



Escola de Tecnologias e Arquitetura

**Modelo de Análise de Performance para o Centro de  
Serviços Partilhados da Administração Pública Portuguesa  
Caso de Estudo: GeRAP, E.P.E.**

**Luisa Domingues**

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de

**Doutor em Ciências e Tecnologias de Informação**

**Orientador:**

**Doutor José António Cordeiro Gomes**

**Professor Associado Convidado, ISCTE - IUL**

**Outubro, 2012**



Departamento de Ciências e Tecnologias de Informação

Modelo de Análise de Performance para o Centro de  
Serviços Partilhados da Administração Pública Portuguesa  
Caso de Estudo: GeRAP, E.P.E.

Luisa Domingues

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Doutor em Ciências e Tecnologias de Informação

Júri:

Doutor João Abreu de Faria Bilhim, Professor Catedrático do ISCP/UTL

Doutor Mário Fernando Maciel Caldeira, Professor Associado do ISEG/UTL

Doutor Carlos José Corredoura Serrão, Professor Auxiliar do ISCTE-IUL

Doutor José António Cordeiro Gomes, Professor Associado Convidado do ISCTE-IUL

Outubro, 2012

**Modelo de Análise de Performance para o Centro de Serviços Partilhados  
da Administração Pública Portuguesa - Caso de Estudo: GeRAP, E.P.E.**  
**Luisa Domingues**

**Outubro  
2012**

*“Deus quer, o Homem sonha e a obra nasce”*  
*Fernando Pessoa*

Para o Paulo, o David e a Ana Sofia



## Agradecimentos

---

À semelhança da implementação dos serviços partilhados, também uma tese de doutoramento resulta de uma longa caminhada por caminhos tortuosos, por precipícios perigosos, por montes que parecem tocar no céu e por vales que se entranham nas profundezas da terra, por caminhos em desertos áridos e por caminhos em planícies refrescantes, por caminhos ensolarados e por caminhos de tempestade. Nesta longa caminhada de crescimento e de maturidade interior a nível pessoal e científico, foram terríveis os adamastores que tive de enfrentar, e serena a sabedoria que chegava na conquista de cada passo. Agora que chega o fim desta etapa, faço um balanço no traçado de um circuito sinuoso e procuro encontrar e reconhecer todos aqueles que me acompanharam e cuja presença, muitas vezes ausente porque assim tinha de ser, foram determinantes para que o barco chegasse a bom porto.

Começo por agradecer à minha família que sempre me apoiou e que, mesmo nos momentos em que tudo parecia perdido, demonstravam que acreditavam que eu ia conseguir. No seu amor e cooperação encontrei a sabedoria do funcionamento de um sistema perfeito como referia S. Paulo na Carta aos Coríntios (Coríntios 12: 14-21). O meu percurso tornou-se assim uma caminhada conjunta que contribuiu para o crescimento e maturidade da família.

Num conceito mais alargado de família, agradeço a todos os meus familiares pela confiança e apoio, principalmente aos meus pais que sempre me fizeram sentir as forças das minhas raízes. Com momentos de grandes desafios ao longo destes anos, é notável e fonte de inspiração o exemplo de força e determinação que transmitiram em cada conquista.

Agradeço ao meu orientador por todo o apoio e ensinamentos que me transmitiu no decurso desta viagem. Como um instrutor que ensina o seu pupilo a voar, assim foi o Professor Cordeiro Gomes, umas vezes acompanhando a pilotagem, outras aparentemente abandonando o discípulo para lhe dar a oportunidade de cometer erros e cair, enquanto este trilhava o seu próprio caminho. Mais concretamente gostava de lhe agradecer a confiança que depositou em mim ao longo de todos estes anos, a oportunidade que me proporcionou em acompanhar de perto a sua experiência na criação e condução da GeRAP, o apoio no desenvolvimento da investigação e, a cumplicidade na partilha da sabedoria.

A todas os colaboradores da GeRAP, que foram extraordinários na forma como me acolheram e se interessaram pelo meu trabalho, o meu reconhecimento. Desde os elementos do conselho de administração, Dr.<sup>a</sup> Ana Vaz, Professor Cordeiro Gomes e Professor Eugénio Antunes, aos dirigentes da linha de gestão, até aos operacionais das mais diversas áreas da empresa, todos foram prestativos e cooperativos respondendo às minhas solicitações mesmo em situações de disponibilidade limitada.

Ao Professor Henrique O'Neill por me ter acolhido no seio do grupo de investigação ISR (*Information Systems Research*) da Adetti-IUL determinante para a partilha de experiências e discussão de resultados, e pelos seus comentários e apreciações sempre pertinentes. Um «Obrigado» a todos os participantes nos seminários do grupo de investigação pelo apoio e pelas críticas endereçadas.

Ao Professor José Tribolet e ao Professor Pedro Sousa do Instituto Superior Técnico, pela oportunidade de frequentar as suas cadeiras, indispensáveis para me abrirem novos horizontes e me introduzirem em novos domínios do conhecimento.

Agradeço a todos os colegas do DCTI que tiveram demonstrações de incentivo relativamente ao meu trabalho, enaltecendo o espírito de coesão entre colegas, fundamental para o funcionamento harmonioso e integrado. Quero expressar de forma mais direta o meu agradecimento ao Professor Carlos Serrão, um conselheiro paciente e muito pertinente. E ao Professor José Farinha que se disponibilizou a apoiar a minha atividade letiva em momentos cruciais.

Um agradecimento especial para a minha saudosa colega Professora Maria José Trigueiros, pelo apoio que me deu, e pela força e confiança que me deixou na sabedoria dos seus ensinamentos. Em muitos momentos difíceis, contei com as suas palavras, e depois de nos ter deixado as suas frases foram ecoando, e ganhando força e significado na minha caminhada. Onde quer que esteja um bem-haja do fundo do coração!

## Resumo

---

A iniciativa de implementação dos serviços partilhados (SP) na Administração Pública Portuguesa (APP) decorreu de uma decisão do governo para reduzir os custos e melhorar a eficiência, e em simultâneo proceder à modernização do setor público necessária para dar continuidade às estratégias de *e-government* que colocaram o país entre os dez melhores do mundo.

A implementação dos SP no seio da APP colocava o desafio de definir e assegurar de forma contínua a adequação e expansão dos serviços a todos os organismos sem disrupção na qualidade dos serviços prestados. O objetivo desta investigação centra-se no desenvolvimento de um modelo analítico capaz de suportar a tomada de decisões estratégicas da empresa de serviços partilhados da APP, GeRAP E.P.E.

