apenas centrada no conceito de alteração de organograma, na criação, modificação ou extinção de cargos e funções. Falar em mudança e, principalmente, praticar mudança, significava primordialmente mudar estruturas.

Recorrentemente muitos gestores começaram então a perceber que, após operar todo tipo de mudanças nas suas empresas ou instituições, o efeito ficava aquém do pretendido. Mais tarde, grande parte destes gestores, chegavam à conclusão de que ainda era necessário proceder à mudança dos valores comuns e das crenças dos grupos para que os resultados positivos, em termos de eficácia, surgissem finalmente. Parsons, (1968:250) foi dos autores que melhor identificou o problema da mudança dentro do próprio sistema ao admitir que podem ser introduzidos novos modelos, implementadas novas políticas e experimentadas novas normas e mesmo assim não se verificar uma efectiva mudança no sistema. Segundo este autor o problema reside na dificuldade em determinar o tipo de mudança que efectivamente resulta em alteração da cultura organizacional.

Schein, (1984b:3) informa-nos que a cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como o modo correcto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas. Schein, (1984b:358) acrescenta que o conceito de cultura organizacional é estruturalmente complexo e envolve um grande conjunto de pressupostos e crenças, que definem como os membros de um grupo vêem suas

relações internas e externas. Tendo esse grupo uma história compartilhada, esses pressupostos, alinhados entre si, gerarão paradigmas comportamentais de alta ordem sobre a natureza do espaço, realidade, tempo, pessoas e relações. A cultura, para Schein, afecta todos os aspectos da organização: estrutura, estratégia, processos, sistemas de controlo assim como o processo de mudança.

Outros autores como Neves, (2001:531) entendem a mudança como “o conjunto de medidas de melhoria no estado da organização necessárias para suportar o desenvolvimento estratégico da organização” e essas mudanças podem dever-se a vários motivos, tais como “ [...] ao nível tecnológico, com o aparecimento de novos tipos de equipamentos, de mudanças ao nível do comportamento dos consumidores, de mudanças ao nível sociopolítico e internacional”.

Para Johnson, (1992:26-28), as evidências empíricas demonstram que as decisões dos gestores referentes às mudanças são tomadas dentro de um contexto político-social, sendo a experiência profissional do próprio gestor, o filtro de estímulos internos e externos. O ambiente, por si só, não provoca mudanças dentro da organização. São as pessoas que, através de paradigmas<sup>5</sup> (actuam com filtros da realidade) criam novos rumos e novas orientações estratégicas.

Por sua vez Caetano, (2001:531-542) refere que a mudança organizacional é um “tema recorrente que abrange os processos de gestão, os procedimentos e a organização do trabalho, as estruturas, a relação com o cliente e com o mercado, as atitudes e os valores dos colaboradores das organizações”.

Já Herzog, (1991:6-11) identifica três categorias de situações capazes de provocar mudanças, defendendo que elas tanto podem ter origem na própria organização como no ambiente, a saber:

- Crises e problemas: dificuldades com a estrutura organizacional; incapacidade de atender às necessidades dos clientes; restrição de recursos;
- Novas oportunidades: introdução de novas tecnologias; introdução de novos produtos e serviços; disponibilidade de novos recursos;

---

<sup>5</sup> Paradigmas são mecanismos cognitivos, um conjunto de pressupostos e crenças intimamente ligados à realidade organizacional e normalidade aceites, que moldam a visão da organização sobre as suas relações internas e com o ambiente. Desta forma os paradigmas actuam como filtros da realidade.

- Novas directrizes internas ou externas: adequação a novas leis adaptação a novas estratégias corporativas; implementação de novos sistemas de controlo.

Para Kanter, (1984:432), os grandes elementos da mudança são “usar a tradição como ponto de partida; criar ou utilizar eventos catalisadores; tomar decisões e cursos estratégicos de acção e utilizar “campeões” como veículos de acção para a mudança”. O autor acrescenta que a mudança requer uma profunda avaliação do passado da empresa ou instituição e a verificação da existência de relações de confiança e cooperação que suportem o processo.

Deal e Kennedy, (1988:232) defendem que mudar é um modo de vida das organizações e que elas não mudam para se adequar ao ambiente, mas sim porque precisamente, se espera que mudem. Estes autores são defensores da tese que a mudança organizacional é necessária quando ocorrem grandes perturbações e mudar torna-se uma questão de sobrevivência.

Para Bilhim, (2008:421-432) o mundo actual é caracterizado pela mudança constante. O ritmo da mudança não é idêntico em todos os sectores da actividade produtiva nem em todos os países, pelo que a turbulência da mudança obriga a que a organização se adapte ou morra. Colocada perante este dilema, o desenvolvimento organizacional surge como uma resposta à dinâmica da envolvente o que lhe permitirá explorar novos segmentos que lhe permitam sobreviver.

Nos últimos tempos o desafio de mudar, enfrentado pelas organizações tem-se destacado com maior intensidade. Factores como a globalização, a competitividade, o desenvolvimento sustentável, a crise mundial e o fortalecimento de novas potências mundiais têm precipitado a necessidade de mudar. Muitas empresas e organizações têm levado as empresas a adequarem-se ao novo contexto e a novos padrões, evitando cair na obsolescência organizacional.

## **2.2. Inovação**

Na última década a *inovação* passou a ser reconhecida como um importante factor para a competitividade das organizações ao ponto de estar incluída em todas as

agendas estratégicas. Alguns autores definem *inovação* como o resultado de um processo que inclui diversos estádios nos quais se podem enumerar o estudo de viabilidade, o planeamento da implementação, a previsão das mudanças ocorridas e geradas pelo processo inovador e naturalmente a previsão das actividades que facilitam esse processo.

Muitos estudos sugerem que uma organização é inovadora pelo número de inovações adoptadas durante um determinado período de tempo e sugerem uma forte relação entre a inovação, a capacidade empreendedora e o desenvolvimento económico e desempenho organizacional. Admite-se que algumas organizações adoptem processos inovadores (mudança) para se defenderem de ameaças do ambiente externo e interno.

O mundo está a passar por inúmeras transformações, e conseqüentemente, tem mudado também o contexto organizacional. Este facto tem obrigado as organizações a inovar, a estudar melhorias e a implementar novas medidas, não somente para competir, mas também para sobreviver. De acordo com esta moldura de análise, Kotter, (2003:389) afirma que a economia global tanto pode proporcionar riscos quanto oportunidades. Esta análise dicotómica – mudar ou morrer – não parece esgotar as causas que estão na base da decisão de mudar o modelo de funcionamento de uma determinada organização. Antes abre uma janela de hipóteses que importa ponderar. No caso do IEFP, IP, não é crível que a mudança organizacional ocorrida na organização em 2008 tenha correspondido a uma questão de sobrevivência, ou a um impulso pouco pensado. A questão que fica no ar é se a implementação dos serviços partilhados no IEFP terá sido uma alteração organizacional inovadora?

Galbraith, (1997:190-218) fala da inovação como “um processo que gera algo novo”. Portanto a inovação é tida como um processo de aplicação de uma ideia nova para criar um produto ou um processo novo.

Porter, (1998:77-89) dá-lhe um olhar mais amplo defendendo que “inovar inclui melhores maneiras de fazer as coisas” e Drucker, (1998:53-64) completa:

*“Inovar é romper com os modelos pré - estabelecidos” [...] os inovadores de sucesso não se concentram nos “riscos” mas nas oportunidades”.*

Do ponto de vista da organização, Tushman e Nadler, (1977:166-189) definem **inovação** como “a criação de qualquer produto, serviço ou processo que seja novo para uma unidade de negócios, desde que eficaz”. Os autores defendem que a maioria das inovações de sucesso são baseadas no efeito cumulativo de mudanças incrementais de produtos e processos ou na combinação criativa de técnicas, ideias ou métodos diferentes.

Miller e Friesen, (1982:1-25) sustentam a ideia de que a “inovação é implementada de maneira diferente dependendo da estratégia, sendo que esta será tanto mais agressiva ou conservadora, consoante o planeamento definido pela estrutura hierárquica.”

Assim, a mudança organizacional verificada no IEF, IP pode ter representado uma tentativa de romper com o *status quo*, tendo como principal objectivo quebrar paradigmas existentes e revolucionar no modelo de serviço oferecido aos cidadãos. É isso que tentaremos confirmar ou infirmar em capítulos adiante.

### 3. PRACE

#### 3.1. Antecedentes e cenários

O PRACE (Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado) foi criado pela resolução de Conselho de Ministros nº 124/2005 e introduziu significativas alterações nos organismos da Administração Pública.

Estabeleceu três objectivos fundamentais:

- Modernizar e Racionalizar a Administração Central;
- Melhorar a Qualidade de Serviços prestados aos cidadãos pela Administração;
- Colocar a Administração Central mais próxima e dialogante com o Cidadão.

De entre as dez linhas estratégicas de acção, destaca-se a intenção de:

- Desenvolver Serviços Partilhados, de nível ministerial ou interministerial, de forma a reduzir estruturas e processos redundantes.

No relatório da Comissão Técnica do PRACE elaborado em Março de 2006, pode ler-se que *“A partilha de serviços comuns é um conceito testado e com provas dadas. A experiência e vários indicadores de benchmarking demonstram reduções médias de custos na ordem dos 25% a 55%, dependendo da área específica em causa – Contabilidade, Aprovisionamento, Processamento de Vencimentos, etc. (reduções calculadas em função dos custos actualmente afectos a cada uma das áreas).”*

São identificadas diversas áreas de prestação de serviços partilhados, apontando-se as que se julgam mais potenciadoras de maiores ganhos para a Administração Pública, nomeadamente:

- Contabilidade, gestão orçamental e financeira;
- Gestão de tecnologias de informação e comunicação;
- Aprovisionamento;
- Gestão de instalações e equipamentos; e
- Gestão de recursos humanos.

O mesmo documento lembra que a experiência e os indicadores em matéria de serviços partilhados provêm fundamentalmente do sector privado e adverte que a singularidade da Administração Pública exigirá uma abordagem própria, o que deixa antever a obtenção de ganhos menos ambiciosos.

Em jeito de recomendação o relatório salienta que a partilha de serviços comuns, leia-se serviços partilhados, possibilitará a eliminação de diversos actos estruturais que actualmente existem na prestação de serviços de suporte da Administração Pública o que servirá para potenciar a redução de custos.

Finalmente o documento aponta três características principais na partilha de serviços comuns, cuja conjugação justificará a prazo a manutenção dos serviços partilhados ou, caso contrário a externalização das funções.

São elas:

- A existência de uma relação de prestação de serviços (entre uma unidade prestadora de serviços partilhados - USP - e de entidades suas “clientes”) vinculada a níveis de serviço previamente acordados e estabelecidos contratualmente;
- O *Core Business* das USPs é a prestação de serviços de suporte aos organismos seus clientes (a razão da sua existência) e,
- Foco contínuo e permanente na maximização da eficiência.

### **3.2. Consequências do PRACE**

Decorrente das orientações estratégicas definidas no PRACE, foi criada em de 7 de Fevereiro, através do Decreto-Lei n.º 25/2007, a Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública, E. P. E. (GeRAP). A criação desta empresa pública teve como objectivo preparar um Programa de Gestão Partilhada de Recursos na Administração Pública (GeRALL), de forma a desenvolver e disponibilizar um conjunto de soluções integradas de gestão de recursos na Administração Pública.

No Artigo 6.º do referido Decreto-Lei pode ler-se que compete à GeRAP, “... a *instalação, experimentação e disseminação do modelo de serviços partilhados e de acordo com os contratos-programa celebrados com a tutela:*

- a) *Configurar os modelos operacionais a adoptar nos domínios correspondentes ao seu objecto;*
- b) *Definir um programa de implementação geral dos modelos operacionais;*
- c) *Implementar, gradual e controladamente, os modelos operacionais, disponibilizando aos serviços - clientes os meios necessários ao funcionamento dos serviços partilhados, nomeadamente através da utilização de aplicações informáticas e da prestação de serviços no âmbito das suas atribuições;*
- d) *Criar e mobilizar as estruturas definitivas que assegurem a prestação de serviços partilhados.”*

Prosseguindo a sequência da legislativa publicada em 2010, foi tornada pública a Resolução do Conselho de Ministros n.º 83/2010 na qual é considerada a modernização administrativa como um dos instrumentos essenciais da estratégia de desenvolvimento do País. No mesmo documento é *“atribuído particular relevo aos domínios da administração electrónica e da simplificação administrativa como áreas decisivas para elevar os padrões de competitividade e qualidade de vida dos cidadãos.”*

O texto realça ainda a importância de *“...dotar a Administração Pública de ferramentas tecnológicas e de instrumentos de gestão que lhe permitam adaptar-se a este novo paradigma, orientando o esforço de muitos órgãos e serviços públicos para a promoção da simplificação e utilização da tecnologia para se reorganizarem em função das necessidades dos cidadãos e das empresas.”*

Mais à frente a RCM refere *“ .... a aposta na prestação de serviços partilhados com vista a uma Administração Pública mais económica, eficaz e eficiente...”* por forma a tornar os procedimentos *“ ... mais céleres, eficientes e seguros.”*

Resulta claro que, apesar da avaliação da aplicação e dos seus efeitos não estar efectuada, o PRACE provocou a reestruturação de todos os Ministérios e consequentemente de todos os serviços públicos. Assim sendo, pode afirmar-se que, se mais nenhuma consequência positiva tivesse resultado do PRACE, pelo menos veio colocar alguma racionalidade nos sistemas. Os efeitos benéficos são comparativamente mais dos que os aspectos negativos, sendo de salientar, entre

outros, a harmonização de critérios de desconcentração de serviços, maior controlo financeiro em cada Ministério (foi criada uma Inspeção Geral em cada Ministério), a uniformização das soluções organizacionais e a implementação do modelo de serviços partilhados, como atrás já foi explicitado. Não cabe neste trabalho a análise do papel do Estado mas parece ficar evidente que o PRACE, por ser um programa cujo objectivo é apontar caminhos para uma reforma estrutural, não deu resposta à pertinência da acção da administração central nem terá ido suficientemente longe na inovação organizacional.

Todavia, convém salientar que a clarificação da missão de cada serviço, bem como a avaliação da gestão económico-financeira, foram aspectos muito importantes, que o PRACE ajudou a incorporar na Administração Pública de forma indelével. Realça-se também que a institucionalização do Sistema de Avaliação de Desempenho (SIADAP) realizada a três níveis (SIADAP 1 – Serviços; SIADAP 2 – Dirigentes; SIADAP 3 – Trabalhadores) veio reforçar a necessidade de fixação de objectivos em cada um dos diferentes patamares, e essa medida traduziu-se, na maioria dos casos, no aumento substancial da eficiência e eficácia dos serviços.

Neste contexto, decorrente da publicação e, da entrada em vigor da Portaria n.º 637/2007, de 30 de Maio, que estabeleceu o Estatuto e a nova Orgânica do IEFP, IP, ocorreram modificações a nível da estrutura organizacional do Instituto, que agora abordaremos. De facto, a alteração da legislação motivou uma nova realidade nas unidades orgânicas, funções, atribuições, responsabilidades e afectação de pessoas às diversas actividades, envolvendo a criação de Serviços Partilhados, numa óptica de reafectação de mais recursos às funções do negócio.

A implementação de serviços partilhados no IEFP, IP, foi considerada como objectivo estratégico inscrito no QUAR<sup>6</sup> (Quadro de Avaliação e Responsabilização)

---

<sup>6</sup> O Quadro de Avaliação e Responsabilização é o compromisso que o IEFP, I.P., assume, no quadro das suas atribuições, enquanto órgão da Administração Pública, responsável pelo serviço público de emprego nacional, com a sociedade civil em geral e com os seus utentes directos, em especial, designadamente os activos desempregados, activos empregados, jovens à procura do 1º emprego, activos em risco de desemprego, públicos especialmente desfavorecidos, empresas e todos aqueles que se dirigem aos seus serviços.

Os objectivos estratégicos, definidos para o triénio 2008-2010, foram definidos, tendo em conta a melhoria continua dos seus serviços à sociedade civil e o caminho a percorrer para atingir um serviço de excelência. (...) Por fim, o objectivo estratégico 5, prende-se com a introdução de um modelo interno de serviços partilhados que, apostando na centralização das actividades de apoio e na especialização de

para o período 2008-2010, passando a representar uma nova lógica de funcionamento e de interação com o cliente interno, com níveis de performance negociados e acordados entre ambas as partes.

### 3.3. O PREMAC

Aprovado em reunião do Conselho de Ministros de 20 de Julho 2011, o PREMAC (Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado) visa a melhoria organizacional do Administração Central e tem como objectivos:

- Racionalizar e reduzir as estruturas da Administração Central do Estado,
- Promover uma melhor utilização dos recursos humanos do Estado.
- Reduzir em pelo menos 15% no total das estruturas orgânicas dependentes de cada ministério e redução de pelo menos 15% do número de cargos dirigentes.

Como conclusão, pode ler-se na nota tornada pública “que o **PREMAC** (...) é o primeiro passo para o reforço da eficiência da Administração Pública e para uma melhor gestão dos seus recursos humanos. No domínio do sector público assumido pelo Governo, terá continuidade em outras acções concretas, a desenvolver no curto/médio prazo, com referência especial para:

- Reestruturação do Sector Empresarial do Estado;
- Reforma da Administração Local Autárquica;
- Realização de censo e análise detalhada do custo/benefício de todas as Fundações;
- Reorganização dos serviços desconcentrados da Administração Central;
- Reforço da utilização de **serviços partilhados** na Administração Pública.

### 3.4. O que são Serviços Partilhados?

Por serviços partilhados deve entender-se a optimização da execução de processos comuns a diversos organismos através da sua execução, partilhada, num organismo especializado, o Centro ou Unidade de Serviços Partilhados.

Um estudo da OCDE<sup>7</sup> sustenta que “Shared service centres can be defined as government units providing support services to more than a single ministry, agency or subsector of government”.

Quinn, (2000:11) diz que a expressão “serviços partilhados”, é originária da expressão inglesa *Shared Services* e representa a prática em que unidades de negócios de empresas e organizações decidem partilhar um conjunto de serviços ao invés de tê-los como uma série de funções de apoio duplicadas dentro da organização.

Data dos anos 80, a introdução do conceito de serviços partilhados (SP's) nas organizações, quando estas, por força das múltiplas unidades de negócio começaram a procurar novas formas de reduzirem os seus custos administrativos.

No entanto, o verdadeiro “boom” da criação de SP's surgiu em finais da década de 90, altura em que as tecnologias de informação sofreram um grande desenvolvimento a todos os níveis.

Estas unidades surgiram como forma de potenciar a eficácia e a eficiência das organizações. As grandes organizações começaram a analisar e a rever os seus processos internos e a projectar melhores modelos de negócio. Desde aí, as organizações têm vindo a consolidar todos os serviços não estratégicos, em especial aqueles que se denominam de “back offices”, permitindo assim ocupar os seus recursos no desenvolvimento e sustentação das actividades para que estão vocacionadas, isto é, focados nas suas competências centrais, (expressão inglesa “Core Competencies” ou “Core Business”).

O modelo de serviços partilhados visa, portanto a optimização dos recursos humanos, capital, tempo e outros recursos corporativos. Pressupõe a concentração e não a

---

<sup>7</sup> (in, OCDE Efficiency Study, (2009), GOV/PGC/SBO, 4, Maio

centralização de recursos humanos e tecnológicos, embora apresente diferenças nos domínios do conceito, objectivo e modelo de gestão.

Em síntese, podemos afirmar que serviços partilhados são uma estratégia colaborativa em que um subconjunto de funções existentes, normalmente *não negócio* são concentradas numa nova unidade de negócio semi-autónoma, dotada de uma estrutura de gestão designada para promover a eficiência, criar valor, reduzir custos e disponibilizar melhores serviços para os clientes internos e externos.

### 3.4.1. Conceito e Valor

O conceito de Serviços Partilhados assenta em três princípios fundamentais:

- standardização;
- consolidação;
- reengenharia.

Trata-se de um conceito evolutivo (surgiu há pouco mais de duas décadas), mas o seu sucesso relativo deve-se essencialmente ao facto de criar um valor real e muito significativo para as organizações que o implementam. Ao longo dos tempos as organizações e as empresas têm reconhecido a necessidade de “reinventar” a lógica de fornecimento, quer de serviços, quer das actividades de suporte, para se focarem exclusivamente nas tarefas do *core business* e assim, libertarem-se das funções meramente administrativas. O modelo é redesenhado para acrescentar valor:



Hammer, (1993: 339-348) defende que “reengenharia é repensar os fundamentos e mudar radicalmente os processos de negócio, objectivando alcançar melhorias drásticas, computadas através de índices críticos de performance, como custo, qualidade, serviço e tempo”.

Davenport, (1994:2-6) sustenta que “[...] a reengenharia, além das medidas necessárias às mudanças radicais de processos e, especificamente, além do projecto de um novo processo, abrange também a criação de novas estratégias, o projecto do

processo real e a implementação da mudança em todas as suas complexas dimensões: tecnológica; humana; e organizacional”.

Para Hammer, (1993: 339-348) este *redesenhar* de processos mas não é mais do que “um processo de reengenharia que consiste numa alteração de estruturas organizacionais e mesmo de redefinição dos sistemas de informação e valores da organização. Esta operação tem como principal objectivo desencadear uma melhoria nos resultados do negócio, de forma a tornar a organização mais competitiva”.

Assim sendo, a redução de custos é só o primeiro tipo de valor que os serviços partilhados fazem ou podem providenciar. Diríamos mesmo que este benefício, não é mais do que uma consequência de todo o processo de reengenharia. É um benefício económico que resulta da melhoria na gestão de processos, (*os serviços partilhados procuram incessantemente melhorias nos processos das “boas práticas”*), melhorando significativamente a produtividade, a qualidade e o controlo.

As razões tornam-se claras. Ao serem geridos num único local, os processos tornam-se mais fáceis de controlar, e simultaneamente reduz-se o risco das unidades de negócio aplicarem métodos que não vão de encontro às políticas das organizações. Em síntese, o conceito de serviços partilhados é evolutivo e acrescenta valor às organizações, nomeadamente porque possui:

- “Foco” exclusivo no “*core business*”;
- Optimização dos recursos disponíveis;
- Optimização de procedimentos;
- *Standardização* de processos.

### **3.4.2. Evolução e Ganhos**

A forma como os serviços partilhados têm evoluído deu para muitas organizações atestarem que o modelo de serviços partilhados é uma estratégia que pode ser igualmente aplicável e alargada a outras actividades, nomeadamente as relacionadas com a prestação de serviços a clientes “externos”. A título de exemplo cita-se a constituição de centros de atendimento, vulgarmente denominados “*call centers*”. Outro dos ganhos substantivos é que a mesma unidade de serviços partilhados pode

prestar serviços a empresas, instituições ou organizações, mesmo se as actividades sejam completamente diversas umas das outras.

Actualmente, nas organizações líderes de serviços partilhados, constata-se uma evolução dos serviços partilhados para um âmbito mais alargado, já que os colaboradores dos serviços partilhados podem desenvolver esforços de reestruturação de processos de negócio de serviços não partilhados, fazendo uso da sua capacidade de melhoria dos processos e, conseqüentemente originar maiores ganhos de produtividade.

Recentemente, o Clube de Serviços Partilhados da Deloitte<sup>8</sup> concluiu que os SP's podem criar um valor real e significativo para as empresas e instituições, desde que se verifique a consolidação de pessoal, processos e sistemas numa única localização e dessa forma sejam obtidas economias de dimensão/escala. Por outro lado, se os serviços partilhados forem implementados em organizações com baixo nível salarial, existe a possibilidade de se registar uma redução substancial dos custos laborais. Se a opção for agrupar no mesmo centro todas as actividades realizadas localmente, consegue-se facilmente obter consideráveis economias de custo através da standardização e reengenharia de processos. Desta forma, conclui-se, a organização ficará melhor preparada para absorver novas unidades de negócio ou clientes, gerando ainda mais resultados sem aumentar significativamente os custos.

### **3.5. A evolução histórica dos serviços partilhados**

Actualmente muitas organizações, instituições e empresas reconhecem os serviços partilhados como uma ferramenta de gestão absolutamente decisiva no seu funcionamento. Remonta à década de 80, o pioneirismo desta forma de organização em que nos Estados Unidos, empresas como a Baxter Healthcare e a General Electric iniciaram a implementação do conceito de serviços partilhados. Na Europa, só mais tarde, a partir da década de 90, o conceito evolutivo se tornou prática corrente em

---

<sup>8</sup> O Clube de Serviços Partilhados é um fórum de discussão e partilha de experiências e conhecimento adquiridos através da implementação de um modelo de serviços partilhados. O XIV Encontro realizou-se no dia 24 de Maio de 2011, no edifício da Culturgest em Lisboa e foi subordinado à vertente estratégica e corporativa das funções transversais às organizações. (Anexo G)

empresas do ramo automóvel com a Ford ou outras do sector electrónico como a Intel, Whirlpool e a Allergarten a iniciarem experiências nesta vertente.

Com estas práticas existentes na Europa e nos Estados Unidos, não custa perceber que as organizações multinacionais exportassem o conceito para a América do Sul e para Ásia. Neste contexto os exemplos recolhidos em empresas como a Giba - Geigy, Oracle e Bristol Myers provaram que o modelo de serviços partilhados poderia incorporar benefícios financeiros e operacionais muito acentuados.

Genericamente as organizações e as empresas de todos os tamanhos, de vários segmentos de negócios e de várias regiões do planeta adoptaram estratégias de serviços partilhados como um mecanismo de racionalização das suas estruturas organizacionais na última década.

Forst, (2001:13-15) garante que são muito substanciais os benefícios derivados deste processo em diversas empresas e organizações como Allied Signal, DuPont Co. e Bristol-Myers Squibb por exemplo, obtiveram dezenas de milhões de dólares em redução de custos.

Em Portugal, o Grupo Portugal Telecom (PT PRO) implementou o modelo de serviços partilhados há mais de 5 anos, nos domínios dos recursos financeiros, recursos humanos, compras e logística, gestão de instalações e *Backoffice*, conseguindo uma poupança acumulada de cerca de 20% custos. Recentemente a consultora Hackett Group<sup>9</sup>, divulgou um estudo que incidiu sobre os resultados do desempenho dos serviços de mais de 150 organizações mundialmente relevantes em diferentes sectores de actividade, considerando os serviços partilhados da PT PRO entre os mais eficazes e eficientes a nível mundial.

---

<sup>9</sup> A consultora Hackett Group é líder mundial na área de consultoria de melhores práticas e é especializada na medição do desempenho de empresas de serviços partilhados. O estudo analisou as áreas Financeira, Recursos Humanos, Tecnologias da Informação e Procurement e analisou mais de 150 empresas que possuem serviços partilhados, como por exemplo Bayer, Coca-Cola, FedEx, McDonald's, Microsoft, Shell, Volvo, entre outras. Para identificar empresas Top Performers em Serviços Partilhados, foi utilizada uma matriz (Hackett Value Grid) que diferenciou duas dimensões: eficiência e eficácia. Nesta matriz, a PT PRO encontra-se classificada, à semelhança dos resultados de 2010, no sector world class, ou seja, integra um grupo exclusivo de 6 a 8% de empresas que lideram simultaneamente os desempenhos em matéria de eficiência e eficácia neste estudo. (Divulgado no sitio da PT em <http://www.portugaltelecom.pt> em 10 Maio 2011).

No sector da banca, o Banco BIC Português, SA e o Banco Espírito Santo (BES) partilham uma plataforma de serviços desde 2001, momento em que se deu a integração dos respectivos sistemas e operações. Desde essa data as duas organizações passaram a utilizar os mesmos sistemas informáticos e usufruem de uma plataforma única na gestão dos serviços partilhados. A implementação desta medida possibilitou a separação e independência das unidades de *back office* com as áreas de negócio, possibilitando ganhos substanciais de eficiência.

Outro dos casos de sucesso verificou-se na Sonae Indústria em que o domínio de aplicação dos serviços partilhados se restringiu aos recursos financeiros, mas ainda assim a poupança acumulada atingiu cerca de 39% custos.

Também a MESP (Mota - Engil Serviços Partilhados Administrativos e de Gestão, S.A.) cujo volume de negócios do Grupo Mota - Engil ronda os 1.500 milhões de euros, implementou o modelo de SP há mais de cinco anos, conseguindo uma poupança acumulada de 27% dos custos em dois anos e uma poupança acumulada esperada em cerca de 5 Milhões de euros nos próximos cinco anos.

Recentemente<sup>10</sup> a EDP Valor, apresentou resultados resultantes do que apelidou de “estratégia bem sucedida”. De entre o resumo da actividade realizada em 2009, através dos serviços partilhados, destaca-se a gestão de 3.300 viaturas, implicando 12.200 intervenções, 90% realizadas em menos de 48 horas; gestão e reconciliação de cerca de 1.200.00 registos bancários; processamento de cerca de 87.000 vencimentos e cerca de 220.000 pensões e ainda; negociação centralizada de compras no valor de 1.900 M de euros, com poupanças de 175 M euros.

Já em 2011, O Ministério da Saúde anunciou uma poupança superior a seis milhões de euros para o Estado nos primeiros cinco meses de actividade dos Serviços Partilhados do Ministério da Saúde. Na nota do gabinete do secretário de Estado da Saúde, o ministério afirmou que a SPMS - Serviços Partilhados do Ministério da Saúde<sup>11</sup>, empresa instituída em 2010, desenvolveu actividades nos primeiros cinco

---

<sup>10</sup> Seminário organizado pela Associação para a promoção e desenvolvimento da sociedade da informação (APDSI), que teve lugar no dia 20 de Outubro, às 15:00 horas na Sala do Senado da Reitoria da Universidade Nova de Lisboa. O Dr. Carlos Rocha – EDP Valor, foi o orador no Seminário referido.

<sup>11</sup> Ministério da Saúde - *Gabinete do Secretário de Estado da Saúde* - Serviços Partilhados do Ministério da Saúde poupam mais de 6 milhões de euros nos primeiros 5 meses de 2011 - A SPMS Serviços Partilhados do Ministério da Saúde, instituída pelo Decreto-Lei n.º 19/2010, de 22 de Março, tem em 2011 o seu primeiro ano de actividade e nos primeiros 5 meses desenvolveu actividades que resultaram numa

meses que "resultaram numa poupança superior a seis milhões de euros para o Serviço Nacional de Saúde (SNS)".

A nível internacional, o Serviço Nacional de Saúde Inglês (National Health Service (NHS Shared Business Services) apostou num modelo de serviços partilhados em Abril de 2006, envolvendo cerca de 500 pessoas no CSP e abrangendo toda a área contabilística e financeira de 75% dos organismos públicos de saúde ingleses. Com esta medida estima-se que a poupança possa atingir 400 milhões de euros em dez anos, sendo 20% já no primeiro ano.

Outro dos exemplos internacionais é o Serviço Prisional Inglês (Her Majesty's Prison Service London England). Neste serviço o CSP envolve 500 pessoas e é responsável pela guarda de 77.000 reclusos em 128 prisões em Inglaterra e no País de Gales. A poupança é avaliada de 30 milhões de euros por ano e estima-se que possa reduzir anualmente 59 milhões de euros no futuro.