Seguindo uma metodologia de pesquisa baseada no estudo de caso de Yin e na correspondência do método científico com o desenvolvimento de *software*, surgiu o modelo SSAM (*Shared Services Analysis Model*) resultado de um processo iterativo de refinamento por abdução numa ação recíproca entre os níveis teórico e empírico.

O modelo SSAM contribui com uma estrutura de análise formal baseada nos pilares fundamentais que suportam a implementação dos SP na APP. Os pilares definidos constituem os vetores de análise da performance do CSP, para avaliação da prestação dos serviços e de potenciais cenários evolutivos.

Os resultados da investigação abrem horizontes para aplicação do modelo SSAM noutros contextos, organizacionais ou de negócio, e vislumbram um potencial por explorar na sua extensão como modelo de suporte à tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Serviços Partilhados na Administração Pública Portuguesa, Modelo de Análise de Implementação de Serviços Partilhados, Modelo de Análise de Serviços Partilhados, Modelo de Análise de Performance de Centros de Serviços Partilhados, Modelo SSAM (*Shared Services Analysis Model*), Caso de Estudo GeRAP E.P.E., Sistema de Suporte à Decisão, *Balanced Scorecard*

## Abstract

---

The implementation of shared services (SS) initiative in the Portuguese Public Administration (APP) was due to a government decision in order to reduce costs and improve efficiency, and simultaneously pursues the modernization of the public sector needed to continue the e-government strategies that placed the country among the top ten in the world.

The SS implementation within the APP faced the challenge of ensuring the expansion of services throughout public entities without quality disrupting in service delivery.

The purpose of this research is to find a analytical model able to support the strategic management decisions inside the Portuguese Public Administration's shared services enterprise, named GeRAP E.P.E. According to a developed research methodology based on Yin's case study methodology and a matching between scientific method and engineering design process, the Shared Services Analysis Model (SSAM) has been developed, resulting from an iterative process of refinement following the abduction method in a reciprocal action between the theoretical level and empirical level.

The SSAM model contributes with a formal analysis structure based in main pillars that sustain the shared services implementation in Portuguese public administration. The defined pillars will be used as analysis vectors to assess services delivery and to anticipate potential evolutionary scenarios.

Research findings broad horizons to SSAM model application in other contexts and envision a potential in its extension as a decision support model.

**Keywords** Shared Services Implementation in the Portuguese Public Administration, Shared Services Analysis Model, Analysis Model to Shared Services Implementation, Performance Analysis Model to Shared Services Centre, SSAM Model, Case Study GeRAP E.P.E., Decision Support System, Balanced Scorecard

# Índice

---

|                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| AGRADECIMENTOS .....                                                                                | I   |
| RESUMO .....                                                                                        | III |
| ABSTRACT .....                                                                                      | IV  |
| ÍNDICE.....                                                                                         | V   |
| ÍNDICE DE QUADROS E FIGURAS.....                                                                    | X   |
| PRINCIPAIS ABREVIATURAS UTILIZADAS .....                                                            | XIV |
| <br>                                                                                                |     |
| PARTE I ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO .....                                                         | 1   |
| 1. INTRODUÇÃO E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....                                                   | 3   |
| 1.1 DEFINIÇÃO DO ÂMBITO DE PESQUISA .....                                                           | 3   |
| 1.1.1 <i>Enquadramento do estudo – apresentação do problema</i> .....                               | 3   |
| 1.1.2 <i>Contribuições de investigação</i> .....                                                    | 8   |
| 1.1.3 <i>Objetivo</i> .....                                                                         | 10  |
| 1.2 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....                                                               | 11  |
| 1.2.1 <i>Definição da metodologia</i> .....                                                         | 11  |
| 1.2.2 <i>Objeto de estudo</i> .....                                                                 | 15  |
| 1.2.3 <i>Pressupostos</i> .....                                                                     | 16  |
| 1.3 ESTRUTURA DOCUMENTO.....                                                                        | 17  |
| 2. ANÁLISE DO DOMÍNIO DOS SERVIÇOS PARTILHADOS .....                                                | 19  |
| 2.1 CONCEITO DE SERVIÇOS PARTILHADOS.....                                                           | 19  |
| 2.1.1 <i>Definição do conceito</i> .....                                                            | 19  |
| 2.1.2 <i>Origem do conceito de serviços partilhados</i> .....                                       | 22  |
| 2.2 EVOLUÇÃO DOS SERVIÇOS PARTILHADOS.....                                                          | 24  |
| 2.2.1 <i>Serviços Partilhados – Uma evolução orientada ao mercado – Enfoque na eficiência</i> ..... | 24  |
| 2.2.2 <i>Serviços Partilhados – Uma evolução orientada à excelência - Enfoque na eficácia</i> ..... | 25  |
| 2.2.3 <i>Serviços Partilhados – Uma evolução orientada à “eliminação” de serviços</i> .....         | 27  |
| 2.2.4 <i>Estratégia de evolução dos serviços partilhados</i> .....                                  | 28  |
| 2.3 MOTIVAÇÕES E VANTAGENS NA ADOÇÃO DOS SERVIÇOS PARTILHADOS .....                                 | 30  |

---

|           |                                                                                             |           |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.4       | DESAFIOS DOS SERVIÇOS PARTILHADOS.....                                                      | 36        |
| 2.5       | SERVIÇOS PARTILHADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....                                         | 40        |
| 2.5.1     | <i>Resenha histórica .....</i>                                                              | 40        |
| 2.5.2     | <i>Novos paradigmas sociais e a transformação da AP .....</i>                               | 41        |
| 2.5.3     | <i>Motivações e desafios subjacentes à adesão aos SP na AP .....</i>                        | 43        |
| 2.5.4     | <i>Desafios - Especificidades do domínio público e da política.....</i>                     | 46        |
| 2.5.5     | <i>Casos de sucesso e insucesso na AP .....</i>                                             | 47        |
| 2.6       | SERVIÇOS PARTILHADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA.....                               | 50        |
| 2.6.1     | <i>Serviços Partilhados – A Evolução do e-Government.....</i>                               | 50        |
| 2.6.2     | <i>Serviços Partilhados - Enquadramento Legal.....</i>                                      | 52        |
| 2.6.3     | <i>Fatores Facilitadores e Inibidores da adesão aos SP na APP.....</i>                      | 54        |
| 2.6.4     | <i>Processo de implementação.....</i>                                                       | 54        |
| 2.7       | MODELOS DE SERVIÇOS PARTILHADOS – ESTADO DA ARTE .....                                      | 56        |
| 2.7.1     | <i>Proliferação de modelos.....</i>                                                         | 56        |
| 2.7.2     | <i>Modelos orientados ao desenvolvimento dos serviços partilhados nas organizações.....</i> | 57        |
| 2.7.3     | <i>Modelos focados na operacionalização dos serviços partilhados.....</i>                   | 59        |
| 2.8       | A NECESSIDADE DE MODELOS QUE ASSEGUREM A PERFORMANCE .....                                  | 61        |
| <b>3.</b> | <b>ENQUADRAMENTO E FUNDAMENTAÇÃO CIENTÍFICA .....</b>                                       | <b>63</b> |
| 3.1       | QUESTÃO DE PESQUISA E ABORDAGEM.....                                                        | 63        |
| 3.2       | CIÊNCIA DOS SERVIÇOS.....                                                                   | 64        |
| 3.3       | MODELOS DE PERFORMANCE .....                                                                | 65        |
| 3.3.1     | <i>Definição do âmbito do modelo de performance a desenvolver.....</i>                      | 65        |
| 3.3.2     | <i>Balanced Scorecard.....</i>                                                              | 66        |
| 3.4       | PREMISSAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE NEGÓCIO PARA UM CSP AP .....               | 67        |
| 3.4.1     | <i>Conceito de modelo de negócio .....</i>                                                  | 67        |
| 3.4.2     | <i>Definição das propostas de valor .....</i>                                               | 70        |
| 3.5       | DOMÍNIO DE ALINHAMENTO EXTERNO.....                                                         | 79        |
| 3.5.1     | <i>Teoria da contingência.....</i>                                                          | 79        |
| 3.5.2     | <i>Análise do mercado e criação de valor.....</i>                                           | 79        |
| 3.5.3     | <i>Business Intelligence .....</i>                                                          | 82        |
| 3.6       | DOMÍNIO DA FLEXIBILIDADE .....                                                              | 83        |
| 3.6.1     | <i>Empresa Estendida e Atividades Core .....</i>                                            | 83        |
| 3.6.2     | <i>Gestão do capital intelectual.....</i>                                                   | 86        |
| 3.6.3     | <i>Plataformas de Crescimento de Alavanca.....</i>                                          | 88        |

|                                   |                                                                    |            |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.7                               | DOMÍNIO DE ALINHAMENTO INTERNO .....                               | 89         |
| 3.7.1                             | <i>Alinhamento Vertical – Estratégia/Implementação</i> .....       | 89         |
| 3.7.2                             | <i>Alinhamento Horizontal – Negócio/Processos/Tecnologia</i> ..... | 90         |
| 3.7.3                             | <i>Alinhamento organizacional</i> .....                            | 92         |
| 3.8                               | DOMÍNIO DE RELAÇÃO QUALIDADE/PREÇO .....                           | 92         |
| 3.8.1                             | <i>Componentização e orientação ao serviço</i> .....               | 92         |
| 3.8.2                             | <i>Gestão Nível Serviço - SLA's</i> .....                          | 94         |
| 3.8.3                             | <i>Qualidade</i> .....                                             | 95         |
| <b>PARTE II MODELO SSAM .....</b> |                                                                    | <b>97</b>  |
| <b>4.</b>                         | <b>SHARED SERVICES ANALYSIS MODEL (SSAM) .....</b>                 | <b>99</b>  |
| 4.1                               | CONSIDERAÇÕES NA CRIAÇÃO DO MODELO .....                           | 99         |
| 4.2                               | VISÃO INTEGRADA DO MODELO .....                                    | 102        |
| 4.3                               | CAMADA DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA - UNIDADE DE NEGÓCIO .....        | 104        |
| 4.3.1                             | <i>Visão global</i> .....                                          | 104        |
| 4.3.2                             | <i>Alinhamento Mercado</i> .....                                   | 107        |
| 4.3.3                             | <i>Governança dos Serviços</i> .....                               | 107        |
| 4.3.4                             | <i>Alinhamento Organizacional</i> .....                            | 108        |
| 4.3.5                             | <i>Capital Intelectual</i> .....                                   | 109        |
| 4.4                               | CAMADA GESTÃO – ESTRATÉGIA OPERACIONAL.....                        | 110        |
| 4.4.1                             | <i>Visão global</i> .....                                          | 110        |
| 4.4.2                             | <i>Análise de Negócio</i> .....                                    | 112        |
| 4.4.3                             | <i>Gestão do Serviço</i> .....                                     | 113        |
| 4.4.4                             | <i>Alinhamento Negócio/TI</i> .....                                | 113        |
| 4.4.5                             | <i>Gestão Capital Intelectual</i> .....                            | 114        |
| 4.5                               | VISÃO INTEGRADA DO MODELO – REVISITADA.....                        | 115        |
| 4.5.1                             | <i>Visão holística com enfoque nos pilares</i> .....               | 115        |
| 4.5.2                             | <i>Como o modelo endereça as propostas de valor</i> .....          | 116        |
| <b>5.</b>                         | <b>PERSPETIVAS DO MODELO SSAM.....</b>                             | <b>117</b> |
| 5.1                               | APRESENTAÇÃO DAS PERSPETIVAS .....                                 | 117        |
| 5.2                               | AS PERSPETIVAS DO MODELO E A EVOLUÇÃO DOS CSP'S .....              | 121        |