Também a Dow Chemical, Empresa multinacional de ciência e tecnologia, na área dos químicos e plásticos apresenta números especialmente importantes na análise do modelo de serviços partilhados. Esta empresa tem um volume de negócios de 40.000 milhões de euros e cerca de 42 mil empregados. Com a implementação de SP

---

poupança superior a 6 milhões de euros para o SNS. Para este resultado contribuíram de forma muito substancial a negociação da aquisição de fármacos, e em particular de vacinas, com 3,5 milhões de euros de poupança, a negociação dos gases medicinais para hospitais de Lisboa, com poupança de 2,2 milhões de euros e a negociação de material de consumo clínico, com uma poupança de 470 mil euros. A esta redução directa de custos acrescem os valores que decorrem de outros trabalhos desenvolvidos, como a da redução de preços de anti-retrovirais até 15% do preço praticado até 2010. Com o desempenho dos primeiros meses do ano estão criadas as condições para que a SPMS atinja em 2011 os objectivos estabelecidos e, assim, contribuir, para a sustentabilidade do SNS. Na actual conjuntura é ainda de recordar o facto dos serviços partilhados no âmbito da saúde terem sido considerados nas negociações com a troika (FMI, Comissão Europeia e Banco Central Europeu) como uma área determinante para a consolidação financeira do SNS e, por esse intermédio, das finanças públicas portuguesas. É muito significativo que no Memorando de Entendimento assinado entre o Governo português e a troika exista um capítulo específico na área da saúde denominado «Compras e aprovisionamento centralizado», no qual a actuação da SPMS fica bem, profunda e explicitamente definida, nos seguintes termos: «3.64. Estabelecer o enquadramento legislativo e administrativo de um sistema centralizado de aprovisionamento para a compra de dispositivos médicos no âmbito do SNS (equipamentos, aparelhos, fármacos), através dos recentemente criados Serviços Partilhados do Ministério da Saúde (SPMS), de forma a reduzir custos através de acordos de preços/volume e combater desperdícios. 3.65. Finalizar o sistema uniforme de codificação e um registo comum de fornecimentos de material médico desenvolvido pelo Infarmed e pelos SPMS com base na experiência internacional. Actualizar o registo periodicamente. 3.67. Implementar o aprovisionamento centralizado de produtos médicos através dos recentemente criados SPMS, utilizando o sistema uniforme de codificação para produtos médicos e farmacêuticos. » A SPMS constitui um instrumento decisivo no esforço de racionalização dos recursos disponíveis, tendo por missão a negociação centralizada de condições comerciais aplicáveis às aquisições dos serviços e hospitais públicos integrados no SNS, e ainda a optimização e racionalização da aquisição de bens e serviços. Numa lógica de integração vertical faz também parte das suas competências a disponibilização de serviços de logística, a definição da estratégia de compras, bem como dos procedimentos pré-contratuais, da contratação pública, da logística interna, dos pagamentos e a monitorização de desempenho. Portal do Governo em <http://www.governo.gov.pt/>

substituiu quatrocentos serviços financeiros em todo o mundo (175 países) por quatro centros. Eliminou 70% de postos de trabalho e reduziu 50% nos custos com pessoal. Com foi referido, em Portugal os primeiros passos na implementação de serviços partilhados foram dados pelas Empresas Portugal Telecom, Galp, EDP e Sonae. A justificação da mudança operada nestes grupos económicos pode ser encontrada nos seus portais de internet e tem a ver com a necessidade de ganhar eficiência e melhorias na prestação de serviço. Isto é, contrariamente ao que se poderia supor, não foi a redução de custos que esteve na base da mudança efectuada, esse desiderato foi apenas uma consequência. Ganhar escala, eficiência e melhoria da prestação de serviço terão sido as grandes alavancas da decisão.

Os primeiros serviços partilhados instalados na Europa, foram inspirados no modelo centralizado, o que conduziu à implementação do modelo básico, diferenciando-se daquele pela governação autónoma, optimização dos recursos e pela visão de serviço centrada no cliente, utilizando, no entanto, um “pricing” de distribuição dos custos incorridos.

Nas décadas de 80 e 90, as actividades desenvolvidas pelos serviços partilhados eram essencialmente actividades administrativas, financeiras e de recursos humanos e, na actualidade, evoluíram para a área das tecnologias, marketing, publicidade, comercial, jurídica e legal, entre outras.

À dificuldade em demonstrar a natureza dos custos incorridos, aliou-se a necessidade de investir e aumentar a produtividade, por parte dos gestores dos Centros, e assim contrariar a insatisfação por parte de alguns clientes o que obrigou ao aparecimento de modelos mais abertos, utilizando uma lógica de mercado.

Na Administração Pública (AP) portuguesa é curioso notar que no início dos anos 80 a gestão dos recursos era, em grande parte centralizada e efectuada pelas secretarias-gerais dos diferentes ministérios. Depois com a chegada das correntes do New Public Management<sup>12</sup> criou-se um movimento que originou uma maior responsabilização

---

<sup>12</sup> As principais medidas relativamente à Reforma da Administração Pública começam a desenhar-se nos finais dos anos 70, do século XX, ligadas à crise económica resultante do choque petrolífero e à influência ideológica da designada Nova Direita, que adoptaram políticas neo-liberais nos países de expressão anglo-saxónica, liderados por Reagan e Thachter. A partir dessa altura começa a aparecer um movimento de Reforma e Modernização Administrativa que teve como objectivo tornar a Administração Pública mais eficiente e eficaz, centrada na proximidade dos cidadãos e na melhoria dos serviços prestados. Os países da OCDE adoptam a terminologia de *New Public Management* e recomendam a todos os países membros que adoptem os princípios fundamentais.

dos gestores e conseqüentemente uma crescente tendência para descentralização das competências e da gestão de recursos e uma maior autonomia dos organismos.

Relembrando o interessante artigo de (Christopher Hood, 1991), “*A Public Management for All Seasons*”, em que o autor apresenta quatro megatendências para gerir, ou se quisermos para administrar a “coisa pública”, designada por Nova Gestão Pública (NGP) e que resumidamente defendiam:

- Abrandar ou reverter o crescimento do sector administrativo em termos de despesa pública e número de funcionários;
- O desenvolvimento da automação, com especial ênfase nas tecnologias de informação e na produção e distribuição dos serviços públicos;
- Uma tendência para a privatização e quase privatização e, um afastamento das instituições governamentais; e
- O incremento de uma agenda internacional centrada nos aspectos gerais da gestão pública.

Assim, ainda que seja prematura qualquer inferência conclusiva, parece claro que o movimento gerado pelos serviços partilhados na AP terá perseguido o sucesso do modelo das empresas, nomeadamente das grandes empresas já citadas, pela eventual semelhança dessas organizações com o Estado. As experiências existentes<sup>13</sup> têm demonstrado que os serviços partilhados podem ser uma solução para retirar o melhor<sup>14</sup> do modelo do New Public Management, nomeadamente porque:

---

Segundo Hood (1991), estes princípios são:

- A privatização dos serviços, com diminuição do peso do Estado;
- A adopção de métodos de gestão empresarial, na base da supremacia desta em relação à pública;
- A desburocratização e a descentralização, com suporte num modelo que enfatiza os resultados, o serviço, a participação e os sistemas abertos. In Hood, Christopher, 1991. “*A Public Management for All Seasons?*”, em *Public Administration*. In OCDE (Public Management Service), 1995. *An Innovative Approach to Administrative Reform: the Portuguese Experience*.

<sup>13</sup> O panorama dos Serviços Partilhados na AP portuguesa em 2010, segundo Maria Helena Monteiro, Docente no ISCSP, engloba a GeRAP (Gestão Partilhada de Recursos da Administração, E.P.E (cuja actuação já apresenta algumas concretizações reais em torno dos serviços partilhados nos âmbitos dos recursos humanos e Recurso Financeiros e Orçamentais); os SPMS – Serviços Partilhados do Ministério da Saúde que já detêm uma amplitude de atribuições muito extensa ; o SQE – Sistema Queixa Electrónica do Ministério da Administração Interna que é partilhado pela GNR (Guarda Nacional Republicana), PSP (Pólicia de Segurança Pública) e pelo SEF (Serviço de Estrangeiros e Fronteiras; O CAPI – Centro de Aprovisionamento Integrado do Ministério da Educação (como unidade de serviços partilhados no contexto do processo de compras públicas); o CRCSP – Centro de Recursos Comuns e Serviços Partilhados da Universidade de Lisboa (como prestador de serviços partilhados por todos os órgãos da universidade. In – Revista Interface, Março 2011.

<sup>14</sup> Para João Bilhim (\*), poderá finalmente esperar-se para 2014 uma Administração Pública “como se quis que existisse no PRACE”. Ou seja, “sem gorduras, centrada no essencial das suas atribuições, motivada

- Asseguram a autonomia dos organismos;
- Garantem a descentralização da gestão;
- Atestam a co-responsabilização dos gestores e,
- Simultaneamente, retiram todas as potencialidades da gestão centralizada de recursos.

### 3.6. Principais Modelos de Serviços Partilhados

A dinâmica dos mercados veio provocar uma alteração fundamental na estrutura<sup>15</sup> das organizações, quando estas passaram a ser organizadas em função do cliente e o enfoque deixou de estar na própria organização para passar a centrar-se no cliente. Este primado do cliente obrigou a adequar os serviços, para responder às expectativas dos clientes que esperam eficácia, agilidade e qualidade por parte daqueles.

Quinn, 2000 cit. por (Pinto, 2009:27) identifica nos serviços partilhados o tal enfoque no cliente interno – as unidades de negócio, como a principal diversidade com o modelo de centralização de serviços. Da vasta literatura da especialidade em que é referida a focalização no cliente interno, todas apontam a redução de custos decorrentes das economias de escala como um dos principais aspectos a reter, bem como o nível de qualidade requerida para os serviços de suporte.

Quinn, 2000 cit. por (Pinto, 2009:47-49) fala-nos em quatro modelos de serviços partilhados que terão evoluído a partir do modelo básico. São eles o Modelo Básico, o Modelo Marketplace, o Modelo Marketplace Avançado e o Modelo de Empresa Independente.

---

pela missão, visão e os objectivos, paga com base no mérito, sem pessoas nem chefias a mais ou menos, com distribuição de recursos em linha com os objectivos fixados por quem de direito". Para este efeito, contam as metas relativas à redução de pessoal sobretudo o corte de 15% dos cargos dirigentes, bem como a aposta nos serviços partilhados. "Teremos uma Administração Pública mais marcada pela racionalidade técnica do que política", salienta Bilhim, referindo a decisão de controlar a criação de entidades públicas e semi-públicas (fundações e associações).. In Diário Económico, 10 de Maio 2011. (\*)João Abreu de Faria Bilhim é Professor Catedrático do ISCSP/UTL na disciplina de Gestão de Recursos Humanos; Presidente do Conselho Directivo do ISCSP; Coordenador das Unidades de Sociologia e de Administração Pública e Director do Centro de Administração e Políticas Públicas. Foi Presidente da Comissão Técnica do PRACE.

<sup>15</sup> Numa estrutura organizacional os três principais componentes a considerar são a complexidade, a formalização e a centralização. A **complexidade** diz respeito aos níveis de diferenciação (horizontal, vertical ou hierárquica e espacial). A **formalização** responde a questões muito objectivas, como por exemplo, quando, como e por quem são executadas as tarefas dentro das organizações. Por último a **centralização** que diz respeito à distribuição do poder nas organizações, isto é como se efectua a distribuição da autoridade e o processo de decisão.

No quadro seguinte (figura 2) apresentam-se as características, objectivos, custos e orientação e responsabilização de cada um deles.

Como se percebe, há um conceito evolutivo que está presente nos quatro modelos, isto é, há uma tendência evolutiva para que os centros se avaliem e consigam melhorar a qualidade dos serviços prestados a custos mais baixos. Mantendo o rigor e a matriz do modelo básico e, tendo sempre como objectivo a eficácia de custos, os centros vão amadurecendo numa perspectiva de melhoria permanente.

**Figura 2 – Modelo de Serviços Partilhados, Evolução**

<b>MODELO</b>	<b>Características</b>	<b>Objectivo</b>	<b>Custos</b>	<b>Orientação e Responsabilização</b>
<b>Modelo Básico</b>	Concentração das actividades e das transacções de suporte numa única localização.	Utilização de economias de escala para redução de custos; Standardização das transacções.	Quantificados mas não transferidos para as unidades de negócio.	Utiliza obrigatória dos serviços pelas unidades de negócio.
<b>Modelo Marketplace</b>	O leque de serviços é ampliado para satisfação de todas as necessidades das unidades de negócio.	Melhorar a qualidade dos serviços; Reduzir custos.	Os custos são transferidos para as unidades de negócio.	A utilização dos serviços pelas unidades de negócio deixa de ser obrigatória.
<b>Modelo Marketplace avançado</b>	Possibilidade de adquirir serviços no mercado tanto pelo CSP como pelas unidades de negócio. (cliente escolhe o seu fornecedor)	Fornecer um conjunto de serviços nas melhores condições de qualidade e preço.	Considera a hipótese de venda de serviços a clientes externos.	A aquisição de serviços pelas unidades deixa de ser obrigatória.
<b>Modelo Empresa Independent</b>	Utiliza as competências adquiridas partir de um modelo básico.	Empresa criada para gerar receitas e lucros.	Estruturação como negócio independente.	Utilização voluntária.

Fonte: *Elaboração própria com base nos dados obtidos*

## 4. OS SERVIÇOS PARTILHADOS NO IEFP, IP

### 4.1. O Contexto.

A implementação dos serviços partilhados no IEFP, IP, surgiu num contexto muito próprio em que as políticas governamentais favoreciam e até recomendavam esse desiderato<sup>16</sup>. O clima de crise económica generalizada ao nível nacional e internacional, impôs a todos os organismos públicos um maior rigor nas despesas públicas, maior transparência das suas actividades, custos e restrições orçamentais.

O IEFP, IP começou por *experimentar* a implementação de um modelo de serviços partilhados, abrangendo apenas algumas áreas de suporte, nomeadamente as aquisições e a área financeira. Para isso criou duas Unidades de Serviços Partilhados (USP): uma nos Serviços Centrais e outra na Delegação Regional do Alentejo. Ambas entraram em funcionamento no dia 17 de Novembro de 2008.

O modelo implementado envolveu os Serviços Centrais, os Serviços de Coordenação da Delegação Regional do Alentejo e cinco Centros de Emprego piloto daquela região – Alcácer do Sal, Elvas, Estremoz, Montemor-o-Novo e Sines.

Após este período experimental, o modelo foi incluído no enquadramento do QUAR de 2009 e alargado às restantes Delegações Regionais, através da criação das USP Norte, Centro, Lisboa e Algarve.

Como atrás se disse a implementação dos SP no IEFP, IP surgiu no momento e contexto muito próprio. De facto, parece ficar claro que o meio envolvente como que “acelerou” o processo de implementação de algumas medidas alinhadas com a disponibilidade financeira existente e com a exigência de novas políticas governamentais tendentes a reduzir custos e a aumentar a transparência de processos. Estes factores, acrescidos da tendência evidente na Administração Pública para evoluir para estruturas e tecnologias que permitam uma maior racionalização de recursos e uma prestação de serviços de maior qualidade, eficiência e eficácia concorreram igualmente para a decisão. Finalmente, parece evidente que a evolução económica e do emprego registada e expectável, terá precipitado a necessidade de aumentar a capacidade de resposta dos Centros de Emprego em todo o País.

---

<sup>16</sup> Ver PRACE, página 33.

## 4.2. As oportunidades. As Ameaças

A economia global proporciona tanto riscos quanto oportunidades. A situação de implementação dos serviços partilhados no IEF, IP não fugiu à regra. Existia um conjunto de ameaças que pareciam desaconselhar a colocação do projecto no terreno. Desde logo a previsível resistência à mudança organizacional. Segundo Robbins, (2002:531) “*uma das descobertas mais bem documentadas nas pesquisas sobre comportamento organizacional é que as organizações e os seus membros resistem à mudança*”. Portanto, para além dos funcionários é também expectável que a própria organização resista à mudança.

Schein, (1984:3) refere que é igualmente expectável que as mudanças na cultura organizacional<sup>17</sup> possam constituir uma ameaça. Como parece provado as questões culturais, sejam elas organizacionais ou sociais, influenciam na resistência, já que as mudanças ocorridas numa determinada organização poderão afectar directamente o seu “equilíbrio”, ou o *status quo*.

Em síntese, parece ficar claro que as pessoas e as organizações tendem a resistir à mudança. O maior problema está em como lidar com esta resistência e se esta pode impedir ou não um processo planeado e bem implantado de mudança organizacional. No caso do IEF, convém destacar alguns pontos fortes que parecem ter concorrido para a decisão de alterar o modelo de funcionamento. Desde logo a possibilidade de libertar alguns colaboradores dos centros de emprego, com funções nas áreas administrativa /aquisições e financeira, para os reafectar a funções da área de negócio (emprego).

Depois a necessidade de uniformização e a standardização de procedimentos bem como a capacidade negocial com fornecedores terão sido outros dos pontos fortes colocados no prato da balança.

E finalmente, mas não menos importante a necessidade de aumentar a capacidade de resposta dos Centros de Emprego face à evolução económica e do emprego registada e expectável.

---

<sup>17</sup> Cultura Organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como o modo correcto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Na figura 3 sintetizamos os objectivos previstos no projecto inicial para implementação do modelo de serviços partilhados no IEFP.

**Figura 3 – Serviços Partilhados (Objectivos)**



Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos

### 4.3. A Instituição IEFP, I.P.

#### 4.3.1. Missão e Atribuições

O Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP, é o serviço público de emprego nacional e tem como missão promover a criação e a qualidade do emprego e combater o desemprego, através da execução das políticas activas de emprego e formação profissional.

Criado pelo Decreto-Lei n.º 519-A2/79, de 29 de Dezembro, o IEFP, IP tem os seus Serviços Centrais sedeados em Lisboa.

Possui cinco delegações regionais, distribuídas pelo País, onde se enquadram 81 Centros de Emprego, 28 Centros de Formação Profissional de Gestão Directa, 5 Centros de Emprego e Formação Profissional e 1 Centro de Reabilitação Profissional

O Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP, abreviadamente designado por IEFP, IP, é um instituto público, integrado na administração indirecta do Estado, dotado de autonomia administrativa, financeira e património próprio, prosseguindo

atribuições do Ministério da Economia e do Emprego (MEE), sob superintendência e tutela do respectivo ministro.

O serviço público de emprego nacional tem por **missão** promover a criação e a qualidade do emprego e combater o desemprego, através da execução de políticas activas de emprego, nomeadamente de formação profissional, tendo diversas **atribuições**<sup>18</sup>:

- a) Promover a organização do mercado de emprego como parte essencial dos programas de actividade, tendo em vista o ajustamento directo entre a oferta e a procura de emprego;
- b) Promover a informação, a orientação, a qualificação e a reabilitação profissional, com vista à colocação dos trabalhadores no mercado de trabalho e à sua progressão profissional;
- c) Promover a qualificação escolar e profissional dos jovens, através da oferta de formação de dupla certificação;
- d) Promover a qualificação escolar e profissional da população adulta;
- e) Promover a melhoria da produtividade da economia portuguesa;
- f) Incentivar a criação e manutenção de postos de trabalho;
- g) Incentivar a inserção profissional dos diferentes públicos através de medidas específicas, em particular para aqueles com maior risco de exclusão do mercado de emprego;
- h) Promover a reabilitação profissional das pessoas com deficiência, em articulação com o Instituto Nacional de Reabilitação, I. P.;
- i) Promover o desenvolvimento dos ofícios e das microempresas artesanais;
- j) Assegurar o desenvolvimento das políticas relativas ao mercado social de emprego;
- l) Promover o conhecimento e a divulgação dos problemas de emprego;
- m) Parar na coordenação das actividades de cooperação técnica desenvolvidas com organizações nacionais e internacionais e países estrangeiros nos domínios do emprego, formação e reabilitação profissionais;

---

<sup>18</sup> Decreto-Lei nº213/2007 de 29 de Maio

n) Colaborar na concepção, elaboração, definição e avaliação da política de emprego, de que é órgão executor.

#### **4.3.2. Organização dos Serviços**

No quadro do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 21 de Abril, e da Lei Orgânica do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, aprovada pelo Decreto-Lei n.º 211/2006, de 27 de Outubro, a orgânica do IEFP, IP, veio a ser aprovada pelo Decreto-Lei n.º 213/2007, de 29 de Maio, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 157/2009, de 10 de Julho, tendo os respectivos Estatutos, que estabelecem a sua organização interna, sido aprovados pela Portaria n.º 637/2007, de 30 de Maio, republicada pela Portaria n.º 570/2009, de 29 de Maio.

Os Serviços Regionais do IEFP, IP, são organizados de forma desconcentrada, em função das áreas territoriais de actuação que correspondem ao nível II da Nomenclatura de Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUTS), englobando 5 Delegações Regionais.

A estrutura orgânica das Delegações Regionais compreende os Serviços de Coordenação, constituídos por Unidades Orgânicas que prestam apoio técnico, administrativo e financeiro à Delegação Regional, e as Unidades Orgânicas Locais (Centros de Emprego, Centros de Formação Profissional, Centros de Emprego e Formação Profissional e Centro de Reabilitação Profissional).

#### **4.4. Unidades orgânicas do Projecto - Piloto**

Como se afirmou ao longo deste trabalho, são cinco as unidades orgânicas integradas inicialmente no projecto piloto de implementação dos serviços partilhados na Delegação Regional do Alentejo, conforme se definem em seguida:

O Centro de Emprego de Alcácer do Sal abrange 2 concelhos da Zona Sul do País: Alcácer do Sal e Grândola. Estes concelhos correspondem a uma área total de 2.285 Km<sup>2</sup>, e incluem uma população residente de cerca de 25.490 pessoas.

O Centro de Emprego de Elvas circunscreve quatro Concelhos de Zona Sul do País: Elvas, Monforte, Arronches e Campo Maior. O conjunto destes concelhos envolvem uma população residente de cerca 45.000 pessoas e uma área de 1.612 km<sup>2</sup>.

O Centro de Emprego de Estremoz tem uma extensão total de 1678 Km<sup>2</sup>, está integrado na Delegação Regional do Alentejo e cobre cinco concelhos: Alandroal, Borba, Estremoz, Sousel e Vila Viçosa, abrangendo uma área de intervenção de cerca de 43590 habitantes.

O Centro de Emprego de Montemor-o-Novo abrange três concelhos: Montemor-o-Novo, Mora e Vendas Novas, abrange os concelhos de uma área geográfica de 1 898 Km<sup>2</sup>, com uma população residente de 35 696 habitantes, com uma população activa de 15 102 habitantes e uma taxa de actividade que ronda os 43%.

O Centro de Emprego de Sines, possui como área de intervenção três Concelhos: Sines, Santiago do Cacém e Odemira, uma área de 200 Km<sup>2</sup>. A população é de 13 498 habitantes (Sines) e de 31 096 habitantes (Santiago do Cacém).

#### **4.5. Atribuições dos Centros de Emprego<sup>19</sup>**

- Incentivar e promover, em articulação com os meios socio-económicos das suas áreas de intervenção, a realização das acções conducentes à adequada organização, gestão e funcionamento do mercado de emprego envolvente;
- Potenciar o ajustamento entre a procura e a oferta de emprego e de formação profissional, visando a promoção do emprego;

---

<sup>19</sup> Portaria nº 637/2007 de 30 de Maio.

- Recolher e difundir informações sobre a situação e perspectivas do mercado de emprego e proceder às análises necessárias, considerando, em especial, o conhecimento e a caracterização da procura e da oferta;
- Incentivar as autarquias e demais entidades públicas, as organizações de empregadores e trabalhadores e outras instituições vocacionadas para o desenvolvimento local, no sentido de que, na sua actuação, sejam consideradas as problemáticas do emprego, da formação e da reintegração dos grupos sociais mais desfavorecidos;
- Colaborar na detecção de necessidades locais de formação e integração profissional, propor a sua realização e assegurar-lhes o acompanhamento e apoio necessários;
- Proporcionar serviços de informação e orientação profissional, tendo em conta os públicos prioritários, designadamente os jovens, os desempregados de longa duração, as mulheres, os grupos sociais desfavorecidos e os ex-formandos;
- Apoiar e dinamizar a realização de programas de formação profissional e de criação de postos de trabalho;
- Suscitar iniciativas inovadoras que se traduzam na integração de grupos específicos de candidatos a emprego, em particular os grupos sociais mais desfavorecidos;
- Assegurar um atendimento integrado e personalizado dos indivíduos ou entidades utentes do centro, propiciando o apoio técnico e administrativo mais adequado ao encaminhamento das solicitações que lhe sejam colocadas; e
- Articular com os centros de formação profissional de gestão directa e participada, com outras entidades formadoras acreditadas e com os centros de novas oportunidades, com vista ao encaminhamento dos seus utentes, na perspectiva da sua qualificação profissional para as necessidades do mercado de trabalho.

## 5. OPÇÃO METODOLÓGICA

### 5.1. Razões e problemática da investigação

Porquê investigar o impacto da implementação do modelo de serviços partilhados na Delegação Regional do IEF ?

Que utilidade poderá resultar desta investigação? Especialmente, que vantagens advirão para os inquiridos, ou, melhor, para os principais interessados no aproveitamento das conclusões?

Não nos cabe responder, o que não nos impede de formular a questão e investigar.

Salgueiro, 1994, cit. por Marques, (2007:52) explicita que *“naturalmente para haver investigação é necessário antes de mais, um problema que mereça e possa ser investigado”*.

A definição de Salgueiro, impele-nos para aquilo que Santos, (1999:7) identificou como requisitos necessários para caracterizar “um problema” e que genericamente se “[...] trata de responder a um certo número de perguntas”. O autor completa a sua explanação com algumas interrogações sobre o “problema”:

*“Qual a natureza da dificuldade, mesmo que deva ser definida de modo imperfeito ?  
De quem é a dificuldade que suscita a interrogação?*

*Quem formula essa interrogação ?(...)*

*Qual é o espaço social coberto ou atingido pelo “problema”?”*

Para Lakatos, (1994:161), cit. Rudio, (1978) “formular um problema consiste em dizer, de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, qual a dificuldade com a qual nos deparamos e que pretendemos resolver, limitando o seu campo e apresentando suas características. Desta forma, o objectivo da formulação do problema é torná-lo individualizado, específico, inconfundível.”

Por sua vez, Gil, (2007:17) explica as razões para se iniciar uma investigação. Segundo o autor, as razões são muitas e variadas e podem agrupar-se em “dois grandes grupos: razões de ordem intelectual e razões de ordem prática. As primeiras decorrem do desejo de conhecer pela própria satisfação de conhecer. As últimas decorrem do desejo de conhecer com vista a fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz”.

Animados pelas duas razões, lançámo-nos na tentativa de compreender o impacto do modelo de implementação de serviços partilhados, na Delegação do Alentejo.

Como é óbvio, o domínio desta investigação surgiu do campo da prática, uma fonte importante de questões a explorar diz Fuller, cit. por (Fortin, 1999:49), uma vez que as experiências pessoais do investigador colocado numa unidade orgânica do projecto piloto de implementação dos serviços partilhados, suscitaram bastantes questões que pretendia ver respondidas.

Essas questões resultaram de observações, de práticas e comportamentos, auto avaliação, processos de reflexão e análise crítica, tendo a prática diária, as alterações de procedimentos administrativos e os ajustamentos organizacionais, ajudado a definir o problema de investigação, uma vez que não foi possível conhecer outros estudos feitos sobre a temática em populações ou organizações idênticas.

O facto do investigador se encontrar integrado na própria investigação, por desempenho de funções profissionais numa das unidades orgânicas do estudo e conhecendo os entrevistados, pessoal e profissionalmente, não é identificado por Flick, (2006:16), como um viés, uma vez que esta falta de demarcação entre os investigados e os investigadores é reconhecida como uma das possíveis características da investigação qualitativa.

Na fase de arranque da investigação, Quivy, (2008:1-3) identifica ainda outras dificuldades, estas de ordem metodológica e, convida “o investigador, profissional ou principiante” para “o recuo crítico e para a reflexão lúcida sobre o sentido do seu trabalho”.

O autor explicita que, na melhor das hipóteses, o que se aprende no fim do trabalho de investigação social é a “compreender melhor os significados de um acontecimento ou de uma conduta, [...] a captar com maior perspicácia as lógicas de funcionamento de uma organização, a reflectir acertadamente sobre as implicações de uma decisão política....”

## 5.2. A(s) pergunta(s) de partida

*“Uma boa pergunta de partida deve poder ser tratada.”* (Quivy, 2008:1)

Levanta-se então o problema: sabemos o que queremos estudar, mas como abordar a questão?

Sabemos pela leitura da vasta bibliografia existente sobre esta temática, que a pergunta de partida constitui o fio condutor de todo o trabalho. Sobre o critério de uma boa pergunta, lembra Quivy, (2008:7-8) que “[...] terá que ser unívoca e tão concisa quanto possível” acrescenta que “...deve ser realista” e “...visar um melhor conhecimento dos fenómenos estudados e não apenas a sua descrição”.

Percebemos que a necessidade de compreender com clareza e precisão o impacto dos serviços partilhados na Delegação Regional do Alentejo nos levaria à formulação de algumas perguntas de partida, para as quais, durante o desenvolvimento do trabalho, se tentarão obter respostas:

- que tem a organização IEF, a ganhar com a implementação do modelo de serviços partilhados?
- o principal motivo para implementar os serviços partilhados, terá sido o critério de natureza economicista ?
- que benefícios poderá esperar a organização?
- a organização estará mais eficaz e mais eficiente?
- como reagiu a Delegação Alentejo e os colaboradores ao processo de mudança organizacional?
- que imagem têm os colaboradores do desempenho da unidade de serviços partilhados?
- e os clientes (externos e internos) que expectativas têm?
- quanto aos processos de mudança organizacional terão sido comunicados com clareza a todos os colaboradores ? E qual a estratégia de comunicação?
- estarão os colaboradores preparados para a “aparente” libertação e perda de funções?
- qual o grau de satisfação dos colaboradores com a alteração dos conteúdos funcionais?

- qual é o panorama dos serviços partilhados, a nível nacional e internacional?
- e que realidade organizacional existe noutras entidades, instituições ou meio empresarial onde foram instalados serviços partilhados?

Foram questões como estas que estiveram na base de orientação do nosso estudo. São questões que resultam, como se disse, da prática profissional, mas também das reflexões efectuadas após revisão bibliográfica, pois esta, como diz Quivy, (2008:69), “[...] *ajuda a fazer o balanço dos conhecimentos relativos ao problema.*”

Strauss e Corbin, (1998:11), complementam alertando para a importância de se “[...] *realizar investigação acerca da vida das pessoas, experiências vividas, comportamentos, emoções e sentimentos, bem como o funcionamento das organizações...*”.

### **5.3. Objectivos da investigação**

A partir das perguntas de investigação definiram-se os objectivos deste trabalho. Como é sabido, os objectivos constituem o grande fio condutor da investigação e, da mesma forma que o orientam durante a sua construção, promovem uma antevisão de toda a investigação.

Fortin, (1999:99) afiança que “[...] *o objectivo do estudo num projecto de investigação enuncia de forma precisa o que o investigador tem intenção de fazer*” “[...] e acrescenta: “...*objectivo é um enunciado declarativo, que precisa as variáveis chave, a população alvo e a orientação da investigação*”.

Em consequência é nossa intenção atingir:

Objectivos gerais

- Avaliar o impacto do modelo de serviços partilhados.
- Analisar o grau de satisfação dos clientes internos com o novo modelo.
- Investigar o nível de eficácia da USP Alentejo.

Objectivos específicos

- Identificar as razões que estiveram na decisão de implementar o modelo;
- Descrever os ajustamentos organizacionais decorrentes da mudança;
- Identificar e descrever as resistências à mudança organizacional;
- Descrever o grau de satisfação dos clientes internos com as novas tarefas/funções;
- Enunciar a evolução histórica do modelo de serviços partilhados noutros contextos.

#### **5.4. A tipologia de estudo adoptado**

De acordo com o cronograma previamente definido, iniciámos algumas leituras e realizámos diversas pesquisas bibliográficas e documentais. Gil, (2002:17) vê a “pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objectivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Desta forma, procurámos compreender as razões da decisão de implementar um modelo de serviços partilhados no IEF, IP como resposta a um problema concreto<sup>20</sup>. Depois, tomando como base o relatório de satisfação do Cliente USP, realizado pelos serviços da Delegação Regional do Alentejo do IEF, IP realizámos um enquadramento da situação actual, bem como uma análise da base de dados e dos dados resultantes dos questionários aplicados aos clientes internos da organização. Acreditamos que estas leituras, associadas a outras de natureza metodológica, nos ajudaram a efectuar o balanço dos conhecimentos que possuíamos relativamente ao problema de partida.

Tomámos em boa nota a advertência de Fortin, (2000:240), para que antes de se proceder a uma colheita de dados, o investigador se questione se o instrumento de medida específico utilizado para colher a informação é adequado para responder aos objectivos da investigação. Deve então conhecer os diversos instrumentos de medida disponíveis, bem como as vantagens e desvantagens de cada um deles. Segundo o mesmo autor, num estudo exploratório-descritivo, o investigador pretende obter a maior quantidade de informações possíveis. São utilizados a este nível a observação,

---

<sup>20</sup> O clima de crise económica generalizada ao nível nacional e internacional impôs a todos os organismos públicos um maior rigor nas despesas públicas, maior transparência das suas actividades e custos e restrições orçamentais.

as entrevistas estruturadas ou semi-estruturadas, os questionários semiestruturados, o material de registos, entre outros. Num estudo de carácter descritivo, o investigador descreve os factores ou variáveis e detecta relações entre os mesmos. Os métodos de colheita de dados a utilizar serão mais estruturados, como por exemplo, o questionário, a observação e as entrevistas estruturadas ou semi-estruturadas.

A este propósito Fortin, (1999:240) refere que através de um estudo exploratório-descritivo, o investigador “[...] *visa acumular a maior quantidade de informação possível, afim de abarcar os diversos aspectos do fenómeno* ” e, como tal, devem ser escolhidos diversos instrumentos de recolha de dados, como a observação, as entrevistas semiestruturadas, o material de registo etc.