|                                                                                                |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>PARTE III APLICAÇÃO DO MODELO SSAM NA AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE – CASO GERAP E.P.E .....</b> | <b>123</b> |
| <b>6. AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE .....</b>                                                       | <b>125</b> |
| 6.1 ENQUADRAMENTO.....                                                                         | 125        |
| 6.2 VISÃO HOLÍSTICA .....                                                                      | 126        |
| <b>7. ANÁLISE DO CASO DE ESTUDO: GERAP E.P.E. ....</b>                                         | <b>131</b> |
| 7.1 DOMÍNIO DE ANÁLISE .....                                                                   | 131        |
| 7.2 ANÁLISE SEGUNDO O MODELO SSAM.....                                                         | 132        |
| 7.2.1 Alinhamento de mercado.....                                                              | 132        |
| 7.2.2 Governança do Serviço.....                                                               | 137        |
| 7.2.3 Alinhamento Organizacional.....                                                          | 139        |
| 7.2.4 Capital Intelectual .....                                                                | 140        |
| 7.3 ANÁLISE SEGUNDO AS PERSPETIVAS DO MODELO SSAM - ROADMAP .....                              | 145        |
| <b>8. AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE APLICADA À GERAP E.P.E. ....</b>                                | <b>148</b> |
| 8.1 ENQUADRAMENTO.....                                                                         | 148        |
| 8.2 ALINHAMENTO MERCADO.....                                                                   | 150        |
| 8.2.1 Objetos .....                                                                            | 150        |
| 8.2.2 Medidas de Performance .....                                                             | 153        |
| 8.3 GOVERNAÇÃO DE SERVIÇOS .....                                                               | 154        |
| 8.3.1 Objetos .....                                                                            | 154        |
| 8.3.2 Medidas de Performance .....                                                             | 156        |
| 8.4 RELAÇÃO ALINHAMENTO MERCADO E GOVERNAÇÃO DE SERVIÇOS.....                                  | 158        |
| 8.4.1 Objetos .....                                                                            | 158        |
| 8.4.2 Medidas de Performance .....                                                             | 158        |
| 8.5 ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL .....                                                           | 159        |
| 8.5.1 Objetos .....                                                                            | 159        |
| 8.5.2 Medidas de Performance .....                                                             | 160        |
| 8.6 RELAÇÃO GOVERNAÇÃO DOS SERVIÇOS E ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL.....                          | 161        |
| 8.6.1 Objetos .....                                                                            | 161        |
| 8.6.2 Medidas de Performance .....                                                             | 162        |
| 8.7 CAPITAL INTELECTUAL.....                                                                   | 163        |
| 8.7.1 Objetos .....                                                                            | 163        |
| 8.7.2 Medidas de Performance .....                                                             | 164        |
| 8.8 RELAÇÃO ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL E CAPITAL INTELECTUAL .....                             | 165        |

|                                                       |                                                                                                 |            |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 8.8.1                                                 | <i>Objetos</i> .....                                                                            | 165        |
| 8.8.2                                                 | <i>Indicadores de Performance</i> .....                                                         | 166        |
| 8.9                                                   | RELAÇÃO CAPITAL INTELECTUAL E ALINHAMENTO MERCADO .....                                         | 166        |
| 8.9.1                                                 | <i>Objetos</i> .....                                                                            | 166        |
| 8.9.2                                                 | <i>Indicadores de Performance</i> .....                                                         | 167        |
| 8.10                                                  | SÍNTESE .....                                                                                   | 168        |
| <b>PARTE IV CONCLUSÃO E INVESTIGAÇÃO FUTURA</b> ..... |                                                                                                 | <b>169</b> |
| 9.                                                    | <b>CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA</b> .....                                               | <b>171</b> |
| 10.                                                   | <b>DIRETRIZES DE INVESTIGAÇÃO</b> .....                                                         | <b>177</b> |
| 11.                                                   | <b>BIBLIOGRAFIA</b> .....                                                                       | <b>1</b>   |
| 12.                                                   | <b>ANEXOS</b> .....                                                                             | <b>1</b>   |
|                                                       | ANEXO A – ROADMAP DO TRABALHO DE CAMPO REALIZADO NA GERAP .....                                 | 1          |
|                                                       | ANEXO B – SERVIÇOS PARTILHADOS – COMBINA AS VANTAGENS DA CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO ..... | 5          |
|                                                       | ANEXO C – SERVIÇOS PARTILHADOS VERSUS OUTSOURCING .....                                         | 7          |
|                                                       | ANEXO D – FASES DE EVOLUÇÃO DO E-GOVERNMENT .....                                               | 10         |
|                                                       | ANEXO E – ORGANISMOS DE ESTATÍSTICA, AUDITORIA E CONTROLO .....                                 | 11         |
|                                                       | ANEXO F – ARQUITETURA SOA GERALL .....                                                          | 13         |
|                                                       | ANEXO G – PARCERIAS TECNOLÓGICAS DA GERAP .....                                                 | 15         |
|                                                       | ANEXO H – PARCERIAS REAIS E POTENCIAIS .....                                                    | 18         |
|                                                       | ANEXO I – ENCONTRO GERAL DA GERAP- 2011 .....                                                   | 19         |
|                                                       | ANEXO J – FUNCIONALIDADES DO «TABLEAUX DE BORD» .....                                           | 36         |
|                                                       | ANEXO K – ECRANS – EIXO DO ALINHAMENTO DO MERCADO .....                                         | 40         |
|                                                       | ANEXO L – ECRANS – EIXO DA GOVERNAÇÃO DE SERVIÇOS .....                                         | 44         |
|                                                       | ANEXO M – ECRANS – EIXO DA RELAÇÃO ALINHAMENTO DE MERCADO E GOVERNAÇÃO DE SERVIÇOS .....        | 47         |
|                                                       | ANEXO N – ECRANS – EIXO DE ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL .....                                     | 49         |
|                                                       | ANEXO O – ECRANS – EIXO DA RELAÇÃO GOVERNAÇÃO DE SERVIÇOS COM ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL .....  | 51         |
|                                                       | ANEXO P – ECRANS – EIXO DO CAPITAL INTELECTUAL .....                                            | 53         |
|                                                       | ANEXO Q – ECRANS – EIXO DA RELAÇÃO ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL COM CAPITAL INTELECTUAL .....     | 55         |
|                                                       | ANEXO R – ECRANS – EIXO DA RELAÇÃO ALINHAMENTO MERCADO COM CAPITAL INTELECTUAL .....            | 56         |
| 13.                                                   | <b>CURRICULUM VITAE</b> .....                                                                   | <b>A</b>   |