Segundo Gil, (2007:42-46) é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: - exploratórias, descritivas e explicativas.

As pesquisas exploratórias “têm como objectivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”. O mesmo autor menciona ainda que as pesquisas descritivas “têm como objectivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenómeno, ou então o estabelecimento de relações entre as variáveis”. Quanto à pesquisas explicativas “têm como preocupação central identificar os factores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenómenos.”

Com base nestas premissas, para este trabalho de investigação, definimos o método a utilizar em função da(s) pergunta(s) de partida, do quadro teórico e do conjunto de questões que estiveram na sua base.

Optámos pelo estudo de carácter exploratório - descritivo, que se insere no paradigma qualitativo. Com a utilização da palavra *qualitativa* queremos enfatizar o processo de análise de processos, sem a preocupação de os quantificar, mas antes compreendê-los. Fortin, (1999:22), reforça a nossa opção defendendo que “[...]o investigador que utiliza este método de investigação qualitativa está preocupado com a compreensão absoluta e ampla do fenómeno em estudo... o objectivo desta abordagem de investigação utilizada para o desenvolvimento do conhecimento é descrever ou interpretar, mais do que avaliar” .

Com a utilização da palavra *qualitativa* queremos enfatizar o processo de análise de processos, sem a preocupação de os quantificar, mas antes compreendê-los.

Fortin, (1999:22), reforça a nossa opção defendendo que “[...]o investigador que utiliza este método de investigação qualitativa está preocupado com a compreensão absoluta e ampla do fenómeno em estudo... o objectivo desta abordagem de investigação utilizada para o desenvolvimento do conhecimento é descrever ou interpretar, mais do que avaliar” .

### **5.5. Unidades de análise**

Fortin, (1999:239) diz-nos que, num estudo de caso, uma unidade de análise pode ser uma família, um indivíduo, um fenómeno, ou até um grupo, uma organização ou ainda uma unidade social. As unidades de análise, ainda se podem subdividir, com a finalidade de aprofundar a investigação.

Neste projecto de investigação social a unidade de análise, são os Serviços Partilhados.

### **5.6. A recolha de dados (Técnicas e instrumentos)**

De acordo com Fortin, (1999:372) o termo metodologia significa o “conjunto dos métodos e das técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica”. Assim sendo, um método implica a recolha de dados, a organização e sistematização da informação através da análise e interpretação do material de pesquisa recolhido.

Grawitz, 1993, cit. por Carmo, (1998:174-176) define as técnicas como “procedimentos rigorosos, bem definidos, transmissíveis susceptíveis de serem novamente aplicados nas mesmas condições, adaptados ao tipo de problemas e aos fenómenos em causa. A escolha da técnica depende do objectivo que se pretende atingir”. O mesmo autor refere-se ao método como “um conjunto concertado de operações que são realizadas para atingir um ou mais objectivos, um corpo de princípios que presidem a toda a investigação organizada, um conjunto de normas que permitem seleccionar e coordenar técnicas.”

Fortin, (1999:301) lembra que cabe ao investigador determinar o tipo de instrumento de colheita de dados que melhor se adequa ao objectivo de estudo e às questões de investigação colocadas.

No presente trabalho, optámos pela recolha de dados através de entrevistas semi-estruturadas, mas também pela análise de material de registo, base de dados e de relatórios. Como já explicámos atrás, pareceu-nos vantajoso para a investigação a utilização de diferentes instrumentos, pelo facto da obtenção de dados ocorrer de diferentes tipos e possibilitar o cruzamento de dados. Acreditamos no posicionamento de Fortin, (2000:240) ao afirmar que “se o investigador utiliza um instrumento já existente, deve assegurar-se que o instrumento possui uma fidelidade e uma validade aceitáveis.”.

Tivemos o cuidado de atender a Quivy, (1992:19-20) que adverte para a “gula livresca ou estatística”, naquilo que definiu como “encher a cabeça” com uma grande quantidade de livros, artigos ou dados numéricos”.

Com as operações de leitura quisemos assegurar a qualidade da problematização, enquanto que as entrevistas e os métodos complementares nos ajudaram a contactar melhor a realidade.

### **5.7. Entrevistas – Procedimentos, participação e selecção dos entrevistados**

A entrevista é uma forma de comunicação verbal que se estabelece entre o investigador e os participantes do estudo e efectiva-se através da conversação face a face.

Como já foi afirmado anteriormente, optámos por recorrer a entrevistas semi – estruturadas, mantendo o mesmo universo das cinco unidades piloto. Foram realizadas entrevistas a dirigentes dessas unidades orgânicas. A utilização deste instrumento de recolha de dados foi igualmente alargada a técnicos directamente envolvidos na mudança organizacional, a responsáveis e técnicos da USP Alentejo e a dirigentes nacionais.

Gil, (2007:55) advoga que a colheita de dados através deste instrumento“ [...] é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes”.

A selecção dos entrevistados obedeceu ao critério de escolha de profissionais e/ou dirigentes que estiveram ou estão directamente envolvidos na mudança organizacional ocorrida no IEF, IP ou os que, por força do área funcional trabalham na USP Alentejo.

Pareceu-nos óbvio que os profissionais que detêm “mais knowhow” sobre a temática de implementação dos serviços partilhados possuirão, à partida, maior riqueza de dados e, conseqüentemente produzirão informação mais relevante. Sobre este assunto Quivy, (1992:2) defende que há três categorias de interlocutores válidos numa entrevista:

- “[...] pessoas que conhecem o tema e que têm experiência de investigação; [...] pessoas que pela sua posição, acção ou responsabilidades, têm um conhecimento do problema e [...] pessoas que podem indicar a relevância do projecto de investigação na perspectiva do cliente final.”

Cumpridos os requisitos e pressupostos explanados anteriormente, pareceu-nos suficiente realizar dez entrevistas já que um número elevado de entrevistas, segundo alguns autores, apresenta desvantagens porque este tipo de colheita de informação implica que, quer o investigador quer o entrevistado deverão dispor de bastante tempo. Assim procurámos incluir no universo de entrevistados todos os grupos funcionais ( direcção de topo, direcção intermédia, coordenação, técnico superior, assistente técnico) e áreas profissionais.

Defende Polit Beck et al., (2004:252), que a entrevista semiestruturada<sup>21</sup> deve ser usada “[...] quando o investigador tem uma lista de tópicos que devem ser cobertos” e, por esse motivo, deve utilizar um guião de entrevista para garantir que todas as áreas das questões são abrangidas. Conseqüentemente usámos um guião (Anexo B) que depois, de testado nos primeiros dois entrevistados, foi reformulado e, aplicado aos restantes entrevistados.

Os dados obtidos com prévia autorização dos entrevistados (adiante designados pela letra “E” seguida do número correspondente à ordem de realização da entrevista), foram objecto de análise de conteúdo, cujo mapeamento se apresentará mais adiante. Com a informação colhida nas entrevistas, com recurso à gravação magnética,

<sup>21</sup> A designação das entrevistas semi-estruturadas por semi-directivas é frequente, mesmo em autores conceituados com Quivy e Campenhoudt.

descobrimos alguns aspectos que alargaram ou rectificaram o campo de investigação das leituras anteriormente realizadas.

No final, parece-nos pertinente proceder ao cruzamento dos dados contidos no relatório de satisfação realizado pelos serviços da DRA, com o conteúdo das entrevistas realizadas.

### **5.8. Princípios éticos**

O desenho de estudo escolhido seguiu uma abordagem *qualitativa*, uma vez que se “pretendia explorar e compreender o significado que indivíduos em grupos atribuem a um determinado problema social ou humano”, Creswell, (2008:179).

Nachmias e Nachmias (1992) citado por Yin (2003:21) definem desenho de estudo como um plano que guia o investigador no processo de colheita, análise e interpretação das observações.

Os conceitos em estudo, os resultados, as conclusões e as recomendações de qualquer trabalho de investigação, contribuem decisivamente para a evolução dos conhecimentos científicos. Todavia, podem lesar os direitos fundamentais da pessoa humana, como adverte Fortin, (1999:113-116): “ [...] Toda a investigação efectuada junto de seres humanos levanta questões morais e éticas, mas o processo de aquisição de conhecimentos não deve nunca ultrapassar o limite do respeito pelo indivíduo e da protecção do seu direito de viver livre e dignamente enquanto ser humano”.

Daqui resulta que é importante tomar as disposições necessárias para que os direitos e as liberdades das pessoas que, voluntariamente participam nas etapas da investigação científica, estejam e sejam salvaguardadas.

Neste trabalho estão salvaguardados e garantidos os procedimentos éticos que garantem o direito ao anonimato, confidencialidade, tratamento justo e equitativo, autodeterminação, intimidade e liberdade de participação de todos os intervenientes.

Convém mencionar que no caso das entrevistas, através do consentimento informado (Anexo F) todos os entrevistados foram previamente informados das razões, propósitos e objectivos do estudo, sendo posteriormente lavrado e assinado um documento escrito, conforme modelo em anexo.

A identificação dos entrevistados permanece em sigilo, sendo apenas do conhecimento do orientador e do investigador.

É do conhecimento de todos os entrevistados que o registo áudio que resultou das gravações das entrevistas, será destruído seis meses após a publicação do trabalho.

### **5.9. Conflito de interesses**

Goldim, (2006:1), define conflitos de interesse como um conjunto de condições nas quais o julgamento de um profissional a respeito de um interesse primário tende a ser influenciado indevidamente por um interesse secundário, como interesses pessoais, científicos, assistenciais, educacionais, religiosos, sociais, económicos.

O facto do investigador, neste contexto, possuir o duplo papel de colega de trabalho e responsável pelo estudo, poderá configurar uma situação de conflito de interesse pessoal. Tal desiderato resulta de ser obtido como contrapartida da participação dos “colegas” neste estudo, a obtenção de dados para desenvolver a sua dissertação.

Porém, não se considera que este aparente conflito de interesse tenha interferido com o decorrer do estudo.

A metodologia escolhida para as entrevistas, com prévio conhecimento dos objectivos, bem como a disponibilidade para esclarecimento de qualquer dúvida suscitada terá contribuído para aligeirar eventual envies que pudesse vir a ser introduzido.

Convém igualmente sublinhar que não estão previstas contrapartidas financeiras associadas à investigação.

## 6. TRATAMENTO DOS DADOS

### 6.1. O Relatório de satisfação do Cliente USP - Alentejo

No dicionário da Língua Portuguesa, pode ler-se que o termo “satisfação” provém do latim *satisfactiōne*, que significa o “acto ou efeito de satisfazer ou satisfazer-se, contentamento, alegria, aprazimento [...]”.

A temática da satisfação tem sido abordada por vários autores e as leituras realizadas pelo investigador permitem concluir que se trata de um conceito bastante complexo, subjectivo até, já que está continuamente sujeito a mudanças. A satisfação humana, sabe-se hoje, varia conforme os valores individuais, as experiências de vida e as perspectivas futuras e é fortemente influenciada pela sociedade.

Basicamente pode concluir-se que a *satisfação* é uma *atitude* que leva o ser humano a adoptar determinado comportamento, logo pode ser verbalizada e medida através de opiniões e percepções. Quer isto dizer que através do comportamento se pode verificar a satisfação ou a insatisfação com determinada situação, acontecimento ou serviço.

Acredita-se que a decisão da DRA em aplicar um questionário de satisfação, para além do facto de estar incluído no QUAR 2010 da organização, teve como objectivo descobrir se os seus funcionários estão satisfeitos e empenhados em trabalhar no novo modelo de serviços partilhados, já que esse é um requisito fundamental para melhorar a eficácia e eficiência dos serviços.

Os resultados obtidos deram origem a um relatório de satisfação do cliente e segundo esse relatório<sup>22</sup>, foram aplicados 91 questionários, sendo 65 a clientes internos dos cinco Centros de Emprego piloto, da Divisão Financeira (DFI) e da Direcção de Serviços de Emprego e Formação Profissional (SEF) e 26 a todos os interlocutores das restantes unidades orgânicas locais (UO) e das Divisões Financeira (DFI) e de Apoio Técnico (DAT).

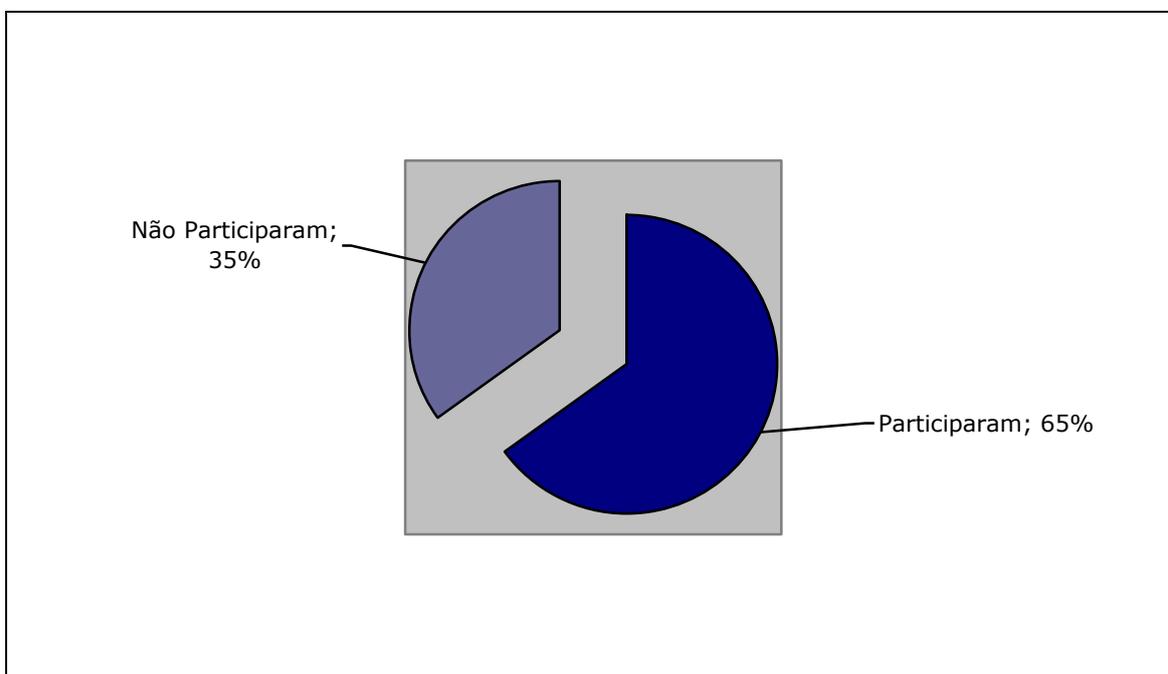
---

<sup>22</sup> A USP Alentejo com base nos objectivos constantes no SIADAP 2010 (Sistema de Avaliação de Desempenho) determinou a realização dum inquérito de satisfação aos utentes dos serviços partilhados. O relatório foi disponibilizado aos clientes internos em Novembro de 2010. Anexo B.

Com base nesse documento, foram validadas 49 respostas por devolução do questionário e recebidos 10 sem resposta, pelo facto do destinatário considerar *não ter o perfil e/ou conhecimento do funcionamento da unidade de serviços partilhados*. A participação foi de 65%, sendo que 35% dos inquiridos não manifestaram interesse na avaliação da USP Alentejo. É de salientar que todos os inquiridos são clientes internos da USP Alentejo embora o envolvimento e a participação sejam diferenciados, em função da categoria profissional e conteúdo funcional.

No Anexo C estão plasmados os dados referentes à idade, habilitações literárias, carreira e categoria profissional, tempo de serviço no IEFP, IP e tempo de experiência na categoria profissional dos inquiridos. A análise desses dados, permite-nos, em termos gerais, tipificar o perfil do cliente interno da USP Alentejo. São maioritariamente técnicos de emprego ou técnicos administrativos, com mais de 20 anos de serviço na organização e mais de 10 anos de experiência na categoria profissional, habilitados com licenciatura e situados no grupo etário de mais de 50 anos de idade.

**Gráfico 1 – Participação no Inquérito de Satisfação (%)**



Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos

Relativamente à imagem global da USP, procurou-se conhecer a percepção dos clientes internos, no que se refere aos itens:

*Desempenho da unidade regional de serviços partilhados;*

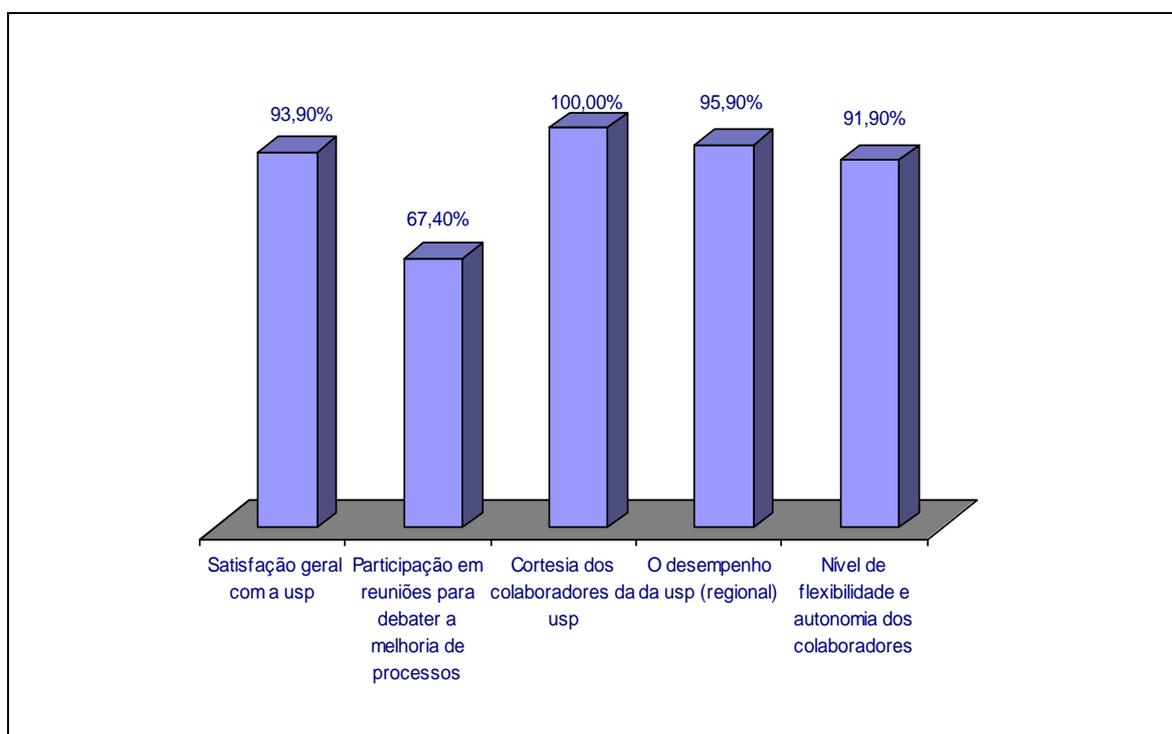
*Cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes;*

*Flexibilidade e autonomia dos colaboradores para resolver situações invulgares;*

*Participação em reuniões para debater a melhoria dos processos implementados;*

*Satisfação geral com a unidade de serviços partilhados.*

**Gráfico 2 – Imagem Global da USP Alentejo (%)**



Fonte: *Elaboração própria com base nos dados obtidos*

Como se pode ver, o gráfico 2 possibilitou a percepção, que uma percentagem elevada (93,9%) dos colaboradores do IEFP que trabalham directamente com os serviços partilhados, manifestam uma *satisfação geral com a USP*.

Relativamente a *participação em reuniões para debater a melhoria de processos*, a percentagem de respostas situa-se em 67%, o que deixa perceber que uma larga maioria dos clientes internos atribui muita importância à realização de reuniões, nomeadamente quando elas se destinam a melhorar os processos.

O item *cortesia dos colaboradores da unidade de serviços partilhados*, se bem que não seja um valor especialmente determinante para a eficácia da USP, apresenta uma

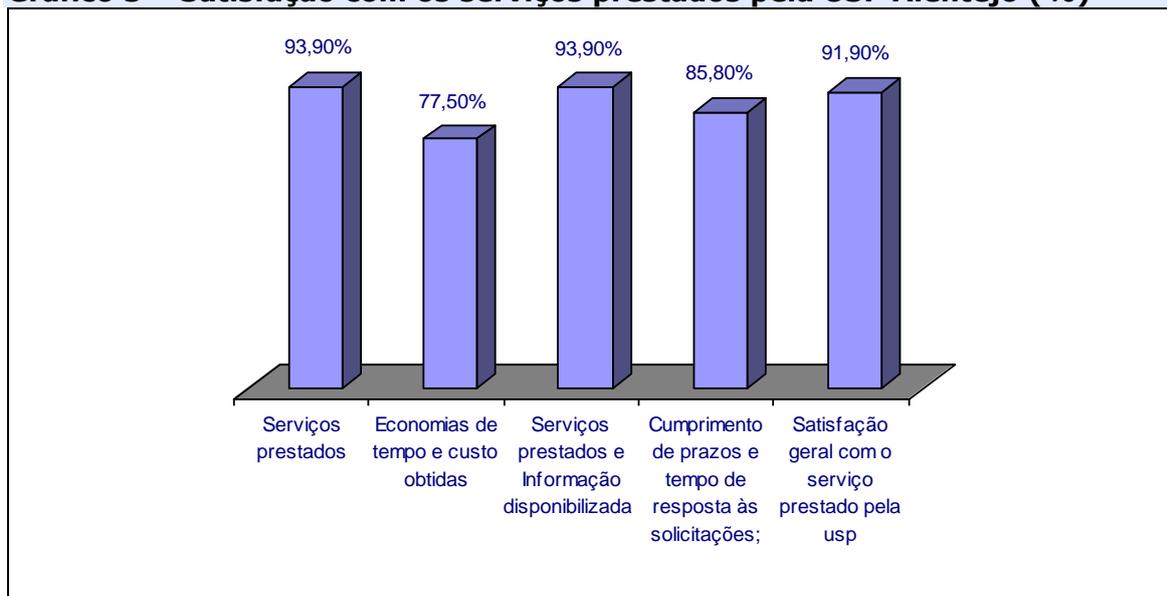
percentagem de 100%. Ainda assim, não deixa de ser relevante que a totalidade dos clientes internos valorizem a cortesia dos colaboradores que directamente trabalham na USP.

O gráfico 2 mostra ainda que a percepção dos colaboradores relativamente *ao desempenho da unidade regional de serviços partilhados* é muito elevada (95,9%), o mesmo acontecendo no atinente à satisfação com o nível de *flexibilidade e autonomia dos colaboradores* (91,9%).

Uma avaliação diferenciada entre os colaboradores das diferentes subunidades e os dirigentes, uma vez que suas respostas podem variar em função do conhecimento e posicionamento na organização, permite constatar que não existem clivagens muito acentuadas nas percepções de satisfação. De facto, segundo o relatório de satisfação, verifica-se que os clientes da USP Financeira estão menos satisfeitos com o *desempenho da unidade regional de serviços partilhados*, enquanto os clientes da USP Aquisições (35,7%) estão pouco satisfeitos com a *participação em reuniões para debater a melhoria de processos.*” Diz-se que um cliente, neste caso interno, está satisfeito quando tem as suas expectativas preenchidas.

Os Directores acompanham a tendência geral registada nas respostas dos outros colaboradores internos. Salienta-se apenas alguma insatisfação (20%) relativamente à *flexibilidade e autonomia dos colaboradores para resolver situações invulgares.*

**Gráfico 3 – Satisfação com os serviços prestados pela USP Alentejo (%)**



Fonte: *Elaboração própria com base nos dados obtidos*

Relativamente à hipótese formulada para avaliar se os clientes internos recomendariam o Modelo de Serviços Partilhados, foram apresentadas cinco opções de resposta:

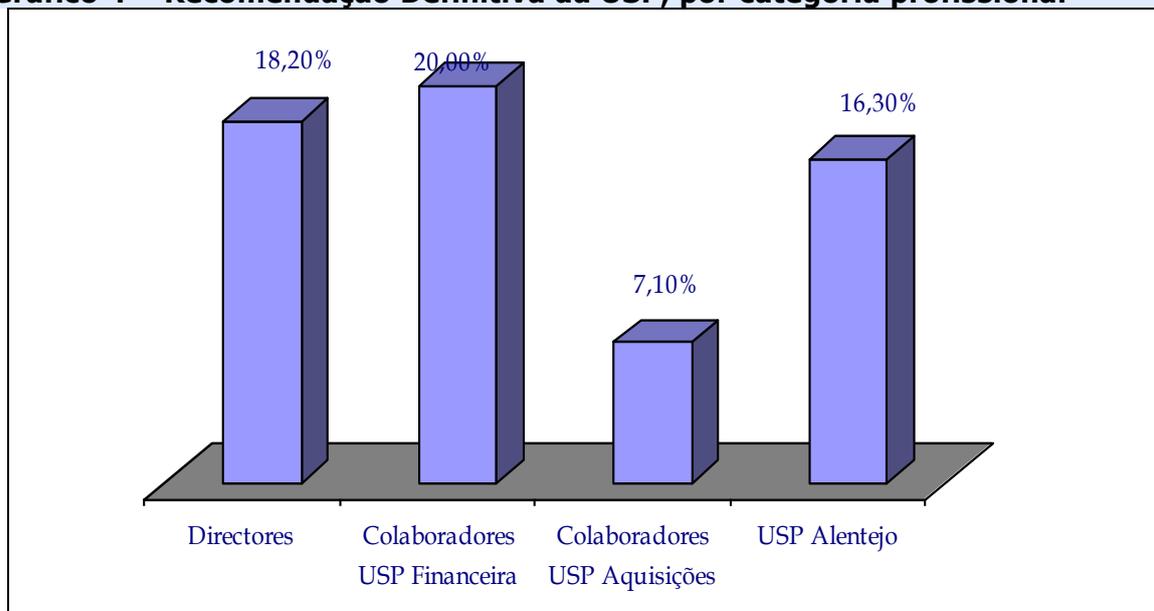
*Definitivamente, Sim, Não, Talvez e NS/NR.*

Para além dos resultados globais, o relatório apresenta dados diferenciados para cada uma das categorias profissionais inquiridas.

Parece claro que tanto os clientes internos que trabalham na USP Financeira, como os Directores das UO Locais, convergem nas respostas (*SIM*) quanto à possibilidade de recomendação do modelo de USP. De facto, apresentam percentagens muito semelhantes (42,9% e 45,4%, respectivamente).

A divergência de opinião entre estas duas categorias profissionais situa-se ao nível da opção *Talvez*. Não deixa de ser significativo que 36,4% dos Directores verbalizem que *talvez* recomendassem o modelo de serviços partilhados. Este dado é particularmente importante se consideramos que, relativamente à recomendação do modelo, os dirigentes apresentam um nível de indecisão superior aos clientes internos da USP Financeira (14,3%) e da USP Aquisições (28,6%).

**Gráfico 4 – Recomendação Definitiva da USP, por categoria profissional**



Fonte: *Elaboração própria com base nos dados obtidos*

Pode-se daí inferir uma maior confiança por parte dos colaboradores que operam mais próximo da USP, nomeadamente os da USP Aquisições em oposição, a algum cepticismo que parece existir por parte dos dirigentes<sup>23</sup> das unidades orgânicas locais. Todavia, uma análise mais cuidadosa permite concluir que 18,2% dos inquiridos deste grupo profissional, recomendaria *definitivamente* o modelo e que 20,0% dos colaboradores da USP Financeira também o fariam. Estes colaboradores são os únicos, de entre os inquiridos da USP Alentejo, que *Não* recomendariam o modelo de serviços partilhados. Neste particular parece claro que os clientes da área das aquisições são os mais optimistas relativamente ao modelo já que mais de 70% recomendariam o modelo, mas simultaneamente os que em menor percentagem (7,1%) o recomendariam *definitivamente*. (Gráfico 4)

---

<sup>23</sup> Por dirigentes entende-se todos os agentes que ocupam funções de direcção, decisão e comando, quer sejam detentores de capital, quer apenas gestores sem qualquer participação no capital e dos quais dependem as decisões tomadas.

## 6.2. Entrevistas

### 6.2.1. A Análise de conteúdo

A análise de conteúdo é, segundo Bardin, (2004:34), “o conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens. O analista tira partido do tratamento das mensagens que manipula para inferir conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou sobre o seu meio.”

Para Estrela, (1990:467) a análise de conteúdo “é uma técnica de investigação que visa a descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”.

Vala,1986, cit. por Silva Pinto, (1986:104) informa-nos que “se trata da desmontagem dum discurso e da produção dum novo discurso através de um processo de localização - atribuição de traços de significação, resultado de uma relação dinâmica entre as condições de produção do discurso a analisar e as condições de produção de análise”.

Esclarecido o significado de «análise de conteúdo», interessa agora esclarecer como organizámos a análise?

Se a descrição (enumeração das características do texto, resumida após tratamento) é a primeira etapa necessária à análise de conteúdo, e se a interpretação (a significação concedida a estas características) é a ultima fase, a inferência é o procedimento intermediário, que vem permitir a passagem, explícita e controlada, de uma à outra. Podemos dizer que a análise de conteúdo se organiza em três grandes pólos, a saber:

- (1) pré análise,
- (2) exploração do material e
- (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Neste estudo, a pré análise consistiu no que Bardin define como “leitura flutuante” dos dados, traduzida na audição das gravações, posterior transcrição para papel e na leitura das transcrições do conteúdo. A preparação do material foi feita através da gravação em formato áudio digital das discussões. Coube ao investigador o tratamento da informação recolhida e a transformação dos dados em bruto.

Na fase de exploração do material (2) estão englobadas as operações de codificação. Holsti (1969) citado por Bardin, (2004: 97) diz-nos que a codificação é definida como “(...) o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exacta das características pertinentes do conteúdo.”

A unidade de registo, que corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base é o “tema-eixo (serviços partilhados)” em redor do qual a discussão se organiza, de acordo com os objectivos do estudo. O conteúdo é então organizado em função dos temas eixo, agrupando-se à sua volta tudo o que o locutor exprime a seu respeito Bardin, (2004:100).

A enumeração foi feita tendo em conta a presença ou ausência de elementos, uma vez que se trata de um estudo qualitativo. Neste caso a inferência é fundamentada na presença do elemento (tema, palavra etc.) e não na frequência da sua aparição, em cada comunicação individual Bardin, (2004:109).

O tratamento e interpretação de dados (3) foi realizado de forma a torná-los válidos e significativos. Diz-nos Bardin, (2004:113) que a categorização tem como principal objectivo fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos. Assim, o sistema de categorias não foi resultado da classificação progressiva dos elementos, mas fornecido previamente. De facto, as dimensões sobre as quais está organizada a análise, foram definidas *à priori* e, são as seguintes:

- Implementação dos Serviços Partilhados,
- Mudança Organizacional e,
- Unidade de Serviços Partilhados do Alentejo.

### **6.2.2. Entrevistados, caracterização.**

Como se disse atrás, foram realizadas dez entrevistas a diferentes colaboradores do IEFP, IP. Optou-se por, entrevistar profissionais que trabalham directamente com os serviços partilhados nas várias unidades orgânicas da Delegação Alentejo, alguns dirigentes regionais e nacionais. Procurou-se ouvir todos os dirigentes dos cinco centros de emprego abrangidos pelo projecto-piloto, por nos parecer importante

colher a opinião dos profissionais que tiveram maior envolvimento no processo de mudança e ainda diversos funcionários que trabalham como interlocutores nessas unidades orgânicas. A opção de entrevistar profissionais de diferentes unidades orgânicas teve como objectivo a obtenção de dados comparáveis. O número de entrevistados não estava determinado à partida, já que se entendeu como boa metodologia proceder a tantas entrevistas consoante a exploração do “*corpus*” fosse aconselhando.

Visando a caracterização do grupo de entrevistados, foram solicitadas informações relativas ao grupo profissional, idade e sexo. Este último factor não nos pareceu ser um factor diferenciador, mas apenas por curiosidade refere-se que 60% dos entrevistados são mulheres. No que se refere à idade verifica-se que o escalão mais representado é o dos 36 a 45 anos de idade, a que se segue o dos 46 aos 55 anos de idade. A idade média dos entrevistados é de 40,8 anos.

Relativamente ao grupo profissional de pertença foram considerados os quatro grandes grupos profissionais que normalmente são utilizados na Administração Pública, a saber: Direcção de topo, Direcção intermédia, Coordenador/técnico superior e Assistente técnico e operacional.

A maior parte dos entrevistados (60%) pertence ao grupo profissional de coordenador/técnico superior, seguindo-se 20% (assistentes técnicos) e 10% (Direcção de topo) e (Direcção intermédia).