# Índice de Quadros e Figuras

---

## Quadros

|                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| TABELA 3-1 DOMÍNIO CIENTÍFICO DAS PROPOSTAS DE VALOR .....                                      | 78  |
| TABELA 4-1 PILARES DA CAMADA ESTRATÉGIA CORPORATIVA E UNIDADE DE NEGÓCIO .....                  | 106 |
| TABELA 4-2 PILARES DA CAMADA ESTRATÉGIA OPERACIONAL.....                                        | 111 |
| TABELA 4-3 PROPOSTAS DE VALOR <i>VERSUS</i> PILARES MODELO SSAM.....                            | 116 |
| TABELA 5-1 PERSPETIVAS MODELO SSAM.....                                                         | 120 |
| TABELA 7-1 ANÁLISE CLIENTES .....                                                               | 133 |
| TABELA 7-2 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA .....                                                        | 137 |
| TABELA 7-3 GERAP - PERSPETIVA ECONÓMICA .....                                                   | 145 |
| TABELA 7-4 GERAP - PERSPETIVA MERCADO.....                                                      | 146 |
| TABELA 7-5 GERAP - PERSPETIVA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO.....                                         | 147 |
| TABELA 8-1 - OBJETO CLIENTE.....                                                                | 151 |
| TABELA 8-2 – RELAÇÃO OFERTA DE MERCADO.....                                                     | 152 |
| TABELA 8-3 - OBJETO CONCORRENTE.....                                                            | 152 |
| TABELA 8-4 MEDIDAS DE DESEMPENHO ALINHAMENTO MERCADO .....                                      | 153 |
| TABELA 8-5 SATISFAÇÃO CLIENTE - ALINHAMENTO MERCADO.....                                        | 154 |
| TABELA 8-6 MEDIDAS DE DESEMPENHO GOVERNAÇÃO SERVIÇOS .....                                      | 157 |
| TABELA 8-7 DINÂMICA DE INOVAÇÃO – GOVERNAÇÃO SERVIÇOS.....                                      | 157 |
| TABELA 8-8 PERFORMANCE DOS FORNECEDORES – GOVERNAÇÃO SERVIÇOS.....                              | 157 |
| TABELA 8-9 - OBJETO CLIENTE.....                                                                | 158 |
| TABELA 8-10 MEDIDAS DE DESEMPENHO GOVERNAÇÃO SERVIÇOS VS ALINHAMENTO MERCADO.....               | 159 |
| TABELA 8-11 MEDIDAS DE DESEMPENHO ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL .....                              | 161 |
| TABELA 8-12 MEDIDAS DE DESEMPENHO GOVERNAÇÃO SERVIÇOS VERSUS ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL.....    | 162 |
| TABELA 8-13 SATISFAÇÃO CLIENTE - ALINHAMENTO MERCADO.....                                       | 162 |
| TABELA 8-14 MEDIDAS DE DESEMPENHO CAPITAL INTELECTUAL .....                                     | 164 |
| TABELA 8-15 MEDIDAS DE DESEMPENHO RELAÇÃO CAPITAL INTELECTUAL E ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL..... | 166 |
| TABELA 8-16 MEDIDAS DE DESEMPENHO RELAÇÃO CAPITAL INTELECTUAL E ALINHAMENTO MERCADO.....        | 167 |

## Anexos

|                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| TABELA 12-1 ROADMAP – ARRANQUE DO PROJETO .....                                                             | 1  |
| TABELA 12-2 ROADMAP – <i>SPLIT</i> DE PROCESSOS E INICIAÇÃO DO <i>ROLL-OUT</i> PARA ORGANISMOS PILOTO ..... | 2  |
| TABELA 12-3 ROADMAP – INÍCIO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PARTILHADOS PARA ORGANISMOS DO MFAP.....              | 3  |
| TABELA 12-4 ROADMAP – ALARGAMENTO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PARTILHADOS À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CENTRAL..... | 3  |
| TABELA 12-5 ROADMAP – EXPANSÃO DOS SERVIÇOS PARTILHADOS À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CENTRAL.....                | 4  |
| TABELA 12-6 ANÁLISE FORNECEDORES E PARCERIAS.....                                                           | 18 |
| TABELA 12-7 VISÃO - RELEVÂNCIA DE CADA PILAR .....                                                          | 24 |
| TABELA 12-8 PONTOS FRACOS - RELEVÂNCIA DE CADA PILAR .....                                                  | 25 |
| TABELA 12-9 PONTOS FORTES - RELEVÂNCIA DE CADA PILAR .....                                                  | 27 |
| TABELA 12-10 SOLUÇÕES - RELEVÂNCIA DE CADA PILAR .....                                                      | 29 |
| TABELA 12-11 MOTIVAÇÕES - RELEVÂNCIA DE CADA PILAR .....                                                    | 31 |
| TABELA 12-12 DESMOTIVAÇÃO - RELEVÂNCIA DE CADA PILAR .....                                                  | 32 |
| TABELA 12-13 MELHORAR - RELEVÂNCIA DE CADA PILAR.....                                                       | 34 |
| TABELA 12-14 INDICADORES ALINHAMENTO MERCADO (GERAP).....                                                   | 40 |
| TABELA 12-15 INDICADORES GOVERNAÇÃO SERVIÇOS (GERAP) .....                                                  | 44 |
| TABELA 12-16 INDICADORES RELAÇÃO ALINHAMENTO MERCADO COM GOVERNAÇÃO DE SERVIÇOS (GERAP) .....               | 47 |
| TABELA 12-17 INDICADORES ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL (GERAP).....                                            | 49 |
| TABELA 12-18 INDICADORES DA RELAÇÃO GOVERNAÇÃO DE SERVIÇOS COM ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL (GERAP) .....     | 51 |
| TABELA 12-19 INDICADORES CAPITAL INTELECTUAL (GERAP).....                                                   | 53 |
| TABELA 12-20 INDICADORES RELAÇÃO ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL COM CAPITAL INTELECTUAL (GERAP) .....           | 55 |
| TABELA 12-21 INDICADORES RELAÇÃO ALINHAMENTO MERCADO COM CAPITAL INTELECTUAL (GERAP) .....                  | 56 |

## Figuras

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| FIGURA 1-1 METODOLOGIA DE PESQUISA .....                                                   | 13  |
| FIGURA 2-1 MODELO TRANSFORMACIONAL DE AGÊNCIA GOVERNAMENTAL PARA O MODELO EMPRESARIAL..... | 42  |
| FIGURA 2-2 CONTEXTO ESTRATÉGICO E ORGANIZACIONAL DOS SP (GOMES, 2010).....                 | 55  |
| FIGURA 3-1 MODELO DA UNIDADE DE VALOR .....                                                | 84  |
| FIGURA 4-1 - MODELO SAAM ( <i>SHARED SERVICES ANALYSIS MODEL</i> ) .....                   | 102 |
| FIGURA 4-2 CAMADA DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA E DA UNIDADE DE NEGÓCIO .....                  | 104 |
| FIGURA 4-3 CAMADA DA ESTRATÉGIA OPERACIONAL .....                                          | 110 |
| FIGURA 4-4 - CAMADA ESTRATÉGIA OPERACIONAL VS MODELO DA UNIDADE VALOR .....                | 112 |
| FIGURA 4-5 VISÃO INTEGRADA DO MODELO SSAM (FOCO NO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO) .....          | 115 |