**Figura 4 – Distribuição dos entrevistados por grupo profissional.**

<i>GRUPO PROFISSIONAL</i>	(%)
Direcção de topo	10%
Direcção intermédia	10%
Coordenador/técnico superior	60%
Assistente técnico e operacional	20%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos

### 6.2.3. Análise e tratamento dos dados.

Visando uma descrição sistemática e o mais objectiva possível, procedeu-se à análise de conteúdo das entrevistas. O conteúdo das comunicações, extremamente rico e fértil, possibilitou a exploração do material, o seu tratamento, uma série de inferências e naturalmente o tratamento dos dados e a sua interpretação.

A exploração do “corpus”, foi, como nos avisou Bardin (2004:127) “*uma fase longa e fastidiosa, que consistiu em realizar operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas*”, como se pode verificar na informação presente no quadro do Anexo D.

Assim sendo, na categoria “**Modelo de serviços partilhados**”, procurou-se compreender a percepção que os entrevistados possuem sobre as razões da decisão de implementar os serviços partilhados no IEF, IP, nomeadamente as razões e a origem.

A escolha da categoria “**Mudança organizacional**” teve como objectivo, conhecer as reacções à mudança, de modo a identificar eventuais resistências, ajustamentos internos e satisfação dos clientes internos com novas funções e/ou tarefas.

Relativamente à categoria “**USP do Alentejo**” procurou-se avaliar a qualidade do serviço prestado, ao nível da eficácia, desempenho e eventuais mais valias incorporadas pelo novo modelo.

#### 6.2.3.1. Modelo de Serviços Partilhados, Implementação

Na categoria *Implementação de Serviços Partilhados*, considerámos seis sub categorias:

- Razões da Decisão,
- Aumento do Desemprego,
- Qualidade da Decisão,
- Impacto Positivo,
- Impacto Negativo e
- Efeito Atingido.

Na sub categoria “*Razões da Decisão*” procurámos colher informação sobre a percepção dos entrevistados relativamente às razões que terão estado na base de implementação dos serviços partilhados. A pergunta “*Quais terão sido as principais razões que terão estado na base da decisão de implementar o modelo de serviços partilhados no IEFP, IP?*” originou respostas dos entrevistados agrupadas em dois sentidos, mas curiosamente complementares. Apenas E6 se refere à redução de custos de funcionamento, hipótese que por vezes, ao nível do senso comum, é apontada como a principal motivação para a implementação do modelo de serviços partilhados. Os entrevistados E1, E2, E3, E4, E8 e E9 indicam como “razões” a optimização de recursos, de serviços e de procedimentos. Dois dos entrevistados, confirmam essa opinião, mas vão mais longe, ao admitirem que as razões resultaram de:

- “ (...) *optimização dos serviços com vista a maior eficiência e eficácia, bem como no seguimento das orientações que estão expressas no PRACE para a Administração Pública.* (E5)

- “ (...) *resultaram do compromisso político do governo, no âmbito da reestruturação da administração pública.* ” (E7)

Num estudo interno<sup>24</sup> levado a cabo pela DRA em 2011, pode ler-se que “*o modelo de serviços partilhados implementado no IEFP, IP (...) constituiu uma das resultantes do PRACE que visa um novo paradigma, em termos organizacionais*”. Pode daqui inferir-se que a maioria dos entrevistados já terá interiorizado a cultura organizacional da instituição, ao ponto de interpretar a mudança organizacional ocorrida, como consequência das directrizes emanadas do PRACE.

Schein, (1984:3) diz-nos que a cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna.

No meio empresarial a questão da cultura organizacional tem suscitado grande interesse, já que, por vezes o sucesso económico de algumas empresas, surge associado à sua cultura organizacional. Esta conclusão aparece por presumível influência da cultura organizacional sobre algumas variáveis organizacionais, designadamente a eficácia e a produtividade.

<sup>24</sup> Estudo de impacto da implementação da USP Alentejo nos Recursos Humanos da Delegação Regional do Alentejo, realizado no âmbito do SIADAP 2011. Fonte: DRA, 2011.

Através da sub categoria seguinte quisemos saber a opinião dos entrevistados se o **aumento do desemprego** terá contribuído para a decisão de fomentar os SP no IEF, IP. Procurámos conhecer os dados relativos ao desemprego no período que antecedeu a data (2008) de implementação dos serviços partilhados no IEF, IP.

Segundo o Instituto Nacional de Estatística<sup>25</sup>, a taxa de desemprego estimada para o 4º trimestre de 2007 foi de 7,8%. Em números absolutos a população desempregada estimada no mesmo período foi de 439,5 mil indivíduos. O número de empregados aumentou 0,9%, quando comparado com o mesmo trimestre de 2006, mas diminuiu 0,2%, relativamente ao trimestre anterior. Em média, em 2007, a taxa de desemprego foi de 8,0%, o que se traduziu por um acréscimo de 0,3 % face ao ano anterior. A população desempregada situou-se em 448,6 mil indivíduos, tendo aumentado 4,9% em relação ao ano anterior.

**Figura 5 – Taxa de desemprego 2004-2008**

	Unidade	2004	2005	2006	2007	2008
Taxa de Desemprego	%	6,7	7,6	7,7	8,0	7,8

Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos.

Com o conhecimento destes dados procurámos avaliar se e, em que medida, os respondentes estabeleciam uma relação causal entre o aumento do desemprego e o aumento de colaboradores afectos ao *core business*.

E1 entende que “... a implementação dos serviços partilhados já se encontrava prevista nos objectivos do IEF, contudo o aumento do desemprego e a necessidade, urgente, de aumentar a nossa capacidade de resposta na área do emprego poderá ter precipitado a sua execução.” Por sua vez, E5 defende que “... se há mais desempregados o volume de trabalho aumenta e são necessários mais recursos humanos”, enquanto o entrevistado E10 exprime uma opinião que talvez ajude a clarificar o assunto:

<sup>25</sup> Instituto Nacional de Estatística / Estatísticas do Emprego – 4º trimestre de 2007.

- “*Não devemos ligar o crescimento do número de desempregados inscritos nos centros de emprego directamente ao processo de introdução de um modelo de serviços partilhados no IEFP*”.

Na mesma linha de pensamento enquadram-se as opiniões de E3: (...) *É uma ideia anterior ao aumento do desemprego*, E4: (...) *o aumento do desemprego não influenciou a decisão* e E6: (...) *penso que se deveu à reafecção de recursos humanos para a colocação, pois essa sempre foi a lacuna dos Centros*.

Em síntese, pela generalidade das opiniões disponíveis não é possível confirmar que o aumento do desemprego tenha estado na base da decisão de implementação dos serviços partilhados.

Relativamente à sub categoria **qualidade da decisão**, diz-nos a literatura que o grau de qualidade de uma decisão se mede pela sua objectividade, entendendo-se a objectividade como a capacidade de se aproximar da realidade. Costuma-se dizer que uma *boa decisão* é a que está de acordo com a razão: isto é, se está em conformidade com a realidade.

As respostas obtidas e inscritas nas unidades de registo levam-nos a constatar uma quase unanimidade em “boa decisão”. Apenas E7 difere, referindo que a decisão foi “*do foro político*” enquanto E5 admite que terá sido “*uma razoável decisão*”.

### **Os Impactos: Positivos e Negativos.**

Quanto aos impactos resultantes dos serviços partilhados é significativo que a totalidade dos entrevistados refira impactos (positivos e negativos) relativamente ao funcionamento da organização, alguns de grande especificidade técnica, e em todas as opiniões exista um fio condutor comum: a focagem no “*Core Business*”, que como já foi referido anteriormente, é um dos objectivos perseguidos pela introdução de serviços partilhados.

Daqui pode-se inferir que a maioria dos entrevistados ou já terá interiorizado a cultura da organização sobre a mudança organizacional ocorrida, ou identifica a libertação de recursos humanos para a área de negócio, como o benefício mais positivo resultante da implementação do modelo.

E1 considera que um dos **impactos positivos**, foi “*a afectação de alguns colegas à área do emprego*”, no que é seguido por E2 que igualmente se refere “*à diminuição dos recursos humanos afectos à área de suporte (...) realocados para a área de negócio*”. Também E4 e E7 se referem “*à afectação de recursos humanos à área de negócio*”, enquanto E5 clarifica a sua opinião, defendendo que se deve “*dar uma resposta mais rápida àqueles que nos procuram muitas vezes desesperados que são os desempregados*”, enquanto E10 esclarece que, na sua opinião a decisão se “*(...) prendeu com a necessidade de introduzir um processo gerador de maior eficiência e eficácia na prestação dos serviços abrangidos*”.

Assim, ainda que E3 fale em “*alívio de alguma carga burocrática*” e E6 entenda que “*(...) há melhor qualidade nos serviços prestados*”, parece claro que, para a maioria dos entrevistados o **impacto positivo** de maior acuidade, foi o que permitiu a libertação de recursos humanos para a área de negócio.

Quanto aos **impactos negativos**, a convergência de opiniões não é tão acentuada. O entrevistado E7 fala em desajustamento entre os níveis de decisão e de execução e E1 refere “*alguma instabilidade nas pessoas na fase inicial de adaptação.*” O respondente E10 diz que “*(...) existe sempre o risco de confusão entre “serviços partilhados” e “centralização”, designadamente ao nível do grau de responsabilidade que os clientes assumem no primeiro caso e de que se “descartam” no segundo*”.

Por sua vez, E2, acrescenta que há “*(...) total abstracção e distanciamento por parte das unidades orgânicas.... (...), no controlo da execução dos contratos, (...) no rigor no planeamento, (...) e no acompanhamento da execução orçamental.*”

Ainda nos impactos negativos, E4 lembra que a reconversão dos trabalhadores não foi um processo fácil, E3 aponta a “*perda de autonomia*” e E5 entende que o “*tempo de espera nas aquisições e nos pagamentos é superior ao que existia*”.

E8 disse que não detectou qualquer impacto negativo, enquanto que E6 refere que uma “*sensação de perda de controlo da gestão do orçamento e dos pagamentos*”.

Recorrentemente alguns gestores referem que, após operar mudanças nas suas empresas ou instituições (implementação de serviços partilhados), o efeito fica aquém

do pretendido. Colocados perante esta premissa se aplicar ao IEFP, IP, dois entrevistados (E4 e E5) entendem que o objectivo dos SP já foi conseguido. O entrevistado E6 vai mais longe e especifica que na unidade orgânica a que pertence o efeito foi *“muito bom”*, mas a maioria dos entrevistados não partilha dessa opinião. E2 é mais cauteloso na sua apreciação e defende que *“ainda há um longo caminho a percorrer”*, enquanto que outros respondentes assumem um posicionamento ainda mais prudente ao defenderem que *“(…) não conheço suficientemente o que se pretendia com os serviços partilhados”* (E7), *“(…) os SP têm ainda uma curta duração na sua implementação que não permite essa avaliação* (E8) e *“(…) ainda é cedo para poder responder a esta questão”*(E9).

Tavares<sup>26</sup>, (2011:12) assegura *“que ainda estamos no início do processo de implementação dos serviços partilhados na AP, pelo que ainda muito há que fazer e que investir, nomeadamente, em formação para tornar este movimento efectivo nos seus benefícios”*. (E1) opina que existem alguns ajustamentos a serem efectuados, o que cumulativamente com as opiniões expressas pelos outros entrevistados, pode sugerir que neste momento ainda se regista um défice de maturidade entre os colaboradores relativamente à implementação dos serviços partilhados.

#### 6.2.3.2. Mudança Organizacional

Na abordagem desta categoria estabelecemos as seguintes sete subcategorias:

- Razões da escolha da unidade orgânica;
- Resistências;
- Ajustamentos resultantes;
- Satisfação dos clientes internos;
- Satisfação com novas funções / tarefas;
- Regresso ao modelo anterior;
- Recomendação do modelo.

---

<sup>26</sup> (\*) João Catarino Tavares é Coordenador de Projectos no Ministério das Finanças, Professor da Cadeira de Sistemas de Informação para a Gestão Orçamental em Pós-Graduação no ISEG, Membro da Direcção da Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação (APDSI) e Coordenador do Grupo de trabalho sobre Serviços Partilhados da APDSI.

Numa organização a mudança é geralmente temida, pois constitui uma perturbação do *status quo*, uma ameaça aos direitos adquiridos pelas pessoas, e transtornos aos modos estabelecidos de se desempenharem as tarefas.

As pessoas que são afectadas pela mudança experimentam alguma insegurança emocional, que nalguns casos envolvem uma sensação de perda, de incerteza e de ansiedade.

Wadell & Soholl, (1998:543) dizem-nos que as pessoas não resistem à mudança *per se*, ao contrário, resistem às incertezas e resultados potenciais que a mudança pode causar, ainda que muitas mudanças não cheguem a gerar os efeitos esperados, a simples expectativa desta leva as pessoas a resistirem.

Através da Sub Categoria ***Razões da escolha da unidade orgânica*** foi pedido aos entrevistados que avaliassem as razões que, na sua opinião terão estado na base da escolha das suas unidades orgânicas para o projecto-piloto de implementação dos SP. Dado que todos os respondentes pertencem às unidades orgânicas piloto envolvidas na mudança organizacional, a questão teve como objectivo avaliar o grau de envolvimento dos entrevistados na decisão, bem como verificar a conformidade das suas respostas com a realidade factual.

Os respondentes E1, E2, E3, E4 e E5 convergem nas opiniões, admitindo que o factor determinante foi a dimensão da unidade orgânica (pequena/média). Estes cinco entrevistados acrescentam alguns factores complementares como a “...*proximidade geográfica com o escalão superior*” (E3); “...*a abertura à mudança, à melhoria contínua e a novos métodos de trabalho*” (E2); “...*a execução de procedimentos estava normalizada*” (E4) e “...*porque é sempre mais fácil começar com pouco e ir-se crescendo gradualmente*” (E5). O respondente E6 considera que o factor determinante na escolha foi “*a falta de recursos humanos destinados à área de negócio*”.

O entrevistado E7 defende que os requisitos da escolha “*resultaram do facto de serem as UO com menor volume de processos, no Alentejo*”, enquanto que o respondente afirma que se “*(...) deveu à clara insuficiência de recursos humanos, da UO*”. O entrevistado E10, que desempenha um cargo de direcção de topo, assegura que a escolha das unidades orgânicas que integraram o projecto piloto teve a ver “*(...) com*

*a necessidade de introduzir um processo gerador de maior eficiência e eficácia na prestação dos serviços abrangidos, que, em simultâneo potenciasses um acréscimo de qualidade alavancado pela profissionalização dos agentes envolvidos”*. Por sua vez, o respondente E8, é da opinião que a escolha se fundamentou no facto do Alentejo ser “(...) *uma região relativamente pequena no contexto nacional os processos têm uma dimensão que pode ser controlada, avaliada e apresentada como referencial em termos de aplicação de âmbito nacional.*”

### **A Resistência à mudança.**

Posteriormente foi solicitado aos entrevistados (*Sub Categoria Resistências*) que se manifestassem relativamente à existência de eventuais resistências e, em caso afirmativo, que as identificassem. A idade foi considerada como um dos elementos de caracterização que poderia influenciar a opinião dos entrevistados sobre a resistência à mudança. Seria expectável que quanto maior fosse a idade do entrevistado, maior seria a predisposição para a defesa do *status quo* dominante, perante mudanças organizacionais, no caso vertente sobre a introdução de serviços partilhados no IEFP, IP. Contudo, o cruzamento entre os escalões de idade e as opiniões correspondentes não se revelou particularmente significativo.

A expressão *resistência à mudança* terá sido utilizada pela primeira vez por Lewin, (1951:5-41) quando definiu as organizações como sistemas em equilíbrio quase estacionário, onde coexistem forças opostas, que por serem da mesma intensidade, mantêm intacto o *status quo*.

Robbins, (2002: 456-457), sustenta que existem cinco motivos fundamentais pelos quais as pessoas resistem à mudança, são eles:

- *Hábito*: quando os indivíduos se confrontam com as mudanças, tendem a reagir de acordo com os modos habituais tornando-se uma fonte de resistência à mudança. Exemplo: se a entidade onde o indivíduo trabalha altera a localização, é provável que altere alguns hábitos como: acordar mais cedo, mudar horário de almoço, etc.

- *Segurança*: as mudanças que afectam directamente os sentimentos de segurança do indivíduo são consideradas fontes de resistência. Se uma empresa se moderniza informaticamente ou altera o layout, certamente alguns funcionários terão receio de perder o emprego e por isso há lugar à rejeição à mudança.
- *Factores económicos*: outra fonte de resistência é o medo de que o ordenado possa ser reduzido em resultado das mudanças ocorridas nas tarefas e nos conteúdos funcionais.
- *Medo do desconhecido*: com as mudanças vem a substituição do conhecido pela incerteza..
- *Processamento selectivo de informações*: as pessoas explicam e compreendem o mundo através das suas percepções. Como existe um processamento selectivo das informações, as pessoas ouvem apenas “aquilo que desejam escutar”.

Transcrevendo as unidades de registo desta sub categoria concluímos que mais de metade dos entrevistados (E1, E2, E3, E5, E8 e E9) confirma a existência de **resistências** de diversa ordem, no seio das suas unidades orgânicas ou nos diversos escalões da organização, relativamente à implementação de serviços partilhados.

Por exemplo, E8 fala de um clima de “(...) *desconfiança, pelo “controlo” apertado nos tempos de resposta e numa atitude de “caça” ao eventual erro que pudesse ocorrer*” praticado pelos escalões que antes detinham o trabalho e que, posteriormente passou a ser feito pela unidade de serviços partilhados. E9, ilustra esta suposta competição organizacional entre os diferentes patamares da organização quando refere que “(...) *no início, houve alguma desorientação motivada pelo facto de os trabalhadores deixarem de começar e terminar um processo*” para depois concluir que “*tiveram de partilhar o trabalho*”.

Dent e Goldberg, (1999: 25-41) sugeriram que se abandonasse o termo resistência à mudança ou pelo menos substituir “resistência” por “perda”. Para eles, as pessoas não resistem à mudança por si, mas resistem às consequências negativas, isto é, à perda que percebem que sofrerão com a mudança.

Com efeito, algumas respostas dos entrevistados permitem inferir ou mesmo identificar situações de algum temor e receio dos colaboradores com o esvaziamento

de funções, desconfiança do sucesso da medida e questionamento do sistema de implementação.

Pelo menos três dos respondentes identificam a questão do “esvaziamento de funções” como causa principal da existência de resistências ao modelo, do que se pode inferir, diferentes percepções ou sentimentos de perda diferenciados por parte dos entrevistados. Parece claro que os entrevistados que têm posições de chefia/direcção na organização não verbalizam este *handicap*.

À primeira vista parece então que o problema fundamental num processo de mudança estará na resistência ou nos graus de adesão que essa atitude possa ter junto dos colaboradores. No entanto, vários autores como Wadell; Sohal, (1998:543) parecem ir em sentido contrário e sugerem que a resistência pode apresentar inúmeras vantagens. Referem estes autores que, se gerida com cuidado pela organização, a resistência pode ajudar a própria mudança. Por exemplo, Maurer, (1997:9-10) lembra que resistência não deve ser vista como um muro a ser derrubado.

A este propósito Ferreira, et al, (1996: 328), diz que um dos factores que mais contribui para a redução da resistência à mudança é precisamente fazer participar todos os intervenientes, no processo de tomada de decisão de todas as mudanças que se pretendem implementar na organização.

Hernandez, (2000:30) conclui que em geral “(...) é-se mais contrário a aceitar uma mudança imposta do que participar na promoção da mesma”.

Como facilmente se conclui, o acto de resistir é intrínseco da mudança organizacional e não pode ser evitado, porque nesse processo estão envolvidas pessoas com objectivos diferenciados, com sentimentos, interesses e culturas diferentes, que naturalmente irão afectar directamente todo o processo de mudança organizacional.

Waddell e Sohal, cit. por (Chu, 2003:4) encontram, mesmo assim, aspectos positivos na resistência às mudanças, nomeadamente porque:

*A resistência à mudança pode possuir um papel crucial ao influenciar a organização em direcção à estabilidade, podendo ser factor mediador entre a necessidade de mudança e a estabilidade, evitando o excesso;*

*A resistência pode apontar aspectos da mudança que podem ser inapropriados, mal planeados ou que sejam prejudiciais à organização;*

*A resistência traz um fluxo de energia à organização podendo aflorar aspectos motivacionais e energéticos, tão necessários para a implementação de transformações.*

*Propulsiona a busca por métodos alternativos para tentar homogeneizar os conflitos existentes, tornando-se uma importante fonte de inovação;*

*Funciona como um alerta de perigo da conformidade nas decisões em grupo e enfatiza a necessidade de debates para melhores e mais adequadas decisões.*

Estes aspectos referidos ajudam a enquadrar as opiniões dos entrevistados. Registamos que passados três anos de início do processo, a maioria dos entrevistados que verbaliza a existência de resistências se refira às mesmas de forma mais positiva, nomeadamente por entender que “*com o passar do tempo as coisas foram amenizando e voltou tudo à normalidade*”(E5), e que “*ao longo do tempo foram desaparecendo, para bem da organização*” (E8) e finalmente porque “*... esta questão hoje está ultrapassada claramente (E9)*”.

E10, quiçá por, deter uma posição de direcção de topo desvaloriza a questão da existência de resistências afirmando que “*(...) quando se explica qual o papel de cada um no todo da organização, essas resistências acabam por, progressivamente, cair*”.

É muito significativo que o respondente (E4) negue a existência de resistências, no suposto que “*os colaboradores aceitaram e colaboraram no processo de implementação*” e, que E6 e E7 também defendam que as “*resistências não parecem ter existido*”, mas E10 assegura que “*(...) a resistência à mudança foi seguramente maior do que inicialmente se pensava, tendo faltado um adequado plano de comunicação interna*”.

Parece pois evidente que a resistência à mudança existiu ou persiste ainda no seio da organização sendo de concluir que alguns colaboradores, pela posição que ocupam, tenham percepções diferentes. É de admitir que no caso dos entrevistados que ocupam posições de chefia haja uma tendência para sublimar eventuais resistências e no caso dos interlocutores, por não possuírem uma visão global do funcionamento da

organização, a questão da resistência à mudança não esteja tão presente no seu desempenho profissional.

### Ajustamentos resultantes

Ainda na categoria **mudança organizacional**, procurámos conhecer se a implementação da Unidade de Serviços Partilhados (USP) terá motivado **ajustamentos** na gestão de processos das unidades orgânicas.

Nesta sub categoria, as unidades de registo agrupam opiniões centradas em três áreas funcionais:

- *Recursos humanos;*
- *A Área Administrativa e,*
- *Financeira.*

Na figura 6 pode-se verificar a evolução dos recursos humanos afectos a actividades de suporte que, por força da implementação do modelo de serviços partilhados, foram “libertados” para a área de negócio.

**Figura 6 – Recursos Humanos afectos às actividades de suporte**

Unidades orgânicas	Antes da USP <sup>27</sup>	Depois da USP
CE Alcácer do Sal	3	1
CE Elvas	7	1
CE Estremoz	6	1
CE Montemor-o-Novo	4	1
CE Sines	6	2

Fonte: IEF,IP – DRAlentejo

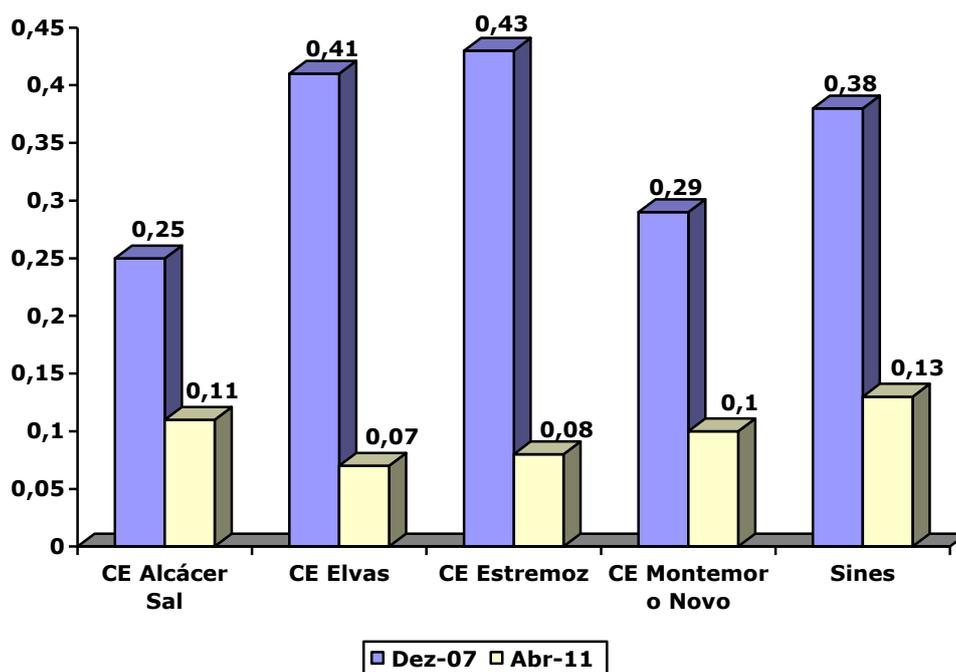
Como se pode notar o número de colaboradores afectos a actividades de suporte, vulgo *back office*, diminuiu de forma acentuada. No caso dos centros de emprego piloto, antes da USP entrar em funcionamento, 26 colaboradores desempenhavam funções de natureza administrativa ou similares, sendo que desses, 20 passaram a

<sup>27</sup> 31 de Dezembro 2007

estar afectos a funções de natureza *front office*. Num estudo interno<sup>28</sup> realizado pela DRA foi aferido, através de rácios, em que medida a implementação de serviços partilhados “libertou” colaboradores para as actividades do *core business* nas unidades orgânicas. Os rácios foram construídos, através duma equação matemática, em que “o nº de colaboradores” é o numerador e “o nº total de colaboradores da UO” o denominador.

No gráfico 5 é visível a redução do esforço nas actividades de suporte conseguido pelas unidades orgânicas. Na generalidade dos centros de emprego houve uma quebra acentuada, mas essa redução foi mais evidente nos centros de emprego de Elvas e Estremoz, onde as actividades de suporte representavam quase metade do esforço disponível para todas as actividades, tendo passado a representar apenas 0,07 e 0,08, respectivamente.

**Gráfico 5 – Rácio de esforço nas actividades de suporte – CE Piloto/DRA**



Fonte: IEF,IP - DRAlentejo

A opinião de E7, que trabalha directamente na USP Alentejo diz que houve necessidade de proceder a ajustamentos “*necessários para deslocar as várias fases de execução para um nível superior*”. Outros entrevistados confirmam ajustamentos

<sup>28</sup> Estudo interno sobre o impacto a implementação dos SP nos recursos humanos da DRA, Maio de 2011.

ocorridos no seio das unidades orgânicas. E2 fala da necessidade de “mapear” novamente os processos, E5 confirma que “*todos os processos foram ajustados*” e E1 corrobora, afirmando a *necessidade de reavaliação e redistribuição das tarefas de cada colaborador*. Ainda no que diz respeito a ajustamentos produzidos, E1 e E9 referem-se á figura do “interlocutor”<sup>29</sup>, (elemento absolutamente central no funcionamento do modelo de SP implementado no IEF, IP) de forma muito relevante: - “ (*...*) *criámos a figura do interlocutor para gerir a articulação com a USP e responsabilizar-se pelos processos.*”

Relativamente à área administrativa - financeira socorremo-nos da figura 7 para ilustrar o número de processos de aquisição, bem como o volume financeiro correspondente, nos períodos *antes e depois* da USP. No que respeita ao número de processos de aquisição executados verifica-se um decréscimo acentuado que traduz a filosofia que está na base de criação dos serviços partilhados: A deslocalização das actividades de suporte para uma unidade independente separada das unidades de negócio, como procuremos demonstrar através da comparação do modelo de serviços partilhados com o modelo centralizado (figura 8).

**Figura 7 –Área Administrativa (Aquisições e nº de Processos)**

Unidades orgânicas	Antes da USP <sup>30</sup>		Depois da USP	
	Nº Processos	Valores (euros)	Nº Processos	Valores (euros)
CE Alcácer do Sal	73	29.664,72	0	0,00
CE Elvas	33	11.296,12	0	99,20
CE Estremoz	38	22.771,24	0	0,00
CE Montemor-o-Novo	28	20.306,59	0	0,00
CE Sines	65	106.496,81	0	0,00
DRA – Serv Coordenação	240	409.965,04	226	449.951,31

Fonte: IEF,IP - DRAInteijo

<sup>29</sup> Em cada unidade orgânica abrangida pelos SP, foi criada a figura do interlocutor. Trata-se dum colaborador que garante a ligação funcional com a USP e que responde tecnicamente por cada uma das áreas partilhadas. No relatório do cliente USP é efectuada a sugestão de melhoria do modelo de serviços partilhados, para que se assuma a importância decisiva do perfil do interlocutor da USP nas UO e apela-se à consciencialização dos mesmos “de que são peça chave no sucesso deste modelo e na difusão da informação sobre os processos desenvolvidos”.

<sup>30</sup> Dezembro de 2007

Para além das evidências de natureza factual e documental importa perceber que percepção têm os entrevistados dos ajustamentos resultantes da mudança organizacional. Por exemplo E10 diz que “(...) foram muitos os ajustamentos na gestão dos processos” e ilustra com a “(...) obrigatoriedade de registar todas as tarefas realizadas”. E2 fala na redefinição de “(...) procedimentos, actividades e tarefas nas áreas financeira, aquisições e assiduidade”; E1 refere uma “reavaliação das tarefas executadas” e “(...) redistribuição das mesmas”. E5 verbaliza que “...todos os processos foram ajustados, (...) mas as aquisições foram os que mais transformações tiveram”.

De facto, como se comprova pela leitura do estudo já citado, desde a entrada em funcionamento da USP que se regista uma redução acentuada dos processos de aquisição desenvolvidos, sendo que em 2007 era de menos 21, 53% e depois conforme se indica 2008 (- 19,52%); 2009 (- 14,38%) e 2010 (- 161,5%).

No estudo são apontados ganhos de eficiência resultantes da previsão antecipada das necessidades e consequente planeamento. Comprova-se que a metodologia de *(des)afectação* da carga administrativa dos centros de emprego, para além de permitir libertar recursos humanos para a actividade principal, ainda permite obter economias de escala e ganhos de produtividade muito significativos.

## **A satisfação**

As duas perguntas seguintes apresentadas aos entrevistados versaram sobre a sub categoria **satisfação**. Numa primeira fase pretendeu-se obter as opiniões acerca da **satisfação dos clientes internos** com a implementação dos SP e uma segunda questão abordou o grau de **satisfação dos colaboradores com as novas tarefas**.

Abordar a temática da **satisfação** significa, inquestionavelmente, entrar num domínio especialmente caro à sociologia das organizações. Esta área da sociologia tem por objecto central o estudo e a explicação dos comportamentos e das dinâmicas individuais e grupais dentro das organizações.

Todavia a definição de satisfação no trabalho não é consensual. Várias disciplinas e outros tantos autores, têm tentado explicá-la mas os resultados acabam sempre por

dependem da metodologia empregue e dos dados utilizados. No contexto da psicologia do trabalho a **satisfação no trabalho** é tida como a atitude geral da pessoa face ao seu trabalho e depende de vários factores psicossociais. Existem ainda outras definições que se referem à satisfação no trabalho como sinónimo de motivação ou como um estado emocional positivo.<sup>31</sup>

No início foram levados a cabo alguns trabalhos no âmbito da Psicologia, por isso a definição mais corrente, e a considerada como a referência clássica, é a apresentada por Locke, (1976: 1300) como “*a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences*”

Torna-se pois claro que, independentemente da área disciplinar que se pretenda abordar, a temática da satisfação no trabalho goza de uma centralidade incontornável nas sociedades modernas.

Os primeiros estudos<sup>32</sup> sobre o tema, tentaram encontrar respostas para o problema da fadiga dos trabalhadores, ao mesmo tempo que enfatizavam o papel das condições físicas de trabalho bem como do salário. Mas rapidamente se percebeu que as estratégias encontradas para diminuir a fadiga dos indivíduos no local de trabalho acabavam por deixar eventualmente de surtir efeito. O enfoque passou então a ser colocado nas atitudes dos trabalhadores: a percepção do que eles têm relativamente à sua situação laboral influencia a forma como reagem ao trabalho – “*workers have minds*” (Locke, 1976: 1299).

Vale a pena cruzar este conhecimento, com a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow<sup>33</sup>, pois esse trabalho dá-nos oportunidade de perceber melhor a temática da satisfação humana. Resumidamente, a teoria caracteriza-se por identificar 5 categorias de necessidades básicas do homem (fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorealização) que se organizam de forma hierárquica, sendo que os indivíduos só sentem uma necessidade quando está *satisfeita* a necessidade de nível imediatamente inferior.

---

<sup>31</sup> Dicionário on line - <http://pt.wikipedia.org/>

<sup>32</sup> (Taylor 1911), Princípios da Administração Científica.

<sup>33</sup> Abraham Maslow, psicólogo comportamental, membro da Human Relations School, licenciou-se em Wisconsin e doutorou-se na Universidade de Columbia.

Não sendo esta a linha de análise seguida neste trabalho, não serão feitas considerações adicionais acerca da temática sobre a satisfação, mas na sequência do que se vem expondo podemos sintetizar que a *satisfação* é uma *atitude* que leva o ser humano a adoptar determinado comportamento, logo pode ser verbalizada e medida através de opiniões e percepções.

Assim, nas unidades de registo, verifica-se uma grande convergência de opiniões no que se refere à satisfação dos entrevistados com a implementação dos SP. Por exemplo E1, E5, E9 e E10 dizem que o grau de satisfação (...) “*com as transformações é normal*”. Recorrentemente os utilizadores verbalizaram as palavras “Normal”; “Bom” e “Muito Bom”, do que se pode inferir a inexistência de reduzida ou nula insatisfação entre os clientes internos da Delegação do Alentejo, relativamente aos SP.

No que concerne à segunda questão, apenas E7, porque “... *não tenho elementos de análise*” diverge dos restantes entrevistados. E2 e E6 disseram que “*a satisfação é boa*”, E1 verbalizou que os colaboradores se “... *mostraram satisfeitos com as novas tarefas atribuídas*” e E3 acentua que “*após a resistência habitual (...) a transição foi pacífica*”. Por sua vez, os respondentes E4 e E5 afinam pelo mesmo diapasão “... *está tudo normalizado*” e, finalmente E6, E8 e E9, asseveram que a satisfação com as novas tarefas foi “*boa, muito boa*” e que “*há melhoria no atendimento e melhores resultados*”.

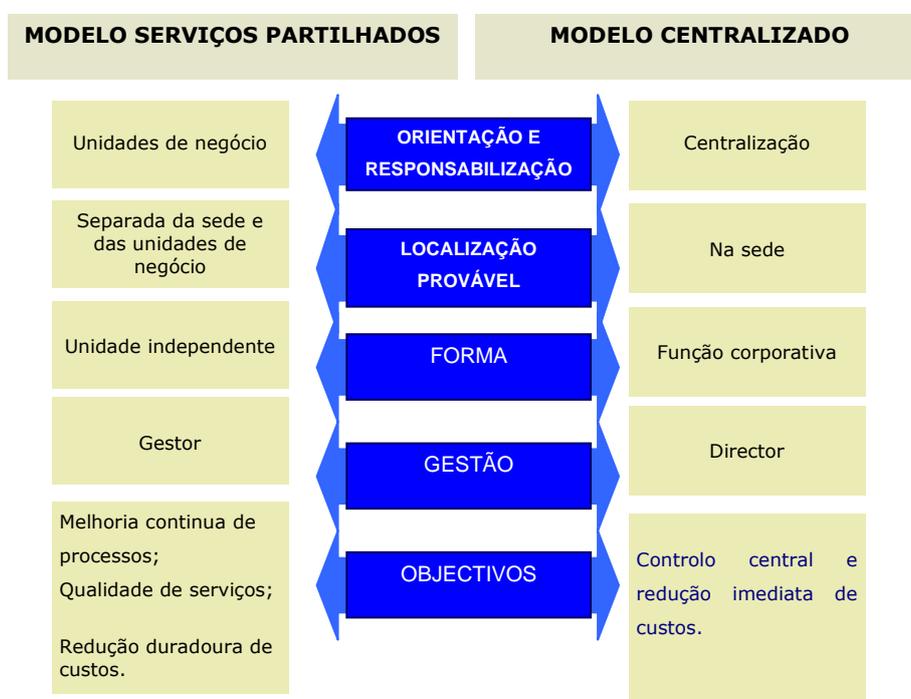
### **Regresso ao modelo centralizado**

É convicção do investigador que os serviços partilhados, quando devidamente implementados, podem conduzir a alterações e melhorias muito significativas nos serviços da Administração Pública, pelo que, importava conhecer a opinião dos entrevistados sobre a hipótese, ainda que académica de **regresso ao modelo centralizado** (sub categoria).

A revisão do trabalho permite recordar que a principal vantagem apontada ao modelo de serviços partilhados, comparativamente ao modelo centralizado é que aquele coloca o enfoque no cliente interno (unidades de negócio). A análise do **quadro**

**seguinte**, (figura 8) permite-nos entender porque razão as organizações tendencialmente optam pelo modelo de serviços partilhados, abandonando gradualmente o modelo centralizado. Como se disse atrás, a principal diferença é o enfoque colocado no cliente interno (unidades de negócio). Igualmente ao nível dos objectivos as diferenças são consideráveis, já que enquanto no modelo centralizado existe uma redução imediata dos custos, o modelo de serviços partilhados visa uma melhoria na qualidade de serviços, conseguida através uma redução duradoura de custos.

**Figura 8 – Comparação de Modelos (Partilhados / Centralizado)**



Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos

Relativamente aos custos existem igualmente diferenças consideráveis: o modelo de serviços partilhados visa uma melhoria na qualidade de serviços, enquanto no modelo centralizado existe uma redução imediata dos custos.

Com estes pressupostos, analisámos as unidades de registo e verificámos que apesar de E1, E2, E6 e E8 assumirem a recusa de regresso ao modelo anterior, existe uma expectativa diferenciada nos restantes entrevistados, que merece uma análise

cuidadosa. Os respondentes E3, E4, E5 e E9 parecem hesitantes em manterem-se exclusivamente focados no modelo de serviços partilhados. Estes entrevistados não recusam liminarmente o retorno ao modelo anterior e, colocados perante a hipótese de regresso ao modelo centralizado, verbalizam “talvez” o que pode ser entendido como uma não recusa, mas simultaneamente uma aceitação pouco convicta do novo modelo.

Cruzando a variável “Grupo Profissional” com a opinião recolhida, verifica-se que os Coordenadores/Técnicos Superiores e os Assistentes Técnicos são os grupos onde o **regresso ao modelo anterior** parece não ter rejeição. No pólo oposto estão os grupos da Direcção de Topo e de Direcção Intermédia que rejeitam o regresso ao modelo centralizado. Alguma da literatura existente sobre a matéria dos serviços partilhados, infere que as maiores “resistências” resultam da implementação da “normalização de procedimentos e regras” impostas centralmente, principalmente porque implicam a perda do poder de arbitrariedade na decisão. Verifica-se portanto que a avaliação do impacto na escolha do modelo de funcionamento pode ser influenciada pelo grupo profissional de pertença.

Herzog, (1991:6-11) afirma que a mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia.

O facto dos entrevistados que opinaram de forma menos optimista, pertencerem ao grupo dos Coordenadores/Técnicos e Assistentes Técnicos, pode ter a ver com o sentimento de perda de conteúdo funcional relativo, que como se viu em questões anteriores foi verbalizado por alguns entrevistados como “esvaziamento de funções”. Por outro lado, parece evidente que o modelo elimina por si só, uma “camada” de funções próxima da gestão local, o que motivará o aumento da transparência “indesejada”. Finalmente, o facto dos clientes internos e mesmo dos dirigentes terem pouca percepção dos custos, bem como dos procedimentos, pela razão de não terem proximidade física com os processos, apesar de continuarem a ser da sua responsabilidade, implicará necessariamente uma adesão voluntária mais difícil.

As opiniões recolhidas na questão se os entrevistados recomendariam o modelo de serviços partilhados a um amigo, podem ajudar a compreender os posicionamentos aparentemente contraditórios, contidos no parágrafo anterior. Dos dez entrevistados, nove recomendariam o modelo aos amigos (apenas E5 não sabe). Ora, admitindo que ao nível do senso comum, se recomenda o melhor para os amigos, então será justo reconhecer que a maioria dos respondentes admite a existência de qualidade suficiente aos SP, ao ponto de confiarem o modelo a um amigo.

Em face destes dados, parece evidente estarmos na presença dum paradoxo em que, por um lado a generalidade dos entrevistados reconhece qualidade aos SP, mas por outro não exclui liminarmente a hipótese o regresso ao modelo centralizado. Parece ser um caso em que o *melhor de dois mundos*<sup>34</sup> se afigura inconciliável, contudo pode não ser como à primeira vista se sugere.

Robbins, (2002:531) lembra que “*uma das descobertas mais bem documentadas nas pesquisas sobre comportamento organizacional é que as organizações e os seus membros resistem à mudança*”, o que pode ajudar a explicar esta aparente contradição. Isto é, estando os respondentes hierarquizados em diferentes patamares da organização é expectável que se encontrem igualmente em diferentes estádios de maturidade na implementação de serviços partilhados. Convém recordar que a implementação dos SP no IEF, IP apenas se iniciou em 2008, pelo que a cultura organizacional não está, nem pode estar suficientemente amadurecida. Por outro lado, como já foi afirmado anteriormente a maturidade do modelo de serviços partilhados da Administração Pública é muito ténue pelo que não será de admirar eventuais episódios de resistência à mudança. Acresce que as respostas formuladas podem resultar da experiência pessoal concreta que, cimentada no desconforto da perda de controlo total dos processos poderão ter despertar o “tal” desejo de regresso ao passado.

Assim sendo, não espanta que a generalidade dos respondentes, quiçá fruto duma percepção formada ao longo dos últimos três anos de funcionamento dos SP,

---

<sup>34</sup> Expressão comumente utilizada que significa a opção entre duas situações, aparentemente antagónicas, cujo resultado pode ser proporcionalmente equilibrado para o sujeito.

nomeadamente no que diz respeito aos factores mais relevantes, possa admitir que, apesar de tudo recomendariam o modelo de serviços partilhados a um amigo.

### 6.2.3.3. A Unidade de Serviços Partilhados do Alentejo

Sendo muito significativa a expectativa quanto à qualidade do serviço prestado pela da USP Alentejo, foram alocadas três sub categorias, a saber:

- *Eficácia*
- *Avaliação de desempenho*
- *Identificação de mais valias*

É frequente surgir a confusão entre os termos “eficiência” e “eficácia”.

Drucker, (1974:45) diz-nos que, *eficiência* é fazer as coisas certas, enquanto *eficácia* é fazer as coisas que precisam ser feitas para se atingir melhores resultados. Mas será que nos podemos deter perante uma definição tão simplista?

Pela leitura da literatura constata-se que actualmente a eficácia é um tema absolutamente central nas teorias da organização e da gestão.

Walton e Dawson, (2001:177) vincaram essa centralidade afirmando que “*o constructo da eficácia organizacional continua a ser um tema recorrente tanto para os académicos como para os gestores. Situa-se no cerne de todas as teorias organizacionais, proporciona a última variável dependente na pesquisa empírica, e facilita as acções dos gestores e as respectivas justificações.*”

No entanto, nem sempre o conceito de *eficácia* foi muito utilizado. Tempos houve em chegou a ser negligenciado por alguns investigadores Scott, (1992:360), com o argumento de “*que as considerações de eficácia apenas representavam interesses de natureza aplicada e prática, mais do que teórica*”.

Esta visão céptica acentua-se com Connolly, Conton e Deutsch, (1980:211) quando afirmam que “*a investigação em eficácia organizacional parece sofrer de desordem conceptual. Recentes revisões de literatura chegam, invariavelmente, a conclusões negativas [...]*”.

Miles, (1980:355-356) diz-nos que “*um breve olhar pela literatura organizacional revela a existência de escasso acordo acerca do que realmente significa a eficácia organizacional*”.

Na mesma linha de discurso, Cameron, (1986:539) adverte que “*apesar da popularidade de eficácia organizacional, a literatura continua a revelar grande confusão a propósito da sua definição, âmbito e critérios apropriados de avaliação*”. Nesta altura da investigação avolumam-se as dúvidas de consenso em torno do conceito de *eficácia organizacional*, nomeadamente depois de Banner e Gagné, (1995:102) dizerem que “*não há nenhum tópico nas ciências sociais aplicadas acerca do qual haja tão reduzido acordo (...)*. E acrescentam: “*Todos concordamos em que devemos erigir organizações eficazes, mas ninguém concorda acerca do que é a eficácia*”.

De facto, o conceito continua a merecer diferentes interpretações por parte dos autores, com o argumento de que:

- (1) “estamos em presença de uma abstracção hipotética e uma construção social, mas não uma realidade objectiva”. (Herman e Renz, 1998:23-38);
- (2) “os académicos e os práticos divergem sobre o conceito de eficácia e sobre os critérios para a sua medição”. (Henri, 2004: 93);
- (3) “diferentes tipos de organizações (públicas vs. privadas) requerem diferentes critérios de medida de eficácia”. (Parhizgari e Gilbert, 2004:221-229);
- (4) “diferentes tipos de stakeholders invocam diferentes perspectivas quando avaliam a eficácia (Herman e Renz, 1998:23-38).

Para Etzioni, (1964:8) “*uma forma simples de definir eficácia é considerá-la como o grau em que uma organização realiza os seus objectivos*”. Isto é, uma organização eficaz é aquela que faz as coisas certas (*doing the right thing*)”.

Ao longo dos tempos esta definição tem sido complementada por outros modelos mais refinados, acentuando a ideia de que a medição e a gestão da eficácia não são tarefas fáceis. Desde logo, porque pode ser difícil definir objectivos ou medidas de eficácia. Como difícil será conciliar os objectivos/interesses dos utentes dum serviço público, dos colaboradores e da própria organização. Como é igualmente difícil consensualizar uma única representação social de *eficácia*: As organizações mudam e podem ser vistas de distintas formas. Ora quando muda a forma com a olhamos, mudam os critérios de eficácia.

Com esta complexidade e com a dificuldade comprovada de se entender o que significa “eficácia”, Cameron, (1986:539-553) enuncia alguns aspectos que podem ser considerados consensuais, tais como:

- O objectivo final das organizações é a eficácia;
- Não há apenas uma representação de eficácia;
- O consenso sobre os melhores critérios de eficácia é impossível de obter;
- Não é possível afirmar que um modelo seja o melhor em todas as circunstâncias;
- A escolha do modelo para avaliar a eficácia depende das circunstâncias.

Em síntese, não é objectivo desta investigação a medição da (gerir) a eficácia da USP Alentejo. Em primeiro lugar porque não se dispõe, nem foi usado qualquer modelo de medição para avaliar a eficácia da organização. Depois, porque apenas se conhece a opinião (satisfação) de um dos constituintes (cliente internos) da organização, logo não é possível concluir sobre a eficácia da organização.

Meyer e Gupta, (1994:550) dizem que “as organizações altamente eficazes são as que satisfazem as expectativas dos seus diversos constituintes”. Ora como se sabe, nesta fase, previsivelmente as expectativas dos clientes internos da organização serão altas, mas os únicos dados disponíveis resultam de respostas dos entrevistados e, assim sendo, apenas traduzem a sua percepção de como a organização atingiu ou não os objectivos inicialmente propostos. Desta forma, as respostas alocadas nas unidades de registo versam sobre as representações sociais que os respondentes possuem sobre a eficácia da USP Alentejo:

O respondente E9 diz que relativamente “ (...) às aquisições, o desempenho é muito satisfatório” mas sobre os “ (...) pagamentos existem deficiências que podem e devem ser colmatadas”.

Scott, (1992:342) explica o relativismo da resposta anterior: “uma organização que é boa num contexto ou de acordo com um critério, pode ser má de acordo com outro”.

E5 não admite evolução significativa na eficácia da USP, no que é contraditado por E1, ainda que de forma relativa, ao defender que “talvez haja mais eficácia”.

Por sua vez, E6 e E7 asseguram que a unidade está mais eficaz na área das aquisições, enquanto todos os restantes respondentes emitem uma opinião positiva da

estrutura partilhada (*mais eficácia*), nomeadamente E2, E3 e E4. As opiniões de E8 e E10 vêm ajudar a clarificar admitindo que a qualidade do serviço da USP é *muito positiva*.

A dispersão verificada nas respostas dos entrevistados ajuda a compreender que a noção de *organização eficaz* é muito relativa. Nenhum critério, seja ele qual for, será suficientemente abrangente, único ou derradeiro para avaliar a eficácia duma organização. A eficácia não é um estatuto organizacional, é um estado potencialmente transitório.

### **A Avaliação do desempenho**

Alguns autores atribuem o mesmo significado aos conceitos de “desempenho” e “eficácia”, mas outros como Venkatraman e Ramanujam, (1986:801-814) consideram o desempenho como um subconjunto do conceito mais geral de eficácia.

Por sua vez, Hannan e Freeman, (1977:924-964) defendem que o desempenho representa a quantidade e a qualidade do output, ao passo que a eficácia é o grau em que os resultados coincidem com os objectivos.

Perguntados sobre a principal **mais valia** (sub categoria) que consideram ter sido incorporada através dos serviços partilhados nas suas unidade orgânicas, os entrevistados verbalizaram diversos factores.

Na figura 9, estabelecemos uma análise comparativa entre o conteúdo das unidades de registo e as conclusões emanadas pelo estudo interno realizado pela DRA.

O quadro agrupa três áreas que foram objecto de partilha (recursos humanos, área administrativa e área financeira) onde é expectável ter havido alterações.

Na primeira coluna estão identificadas as mais valias apontadas pelos inquiridos no estudos interno da DRA, no que se refere a “recursos humanos”, “área administrativa” e “área financeira”. Na segunda coluna foram colocadas as respostas dos entrevistados, nas três áreas consideradas.

**Figura 9 – Mais Valias incorporadas com os Serviços Partilhados - DRA**

<b>Recursos Humanos</b>	<b>Estudo Interno da DRA</b>	<b>Entrevistados</b>
Libertação de Recursos humanos para o <i>core business</i>	✗	✗
Redução dos recursos humanos nas áreas de suporte	✗	✗
Redução do efectivo	✗	
Aumento do grau de especialização	✗	
Aumento da produtividade	✗	
<b>Área Administrativa</b>		
Redução do esforço nas actividades de suporte	✗	
Redução do nº de processos de aquisição	✗	
Previsão antecipada das necessidades (Planeamento)	✗	✗
Procedimentos mais adequados nas aquisições	✗	✗
Homogeneidade de procedimentos		✗
Benchmarking		✗
<b>Área Financeira</b>		
Ganhos de eficiência nos processos	✗	
Redução de 20% do procedimento por ajuste directo.	✗	
Economias de escala; Ganhos de produtividade	✗	
Redução de custos com material de escritório e bens de limpeza	✗	

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos

Como se pode verificar a percepção dos entrevistados sobre as mais valias incorporadas é diferenciada, nomeadamente na área financeira, onde não foi identificada qualquer alteração ou mudança. Parece evidente que a percepção dos entrevistados se centra mais nas actividades administrativas e nos recursos humanos.

## 7. O Relatório de Satisfação e as Entrevistas

### 7.1. O Cruzamento da Informação

Como afirmámos durante a explanação da opção metodológica, “pareceu-nos vantajoso para a investigação que a obtenção de dados ocorresse de diferentes tipos e possibilitasse o cruzamento de dados”.

Aqui chegados e depois de termos analisado de forma compartimentada, as informações resultantes das entrevistas e os dados obtidos pelo relatório de satisfação aplicado aos clientes internos da USP Alentejo, achamos pertinente cruzar essas duas origens de dados, de modo a aprimorar algumas ideias, estabelecer relações, analisar e interpretar o material recolhido e, sobretudo aprofundar mais a investigação.

O relatório de satisfação do cliente USP é resultado da aplicação de um inquérito cujo objectivo foi aferir o grau de *satisfação* dos colaboradores internos com a imagem global da USP Alentejo e com os serviços por ela prestados.

As entrevistas possibilitaram a recolha, o tratamento e interpretação de dados de forma a torná-los válidos e significativos. A análise foi organizada em torno de três dimensões definidas *à priori*, - *Implementação dos serviços partilhados, mudança organizacional e USP Alentejo*.

Sem prejuízo de outras inferências, que a seu tempo consideraremos, parece óbvio que os dois conceitos nucleares que deram razão e justificaram a problemática desta investigação estão presentes nos dois instrumentos de recolha de dados que utilizámos e são:

- *Mudança*

- *Satisfação*

De facto, quer no relatório aplicado pela DRA, quer nas entrevistas realizadas no âmbito desta investigação o tema central incide na **mudança** organizacional ocorrida em 2008 na Delegação Regional do Alentejo (implementação dos serviços partilhados) e daí decorre a necessidade de se tentar perceber qual a **satisfação** dos clientes internos com essa alteração de paradigma organizacional.

Pareceu-nos óbvio que se percepcionássemos a satisfação dos clientes poderíamos completar as inferências relativamente ao impacto que previsivelmente ocorreu na organização. Significa isto, que se conjectura uma ligação, diríamos mesmo uma relação de causa efeito entre os conceitos - **mudança; satisfação** -, como se ilustra na figura seguinte.

**Figura 10 – O Ciclo da Mudança - Satisfação/Insatisfação**



Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos.

Locke, (1976: 1300) diz-nos que a **satisfação** se obtém de qualquer experiência e depende das expectativas, das necessidades e dos valores.

Herzog, (1991:6-11) informa-nos que a **insatisfação** pode resultar de “crises e problemas, dificuldades (...) incapacidade (...) restrição de recursos” e está na base da decisão de mudar.

Quinn, (2000:381) salienta que *"a mudança nunca começa porque ela nunca para"*. , A figura 10 conjugada com o posicionamento destes autores, ajuda-nos a compreender o processo constante (circulo vicioso/virtuoso) que se gera após a

mudança e que simultaneamente a origina. Isto é, a insatisfação dá origem à mudança e, decorrente desta, é gerada um novo estado de satisfação ou de insatisfação. Parece então evidente que a sequência satisfação/insatisfação/mudança/ jamais será interrompida porque toda a alteração organizacional (mudança), seja ela qual for, origina sempre uma reacção criando um processo contínuo, que é necessário para a competitividade das organizações, mas também para a sua própria sobrevivência. Assim sendo a satisfação e a insatisfação são “apenas” estados potencialmente transitórios que só antecipam a mudança.

Neste processo, Robbins (1999:394-423) aponta seis aspectos específicos que actuam como **causadores de mudança**:

- a natureza da força do trabalho, a tecnologia, os choques económicos, a concorrência, as tendências sociais e a política mundial.

Segundo o autor, esses aspectos estão sempre presentes no quotidiano organizacional, de forma mais ou menos aguda, mas a pressão sobre a organização é exercida de forma constante.

Para Pettigrew (1987:420-426) **as causas** que podem estar originar a mudança organizacional são basicamente extra-organizacionais, isto é, são mudanças no ambiente de negócios e na recessão económica. No entanto, o autor considera ainda outros aspectos que devem ser analisados num processo de mudança, entre eles:

- a inércia organizacional, as mudanças de estrutura da organização e o ambiente em que esta se insere.

Considerando estes pressupostos e tendo como base os dados resultantes do inquérito de satisfação e as opiniões (positivas / negativas) prestadas nas entrevistas individuais, procurámos construir um quadro síntese em torno de quatro variáveis - *Satisfação Geral; Desempenho; Serviços Prestados pela USP; Recomendação do Modelo* - enunciando em cada uma delas a opinião positiva/negativa, registadas nos dois instrumentos de recolha de dados.

Na figura seguinte sinteticamente, podemos comparar, os dados obtidos.

**Figura 11 – Quadro síntese (Relatório de Satisfação versus Entrevistas)**

Variáveis	Relatório de Satisfação		Entrevistas	
	Opinião Negativa <sup>35</sup>	Opinião Positiva <sup>36</sup>	Opinião Negativa	Opinião Positiva
<b>Satisfação geral com a USP</b>	6,1%	93,9%	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demora no envio da documentação;</li> <li>▪ Incumprimento de prazos;</li> <li>▪ Não provou alteração da cultura organizacional;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Muito positiva;</li> <li>▪ Maior proximidade com as UO;</li> <li>▪ Cumpre requisitos de qualidade e eficiência;</li> <li>▪ Mais valia na cadeia de valor dos serviços de emprego;</li> <li>▪ Melhoria no atendimento;</li> <li>▪ Mudança de atitude;</li> <li>▪ Mudança do enfoque.</li> </ul>
<b>Desempenho da USP</b>	4,1%	95,9%	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Houve resistência à mudança;</li> <li>▪ Continuação do mesmo volume de trabalho nas UO;</li> <li>▪ Esvaziamento de funções;</li> <li>▪ Desconfiança;</li> <li>▪ “Caça” ao erro;</li> <li>▪ Desorientação inicial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfação normal;</li> <li>▪ Clientes internos globalmente satisfeitos com novas funções;</li> <li>▪ Não existem focos de instabilidade;</li> <li>▪ Maior eficácia;</li> <li>▪ Desempenho global muito bom.</li> <li>▪ Nas aquisições o desempenho é muito satisfatório.</li> </ul>
<b>Satisfação com os serviços prestados pela USP</b>	4,1%	95,9%	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instabilidade das pessoas;</li> <li>▪ Constrangimentos nas aquisições;</li> <li>▪ Abstracção e distanciamento por parte das UO;</li> <li>▪ Perda de autonomia;</li> <li>▪ Aumento do tempo de resposta nas aquisições;</li> <li>▪ Sensação de perda de controlo da gestão;</li> <li>▪ Incapacidade de compreensão;</li> <li>▪ Confusão entre “centralização” e “serviços partilhados”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversificou funções;</li> <li>▪ Realocação de recursos humanos ao <i>core business</i>;</li> <li>▪ Redução de custos;</li> <li>▪ Menos burocracia;</li> <li>▪ Mais qualidade serviços prestados;</li> <li>▪ Uniformidade de procedimentos.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos

Um dos aspectos relevantes a reter na leitura comparada dos dados do quadro é o elevado número de opiniões positivas registadas no relatório acerca da satisfação geral com a USP, com o desempenho e com os serviços por ela prestados. Regista-se igual tendência no teor das opiniões resultantes das entrevistas, do que se pode inferir que há satisfação, quiçá mesmo *bem-estar* com o trabalho.

<sup>35</sup> Somatório dos valores obtidos na escala de opções (Não satisfaz / Satisfaz pouco).

<sup>36</sup> Somatório dos valores obtidos na escala de opções (Satisfaz / Satisfaz bem / Satisfaz muito bem).

Na literatura disponível, ainda não existem concepções claras sobre o conceito de bem-estar no trabalho, mas os entrevistados, por aquilo que dizem, parecem evidenciar um relativo bem estar no que se refere aos desempenhos funcionais, nomeadamente os que se relacionam com a nova unidade de serviços partilhados: Num breve excerto do verbalizado nas entrevistas - “*Satisfação muito positiva*”; “*Melhoria no atendimento*”; “*Cumprimento de requisitos de qualidade e eficiência*”; “*Não existem focos de instabilidade*”; “*Nas aquisições o desempenho é muito satisfatório*”- torna-se evidente que as opiniões dos entrevistados, representam vínculos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (IEFP,IP).

No polo oposto, verifica-se que a insatisfação dos inquiridos com a USP é relativamente baixa (6,1%) o que acompanha a tendência de opinião dos entrevistados que residualmente referem “*demora no envio da documentação*”; “*incumprimento de prazos*” e “*não provocou alteração da cultura organizacional*”.

Argyle 1997 cit. por Clark, (1997:341-372), defende a ideia de que a satisfação no trabalho, a par do casamento e da satisfação com a família, representa um dos três importantes factores que favorecem o bem-estar.

Quando tratam deste assunto (satisfação no trabalho), outros autores, como por exemplo Locke, (1976:1300), escolhem conceitos diversos para representá-lo: “*(...) a satisfação é um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das existências proporcionadas pelo trabalho*”.

Brief, (1998:86) aponta noutra direcção e defende que a **satisfação** é “um estado emocional expresso através da avaliação afectiva e/ou cognitiva de uma experiência da trabalho”. Com base esta definição não admira que, relativamente ao desempenho da USP, alguns entrevistados manifestem opiniões negativas tais como: “*continuação do mesmo volume de trabalho nas UO*”; “*desconfiança*”; “*caça ao erro*” e “*desorientação inicial*”.

As opiniões dos entrevistados, cruzadas com o número relativamente baixo de indivíduos que manifestaram insatisfação com o desempenho da USP, parecem ser reveladoras de experiências pessoais de trabalho ou de um relativo envolvimento com o trabalho.

Lodahl & Kejner, (1965: 25) definiram *envolvimento com o trabalho* como o "[...] grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afecta a sua auto-estima". Por outro lado, as opiniões positivas dos entrevistados - "*clientes internos globalmente satisfeitos com as novas funções*"; "*não existem focos de instabilidade*"; "*maior eficácia*"; "*desempenho global muito bom*" - parecem sugerir um elevado grau de envolvimento com o trabalho.

Ainda tomando como base a figura anterior, procurámos perceber o grau de satisfação de inquiridos e entrevistados, relativamente aos serviços prestados pela USP. As opiniões positivas assumem uma predominância muito significativa relativamente às negativas o que permite concluir que a maior parte dos clientes internos avalia com satisfação os serviços da USP. Todavia e embora apenas 4,1% dos inquiridos tenham verbalizado insatisfação com os serviços prestados, as opiniões negativas dos entrevistados devem-nos merecer uma análise mais cuidada. De entre o que foi possível apurar há quem ateste "*instabilidade das pessoas*", "*perda de autonomia*", "*sensação de perda de controlo da gestão*" e "*incapacidade de compreensão*" o que poderá significar algum alheamento, quiçá dificuldade de percepção do papel ou mesmo inadaptação às novas funções.

James e Tetrick, (1996:77-82) ilustram estes posicionamentos sustentando que a **satisfação** está relacionada com a percepção das características da função e por isso "a satisfação acontece após o trabalhador ter a percepção das características da função, encontrando-se a percepção e a satisfação reciprocamente relacionadas".

Locke, (1976: 1303-1306) refere que as causas de satisfação no trabalho resultam essencialmente da percepção que o indivíduo tem sobre se o trabalho irá ou não concretizar, ou permitirá concretizar, os valores de trabalho, na medida em que estes valores são congruentes com as necessidades.

Daí se considerar importante para a investigação o confronto entre as opiniões positivas e negativas dos inquiridos e entrevistados, como forma de conhecer, não só o envolvimento com o trabalho, mas também as próprias expectativas e a **motivação**. Na literatura existe uma variedade infinita de definições, mas a **motivação** é usualmente definida como um procedimento "que inclui alguns ou todos os elementos

comportamentais seguintes: iniciação, persistência, intensidade e término”. - (Landy & Becker, 1990:5).

Quer isto significar que pese a percepção de satisfação generalizada que podemos inferir da análise dos dois instrumentos de recolha de dados utilizados, devemos ainda assim recusar a conclusão que clientes satisfeitos correspondam necessariamente... a clientes motivados. E assim sendo outras questões se levantam:

- Os *clientes mais satisfeitos* serão potencialmente mais motivados?
- E os *clientes mais motivados e satisfeitos* serão potencialmente mais produtivos?
- Pode-se estabelecer alguma relação entre a *motivação/satisfação* dos clientes internos e a produtividade das organizações?

Genérica e empiricamente podemos afirmar que os trabalhadores mais satisfeitos não são necessariamente os mais produtivos e, no caso em análise não nos é possível estabelecer qualquer juízo valorativo. Por outro lado constatamos que por vezes as funções desempenhadas pelos diferentes colaboradores são tão estruturadas e diferenciadas que não é possível diferenciar entre um colaborador satisfeito e outro insatisfeito.

FredSmith, citado por Edvardsson et al., (1984:162), acredita que a “satisfação dos clientes começa com a satisfação dos empregados” e Heskeh, (1987:123) apresenta uma interessante explicação através da figura seguinte – **Roda da Qualidade** – que ajudará a compreender a relação entre a satisfação e a motivação.

**Figura 12 – A roda da qualidade**



Fonte: (Hesket, 1987:123)

A análise da figura 12 leva-nos à conclusão que quando se sentem satisfeitos, os empregados ficam mais motivados. A maior motivação produz um nível de qualidade de serviço que ultrapassa as expectativas dos clientes e esta superação de expectativas resulta numa maior satisfação dos clientes e, conseqüentemente, num maior volume de vendas. O incremento nas vendas originará melhores recompensas e condições materiais, que, por sua vez implicarão maior satisfação dos empregados, assim se encetando a repetição do ciclo.

Com a interpretação da figura, fica mais clara a perspectiva humana de Herzog, (1999:54) que considera que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é a motivação das pessoas, mantendo-a a alto nível e evitando o sentimento de “perda”, numa perspectiva cultural. Este autor defende que o grande desafio é renovar os valores para ganhar vantagem competitiva.