|                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| FIGURA 5-1 PERSPETIVAS DO MODELO SSAM .....                                                    | 118 |
| FIGURA 5-2 TRAJETÓRIA EVOLUÇÃO CSP SEGUNDO AS PERSPETIVAS O MODELO SSAM.....                   | 122 |
| FIGURA 6-1 <i>BALANCED SCORECARD</i> PARA CSP SEGUNDO ABORDAGEM DO MODELO SSAM.....            | 126 |
| FIGURA 6-2 - ANÁLISE DE PERFORMANCE DO BSC SEGUNDO A ABORDAGEM DE ORIENTAÇÃO POR OBJETOS ..... | 127 |
| FIGURA 6-3 - COMPORTAMENTO FATORES EFICIÊNCIA VS EFICÁCIA .....                                | 128 |
| FIGURA 6-4 ANÁLISE DE PERFORMANCE DO BSC SEGUNDO A ABORDAGEM O.O. DE AGENTES EXTERNOS.....     | 129 |
| FIGURA 7-1 GERALL - ARQUITETURA DE ALTO NÍVEL (GOMES, 2010) .....                              | 138 |
| FIGURA 7-2 GERALL - ARQUITETURA SOA .....                                                      | 139 |
| FIGURA 7-3 DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS GERAP VS ORGANISMO CLIENTE .....                          | 143 |
| FIGURA 8-1 <i>TABLEAUX DE BORD</i> .....                                                       | 149 |
| FIGURA 8-2 OBJETO CLIENTE .....                                                                | 151 |
| FIGURA 8-3 CONCORRENTE E OFERTA DE MERCADO .....                                               | 152 |
| FIGURA 8-4 OBJETOS SERVIÇO E FORNECEDOR .....                                                  | 155 |
| FIGURA 8-5 RELAÇÃO COMPRA .....                                                                | 158 |
| FIGURA 8-6 ESTRUTURA.....                                                                      | 160 |
| FIGURA 8-7 PRESTAÇÃO DE SERVIÇO .....                                                          | 161 |
| FIGURA 8-8 OBJECTO CAPITAL HUMANO .....                                                        | 163 |
| FIGURA 8-9 RELAÇÃO CAPITAL INTELECTUAL COM ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL .....                    | 165 |
| FIGURA 8-10 RELAÇÃO ALINHAMENTO EXTERNO COM CAPITAL INTELECTUAL .....                          | 167 |
| FIGURA 8-11 ANÁLISE DE PERFORMANCE - INDICADORES .....                                         | 168 |

## Anexos

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| FIGURA 12-1 PILARES SSAM - ENCONTRO GeRAP.....                               | 19 |
| FIGURA 12-2 CATEGORIA PROFISSIONAL DOS PARTICIPANTES NO ENCONTRO GeRAP ..... | 21 |
| FIGURA 12-3 PARTICIPANTES NO ENCONTRO GeRAP DISTRIBUIÇÃO POR PROJECTO.....   | 21 |
| FIGURA 12-4 NÚMERO DE OBSERVAÇÕES RECOLHIDAS POR ITEM .....                  | 22 |
| FIGURA 12-5 MÉDIA DE OBSERVAÇÕES RECOLHIDAS POR ITEM POR PARTICIPANTE.....   | 22 |
| FIGURA 12-6 VISÃO - TOP10.....                                               | 23 |
| FIGURA 12-7 VISÃO - RELEVÂNCIA DE CADA PILAR .....                           | 24 |
| FIGURA 12-8 PONTOS FRACOS - TOP10.....                                       | 25 |
| FIGURA 12-9 PONTOS FRACOS - RELEVÂNCIA DE CADA PILAR .....                   | 26 |
| FIGURA 12-10 VISÃO VERSUS PONTOS FRACOS - RELEVÂNCIA DE CADA PILAR .....     | 26 |
| FIGURA 12-11 PONTOS FORTES - TOP10.....                                      | 27 |
| FIGURA 12-12 PONTOS FORTES - RELEVÂNCIA DE CADA PILAR .....                  | 28 |

|                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| FIGURA 12-13 VISÃO VERSUS PONTOS FRACOS - RELEVÂNCIA DE CADA PILAR .....                                                | 28 |
| FIGURA 12-14 SOLUÇÕES - TOP10 .....                                                                                     | 29 |
| FIGURA 12-15 SOLUÇÕES - RELEVÂNCIA DE CADA PILAR .....                                                                  | 30 |
| FIGURA 12-16 MOTIVAÇÕES - TOP10 .....                                                                                   | 30 |
| FIGURA 12-17 MOTIVAÇÕES - RELEVÂNCIA DE CADA PILAR .....                                                                | 31 |
| FIGURA 12-18 DESMOTIVAÇÃO - TOP10 .....                                                                                 | 32 |
| FIGURA 12-19 DESMOTIVAÇÃO - RELEVÂNCIA DE CADA PILAR .....                                                              | 33 |
| FIGURA 12-20 MELHORAR - TOP10 .....                                                                                     | 33 |
| FIGURA 12-21 MELHORAR - RELEVÂNCIA DE CADA PILAR .....                                                                  | 34 |
| FIGURA 12-22 DEFINIÇÃO PRODUTO (ECRAN) .....                                                                            | 36 |
| FIGURA 12-23 CRIAR ORGANISMO CLIENTE (ECRAN) .....                                                                      | 37 |
| FIGURA 12-24 DEFINIR VARIÁVEIS MERCADO (ECRAN) .....                                                                    | 38 |
| FIGURA 12-25 INDICADORES ALINHAMENTO MERCADO (GERAP) .....                                                              | 40 |
| FIGURA 12-26 ALINHAMENTO MERCADO - INFORMAÇÃO CLIENTE (PARTE I) .....                                                   | 41 |
| FIGURA 12-27 ALINHAMENTO MERCADO - INFORMAÇÃO CLIENTE (PARTE II) .....                                                  | 42 |
| FIGURA 12-28 ALINHAMENTO MERCADO - INFORMAÇÃO CONCORRENTES .....                                                        | 43 |
| FIGURA 12-29 INDICADORES GOVERNAÇÃO DE SERVIÇOS (GERAP) .....                                                           | 44 |
| FIGURA 12-30 GOVERNAÇÃO DE SERVIÇOS – INFORMAÇÃO SOBRE PRODUTO/SERVIÇOS/MÓDULOS .....                                   | 45 |
| FIGURA 12-31 GOVERNAÇÃO DE SERVIÇOS – INFORMAÇÃO SOBRE FORNECEDORES .....                                               | 46 |
| FIGURA 12-32 INDICADORES RELAÇÃO ALINHAMENTO MERCADO COM GOVERNAÇÃO DE SERVIÇOS (GERAP) .....                           | 47 |
| FIGURA 12-33       RELAÇÃO ALINHAMENTO MERCADO COM GOVERNAÇÃO DE SERVIÇOS – INFORMAÇÃO SOBRE CONTRATOS .....            | 48 |
| FIGURA 12-34 INDICADORES ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL (GERAP) .....                                                       | 49 |
| FIGURA 12-35 ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL – ESTRUTURA .....                                                               | 50 |
| FIGURA 12-36 INDICADORES DA RELAÇÃO GOVERNAÇÃO DE SERVIÇOS COM ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL (GERAP) .....                 | 51 |
| FIGURA 12-37       RELAÇÃO GOVERNAÇÃO DE SERVIÇOS COM ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL – PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PP .....       | 52 |
| FIGURA 12-38 INDICADORES CAPITAL INTELECTUAL (GERAP) .....                                                              | 53 |
| FIGURA 12-39 CAPITAL INTELECTUAL – INFORMAÇÃO SOBRE CAPITAL HUMANO (PARTE I) .....                                      | 54 |
| FIGURA 12-40 CAPITAL INTELECTUAL – INFORMAÇÃO SOBRE CAPITAL HUMANO (PARTE II) .....                                     | 54 |
| FIGURA 12-41 INDICADORES RELAÇÃO ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL COM CAPITAL INTELECTUAL (GERAP) .....                       | 55 |
| FIGURA 12-42 RELAÇÃO ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL COM CAPITAL INTELECTUAL – INFORMAÇÃO SOBRE CAPITAL ORGANIZACIONAL ..... | 55 |
| FIGURA 12-43 INDICADORES RELAÇÃO ALINHAMENTO MERCADO COM CAPITAL INTELECTUAL (GERAP) .....                              | 56 |

## Principais Abreviaturas Utilizadas

---

|           |                                                                                |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------|
| AP        | Administração Pública                                                          |
| APC       | Administração Pública Central                                                  |
| APP       | Administração Pública Portuguesa                                               |
| BI        | <i>Business Intelligence</i>                                                   |
| BPO       | <i>Business Process Outsourcing</i>                                            |
| BSC       | <i>Balanced ScoreCard</i>                                                      |
| CRP       | Centro de Recursos Partilhados. A GeRAP é referida como CRP ao invés de CSP.   |
| CSP       | Centro de Serviços Partilhado                                                  |
| DGO       | Direção Geral do Orçamento                                                     |
| DSS       | <i>Decision Support System</i>                                                 |
| GeRAP     | Gestão de Recursos da Administração Pública                                    |
| GeRFiP    | Gestão de Recursos Financeiros Partilhados                                     |
| GeRuP     | Gestão de Recursos Humanos Partilhados                                         |
| ICT       | <i>Information and Communication Technology</i>                                |
| II-MFAP   | Instituto de Informática do Ministério das Finanças e da Administração Pública |
| MFAP      | Ministério das Finanças e da Administração Pública                             |
| POCP      | Plano Oficial de Contabilidade Pública                                         |
| PRACE     | Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado                  |
| SLA       | <i>Service Level Agreement</i> (Acordo de Nível de Serviço)                    |
| SOA       | <i>Service-Oriented Architecture</i>                                           |
| SP        | Serviços Partilhados                                                           |
| SPA       | Setor Público Administrativo                                                   |
| SPAP      | Serviços Partilhados na Administração Pública                                  |
| SSAM      | <i>Shared Services Analysis Model</i>                                          |
| TC ou TCP | Tribunal de Contas de Portugal                                                 |
| TI ou TIC | Tecnologias de Informação / Comunicação                                        |
| URP       | Unidade de Recursos Partilhados                                                |





**PARTE I**

**ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO**

*Modelo de Análise de Performance para o Centro de Serviços Partilhados da APP - GeRAP E.P.E.*

## 1. Introdução e Metodologia de Investigação

---

### **1.1 Definição do âmbito de pesquisa**

#### **1.1.1 Enquadramento do estudo – apresentação do problema**

A tendência em torno da reforma do setor público emergiu nos últimos anos impulsionada primeiramente pela mudança da sociedade, que graças à emergência das novas tecnologias e o acesso à informação, assumiu uma postura mais proativa e exigente criando novos desafios para os governos. Em resposta os governos iniciaram um processo de transformação no modo de relacionamento com os cidadãos, assentes nos valores da transparência e proximidade através do recurso a novas tecnologias. Nesta fase, de **e-government**, o enfoque centrou-se na disponibilização de novas formas de interação eletrónicas, ubíquas e acessíveis a cidadãos e empresas. Os diversos organismos públicos, em ações isoladas, procuraram modernizar os processos de *front-office*. À medida que eram reconhecidas as vantagens da nova interface, aumentavam as expectativas dos cidadãos em torno de serviços mais eficazes que envolvessem uma oferta única integrada dos serviços públicos. No entanto a compartimentação dos sistemas dos múltiplos organismos da administração pública (AP) revela-se um entrave nesta evolução. E neste contexto os cidadãos começam a sentir as consequências de uma proliferação de canais e ofertas de serviços muitas vezes descoordenadas e desadequadas às suas necessidades. Enquanto isso, os custos da AP relacionados com a criação de canais e serviços eletrónicos aumentavam significativamente sem se conseguir reduzir os custos das estruturas e canais tradicionais (Booz Allen Hamilton, 2005). Neste contexto, torna-se premente a integração dos serviços de suporte dos diversos organismos públicos para que transversalmente seja possível assegurar a coerência interorganizacional, potenciar a inovação na oferta dos serviços prestados e reduzir os custos das estruturas.

Segundo observações conduzidas pela OCDE (2007) os governos de todo o mundo tomaram consciência de que não era possível apostar em serviços eletrónicos sem uma integração dos sistemas de *back-end* dos organismos públicos. O aparecimento de plataformas globais interligadas e a crescente preocupação no desenvolvimento de *standards* que assegurem a integração tecnológica de plataformas e sistemas, cria as condições propícias para uma eficiente

cooperação intra e interorganizacional suportada pelo esbatimento dos custos de transação (Coase, 1937). O modelo de *e-government* manifesta o seu potencial para uma contribuição significativa na integração dos processos interorganizacionais, na otimização de recursos e no aumento da eficiência de atuação (United Nations, 2008) (Deloitte Touche, 2009). Isto é, o verdadeiro benefício do *e-government* não assenta no uso exclusivo de tecnologia, mas na sua aplicação ao processo de transformação do funcionamento da administração pública (United Nations, 2008) de modo a obterem níveis de eficácia e de eficiência mais elevados. Uma AP eficaz está associada a um *front-end* abrangente e melhor (“*bigger and better*”) com base num *back-end* reduzido e mais inteligente (“*smaller and smarter*”) (Millard, 2003). Porém, o contexto cultural da AP, em que não há sensibilidade ou perceção do custo dos serviços prestados nem responsabilização das ações/decisões tomadas, o *driver* da eficiência não parecia motivar, *per si*, a transformação pretendida.