**Em síntese**, existe uma convergência muito acentuada entre os resultados obtidos através do inquérito de satisfação e as entrevistas;

A percepção de satisfação dos inquiridos e entrevistados é muito elevada e praticamente coincidente no que se refere a:

- Satisfação geral com a USP;
- Desempenho da USP;
- Serviços prestados pela USP;
- Recomendação do Modelo.

As manifestações de insatisfação, embora de reduzido volume, são muito significantes, sob o ponto de vista individual, comportamental e organizacional. O modelo de serviços partilhados é recomendado pela maior parte dos inquiridos e entrevistados.

## 8. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 8.1. CONCLUSÕES

Com esta investigação tentou-se, numa perspectiva sociológica, estudar e avaliar o impacto da implementação dos serviços partilhados no IEFP, IP, com especial incidência na Delegação Regional do Alentejo e mais concretamente nas cinco unidades escolhidas para o arranque do projecto piloto.

Os resultados obtidos situam-se na área científica da Sociologia das Organizações. Para abordagem do problema de estudo, foi usada uma metodologia de natureza qualitativa e descritiva. Para recolha da informação de suporte à investigação foram usados como instrumentos, as entrevistas que resultaram do inquérito de satisfação.

Como resultado da organização, análise e discussão dos resultados obtidos, chegámos a um conjunto de conclusões sobre o impacto da mudança organizacional que ocorreu na Delegação Regional do IEFP, IP.

Considerados os objectivos do trabalho e as questões colocadas inicialmente, bem como o conhecimento individual que se tinha do problema e a revisão da literatura ajudaram a extrair conclusões que agora se apresentam.



**Avaliar o  
Impacto de  
Implementação**

O IEF, IP começou por *experimentar* a implementação dum modelo de serviços partilhados, abrangendo apenas algumas áreas de suporte, nomeadamente as aquisições e as questões financeiras.



**Fazer Mais,  
com Menos**

***“Fazer mais com menos”***

A entrada em funcionamento das duas Unidades de Serviços Partilhados (USP): uma nos Serviços Centrais e outra na Delegação Regional do Alentejo, no dia 17 de Novembro de 2008, marcou o início dum processo irreversível, que alterou igualmente toda a filosofia de funcionamento na instituição, nomeadamente pelo significativo potencial de retorno na prossecução do objectivo de “fazer mais com menos” na Administração Pública.

Com este processo iniciou-se uma nova lógica de funcionamento, onde o cliente interno assume um papel absolutamente central.

A importância desta medida é tal que a implementação de serviços partilhados no IEF, IP, foi considerada como objectivo estratégico inscrito no QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização) para o período 2008-2010.

A mudança de filosofia (enfoque no cliente) constitui, a pedra de toque de todo o modelo de serviços partilhados, mas é de admitir, pelas respostas dos entrevistados e pelo conteúdo do relatório de satisfação do cliente USP que outros objectivos também terão sido pretendidos e alcançados.



**Enfoque no  
Cliente**

Desde logo, a realocação de recursos humanos para as áreas de negócio, mas também a harmonização de procedimentos e a redução dos tempos e prazos nas operações financeiras e aquisições foram aspectos muito sublinhados pela generalidade dos entrevistados.

Outros objectivos, como a normalização de processos, redução dos tempos das operações e a obtenção de economias de escala, entre outros foram igualmente alcançados.

### ***“Alteração de paradigma”***

Quer isto dizer que a implementação de serviços partilhados na DRA – Alentejo, para além dos aspectos já identificados, terá servido também para alterar o paradigma e a cultura organizacional da organização. Antes, mais centralizada na própria organização, hoje totalmente focalizada na relação fornecedor – cliente interno.

Estando a USP a funcionar desde 2008, conclui-se que a relativa pouca maturidade do projecto pode ajudar a perceber as respostas dos entrevistados e as conclusões do relatório de satisfação do cliente, relativamente aos impactos, resistências, qualidade do serviço, eficácia e satisfação da nova unidade.



**Maturidade  
Baixa**

Os dados constantes do inquérito e análise de conteúdo, cruzados com o histórico do modelo (foi implementado em 2008 em apenas cinco unidades piloto; gradualmente foi alargado a toda a delegação e só em 2009 ficou totalmente implementado), concorrem para a conclusão de que a maturidade dos serviços partilhados da DRA é relativamente baixa.

### ***“Maturidade baixa”***

Conclui-se que, passada a fase de implementação, caracterizada por eventual imaturidade é necessário alguma pilotagem, subjacente a cada área de suporte, acompanhada de um plano de informação que coloque todos os intervenientes no mesmo registo, para que a implementação se consolide com sucesso e para que dela se retirem plenamente os resultados pretendidos.

A diversidade de opiniões que foi possível apurar relativamente a questões tão simples como as razões de implementação dos SP ou a escolha da unidade orgânica para o projecto-piloto e que, ainda hoje, não parecem estar consolidadas entre os colaboradores dos diferentes grupos profissionais, permite inferir algum déficit de comunicação.



## Satisfação com os serviços

### ***“Satisfação com os serviços”***

Procurando interpretar o significado dos dados recolhidos através de questionário, no que refere à satisfação com os serviços, é possível concluir que a sucesso do projecto ainda coloca dúvidas a elevada percentagem dos colaboradores. No entanto, é significativamente maior o número de opiniões que manifesta satisfação com os serviços prestados, economias de tempo e custos obtidas, qualidade da informação disponibilizada e dos serviços prestados, cumprimento dos prazos e tempo de resposta às solicitações e satisfação geral com o serviço prestado pela USP.

A análise possibilita ainda a leitura dum número muito significativo de entrevistados que, apesar de considerarem como *boa* a decisão a mudança de paradigma – *passagem do modelo centralizado para o modelo de serviços partilhados* - não rejeitam o regresso ao modelo anterior.

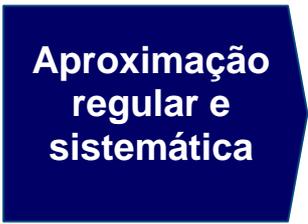
### ***“Aproximação regular e sistemática”***

Tal enfoque permite concluir que o modelo de sucesso preconizado aconselha uma abordagem de maior proximidade, que deverá assentar na construção de serviços partilhados de qualidade, focados numa comunicação clara que responda às expectativas e benefícios já criados nos colaboradores.

Sem se rejeitar a importância dos restantes factores, a aproximação regular e sistemática entre os diversos patamares dos SP, afigura-se decisiva para o seu sucesso futuro.

Parece claro ao investigador que uma aproximação mais suportada entre os diversos patamares da USP, sem prejuízo duma análise mais formal do arranque do modelo (*a qual não cabe naturalmente no âmbito desta investigação*), ajudará a clarificar os papéis, as missões, a estratégia e naturalmente a garantir o sucesso do próprio modelo.

O facto de alguns entrevistados se referirem ao modelo de SP, como “centralizado” e o elevado número de opiniões que “hesitam” perante a questão de regresso ao modelo anterior, deverá ser factor de ponderação.



**Aproximação  
regular e  
sistemática**

A partilha de serviços comuns é um conceito testado e com provas dadas e por isso não é de estranhar que apesar do modelo não estar suficientemente testado, uma percentagem elevada dos colaboradores do IEFP que trabalham directamente com os serviços partilhados, manifestem uma satisfação geral com a USP.



**Satisfação  
com a USP**

Conclui-se que a percepção dos colaboradores relativamente ao desempenho da unidade regional de serviços partilhados é muito elevada.

Conclusão idêntica se pode extrair do universo de entrevistados, relativamente à expectativa geral sobre os benefícios da implementação dos SP. A maioria das opiniões deixa entender que existe uma correlação positiva entre as expectativas e os benefícios já verificados nas unidades orgânicas.

O foco da actividade principal na área de negócio, passando de prestadores a clientes, é motivo de satisfação por parte dos colaboradores.

Também é muito claro que os colaboradores manifestam satisfação nas novas funções, do que pode concluir que a expectativa quanto a um eventual impacto negativo que a implementação dos SP pudesse vir a suscitar na actividade dos entrevistados, não se manifestou ou foi esbatida com o passar do tempo.

## RECOMENDAÇÕES

Parece evidente que a implementação dos serviços partilhados na Delegação do Alentejo (IEFP, IP) constitui uma aposta ganha, mas deverá haver a consciencialização de que há um **longo caminho a percorrer** até à consolidação do modelo. A abertura dos colaboradores à mudança de paradigma deverá continuar a ser potenciada;

Há ganhos que se vão obter com o tempo, pelo que deverá haver uma aposta muito vincada na **formação** de todos os intervenientes. Só com o reforço de competências de todos os intervenientes se poderá consolidar todo o processo inicial;

O reforço do papel do **interlocutor** é absolutamente decisivo. A imprescindível responsabilização hierárquica deverá ter correspondência financeira;

A abertura demonstrada pelas unidades orgânicas e pelos colaboradores, foi decisiva na fase inicial, mas fica claro que existe algum défice informativo, pelo que deverá ter-se em atenção a **gestão das expectativas** dos diferentes grupos profissionais;

Deve haver uma **comunicação clara dos objectivos**, bem como comunicação sistemática e periódica dos ganhos obtidos na implementação. A existência dum plano de informação, será decisiva no processo de consolidação dos SP. Só assim estará garantida a adesão generalizada de todos os intervenientes;

Considera-se que haverá vantagem em **autonomizar o trabalho da USP** em localização separada da sede e das unidades de negócio e tendo como objectivos a melhoria contínua de processos, a qualidade de serviços e a redução duradoura de custos.

Depois de consolidadas as áreas Financeira, Aquisições e Assiduidade, o passo seguinte será o de **estender os SP a outras áreas**, por ventura com maior apetência

para a partilha, como são as Tecnologias de Informação, Recursos Humanos, Segurança e Higiene e Saúde no Trabalho e Gestão do Imobilizado, entre outras; Finalizado o processo de consolidação, acredita-se que o grande desafio que se coloca à organização é **construir um serviço de excelência** que responda às exigências internas e, que simultaneamente consiga tornar-se atractivo para outras organizações no seio da Administração Pública.

Com as devidas diferenças, quer em termos de missão, quer relativamente aos serviços prestados, a USP Alentejo pode tornar-se no Centro de Serviços Partilhados do ministério correspondente ou, numa perspectiva mais ambiciosa, num **modelo de serviço partilhado transversal** a outros ministérios, que não desperdice oportunidades para rentabilizar o investimento realizado.

## 9. BIBLIOGRAFIA

- ALBARELLO, Luc et al, (1997), *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*, Lisboa, Gradiva.
- ALBERT, E. et al, (2004), *Trabalhar para quê?*, Lisboa, Bertrand Editora.
- ALLRED, R.U. (1989), *Environment and Organization in the Pharmaceutical Industry: a study of organizational adaptation*, Dissertação para Doutoramento em Saúde Pública. Berkeley, University of Califórnia.
- ARON, R. (1992), *As etapas do pensamento sociológico*, Lisboa, D. Quixote.
- BANNER, D. K. & GAGNE, T. E., (1995), *Designing effective organizations, traditional and transformational views*, Thousand Oaks, Sage.
- BARDIN, L. , (2004), *Análise de Conteúdo*, 3ª Edição, Lisboa, Edições 70.
- BERG, B.L., (1995), *Qualitative research methods for the social sciences*, Boston, Allyn and Bacon.
- BERNOUX, Philippe, (s.d.), *A Sociologia das Empresas*, Porto, RÉS-Editora - Lda.
- BILHIM, J. A. F., (2008), *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas*, Lisboa, UTL Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- BOUDON, R., (1990), *Os métodos em Sociologia*, Lisboa, Rolim.
- BOWDITCH, J.; Buono, A, (1992), *Elementos de Comportamento Organizacional*, Livraria Pioneira Editora.
- BRAVO, R.S., (1995), *Técnicas de investigación social. Teoria y ejercicios*, Madrid, Paraninfo.
- BRIEF, A. P., (1998), *Attitudes in and around Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- CAETANO, A., (2001), *Mudança e intervenção organizacional*, In J. M. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa, McGraw-Hill.
- CAMERON, K. S., (1986), *Effectiveness as paradox, consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness*, Management Science, 32.
- CARMO, H.; Ferreira, M.M. (1998), *Metodologia da investigação*, Guia para Auto-aprendizagem, Lisboa, Universidade Aberta.

- CASTLES, S., (2002), Estudar as Transformações Sociais, in *Revista Sociologia, Problemas e Práticas* (40).
- CHILD, J., SMITH, C., (1987), *The Context and Process of Organizational Transformation*, Cadbury Limited in its Sector, *Journal of Management Studies*, v.24, nº6.
- CHILD, John., (1972), *Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice*, Sociology, USA.
- CHU, R.A., (2006), *Resistência às mudanças: aspectos positivos*, ENAMPAD.
- CLARK, A., (1997), Job Satisfaction in Britain, *British Journal of Industrial Relations*, 34 (2).
- CONNOLLY, T., COLON, E. M. & DEUTCH, S. J., (1980), Organizational effectiveness: a multiple constituency approach, *Academy of Management Review*, 5.
- CRESWELL, John W., (2008), *Research design, qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, 3ª Edição, USA, SAGE publications Ltd.
- CROZIER, M.; FRIEDBERG, E., (1977), *L'Actor et le système*, Paris, Seuli.
- CUNHA, M. P., (2002), *As duas faces da Mudança Organizacional: Planeada e emergente*, Universidade Nova de Lisboa - Faculdade de Economia.
- DAVENPORT, T., (1994), The Business Change and Re-engineering interview, *The Official Journal of the Institute of Business Process Re-engineerin*, 2(1).
- DEAL, T.E., KENNEDY, A.A, (1988), *Corporate culture: the rites and rituals of coporate life*, New York, Adilson, Wesley Publishing Company Inc.
- DENT, E. B.; GOLDBERG, S. G. Challenging, (1999), Resistance to change, *Journal of Applied Behavioral Science*, nº 35.
- DRUCKER, Peter, (1974a), *Management, Tasks, Responsibilities and Practices*, Nueva York, Harper and Row.
- DRUCKER, Peter, (1998b), *The discipline of innovation*, Boston, HBS Press.
- ECO, U., (1993), *Como se Faz uma Tese em Ciências Humanas*, Lisboa, Editora Presença.
- EDVARDSSON, B., THOMASSON, B. e QVRETREIT, J., (1984), *Quality of service*, London, MacGraw-Hill.

- ESTANQUE, E., (2003), Crise Económica e Impactos no Mundo do Trabalho, *in Revista Com(m)textos de Sociologia – Associação Portuguesa de Sociologia.*
- ESTRELA, Albano, (1990), *Teoria e prática da observação de classes. Uma estratégia de formação de professores. 3ª edição.* Lisboa, Instituto Nacional de Investigação Científica.
- ETZIONI, A., (1964), *Modern organizations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- FERRANI, E., (2000), Shared Services, *Computerworld*, Nov, 27.
- FERREIRA DE ALMEIDA, J., MADUREIRA PINTO, J., (1982), *A Investigação nas Ciências Sociais*, Lisboa, Presença.
- FERREIRA, C., et al, (1996), *Psicologia das Organizações*, Alfragide, McGraw-Hill.
- FERREIRA, J. M. C., NEVES, J., CAETANO, A., (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa, McGraw-Hill.
- FESTINGER, L., KATZ, D., (1992), *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*, Barcelona, Paidós.
- FLICK, U., (2005), *Métodos qualitativos na investigação científica*, Lisboa, Monitor.
- FORST, L.I., (2001), Shared Services Grows Up *Journal of Business Strategy*. July/August 2001.
- FORTIN, M. F., (1999a), *O Processo de investigação: Da concepção à realização*, Loures, Lusociência.
- FORTIN, M. F., (2000b), *Métodos de amostragem*, Loures, Lusociência.
- FREIRE, J., (2001), *Sociologia do Trabalho - Uma Introdução*, Porto, Edições Afrontamento.
- GALBRAITH, J. R., (1997), *Projectando a organização inovadora*, São Paulo, Futura.
- GIDDENS, A., (2000), *Sociologia*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- GIL, A. C., (2007), *Como elaborar projetos de pesquisa*, São Paulo, Atlas.
- GOLDIM, José R. (2006), Conflitos de interesse e suas repercussões na ciência, *Revista Brasileira de Psiquiatria*, vol.28 nº.1, Março, São Paulo.
- GUERRA, I. Carvalho, (2008), *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo, sentido e formas*, Principia Editora.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J., (1993), “Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution”, *Journal of Strategic Information Systems*, 4.

- HANNAM, M.T. & FREEMAN, J., (1977), The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, 82.
- HENRI, J., (2004), *Performance measurement and organizational effectiveness*, Bridging the gap, Managerial Finance.
- HERMAN, R. D., & RENZ, D.O., (1998), *Nonprofit organisational effectiveness: Contrasts between especially effective and less effective organisations*, Nonprofit Management & Leadership.
- HERNANDEZ, F., et al, (2000), *Aprendendo com as inovações nas escolas*, Artmed Editora, Porto Alegre.
- HERZOG, J.P., (1991), *People, the critical factor in managing change*, Journal of Systems Management, Cleveland.
- HESKET, J. L., (1987), Lessons in the service sector, *Harvard Business Review*, 65.
- HOOD, C., (1991), *A Public Management off all seasons*, OCDE.
- IMAGINÁRIO, C., (2004), *Idoso dependente em contexto familiar*, Coimbra, Formasau.
- INE, (2007), Estatísticas do Emprego, 4º Trimestre de 2007.
- JAMES, L. R. & TETRICK, L. E. , (1996), Confirmatory analytic tests of three causal models relating job perceptions to job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 71.
- JONHSON, G., (1992), *Managing strategic change – strategy, culture and action*. Great Britain, Long Range Planinning.
- KANTER, R.M., (1984), *The change masters*, New York, Touchstone Book.
- KATZ, D., KAHN, R. L., (1966), *The Social Psychology of Organizations*, New York, Wiley.
- KIESER, Alfred., (1994), *Why Organization Theory Needs Historical Analyses - And How This Should Be Performed*, Organization Science,USA.
- KOTTER, JOHN P., (2003), *¿Qué hacen los líderes?*, Colección C.G. Gürús, Deusto. Labour Economics Nº 4.
- LAKATOS, Eva. M., MARCONI, Marina de A., (1994), *Metodologia do Trabalho Científico. 4ª edição*, São Paulo, Editora Atlas.

- LEWIN, K., (1951), *Field Theory in Social Science*. Nova York: Harper & Row.
- LOCKE, E. A., (1976), *The nature and causes of job satisfaction*, Chicago, Rand-McNally.
- LODAHL, T. M. & KEJNER, M., (1965), The definition and measurement of job involvement, *Journal of Applied Psychology*, 49.
- MADUREIRA PINTO, J., SANTOS SILVA, A., (1984), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto, Ed. Afrontamento.
- MADUREIRA, C. , (2000), A Organização Neotaylorista do Trabalho no Fim do Século XX, in *Revista Sociologia, Problemas e Práticas* (32).
- MARQUES, S. C. L., (2007), *Os cuidadores informais de doentes com AVC*, Coimbra, Forsmasau.
- MAURER, R., (1997), Transforming Resistance, *HR Focus*, nº 10, ABI/Inform Global.
- MENDES, C. A, (2004), *Mudança Organizacional*, in LEIC – IST.
- MEYER, M. W. & GUPTA, V., (1994), The performance paradox, *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, JAI Press.
- MILES, R. H., (1980), *Macro organizational behavior*, Glenview, IL, Scott, Foresman.
- MILLER, D. e FRIESEN, P., (1982), Innovation in conservative and entrepreneurial firms, two models of strategic momentum, *Strategic Management Journal*, v.3.
- MINTZBERG, H., (1979), *The Structuring of Organizations*, New Jersey, Prentice-Hall Inc.
- MORGAN, G. (1996), *As organizações vistas como organismos*, São Paulo, Atlas.
- MOZZICAFREDDO, Juan (2003), *Ética e Administração - Como Modernizar os Serviços Público*, Oeiras, Celta Editora.
- NEVES, José, et al., (2001), *Manual de Psicologia das Organizações*, McGraw Hill, Amadora, 1ª Edição.
- OCDE (Public Management Service), (1995), *An Innovative Approach to Administrative Reform*, the Portuguese Experience.

- PARENTE, C., (2006), Conceitos de Mudança e Aprendizagem Organizacional - Contributos para a análise da produção de saberes, *in Revista Sociologia, Problemas e Práticas (50)*.
- PARHIZGARI, A.M., GILBERT, G.R., (2004), Measures of organizational effectiveness: Private and public sector performance, *Omega: The International Journal of Management Science*, n.º 32.
- PARSONS, T. (1951), *The Social System*, Nova Iorque, Free Press.
- PARSONS, T., (1968), "Una teoría funcional del cambio", *Los cambios sociales: fuentes, tipos y consecuencias*, Mexico, Fondo de Cultura Económica.
- PETTIGREW, A. M., (1987), Theoretical, methodological, and empirical issues in studying change: a response to Starkey, *Journal of Management Studies*, v.24, n.4.
- PFEFFER, Jeffrey, SALANCIK, Gerald R., (1978), *The external control of Organizations*, New York, Harper & Row.
- PINA E CUNHA, Miguel (coord.), (1999), *Estrutura Organizacional: Dimensões, Determinantes e Formatos, Teoria Organizacional, Perspectivas e Prospectivas*, Publicações Dom Quixote.
- PINTO, J.; et al., (1986), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto, Edições Afrontamento.
- PINTO, José, S., (2009), *Um novo modelo de serviços partilhados*, Dissertação de mestrado em sistema de informações, Universidade do Minho.
- POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P., (2004), *Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem: Métodos, avaliação e utilização*, 5ª ed., Porto Alegre, Artmed.
- Portal do Governo em <http://www.governo.gov.pt/>
- PORTER, M. (1998), Clusters and The New Economics of Competition, *Harvard Business Review*, November – December, 1998.
- PORTER, M.; STERN, S. (2001), “Inovação: A localização também conta”, In *Revista Portuguesa de Gestão*, III Série, Ano 16, N.º 3, Jul/Ago/Set. 2001, Prentice Hall.
- QUINN, B., COOKE, R., & ANDREW, K., (2000), *Shared Services: Minig for Corporate Gold (Hard)*. Great Britain, Pearson Education Limited.

- QUIVY, Raymond, (1992a), *Manual de investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.
- QUIVY, Raymond, (2008b), *Manual de investigação em Ciências Sociais*, 5ª edição, Gradiva.
- ROBBINS, S. P., (1999a), *Mudança Organizacional e Administração do Stress*. Comportamento Organizacional, LTC.
- ROBBINS, Stephen P., (2002b), *Administração, Mudanças e perspectivas*, São Paulo, Ed. Saraiva.
- SANTOS, J. R., (1999), *A propósito das noções de “problema social” e “problema sociológico”*, CIDEHUS, Universidade de Évora.
- SCHEIN, Edgar, (1982), *Psicologia Organizacional*, RJ, Prentice Hall.
- SCHEIN, Edgar. H., (1984), *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. Sloan Management Review, Vol. 25, nº 2.
- SCOTT, W.R., (1992), *Organizations, Rational, natural, and open systems* (3rd ed.). Englewood, Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- SELZNICK, Philip, (1966), *TVA and the Grass Roots*, New York, Harper and Row.
- SÉRIEYX, Hervé (1995), *O Big Bang das Organizações*, Lisboa, Instituto Piaget.
- SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I., (2001), *Comportamento do cliente: indo além do consumidor*, Atlas.
- SILVA, A. S., Pinto, J. P., (2006), *Metodologia das Ciências Sociais*, 8ª Edição, Porto, Edições Afrontamento.
- Sítio da PT em <http://www.portugaltelecom.pt> em 10 Maio 2011.
- STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. (1995), *Administração*, 5ª Ed., Livros Técnicos e Científicos Editora.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward., (1995), *Management*, Prentice-Hall.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J., (1998), *Basics of qualitative research- techniques and procedures for developing grounded theory*, California, SAGE Publications.
- TAVARES, J. C., (2001), Entrevista à *Revista Interface nº 168*, Março.
- TOPPING, S., (1991), *Strategic change in one organization: A longitudinal study of the patterns and periods of change*, Birmingham, University of Alabama.

- TOSI, H., & Carroll, S., (1982), *Management*, John Wiley & Sons.
- TOSI, Henry L., (1975), *Theories of Of Organization – 2ª Edição*, New York: John Wiley & Sons.
- TUSHMAM M., NADLER, D., (1997), *Organizando-se para a inovação*, Futura.
- VALA, J., (1989), *A Análise de conteúdo*, Edições Afrontamentos, 3ª Edição.
- VENKATRAMAN, N. & RAMANUJAM, V., (1986), *Measuring of business permomance in strategy research: A comparison approaches*, Academy of Management Review.
- WADELL, D., SOHAL, A., (1998) *Resistance: a constructive tool for change management*, Management Decision.
- WALTON, E. J. & DAWSON, S., (2001), Managers' perceptions of criteria of organizational effectiveness. *Journal of Management Studies*, 38.
- WEBER, Max., (1947), *The Theory of Social and Economics Organization*, New York, Trans.
- YIN, Robert K. , (2003), *Case Study Research, Design and Methods*, 3ª Edição, USA, SAGE Publications.

## ANEXOS

**Anexo A** – Inquérito de satisfação do cliente USP - Alentejo

**Anexo B** – Relatório de satisfação do cliente USP - Alentejo

**Anexo C** – Guião das entrevistas

**Anexo D** – Dados dos inquiridos

**Anexo E** – Análise de conteúdo das entrevistas

**Anexo F** – Consentimento Informado

**Anexo G** – Clube de Serviços Partilhados

## Anexo A – Inquérito de satisfação do cliente USP




Submeter por E-mail

### Inquérito de Satisfação do Cliente USP Alentejo

**Obrigado** por responder ao Inquérito de Satisfação do Cliente USP. A sua opinião, pessoal e sincera, é importante. O preenchimento deste questionário não demorará mais do que alguns minutos e é de natureza **confidencial**.

Classifique seu nível de satisfação usando uma destas opções:

1 = Não satisfaz  
 2 = Satisfaz pouco  
 3 = Satisfaz  
 4 = Satisfaz bem  
 5 = Satisfaz muito bem

Imagem global da USP Alentejo	1	2	3	4	5
01. Desempenho da unidade regional de serviços partilhados	<input type="radio"/>				
02. Cortesia dos colaboradores que lidam com os serviços/clientes	<input type="radio"/>				
03. Flexibilidade e autonomia dos colaboradores para resolver situações invulgares	<input type="radio"/>				
04. Participação em reuniões para debater a melhoria dos processos implementados	<input type="radio"/>				
05. Satisfação geral com a unidade de serviços partilhados	<input type="radio"/>				

Suporte técnico	1	2	3	4	5
06. Satisfação com a implementação e o funcionamento do suporte técnico	<input type="radio"/>				
07. Possibilidade de utilização de vários canais de comunicação - telefone, email, reuniões...	<input type="radio"/>				
08. Satisfação geral com o suporte técnico dos serviços partilhados	<input type="radio"/>				

➔

---

USP ALENTEJO / CFialho

Página 1

**Serviços prestados**

	1	2	3	4	5
09. Satisfação com os serviços prestados	<input type="radio"/>				
10. Satisfação com as economias de tempo e custo obtidas	<input type="radio"/>				
11. Satisfação com a qualidade da informação disponibilizada e dos serviços prestados	<input type="radio"/>				
12. Cumprimento de prazos e tempo de resposta às solicitações	<input type="radio"/>				
13. Satisfação geral com o serviço prestado pela unidade de serviços partilhados	<input type="radio"/>				

**Recomendação do modelo de serviços partilhados**

- 14. Definitivamente
- 15. Sim
- 16. Não
- 17. Talvez
- 18. Porquê?

**Sugestões de melhoria**

19. Escreva as suas sugestões, na caixa abaixo.

**Anexo B – Relatório de satisfação do cliente USP – Alentejo**





## RELATÓRIO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE USP ALENTEJO

1. Considerações iniciais.....	3
1.1. Âmbito e objectivos dos serviços partilhados .....	3
1.2. Objectivos e metodologia do inquérito .....	4
2. Imagem global da USP Alentejo .....	6
3. Suporte técnico da USP Alentejo.....	8
4. Serviços prestados pela USP Alentejo.....	10
5. Recomendação do modelo de serviços partilhados .....	12
6. Sugestões de melhoria do modelo de serviços partilhados .....	16
7. Considerações finais .....	18
Anexo: Inquérito de satisfação do cliente USP Alentejo .....	19



## 1. Considerações iniciais

### 1.1. Âmbito e objectivos dos serviços partilhados

O processo de modernização decorrente da publicação e entrada em vigor da Portaria n.º 637/2007, de 30 de Maio, que estabelece o Estatuto e a nova Orgânica do IEFP, IP, republicado pela Portaria n.º 570/2009, de 29 de Maio, com a Declaração de Rectificação n.º 42/2009, de 23 de Junho, implicou importantes modificações a nível da sua estrutura organizacional, conduzindo a uma nova realidade em termos de unidades orgânicas, funções, atribuições, responsabilidades e afectação de pessoas às diversas actividades, envolvendo a criação de Serviços Partilhados, numa óptica de reafecção de mais recursos às funções do negócio, representando uma nova lógica de funcionamento e de interacção com o cliente interno.

Neste contexto, e numa perspectiva de promoção da melhoria contínua dos serviços prestados, rigor da informação de gestão, redução dos custos, aumento da produtividade, normalização de processos e sistemas, desenvolvimento de centros de competência e inovação e de libertação de recursos para as áreas de negócio, após um período de consolidação e de optimização iniciais, é importante avaliar periodicamente o nível de satisfação dos clientes internos com o Modelo de Serviços Partilhados.

Os objectivos do Projecto de Serviços Partilhados visam atingir, entre outros, os seguintes aspectos: a melhoria de serviço a prestar (excelência de serviço), a melhoria da satisfação dos clientes internos (enfoque no cliente), a simplificação e agilização de processos, a standardização de processos, a melhoria do tempo/prazo de resposta, a maior visibilidade dos processos e das pessoas que lhe estão afectos e a realocação da capacidade libertada de recursos para as áreas de negócio.

O modelo de serviços partilhados levou à criação de uma USP a nível da Região Alentejo que agrega os processos partilháveis das Áreas Administrativa (Aquisições) e Financeira, inicialmente implementado em cinco Centros de Emprego piloto da Região Alentejo – Alcácer do Sal, Elvas, Estremoz, Montemor-Novo e Sines – e nos Serviços de Coordenação Regional da Delegação Regional do Alentejo [Gráfico 1].

GRÁFICO 1 – UNIDADE DE SERVIÇOS PARTILHADOS DA REGIÃO ALENTEJO





### 1.2. Objectivos e metodologia do inquérito

A implementação da Unidade de Serviços Partilhados (USP) provocou alguns ajustamentos na gestão de processos pelo que importa aferir o grau de satisfação dos clientes internos envolvidos nesta transformação organizacional. Neste sentido foi elaborado o inquérito de satisfação do cliente USP Alentejo.

O inquérito pretende aferir o grau de satisfação com a imagem global da USP Alentejo, com o suporte técnico utilizado para a circulação da documentação entre as diversas unidades orgânicas e com os serviços prestados pela unidade de serviços partilhados.

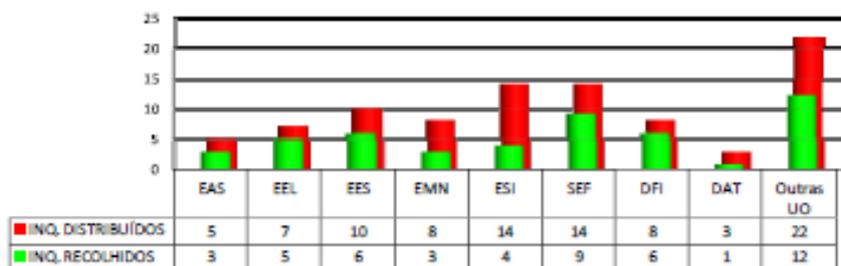
Para além destes objectivos, pretende-se, ainda, aferir até que ponto o cliente USP Alentejo recomendaria este modelo de serviços partilhados para aplicação noutra organização e, finalmente, recolher eventuais sugestões de melhoria.

Os procedimentos metodológicos do trabalho – de natureza exploratória e descritiva – dividiram-se em duas partes. A primeira desenvolveu os objectivos, o desenho da pesquisa, a construção e validação do instrumento de levantamento dos dados e a distribuição do inquérito. A segunda envolveu a recolha de dados, a análise e as considerações finais.

O inquérito, em anexo, elaborado em formato electrónico, foi distribuído e recolhido através de correio electrónico. Os ficheiros gerados, em formato xml, foram exportados em simultâneo para uma folha de cálculo para apuramento global dos resultados, garantindo a confidencialidade dos dados.

Foram distribuídos 91 inquéritos no período de 20 a 22 de Outubro de 2010 [Gráfico 2]. No âmbito dos clientes da USP Financeira, foram distribuídos 65 inquéritos a todos os directores e clientes dos cinco Centros de Emprego piloto do projecto – Alcácer (EAS), Elvas (EEL), Estremoz (EES), Montemor-o-Novo (EMN) e Sines (ESI) -, da Divisão Financeira (DFI) e da Direcção de Serviços de Emprego e Formação Profissional (SEF) que solicitam serviços na área financeira. No âmbito dos clientes da USP Aquisições, foram distribuídos 26 inquéritos a todos os interlocutores e directores das restantes unidades orgânicas locais (UO) e das Divisões Financeira (DFI) e de Apoio Técnico (DAT). Por outro lado, visto que o objecto de análise está centrado na USP Alentejo, os processos de aquisição ao abrigo dos Acordos Quadro não deveriam ser considerados, dado que são desenvolvidos ao nível da USP Central.

GRÁFICO 2 – NÚMERO DE INQUÉRITOS DISTRIBUÍDOS E RECOLHIDOS POR UNIDADE ORGÂNICA





O nível de participação foi assinalável tendo sido recebidas 49 respostas com devolução do inquérito preenchido distribuídas da seguinte forma: 35 para USP Financeira e 14 para a USP Aquisições. Foram ainda recebidas 10 respostas sem devolução do inquérito com a justificação de que o destinatário considerava não ter o perfil e ou o conhecimento adequado do funcionamento da unidade de serviços partilhados para responder ao solicitado [Gráfico 3].

GRÁFICO 3 – NÚMERO DE INQUÉRITOS DISTRIBUÍDOS E RECOLHIDOS POR USP



	USP Alentejo	USP Financeira	USP Aquisições
INQUÉRITOS DISTRIBUÍDOS	91	65	26
RESPOSTAS C/ INQUÉRITO	49	35	14
RESPOSTAS S/ INQUÉRITO	10	9	1

Em suma, o nível global de participação chegou aos 65% (respostas com e sem inquérito), com uma participação efectiva de 54% (respostas com inquérito). Apenas 35% dos inquiridos não manifestou qualquer interesse na avaliação da USP Alentejo. Só três Unidades Orgânicas Locais, no caso três Centros de Formação Profissional e na área das aquisições, ficaram em branco neste estudo, não tendo enviado nenhum inquérito.



## 2. Imagem global da USP Alentejo

Neste ponto, genericamente designado como Imagem Global da USP Alentejo, foram analisados os níveis da satisfação dos clientes internos nos seguintes aspectos:

- ✓ Desempenho da unidade regional de serviços partilhados;
- ✓ Cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes;
- ✓ Flexibilidade e autonomia dos colaboradores para resolver situações invulgares;
- ✓ Participação em reuniões para debater a melhoria dos processos implementados;
- ✓ Satisfação geral com a unidade de serviços partilhados.

Todas as respostas foram classificadas com um nível de satisfação utilizando uma escala com cinco opções:

- ✓ 1 = Não satisfaz; 2 = Satisfaz pouco; 3 = Satisfaz; 4 = Satisfaz bem e 5 = Satisfaz muito bem.

A taxa de satisfação geral com a unidade de serviços partilhados foi de 93,9% [Gráfico 4]. Em termos genéricos, a taxa de satisfação dos clientes internos com a Imagem Global da USP Alentejo oscilou entre os 67,4%, na participação em reuniões para debater a melhoria de processos, e os 100%, na cortesia dos colaboradores da unidade de serviços partilhados. O desempenho da unidade regional de serviços partilhados e o nível de flexibilidade e autonomia dos colaboradores atingiram taxas de satisfação de 95,9% e 91,9%, respectivamente.

GRÁFICO 4 – IMAGEM GLOBAL DA USP ALENTEJO



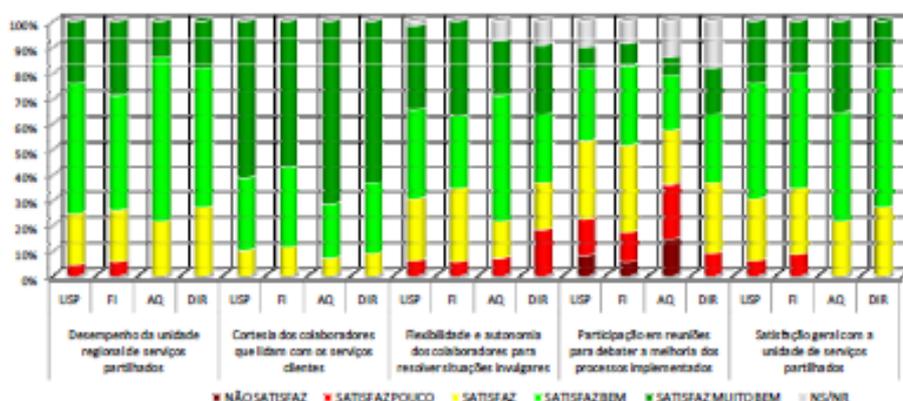
Os clientes internos manifestaram uma insatisfação particularmente expressiva (21,5%) nas questões relacionadas com a participação em reuniões para debater a melhoria dos processos implementados.

Uma referência para as respostas em branco (não sabe/não responde) na flexibilidade e autonomia dos colaboradores (2%) e na participação em reuniões para debater a melhoria de processos (10,1%).



Para além da análise relacionada com a imagem global da USP Alentejo é, ainda, possível analisar três outras categorias: a percepção dos clientes internos das USP Financeira e Aquisições e a perspectiva dos Directores das Unidades Orgânicas Locais face à realidade dos serviços partilhados [Gráfico 5]. De salientar que o número de respostas de carácter mais institucional, dos Directores das UO Locais, foi de 11 em 16 possíveis. As ausências são provenientes de dois Centros de Emprego e de três Centros de Formação Profissional.

GRÁFICO 5 – IMAGEM GLOBAL DA USP ALENTEJO POR CATEGORIAS DE CLIENTES



A primeira grande tendência a reter é que não há grandes flutuações de análise entre as diferentes categorias de clientes internos.

No entanto, os clientes da USP Financeira são um pouco menos satisfeitos com o desempenho da unidade regional de serviços partilhados, enquanto os clientes da USP Aquisições (35,7%) estão pouco ou nada satisfeitos com a participação em reuniões para debater a melhoria de processos.

Os Directores acompanham a tendência geral, manifestando, sobretudo, alguma insatisfação, próxima dos 20%, com alguma falta de flexibilidade e autonomia dos colaboradores para resolver situações invulgares.



### 3. Suporte técnico da USP Alentejo

Neste ponto, genericamente designado como Suporte Técnico da USP Alentejo, foram analisados os níveis da satisfação dos clientes internos nos seguintes aspectos:

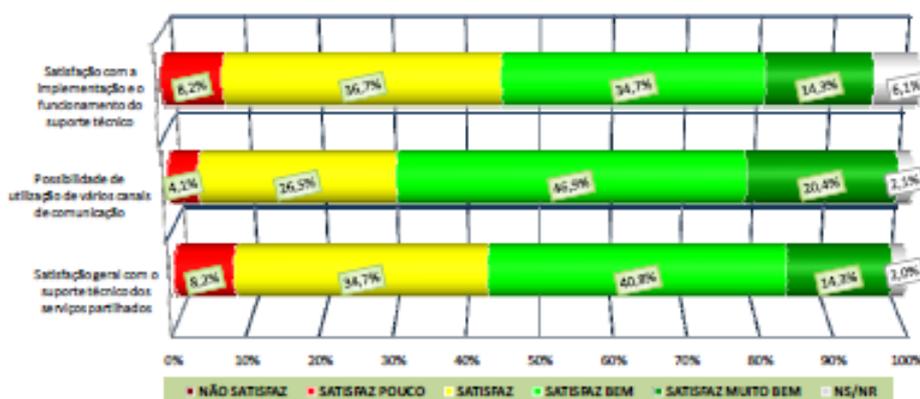
- ✓ Satisfação com a implementação e o funcionamento do suporte técnico;
- ✓ Possibilidade de utilização de vários canais de comunicação - telefone, e-mail, reuniões, etc;
- ✓ Satisfação geral com o suporte técnico dos serviços partilhados.

Todas as respostas foram classificadas com um nível de satisfação utilizando uma escala com cinco opções:

- ✓ 1 = Não satisfaz; 2 = Satisfaz pouco; 3 = Satisfaz; 4 = Satisfaz bem e 5 = Satisfaz muito bem.

A taxa de satisfação geral com o suporte técnico dos serviços partilhados ronda os 90% [Gráfico 6]. Em termos genéricos, a taxa de satisfação dos clientes internos com o Suporte Técnico da USP Alentejo oscilou entre os 85,7%, na satisfação com a implementação e o funcionamento do suporte técnico, e os 93,8%, na possibilidade de utilização de vários canais de comunicação com os serviços partilhados.

GRÁFICO 6 – ANÁLISE DO SUPORTE TÉCNICO DA USP ALENTEJO



Quando nos referimos à implementação e funcionamento do suporte técnico estamos a analisar o sistema inicialmente criado e implementado pela USP Alentejo, baseado na disponibilização de pastas partilhadas localizadas nos servidores da Delegação Regional do Alentejo e de pedidos via correio electrónico para a unidade de serviços partilhados, e que continua a coexistir com a aplicação de gestão de processos (GPS), entretanto criada e disponibilizada a todos os clientes internos pela USP Central.

Alguns clientes internos, cerca de 8%, manifestaram-se pouco satisfeitos com a implementação e o funcionamento do suporte técnico, enquanto 4,1% estão pouco satisfeitos com os canais de comunicação disponíveis para contactar a unidade de serviços partilhados.

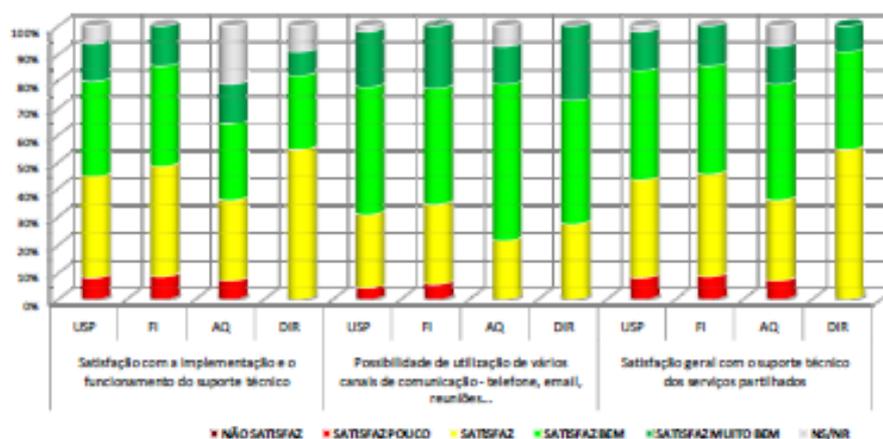
Cândido Fialho | Relatório de Satisfação do Cliente USP Alentejo | 11.2010



Finalmente, uma referência para as respostas em branco (não sabe / não responde) na implementação e funcionamento do suporte técnico (6,1%), na possibilidade de utilização de vários canais de comunicação (2,1%) e na satisfação geral com o suporte técnico dos serviços partilhados (2,0%).

Para além da análise relacionada com Suporte Técnico da USP Alentejo é, ainda, possível analisar três outras categorias: a percepção dos clientes internos das USP Financeira e Aquisições e a perspectiva dos Directores das Unidades Orgânicas Locais face ao suporte técnico dos serviços partilhados [Gráfico 7]. De salientar que o número de respostas de carácter mais institucional foi de 11 em 16 possíveis. As ausências são provenientes de dois Centros de Emprego e de três Centros de Formação Profissional.

GRÁFICO 7 – ANÁLISE DO SUPORTE TÉCNICO DA USP ALENTEJO POR CATEGORIAS DE CLIENTES



Face às condições de implementação e de funcionamento do suporte técnico, à semelhança do verificado na análise da imagem global da USP Alentejo, a grande tendência a registar é que não se verificam grandes flutuações de análise entre as diferentes categorias de clientes internos.

Apenas 5,7% dos clientes da USP Financeira não estão totalmente satisfeitos com as possibilidades de utilização de vários canais de comunicação disponíveis para aceder e contactar a unidade regional de serviços partilhados. Este posicionamento contrasta com a postura da USP Aquisições que não refere qualquer insatisfação nesta matéria e que maioritariamente afirma que os canais de comunicação satisfazem bem as necessidades sentidas.

Os Directores acompanham a percepção de satisfação dos clientes da área das aquisições no que toca aos canais de comunicação disponíveis e expressam, igualmente, a sua satisfação total no que toca ao suporte técnico disponibilizado pelos serviços partilhados e à sua implementação e funcionamento.



#### 4. Serviços prestados pela USP Alentejo

Neste ponto, genericamente designado como Serviços prestados pela USP Alentejo, foram analisados os níveis da satisfação dos clientes internos nos seguintes aspectos:

- ✓ Satisfação com os serviços prestados;
- ✓ Satisfação com as economias de tempo e custo obtidas;
- ✓ Satisfação com a qualidade da informação disponibilizada e dos serviços prestados;
- ✓ Cumprimento de prazos e tempo de resposta às solicitações;
- ✓ Satisfação geral com o serviço prestado pela unidade de serviços partilhados.

Todas as respostas foram classificadas com um nível de satisfação utilizando uma escala com cinco opções:

- ✓ 1 = Não satisfaz; 2 = Satisfaz pouco; 3 = Satisfaz; 4 = Satisfaz bem e 5 = Satisfaz muito bem.

A taxa de satisfação geral com o serviço prestado pela unidade de serviços partilhados foi de 91,9% [Gráfico 8]. Em termos genéricos, a taxa de satisfação dos clientes internos com os serviços prestados pela USP Alentejo oscilou entre os 77,5%, na satisfação com as economias de tempo e custo obtidas, e os 93,9%, obtidos quer na satisfação com os serviços prestados quer na satisfação com a qualidade da informação disponibilizada e com a qualidade dos serviços prestados. O cumprimento de prazos e tempo de resposta às solicitações atingiu uma taxa de satisfação de 85,8%.

GRÁFICO 8 – SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS PRESTADOS PELA USP ALENTEJO



Os clientes internos manifestaram uma insatisfação particularmente expressiva nas questões relacionadas com as economias de tempo e custo obtidas (16,3%) e no cumprimento de prazos e tempo de resposta às solicitações (10,2%). A insatisfação com a qualidade da informação disponibilizada e com a qualidade dos serviços prestados ficou-se pelos 6,1%.

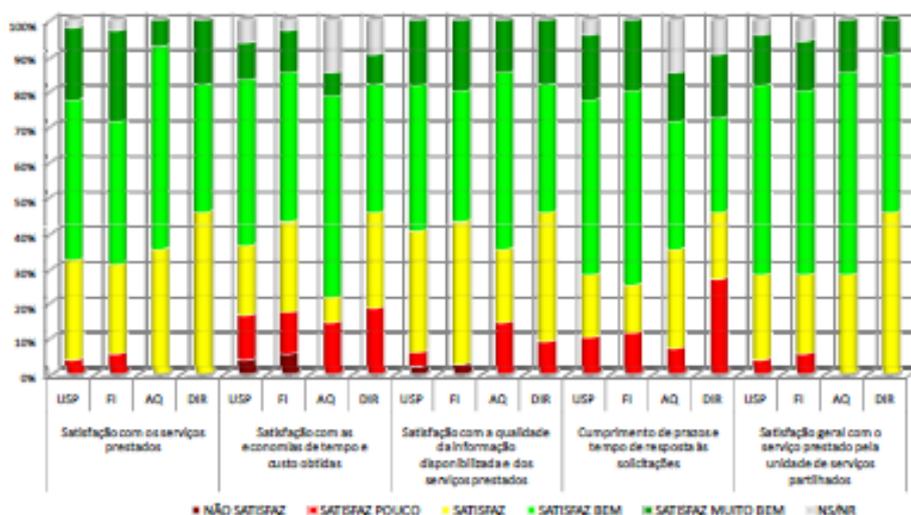
Cândido Fialho | Relatório de Satisfação do Cliente USP Alentejo | 11.2010



Uma referência para as respostas em branco (não sabe / não responde) na satisfação com os serviços prestados (2,0%), nas economias de tempo e custo obtidas (6,2%), no cumprimento de prazos e tempo de resposta às solicitações (4,0%) e na satisfação geral com o serviço prestado pela USP (4,0%).

Para além da análise relacionada com os serviços prestados pela USP Alentejo é, ainda, possível analisar três outras categorias: a percepção dos clientes internos das USP Financeira e Aquisições e a perspectiva dos Directores das Unidades Orgânicas Locais face à realidade dos serviços partilhados [Gráfico 9]. De salientar que o número de respostas de carácter mais institucional foi de 11 em 16 possíveis. As ausências são provenientes de dois Centros de Emprego e de três Centros de Formação.

GRÁFICO 9 – SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS PRESTADOS PELA USP ALENTEJO POR CATEGORIAS DE CLIENTES



A grande tendência a sublinhar é, uma vez mais, a inexistência de grandes flutuações entre as diferentes categorias de clientes internos. A exceção talvez seja, neste caso, a percepção de pouca satisfação dos Directores com o cumprimento de prazos e tempo de resposta às solicitações (27,3%) por parte dos serviços partilhados. No entanto, esta insatisfação parece entrar em contradição com o pleno de satisfação manifestado pelos Directores na satisfação com os serviços prestados pela USP.

É no nível de satisfação expresso relativo às economias de tempo e custos obtidas com a introdução dos serviços partilhados que se registam os maiores níveis de insatisfação e comum às diferentes categorias de clientes internos: área financeira, administrativa/aquisições e Directores dos Centros de Emprego e de Formação Profissional.

Finalmente, e de uma forma geral, os clientes da área financeira apresentam níveis de insatisfação com os serviços prestados superiores aos clientes da área das aquisições. A exceção verifica-se no nível de satisfação com a qualidade da informação disponibilizada e com a qualidade dos serviços prestados.

Cândido Fialho | Relatório de Satisfação do Cliente USP Alentejo | 11.2010



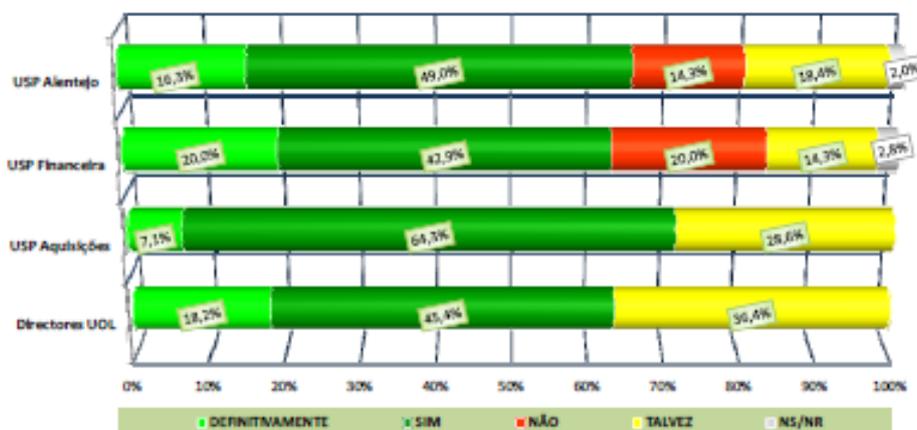
### 5. Recomendação do modelo de serviços partilhados

Na recomendação do Modelo de Serviços Partilhados, foram propostas aos clientes internos inquiridos as seguintes hipóteses alternativas, todas elas com a solicitação de apresentação de justificação da escolha efectuada:

- ✓ Definitivamente;
- ✓ Não;
- ✓ Sim;
- ✓ Talvez.

Na análise desta questão relacionada com a eventual recomendação do Modelo de USP Alentejo, tal como anteriormente, também entramos em linha de conta, para além da abordagem ao nível da totalidade das respostas dos clientes da USP Alentejo, com as três outras categorias individualizadas: a percepção dos clientes internos das USP Financeira e Aquisições e a perspectiva dos Directores das Unidades Orgânicas Locais face à eventual recomendação de Modelo de USP para aplicação numa outra organização [Gráfico 10]. De salientar que o número de respostas de carácter mais institucional, dos Directores das UO Locais, foi de 11 em 16 possíveis. As ausências são provenientes de dois Centros de Emprego e de três Centros de Formação.

GRÁFICO 10 – RECOMENDAÇÃO DO MODELO DE SERVIÇOS PARTILHADOS



Os clientes internos da USP Alentejo, na sua maioria, recomendariam este modelo de serviços partilhados. Apenas 14,3% rejeitam a possibilidade de aplicação deste modelo a outras organizações e 18,4% tem algumas dúvidas sobre a possibilidade de recomendação do modelo.

Os clientes da USP Financeira e os Directores das UO Locais, maioritariamente Directores de Centros de Emprego e de Centros de Emprego piloto do modelo de serviços partilhados, têm taxas semelhantes de



recomendação do modelo de USP. A diferença situa-se ao nível das dúvidas existentes. Enquanto os Directores apresentam uma taxa de indecisão de 36,4%, os clientes da USP Financeira ficam-se pelos 14,3%. Um número significativo de clientes internos da área financeira (20%) não tem quaisquer dúvidas em assumir que não recomendaria este modelo de serviços partilhados.

São os clientes da área das aquisições, e em especial os interlocutores da USP nesta área, aqueles que apresentam menos dúvidas nesta matéria: mais de 70% recomendariam o modelo de serviços partilhados.

Relativamente às justificações apresentadas para cada uma das opções alternativas de resposta, convém esclarecer que foram agrupadas por opção e preservadas na sua essência, de forma a eliminar repetições e permitir uma leitura agregada mas mantendo o sentir e a perspectiva individual inicial. De salientar, ainda, que apenas justificaram a sua opção, em matéria de recomendação do modelo, 46,9% dos clientes da USP Alentejo [Gráfico 11].



As justificações apresentadas nas quatro opções de resposta apresentadas para a recomendação do modelo de serviços partilhados são:

#### I. DEFINITIVAMENTE, porque:

- ✓ Permite uniformizar procedimentos, economizar meios técnicos e financeiros e, em simultâneo, libertar recursos humanos (RH) para o desenvolvimento de tarefas na área de negócio dos Centros de Emprego, de acordo com o modelo aprovado pela gestão de topo do IEFP, IP.

#### II. SIM, porque:

- ✓ Apesar do modelo ainda não estar suficientemente testado, de uma forma geral, a sua implementação tem sido positiva para a organização.
- ✓ Como princípio de gestão, numa óptica de economia e eficiência, o modelo considera-se adequado dada a necessidade urgente em continuar a reajustar os recursos humanos dos Centros de Emprego. Contudo, os resultados têm demorado a aparecer, provavelmente, por se estar numa fase de transição e de implementação faseada. Ao nível da gestão e da área financeira o tratamento dos processos tornou-se uniforme.



- ✓ Do ponto de vista das unidades orgânicas locais permite a libertação de RH para a área de negócio da organização. Numa perspectiva macro, para além de permitir economias de escala, introduz maior transparência no relacionamento dos serviços com os clientes externos, obtido através da segregação de funções e de uma maior harmonização de procedimentos.
- ✓ O trabalho da USP responde de forma eficiente e eficaz às expectativas e necessidades das UO, permitindo um bom funcionamento e planeamento das aquisições, com consequente redução do número de processos administrativos e redução dos custos administrativos.
- ✓ Na aquisição de serviços nas áreas da manutenção de bens e edifícios, assistência técnica de equipamentos e máquinas, limpeza, vigilância e refeitórios parece ser vantajosa a intervenção da USP. Contudo, noutras áreas, a dinâmica e o funcionamento dos Centros de Formação Profissional exigem respostas imediatas na aquisição de bens e serviços e a sua resolução através da USP levanta algumas dúvidas.
- ✓ Alivia um pouco as tarefas aos Centros de Emprego e, em termos gerais, tem existido cumprimento de prazos e ou reduzido tempo de resposta nos serviços solicitados.

### III. NÃO, porque:

- ✓ Os serviços partilhados não facilitaram a simplificação e a flexibilização de procedimentos - promoveram apenas uma alteração de procedimentos burocráticos - e criaram focos geradores de desmotivação dos recursos humanos que foram deslocados da área de gestão para actividades associadas, por exemplo, às tarefas de digitalização e reenvio de documentos das unidades orgânicas locais para a unidade de serviços partilhados.
- ✓ Este modelo de serviços partilhado não contribuiu para a melhoria do serviço. Ao nível dos prazos médios de pagamentos, com a entrada de novos clientes, nota-se um aumento do tempo de resposta, com o consequente aumento de reclamações das entidades e promotores. Os lotes de pagamento deveriam ser enviados com maior celeridade para as UO para garantir uma resposta mais atempada às entidades.
- ✓ A transferência de pessoas da área de suporte para a área do emprego não é plenamente atingida porque a verificação de mapas e apuramento de valores para o pagamento dos programas continua a ser assegurada localmente. A esta tarefa junta-se o papel desempenhado pelo interlocutor na digitalização dos documentos para o processamento da despesa.

### IV. TALVEZ, porque:

- ✓ A juventude do projecto não permite, ainda, identificar vantagens visíveis para os serviços. Numa primeira análise permite uma uniformização de procedimentos e porventura alguma economia de recursos, aliviando um pouco as tarefas dos Centros de Emprego.

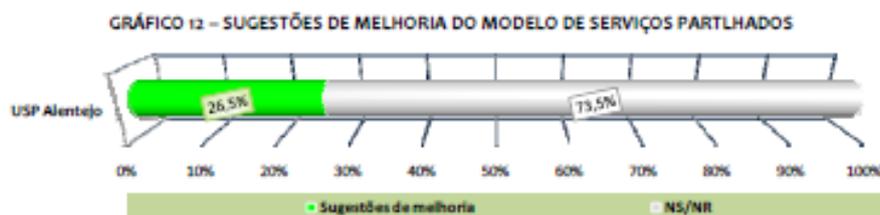


- ✓ O modelo ainda não está a funcionar em pleno, longe disso, havendo muitos aspectos a melhorar, nomeadamente, a morosidade dos processos. No caso das aquisições, o período de tempo que decorre entre a data de apresentação da necessidade e a sua satisfação real é muito grande.
- ✓ O saldo é desfavorável entre as vantagens e as desvantagens apresentadas pelos Serviços Partilhados. Apesar da vantagem apresentada pela eventual libertação de recursos humanos da área financeira para a área de negócio, os serviços partilhados acarretam perda de informação para os vários clientes, principalmente do momento dos pagamentos, e primam pela ausência de um sistema integrado de gestão documental e de processos gerando várias ineficiências de funcionamento.



## 6. Sugestões de melhoria do modelo de serviços partilhados

As sugestões de melhoria apresentadas para o modelo de serviços partilhados, foram agrupadas e preservadas na sua essência, de forma a eliminar repetições e permitir uma leitura agregada mas mantendo o sentir e a perspectiva individual inicial. De salientar, que apenas apresentaram sugestões de melhoria do modelo de serviços partilhados 26,5% dos clientes da USP Alentejo [Gráfico 12].



As sugestões de melhoria modelo de serviços partilhados são:

- ☒ Necessidade de um sistema de gestão documental, com objectivos claros, que permita a integração dos vários sistemas de informação, o combate à duplicação de tarefas, rapidez e qualidade no acesso à informação e a desmaterialização da informação.
- ☒ Redefinir o perfil de utilização do GPS, Aplicação de Gestão de Processos, na ausência de um sistema de gestão documental. O GPS deve ser utilizado fundamentalmente como um instrumento com flexibilidade e agilidade na circulação da informação e da documentação entre as unidades orgânicas e a unidade de serviços partilhados e não como um sistema rígido vocacionado para o controlo e contagem dos tempos médios dos níveis de serviço.
- ☒ Realização/institucionalização de reuniões periódicas de sensibilização e informação entre clientes e fornecedores da USP Alentejo - visando o objectivo da melhoria contínua e do aperfeiçoamento dos processos - e a promoção de acções de formação interna nesta área.
- ☒ Assumir a importância decisiva do perfil do interlocutor da USP nas UO e consciencializar os interlocutores de que são peças chave no sucesso deste modelo e na difusão da informação sobre os processos desenvolvidos.
- ☒ No actual contexto de funcionamento do modelo de serviços partilhados, as fases de Cabimento, Compromisso e Processamento devem continuar nos respectivos Centros de Responsabilidade, e da responsabilidade do Interlocutor USP, e as fases de Autorização de Pagamento e de Pagamento devem ficar na responsabilidade da Unidade de Serviços Partilhados.



17

- Possibilidade de realização pelos Centros de Responsabilidade de pequenas aquisições de bens e serviços, com um limite monetário de valor reduzido, para fazer face a necessidades imprevistas, excepcionais e emergentes.



## 7. Considerações finais

---

Este é um trabalho, como referido inicialmente, de natureza exploratória, dado estar nos primeiros momentos de investigação e possibilitar inúmeras pesquisas novas.

As principais limitações do trabalho estão relacionadas com o facto de se basear nas percepções e intuições das pessoas e na impossibilidade de inferência para além do universo organizacional em causa.

Outro aspecto que pode ser destacado relaciona-se com o facto de os inquiridos pertencerem a um perfil determinado mas heterogéneo, em termos de perfil e capacidade esperada de discernimento. Os inquiridos são todos clientes internos da USP Alentejo mas o seu relacionamento directo com a USP Alentejo é desigual em termos de proximidade e envolvimento com as áreas de suporte partilhadas. Esta foi, aliás, uma das razões apontadas por alguns, maioritariamente da área de negócio, para justificar o não preenchimento do inquérito. De facto, há muitos clientes internos da USP Alentejo cujo conteúdo funcional, actividades e tarefas não foram alteradas ou não o foram significativamente pela introdução do modelo de serviços partilhados.

Por último, e apesar das limitações evidenciadas, é possível, através do confronto entre os objectivos definidos para os serviços partilhados, referidos no ponto 1.4, e os resultados do inquérito de satisfação do cliente interno da USP Alentejo, sobretudo ao nível das justificações de recomendação ou não recomendação do modelo de serviços partilhados e das sugestões de melhoria apontadas, chegar a algumas conclusões e reflexões sobre o modelo e a prática da USP Alentejo. Não é esse, no entanto, o propósito deste trabalho.

Este trabalho pretendia, apenas, aferir o grau de satisfação dos clientes internos da USP Alentejo, numa perspectiva de melhoria contínua. Contudo, a análise pode e deve ir para além deste objectivo imediato.



## Anexo: Inquérito de satisfação do cliente USP Alentejo

---



Submeter por E-mail

## Inquérito de Satisfação do Cliente USP Alentejo

**Obrigado** por responder ao Inquérito de Satisfação do Cliente USP. A sua opinião, pessoal e sincera, é importante. O preenchimento deste questionário não demorará mais do que alguns minutos e é de natureza **confidencial**.

Classifique seu nível de satisfação usando uma destas opções:

- 1 – Não satisfaz
- 2 – Satisfaz pouco
- 3 – Satisfaz
- 4 – Satisfaz bem
- 5 – Satisfaz muito bem

### Imagem global da USP Alentejo

	1	2	3	4	5
01. Desempenho da unidade regional de serviços partilhados	<input type="radio"/>				
02. Cortesia dos colaboradores que lidam com os serviços/clientes	<input type="radio"/>				
03. Flexibilidade e autonomia dos colaboradores para resolver situações invulgares	<input type="radio"/>				
04. Participação em reuniões para debater a melhoria dos processos implementados	<input type="radio"/>				
05. Satisfação geral com a unidade de serviços partilhados	<input type="radio"/>				

### Suporte técnico

	1	2	3	4	5
06. Satisfação com a implementação e o funcionamento do suporte técnico	<input type="radio"/>				
07. Possibilidade de utilização de vários canais de comunicação - telefone, email, reuniões...	<input type="radio"/>				
08. Satisfação geral com o suporte técnico dos serviços partilhados	<input type="radio"/>				



USP ALENTEJO / Cliente

Página 1

**Serviços prestados**

	1	2	3	4	5
09. Satisfação com os serviços prestados	<input type="radio"/>				
10. Satisfação com as economias de tempo e custo obtidas	<input type="radio"/>				
11. Satisfação com a qualidade da informação disponibilizada e dos serviços prestados	<input type="radio"/>				
12. Cumprimento de prazos e tempo de resposta às solicitações	<input type="radio"/>				
13. Satisfação geral com o serviço prestado pela unidade de serviços partilhados	<input type="radio"/>				

**Recomendação do modelo de serviços partilhados**

- 14. Definitivamente
- 15. Sim
- 16. Não
- 17. Talvez
- 18. Porque?

**Sugestões de melhoria**

19. Escreva as suas sugestões, na caixa abaixo.

**Anexo C – Guião das Entrevistas realizadas a dirigentes e técnicos do IEFP, IP**

Dimensão a analisar / Temas e Objectivos:

Serviços Partilhados no IEFP, IP – Implementação do modelo na Delegação Regional do Alentejo (unidades piloto).

Caracterização dos informantes chave

Dados biográficos

Dados sócio-demográficos;

Perfil profissional dos informantes

Conhecer a opinião dos informantes relativamente a:

Implementação do Modelo de Serviços Partilhados

Causas, Origem, Impactos positivos e negativos

Satisfação dos clientes internos

Mudança organizacional

Resistências, Ajustamentos na organização, Impacto

Avaliação USP (Unidade de Serviços Partilhados – Alentejo)

Mais Valias

Recomendação do modelo

Perguntas guias e temas investigados:

O IEFP, IP começou por *experimentar* a implementação de um modelo de serviços partilhados em Novembro de 2008, abrangendo apenas algumas áreas de suporte, nomeadamente as aquisições e as questões financeiras. Para isso criou duas Unidades de Serviços Partilhados (USP): uma nos Serviços Centrais e outra na Delegação Regional do Alentejo. Quais terão sido as principais causas que terão estado na base da decisão de implementar o modelo de serviços partilhados no IEFP, IP ?

Como classifica essa decisão?

Relativamente à escolha das cinco unidades orgânicas integradas no projecto piloto, que requisitos terão presidido a essa escolha?

A partir de 2008 registou-se um aumento nas taxas do desemprego. Este aumento terá motivado a decisão de implementar os serviços partilhados?

Que opinião tem sobre o desempenho global da USP Alentejo?

Relativamente á sua unidade orgânica, refira em termos gerais, quais os aspectos positivos resultantes da implementação dos serviços partilhados?

E quais os aspectos negativos resultantes da implementação dos serviços partilhados?

Identifique as mais valias que considera ter(em) sido incorporada(s) na sua unidade orgânica pelos serviços partilhados?

Considera que a sua unidade orgânica está mais eficaz após a implementação dos serviços partilhados? Porquê? Em que áreas?

Recorrentemente muitos gestores referem que, após operar mudanças nas suas empresas ou instituições (implementação de serviços partilhados), o efeito fica aquém do pretendido. Acha que é o caso do IEFP, IP? Porquê?

Estudos sobre o comportamento organizacional revelam que as organizações e os seus colaboradores tendem a resistir à mudança. Tendo a conta a experiência vivenciada na sua UO confirma a existência de resistências á mudança?

Como se manifestaram essas resistências?

A implementação da Unidade de Serviços Partilhados (USP) motivou alguns ajustamentos na gestão de processos na sua unidade orgânica? Quais?

Registaram-se transformações organizacionais? Quais?

Qual foi o grau de satisfação dos clientes internos com essas transformações?

Relativamente aos recursos humanos que foram re(alocados) a outras funções e/ou serviços qual foi o grau de satisfação com as novas tarefas?

Se lhe fosse dada a hipótese de voltar a ter um modelo centralizado em vez do modelo de serviços partilhados aceitaria? Porquê?

Recomendaria o modelo de serviços partilhados a um amigo?

Porquê?

Dimensões
Razões da decisão Implementação Serviços Partilhados
Mudança Organizacional, Reações
USP Alentejo - Qualidade dos serviços

**Anexo D – Dados dos inquiridos**

Grupo Profissional	Direcção de topo	Direcção intermédia	Coordenador/técnico superior	Assistente técnico e operacional
%	10%	10%	60%	20 %

Idade	< 26 anos	26 a 35 anos	36 a 45 anos	46 a 55 anos	+ 55 anos
%	0%	10%	50%	40 %	0%

Sexo	Mulheres	Homens
%	60%	40%

<b>Anexo E - Análise de conteúdo das entrevistas</b>
--

<b>Categorias</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>
Implementação Serviços Partilhados	Razões da decisão	<p>E1: A implementação dos serviços partilhados era um dos objectivos do IEFP IP. Uma das razões principais para a sua implementação prende-se com a necessidade de afectar um maior número de técnicos à área do emprego, e assim, tentar rentabilizar recursos humanos e financeiros.</p> <p>E2: (...) Optimização dos serviços com vista a maior eficiência e eficácia, bem como no seguimento das orientações que estão expressas no PRACE para a Administração Pública.</p> <p>E3: - Optimização das operações financeiras, com possibilidade de gestão mais adequadas do orçamento disponível;  - Centralização e controlo de processos junto dos lugares de decisão;  - Alívio de alguma carga administrativa existente nos Centros e consequente atribuição de funções mais viradas para a área do emprego a técnicos que anteriormente não desempenhavam este tipo de funções.</p> <p>E4: Optimização de recursos; Uniformidade de procedimentos.</p> <p>E5: Na minha opinião o que levou o IEFP; IP a implementar os serviços partilhados foi tentar aproveitar os recursos humanos que tinha afectos á Área de Gestão nas Unidades</p>

	<p>Orgânicas para os colocar na Área do Negócio e assim canalizar o maior número de pessoas para aquilo a que o IEFP se propõe que é efectivamente o Emprego.</p> <p>E6: Uma melhoria contínua dos serviços prestados, um maior rigor da informação de gestão, a redução dos custos de funcionamento, o aumento da produtividade, a normalização de processos e sistemas e o desenvolvimento de centros de competência e inovação, bem como a disponibilização de técnicos para as áreas de negócio.</p> <p>E7: As causas resultaram do compromisso político do governo, no âmbito da reestruturação da administração pública.</p> <p>E8: (...) no seguimento das orientações que estão expressas no PRACE para a Administração Pública. (...) Optimização dos serviços com vista a maior eficiência e eficácia.</p> <p>E9: Uma das razões principais foi a necessidade de reafectar mais recursos humanos à área de actividade dos CTE. Nomeadamente, permitir que os Técnicos estejam mais focados naquilo que é a essência do Serviço Público de Emprego. Isto é, o ajustamento entre a oferta e a procura.</p> <p>Também penso que esteve subjacente a necessidade de tornar mais eficaz e eficiente este serviço, responsabilizando quem o presta.</p> <p>E10: A principal razão prendeu-se com a</p>
--	--

		<p>necessidade de introduzir um processo gerador de maior eficiência e eficácia na prestação dos serviços abrangidos, que, em simultâneo potenciase um acréscimo de qualidade alavancado pela profissionalização dos agentes envolvidos. Este novo modelo veio permitir, em simultâneo que os centros de emprego focassem a sua actividade na área de negócio, passando de prestadores e clientes do mesmo serviço, à posição de clientes, sem perder o seu envolvimento na responsabilidade pelos mesmos.</p>
	<p>Aumento do desemprego</p>	<p>E1: A implementação dos serviços partilhados já se encontrava prevista nos objectivos do IEFP, contudo o aumento do desemprego e a necessidade, urgente, de aumentar a nossa capacidade de resposta na área do emprego poderá ter precipitado a sua execução.</p> <p>E2: Foram um conjunto de situações, nomeadamente a necessidade de modernização da administração central do Estado, onde também se poderá enquadrar esta questão.</p> <p>E3: (...) É uma ideia anterior ao aumento do desemprego.</p> <p>E4: (...) o aumento do desemprego não influenciou a decisão de implementar os serviços partilhados.</p> <p>E5: É possível que sim, uma vez que havendo mais desempregados o volume de trabalho aumenta e são necessários mais recursos humanos nesta área.</p>

		<p>E6: Penso que não. Sobretudo penso que se deveu à reafectação de recursos humanos para a colocação, pois essa sempre foi a lacuna dos Centros.</p> <p>E7. Num primeiro momento penso que não, pela resposta à primeira questão.</p> <p>E8: NR</p> <p>E9: Penso que não. Antes da subida elevada do desemprego, já eram evidentes as insuficiências do serviço, quer em termos do nº de Técnicos para fazer face à actividade diária, quer na ausência de acompanhamento a projectos e capacidade de resposta às ofertas de emprego.</p> <p>E10: Não devemos ligar o crescimento do número de desempregados inscritos nos centros de emprego directamente ao processo de introdução de um modelo de serviços partilhados no IEFP.</p>
	Qualidade da decisão	<p>E1: Foi uma boa decisão.</p> <p>E2: Foi uma boa decisão.</p> <p>E3: Foi uma boa decisão.</p> <p>E4: Foi uma boa decisão.</p> <p>E5: Foi razoável.</p> <p>E6: Foi uma boa decisão.</p> <p>E7: Do foro político.</p> <p>E8: Foi uma boa decisão.</p> <p>E9: Decisão Razoável.</p> <p>E10: Foi uma boa decisão.</p>
	Impacto positivo	<p>E1: Na minha Unidade Orgânica a implementação dos serviços partilhados</p>

		<p>permitiu a aumentar a diversificação de funções, com a afectação de alguns colegas á área do emprego.</p> <p>E2: Diminuição dos RH afectos à área de suporte permitindo a realocação à área de negócio. Diminuição de custos nas aquisições, decorrentes de economias de escala e maior capacidade de negociação, maior controlo, rigor e homogeneidade de procedimentos em termos de região e uma especialização nestas matérias.</p> <p>E3: - Alívio de alguma carga burocrática inerente à parte financeira.</p> <p>E4: Possibilidade de afectação de recursos humanos à área principal de negócio e uniformização de procedimentos.</p> <p>E5: (...) o aproveitamento dos recursos humanos existentes e assim conseguir dar uma resposta mais rápida àqueles que nos procuram muitas vezes desesperados que são os desempregados.</p> <p>E6: Disponibilização de recursos humanos para a área de negócios. Melhoria significativa na qualidade de serviços prestados. Redução de custos uma vez que as aquisições foram feitas ao nível da USP e não localmente o que permitiu negociar preços/qualidade.</p> <p>E7: Em termos gerais, os aspectos positivos estão relacionados com a centralização de todas as fases de realização da despesa dos processos na minha UO. Em termos mais</p>
--	--	---

		<p>gerais, ainda, ao nível das UOL, talvez o ajustamento de recursos entre o negócio e o suporte.</p> <p>E8: Permitiu que todas as equipas dos CTE_ fossem envolvidas, possibilitando que o Novo Modelo de Atendimento nos mesmos se tornasse realidade, pela libertação de RH do <i>back office</i> para a área de negócio; permitiu que em termos de gestão de recursos humanos (assiduidade) passasse a haver uma uniformidade de tratamento e na própria região, permitindo também um melhor e mais célere acompanhamento às situações; garantiu um suporte mais abrangente ao projecto SGC, pela concentração da actuação ao nível de toda a vertente financeira do mesmo.</p> <p>E9: Permitiu reafectar 3 Técnicos Administrativos à área de negócio. Permitiu ainda que, exista mais foco na actividade essencial do CTE.</p> <p>E10: A partir do momento em que a execução das actividades das áreas transversais incluídas na USP transitou dos centros de emprego para aquela unidade, cessaram as redundâncias de tarefas, assumindo-se maior eficiência e atingiu-se um maior nível de transparência e imparcialidade na execução das tarefas, permitindo dar corpo ao princípio da segregação de funções administrativas e financeiras. Em simultâneo permitiu um maior nível de especialização e profissionalismo da</p>
--	--	--

		<p>equipa afecta a estas actividades. Tendo a USP Alentejo implementado um modelo de avaliação e monitorização regular, permite igualmente que os pontos críticos sejam corrigidos e potenciados os pontos fracos da sua actuação, no sentido da melhoria contínua.</p>
	<p>Impacto negativo</p>	<p>E1: Verificou-se alguma instabilidade nas pessoas na fase inicial de adaptação;</p> <p>Nas vertentes das aquisições (serviços e bens) deparamo-nos com alguns constrangimentos que a nível local não aconteciam.</p> <p>E2: Total abstracção e distanciamento por parte das U.O. objecto de partilha no que respeita às áreas partilhadas, mas que continuam a ser da sua responsabilidade, nomeadamente controlo da execução dos contratos, rigor no planeamento no que respeita a aquisições, controlo e acompanhamento da execução orçamental, etc.</p> <p>E3: - Perca de alguma autonomia relativamente aos timings de algumas operações.</p> <p>E4: A reconversão de funções dos trabalhadores não foi um processo simples e fácil.</p> <p>E5: (...) o tempo de espera nas aquisições e nos pagamentos que é superior ao que existia quando tudo era feito na Unidade Orgânica.</p> <p>E6: Inicialmente houve a sensação de perda de controlo da gestão do orçamento e dos pagamentos.</p> <p>E7: O desajustamento entre os níveis de</p>

		<p>decisão e de execução dos processos s nível local.</p> <p>E8: Não encontro aspectos negativos.</p> <p>E9: Não sei se será completamente negativo o aspecto que vou indicar. Mas refiro o menor envolvimento entre as entidades que se candidatam às medidas de emprego e o CTE.</p> <p>E10: Contudo, a implementação de um modelo de serviços partilhados acarreta sempre alguns constrangimentos, que podem ser minimizados com o adequado processo de gestão da mudança como aconteceu no Alentejo. De entre os aspectos negativos, salienta-se alguma incapacidade inicial de compreensão integral do processo no qual estão integradas as actividades que transitaram para a USP, a que acresce a dificuldade de afectação formal de recursos a áreas transversais e de suporte. Por outro lado, existe sempre o risco de confusão entre “serviços partilhados” e “centralização”, designadamente ao nível do grau de responsabilidade que os clientes assumem no primeiro caso e de que se “descartam” no segundo.</p>
	<p>Objectivo (efeito) atingido</p>	<p>E1: Julgo que ainda existem alguns ajustamentos a serem efectuados, contudo em algumas áreas partilhadas o efeito já é muito positivo.</p> <p>E2: (...) ainda há um longo caminho a percorrer em termos de organização e</p>

		<p>eficiência.</p> <p>E3: - No caso da DRA julgo ter existido um efeito positivo, principalmente devido à sua dimensão, pois permite existir uma interacção e entre as unidades orgânicas e os Serviços Regionais, não se perdendo alguma da rapidez que existia nalgumas situações do dia-a-dia dos Centros.</p> <p>Ao nível nacional e face à dimensão do IEFP, IP poderão existir realidades diferentes.</p> <p>E4: (...) o efeito pretendido (uniformização de procedimentos) foi atingido.</p> <p>E5: (...) se o pretendido era colocar o maior número de pessoas na área de negócio penso que se conseguiu, uma vez que em todas as Unidades Orgânicas se libertaram colaboradores para essa área.</p> <p>E6: (...) não é o caso. A articulação entre o interlocutor dos serviços partilhados e a USP é muito boa.</p> <p>E7: Não conheço suficientemente o que se pretendia com os serviços partilhados.</p> <p>E8: Os SP têm ainda uma curta duração na sua implementação que não permite essa avaliação.</p> <p>E9: Penso que ainda é cedo para poder responder a esta questão.</p> <p>E10: Quando as expectativas não são adequadamente geridas, é normal haver algum “desencanto” inicial. No caso do IEFP o efeito ficou aquém do pretendido por não ter sido percebido pela organização que se tratava de</p>
--	--	--

		<p>um projecto de todos mas apenas de alguns. Por outro lado, a resistência à mudança foi seguramente maior do que inicialmente se pensava, tendo faltado um adequado plano de comunicação interna. Contudo, estou convicta que este modelo é irreversível e mesmo aqueles que sempre foram contra, já não querem voltar a desempenhar estas actividades nos centros de emprego.</p>
<p>Mudança Organizacional</p>	<p>Razões da escolha da unidade orgânica</p>	<p>E1: (...) dimensão do Centro de Emprego e também pelo facto de não termos a componente de Formação agregada.</p> <p>E2: Por se tratar de uma Unidade de média dimensão, organizada e com abertura à mudança, à melhoria continua e novos métodos de trabalho e as chefias estarem em estreita articulação nestas matérias tendo demonstrado sempre a sua total colaboração em responder positivamente a novos desafios que se colocam à organização.</p> <p>E3: - Proximidade com Delegação Regional e dimensão da Unidade Orgânica.</p> <p>E4: Por ser uma unidade orgânica cuja execução de procedimentos estava normalizada e com uma dimensão média.</p> <p>E5: Talvez por ser um Centro de Emprego pequeno e é sempre mais fácil começar com pouco e ir-se crescendo gradualmente, que foi o que aconteceu.</p> <p>E6: Falta de recursos humanos na área de negócio. Inexistência de programas com a</p>

		<p>componente de formação (ex. aprendizagem). Ser uma UO que será sempre aberta à mudança.</p> <p>E7: Os requisitos resultaram do facto de serem as UO com menor volume de processos, no Alentejo.</p> <p>E8: A Delegação Regional do Alentejo, tradicionalmente, tem uma postura de grande abertura a projectos novos dentro da instituição (lembremo-nos, por exemplo do Livre Serviço de Informação, do SIGOFA, etc.) e neste caso o mesmo sucedeu. Sendo uma região relativamente pequena no contexto nacional os processos têm uma dimensão que pode ser controlada, avaliada e apresentada como referencial em termos de aplicação de âmbito nacional. Deve acrescentar-se, ainda a motivação e competência técnica de alta qualidade das equipas que se envolvem e o gosto pela inovação de processos e procedimentos que permitem a garantia para a pilotagem em projectos ambiciosos.</p> <p>E9: Não tenho dúvidas de que (...) deveu-se à clara insuficiência de recursos humanos, da UO face à sua actividade em termos dos vários programas e ofertas de emprego.</p>
	Resistências	<p>E1: Em alguns colegas verificou-se essa resistência á mudança. Foi manifestada, apenas, pelo questionar a aplicação do sistema e pôr em causa o sucesso da sua</p>

		<p>implementação.</p> <p>E2: Sim. Tendo sido apontados diversos aspectos negativos, nomeadamente a continuação do mesmo volume de trabalho nestas áreas nas U.O. que entraram em partilha e que se veio a comprovar exactamente o contrário.</p> <p>E3: - Existiu resistência, principalmente dos técnicos afectos à área financeira que sentiram um esvaziamento de funções e consequente tensão associada a este processo.</p> <p>E4: Não se verificaram resistências á mudança. Os colaboradores envolvidos aceitaram e colaboraram no processo de implementação.</p> <p>E5: Talvez tenha havido alguma resistência á mudança mas foi mais ou menos aceite com normalidade como sempre aconteceu com todos os desafios que ao longo destes anos nos foram surgindo. No entanto pesou muito a parte psicológica (...) o esvaziamento completo das funções e passar a fazer um trabalho que por mais que me dissessem que era um trabalho importante eu não o considerava como tal, levava-me muitas vezes a ser resistente á mudança.</p> <p>Com o passar do tempo as coisas foram amenizando e voltou tudo á normalidade.</p> <p>E6: Na minha unidade orgânica não houve grande resistência à mudança uma vez que o interlocutor aderiu ao desafio e os constrangimentos que ocorreram facilmente</p>
--	--	--

		<p>foram resolvidos, talvez por terem iniciado apenas cinco unidades orgânicas e facilmente a USP Alentejo dar resposta.</p> <p>E7. Resistências à mudança não me parecem existir. Até porque o histórico de alterações ao nível de procedimentos organizacionais nas últimas décadas é bastante visível e facilmente identificável.</p> <p>E8: Não na UO Serviços de Coordenação, mas nas UO/CTE. Manifestaram-se pela desconfiança, pelo “controlo” apertado nos tempos de resposta e numa atitude de “caça” ao eventual erro que pudesse ocorrer. Ao longo do tempo foram desaparecendo, para bem da organização.</p> <p>E9: Efectivamente confirmo alguma resistência à mudança. Mas nada que não tenha acontecido em outras alterações operadas na organização. No início, houve alguma desorientação motivada pelo facto de os trabalhadores deixarem de começar e terminar um processo. Tiveram de partilhar o trabalho. Também houve, por isso, algum receio esvaziamento do seu conteúdo funcional. Esta questão hoje está ultrapassada claramente.</p> <p>E10: A resistência à mudança é uma realidade humana e natural em qualquer projecto. Também na minha UO se manifestou, no início havia mesmo alguma recusa em fazer de forma diferente, designadamente em prestar contas aos clientes do trabalho realizado. Quando se</p>
--	--	---

		<p>explica qual o papel de cada um no todo da organização, essas resistências acabam por, progressivamente, cair.</p>
	<p>Ajustamentos resultantes</p>	<p>E1: (...) Tivemos que efectuar uma reavaliação das tarefas executadas por cada colega e fazer uma redistribuição das mesmas: Indicação do interlocutor para a USP financeira e USP RH; novo modelo de funcionamento com a implementação da 1ª linha a funcionar com as pessoas colocadas em novas funções; implementação de novos procedimentos com toda a equipa técnica.</p> <p>E2: (...) Houve a necessidade de “mapear” novamente os processos nestas áreas (Financeira, Aquisições e Assiduidade), redefinindo os procedimentos, as actividades e tarefas.</p> <p>E3: - Maioritariamente na adaptação de processos administrativos e afectação de técnicos a outras áreas funcionais.</p> <p>E4: Não houve necessidade de ajustamentos na gestão de processos.</p> <p>E5: Sim, todos os processos foram ajustados conforme as necessidades nomeadamente a assiduidade e as aquisições foram os que mais transformações tiveram.</p> <p>E6: Sim. A nível de despesas correntes.</p> <p>E7: Os necessários para deslocar as várias fases de execução para um nível superior. Das UOL para os SCR.</p>

		<p>E8: (...) mapeamento dos processos nestas áreas (Financeira, Aquisições e Assiduidade), redefinindo os procedimentos, as actividades e tarefas.</p> <p>E9: Criamos a figura do interlocutor, não apenas aquele que está definido para os serviços partilhados, mas um interlocutor para gerir a articulação com a USP e responsabilizar-se pelos processos, uma vez que o CTE continua a ser o grande dinamizador da actividade. Ex: SGC</p> <p>E10: Foram muitos os ajustamentos na gestão dos processos. O primeiro passou pela obrigatoriedade imposta de registar todas as tarefas realizadas, cuja percepção, até então, era apenas empírica. Outra grande alteração foi a mudança de perspectiva focando-a no cliente</p>
	Satisfação dos clientes internos	<p>E1: O grau de satisfação dos clientes internos com essas transformações é normal</p> <p>E2: O grau de satisfação dos clientes internos foi bom.</p> <p>E3: (...) bom</p> <p>E4: O grau de satisfação dos clientes internos, com algumas transformações organizacionais foi bom.</p> <p>E5: Normal</p> <p>E6: (...) bom.</p> <p>E7: Os clientes provenientes das áreas administrativa e financeira das UOL, após a indefinição relacionada com os novos papéis a</p>

		<p>desempenhar, estão globalmente satisfeitos. Os restantes, sobretudo da área do emprego, na medida em que os procedimentos relacionados com a USP não teve reflexos significativos no seu desempenho, estão relativamente indiferentes.</p> <p>E8: Bom / Muito Bom.</p> <p>E9: Normal</p> <p>E10: Normal</p>
	<p>Satisfação com novas funções/tarefas</p>	<p>E1: Mostraram-se satisfeitos com as novas tarefas atribuídas.</p> <p>E2: (...)A satisfação é boa.</p> <p>E3: - Após a resistência habitual à mudança a transição foi pacífica e não existiram focos de instabilidade.</p> <p>E4: Inicialmente o grau de satisfação foi baixo, mas com o desenvolvimento das tarefas, o grau de satisfação é normal.</p> <p>E5: Foi relativamente bom. No início é sempre complicado mas já está tudo normalizado.</p> <p>E6: (...) muito bom uma vez que permitiu a esses recursos humanos a elaboração de novas tarefas e uma conseqüente melhoria no atendimento e melhores resultados.</p> <p>E7: Não tenho elementos de análise.</p> <p>E8: Variadas, desde abraçar de imediato o projecto e aceitar o desafio, até às resistências em maior ou menor grau.</p> <p>E9: O grau de satisfação foi muito bom.</p> <p>E10: O grau de satisfação foi bastante positivo, pois o nível de afectação dos recursos</p>

		encontrava-se muitas vezes disperso entre a área de negócio e a área de suporte, ao verificar-se a reorientação das funções, com um foco preciso e objectivos alinhados de desempenho, os agentes passaram a entender melhor o seu papel na organização.
	Regresso ao modelo anterior	E1: Não E2: Não E3: Talvez E4: Talvez E5: Talvez E6: Não E7: O modelo de serviços partilhados é um modelo centralizado. E8: Não E9: Não E10: Não
	Recomendação	E1: Sim E2: Sim E3: Sim E4: Sim E5: NS/NR E6: Sim E7: Dado que a identidade do IEFP é única no contexto da administração pública teria alguma dificuldade de sugerir este modelo de SP. Mas não teria nenhuma dificuldade em sugerir as vantagens da partilha de serviços a alguns amigos e a algumas organizações. E8: Sim E9: Sim

		E10: Sim
USP Alentejo	Eficácia	<p>E1: Talvez haja mais eficácia</p> <p>E2: Mais eficaz</p> <p>E3: Mais eficaz</p> <p>E4: Mais eficaz</p> <p>E5: Não</p> <p>E6: Talvez.</p> <p>E7: Sim na área de aquisições.</p> <p>E8: Mais eficaz.</p> <p>E9: Talvez</p> <p>E10: Sim</p>
	Opinião / Avaliação de Desempenho	<p>E1: Muito positiva.</p> <p>E2: Tem um espírito de colaboração total bem como um empenho total para que tal processo tenha resultados eficazes obtidos de forma eficiente.</p> <p>E3: - Positivo, em grande parte devido à proximidade desta com as Unidades Orgânicas.</p> <p>E4: Após um início de funcionamento com algumas dificuldades inerentes à instalação do processo, desempenha as funções na normalidade, não atingidas, por vezes, a eficácia desejada na área das aquisições.</p> <p>E5: Uma vez que conheço bem o trabalho da área financeira e todos os pormenores que envolvem um processo de aquisição ou mesmo um processamento só posso dizer que o desempenho global da USP Alentejo tem sido bom.</p> <p>E6: Na fase de implementação houve alguns constrangimentos, nomeadamente no envio da documentação e no cumprimento de alguns prazos. Neste momento o desempenho global está muito bom.</p>

		<p>E7: Em termos organizacionais não provocou uma alteração de cultura organizacional.</p> <p>E8: Muito positiva.</p> <p>E9: No que respeita à USP das aquisições, considero o desempenho muito satisfatório.</p> <p>No que respeita aos pagamentos existem deficiências que podem e devem ser colmatadas.</p> <p>E10: Não sendo cliente desta USP, tenho a convicção que o serviço prestado cumpre os requisitos de qualidade e de eficiência que se havia proposto, sendo uma mais valia na cadeia de valor dos serviços de emprego prestados na região do Alentejo aos clientes externos da organização.</p>
	Identificação de mais valias	<p>E1: Uma maior diversificação nas tarefas efectuadas pela equipa na área do emprego.</p> <p>E2: Homogeneidade de procedimentos.</p> <p>E3: - Alívio da técnica responsável pelos processos administrativos inerentes a operações financeiras e consequente atribuição de funções mais viradas para a área do emprego.</p> <p>E4: Uniformidade de procedimentos.</p> <p>E5: Ter conseguido aproveitar para a Área do Emprego mais de 50% das pessoas que estavam a trabalhar na financeira.</p> <p>E6: Disponibilização (libertação) de recursos humanos.</p> <p>E7: Na área de aquisições a centralização e o planeamento das necessidades foi um aspecto</p>

		<p>positivo.</p> <p>E8: A visão global de todas as UO/CTE da DRA que permite o benchmarking entre as mesmas.</p> <p>E9: A afectação de mais pessoas à área de negócio/atendimento.</p> <p>E10: Mudança de atitude de racional de percepção do serviço prestado – o foco deixou de ser no próprio agente que realizava a tarefa transferindo-se para o destinatário da mesma (cliente) – orientação para o cliente.</p>
--	--	--

**Anexo F – Consentimento Informado (Modelo)****CONSENTIMENTO INFORMADO**

....., declaro que fui informado do trabalho académico “*Estudo do Modelo de implementação dos serviços partilhados na Delegação do Alentejo (IEFP, IP)*” da autoria de José Domingos Carvalho Ramalho, a realizar no âmbito do Curso de Mestrado da Universidade de Évora.

Tomei conhecimento dos objectivos e metodologia utilizada e, acedi de forma voluntária a participar neste estudo, na qualidade de entrevistado(a).

Mais declaro, que dou consentimento, para que seja efectuada a entrevista e a utilização dos dados por mim fornecidos para a realização da Dissertação final do Mestrado em Recursos Humanos e Desenvolvimento sustentável, estando garantido o sigilo profissional, anonimato e rigor científico.

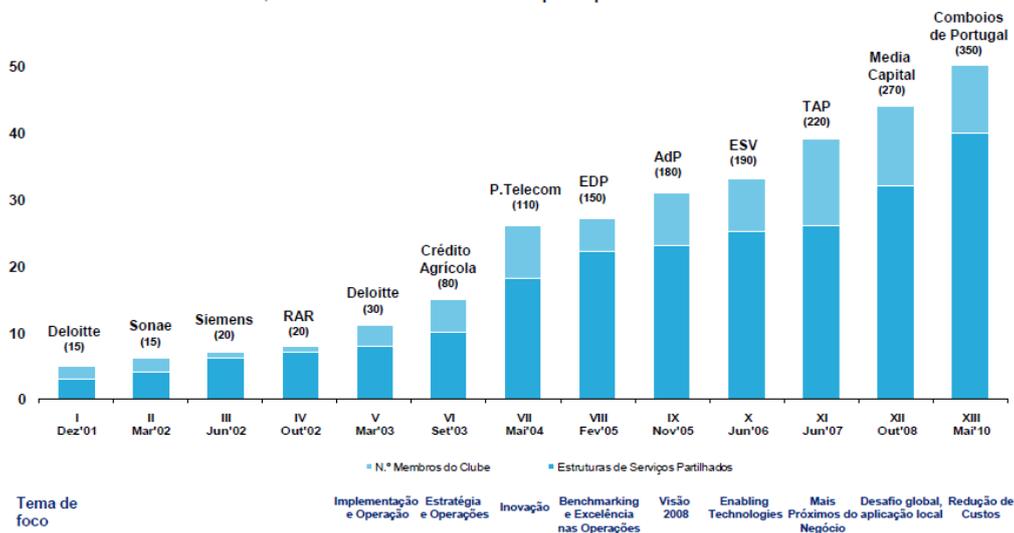
....., ..... de..... de 2011

(Assinatura).....

## Anexo G – Clube de Serviços Partilhados

### Evolução do Clube

Número de membros do Clube, anfitriões do Clube e número de participantes no evento



### Agenda

<b>Plenário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>09:00 - Recepção</li> <li>09:30 – Welcoming</li> <li>09:45 - Status do Clube</li> <li>10:00 - Apresentação Deloitte sobre a Estratégia e Modelo de Serviços Partilhados no sector financeiro</li> <li>10:15 - Apresentações da CGD - Sogruppo (anfitrião do evento)</li> <li>11:15 - Encerramento do plenário</li> </ul>									
	<ul style="list-style-type: none"> <li>11:15 – Coffee-break</li> </ul>									
<b>Partilha</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>11:30 - Subdivisão em <i>Breakouts</i> por área de interesse/competência</li> </ul> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Finanças</td> <td>Planeamento, Controlo e Reporting</td> <td>Business Analytics</td> <td>Sistemas de Informação</td> <td>Serviços Comerciais</td> <td>People</td> <td>Compras e Logística</td> <td>Gestão de Meios e Activos</td> <td>Innovation &amp; Strategic Thinking</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>11:30 / 13:00 - <i>Breakout</i> temático – Parte I</li> <li>13:00 / 14:30 - Intervalo para Almoço</li> <li>14:30 / 17:00 - <i>Breakout</i> temático – Parte II</li> </ul>	Finanças	Planeamento, Controlo e Reporting	Business Analytics	Sistemas de Informação	Serviços Comerciais	People	Compras e Logística	Gestão de Meios e Activos	Innovation & Strategic Thinking
	Finanças	Planeamento, Controlo e Reporting	Business Analytics	Sistemas de Informação	Serviços Comerciais	People	Compras e Logística	Gestão de Meios e Activos	Innovation & Strategic Thinking	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>17:00 - 17:30 <i>Wrap-up</i> e apresentação de conclusões de cada Clube Temático</li> </ul>									
	<ul style="list-style-type: none"> <li>17:30 Cocktail de encerramento</li> </ul>									