Contudo, a pressão em torno dos governos para melhorarem a eficiência e serem mais responsáveis e transparentes na aplicação dos fundos públicos, conduz à adoção de novos modelos alternativos e diferentes abordagens em matéria de prestação de serviços (Burns, et al., 2008).

Uma das fontes de inspiração do setor público reside nas experiências do setor privado. Também neste setor a conquista pela eficiência parece não dar tréguas, e uma das abordagens que está a conquistar aceitação e a mostrar resultados é a utilização dos **serviços partilhados** (SP). Segundo Bergeron (2003), cerca de 50% das empresas Fortune500 já teriam aderido ao paradigma dos SP. Alguns estudos, sobre a adesão aos serviços partilhados das empresas privadas apontam para reduções de custos que, dependendo das ineficiências existentes dentro da organização, podem atingir os 25% dos custos operacionais ou mais (Gartner, 2008). A esta redução de custos estão ainda associados o aumento de qualidade dos serviços e o foco na melhoria contínua. Num contexto em que as atividades *core* se encontram sob grande escrutínio de eficiência, a aplicação dos modelos de SP, centram-se na otimização do funcionamento das estruturas e serviços de *backoffice* (Borman, 2006), i.e. de suporte e administrativas (Ulbrich, 2003). Tradicionalmente, por razões económicas, quer entidades públicas como privadas desempenhavam internamente todas as funções do negócio: *core* e de suporte. Atualmente, com a redução dos custos de transação, as capacidades das novas tecnologias de informação e o aumento da necessidade de dinamismo e flexibilidade, as empresas tendem a reduzir as suas estruturas externalizando as

atividades não *core* para entidades especializadas que as desempenham de uma forma mais otimizada. Consequentemente, a libertação de tarefas de suporte permite que a empresa canalize os seus recursos para a sua atividade *core* potenciando maiores níveis de especialização. A focalização e especialização assim obtida, aliada à flexibilidade e agilidade de estruturas mais leves permitem às organizações responderem com maior eficácia e rapidez aos desafios de uma envolvente competitiva.

A premência desta desagregação dos serviços, em serviços *core*, foco de especialização e, serviços de suporte a externalizar, assume contornos de maior ineficiência em contextos em que uma organização detém diversas unidades individuais. Isto é, grupos de empresas ou a administração pública, compostos por diversas unidades de negócio ou organismos públicos, possuem estruturas de suporte (financeiras, de gestão de recursos humanos, compras, gestão do parque tecnológico, entre outras) muito semelhantes entre si, replicadas em cada unidade e muitas vezes subutilizadas. Para estas organizações, concentrar as atividades de suporte de todas as unidades, num único centro de serviços partilhados (CSP), para além das mais-valias para cada unidade de negócio decorrente da externalização dos serviços do suporte, trará para a organização no seu todo um aumento de eficiência significativo pela eliminação de estruturas de custos duplicadas. Paralelamente a especialização introduzida pelo CSP no desempenho das atividades de suporte não só contribui para a redução dos custos como proporciona a cada unidade de negócio aceder a serviços especializados e *know-how* que até aí estariam fora do seu alcance a preços competitivos. Assim, atividades de suporte que não traziam valor às empresas e que não sendo objeto de especialização eram negligenciadas pela gestão tornando-se focos de desperdício, passam a ser executadas por CSP's cuja competência *core* é fornecer essas funções de forma eficaz e eficiente (Ulbrich, 2003), libertando tempo e recursos de gestão nas múltiplas unidades de negócio (Schulman, et al., 1999).

Esta perceção levou a que um crescente número de organizações públicas e privadas enveredassem pela implementação dos modelos de serviços partilhados para transformação das funções de suporte. Num movimento de concentração que não se deve confundir com o modelo tradicional de centralização, os SP conseguem usufruir das vantagens da centralização relativos às economias obtidas pela eficiência de custos, garantindo a eficácia e flexibilidade para responder às necessidades dos clientes, típicas dos modelos de descentralização. O modelo de SP representa assim o melhor dos dois mundos, centralização e descentralização, afastando os

respetivos inconvenientes (Schulman, et al., 1999) . Por outro lado, a atratividade deste modelo deriva do facto de representar uma solução rara no mundo dos negócios: oferece em simultâneo redução de custos e aumento de qualidade (Schwarz, et al., 2007).

Porém, estando o princípio base da implementação dos serviços partilhados assente na eliminação da duplicação de trabalho, isso implica a consolidação de funções e envolve transformações estruturais complexas que requerem tempo e recursos extensivos. No entanto, se a implementação for bem-sucedida, os potenciais benefícios são aliciantes quer no domínio das reduções de custo e melhorias de eficiência, como no aumento da qualidade dos serviços prestados.

Atraídos pelos resultados do setor privado e pressionados pela necessidade de serem mais eficientes, os governos estão atualmente muito empenhados na implementação de serviços partilhados para conseguirem obter um nível de poupança similar. De facto inúmeros organismos públicos estatais, locais e federais dão conta de implementações de SP bem-sucedidas das quais resultaram serviços melhorados, maior eficiência de meios e poupanças de custo (Burns, et al., 2008) para o setor público, requisitos básicos para garantir a competitividade económica global (Millard, 2003).

Também a Administração Pública Portuguesa (APP) não é alheia a esta transformação que se opera no contexto internacional. Considerada, entre 2007 e 2009 (European Commission, 2009), uma nação de charneira (*fast mover*) (OCDE, 2007) na implementação do *e-government* no contexto europeu, Portugal em matéria de *e-government* ficou classificado entre os 10 melhores países do mundo (estudo realizado pela Universidade de Brown (West, 2007)). A análise dos resultados deste estudo relativamente aos congéneres europeus, coloca Portugal em segundo lugar, atrás do Reino Unido, que a par da Alemanha são os únicos estados europeus pertencentes ao Top10.

Consciente de que não extrairia as potencialidades trazidas pelo investimento nos serviços eletrónicos sem uma reestruturação do *back-office*, pressionado pela redução dos custos e aumento da eficiência na administração pública, e motivado pelos casos de sucesso na implementação de SP no setor público e privado, também o governo português seguiu a tendência internacional de adesão da AP aos SP. A pressão da redução dos custos derivou principalmente da necessidade de alteração estrutural da dívida pública para cumprimento do Pacto de Estabilidade e Crescimento acordado com a União Europeia. Os SP surgem como um

dos principais vetores estratégicos para a modernização da APP, como forma de simplificar e racionalizar as estruturas existentes como consagrado no PRACE (Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado) (MFAP, 2006). É neste contexto que foi criada a GeRAP E.P.E., o **Centro de Serviços Partilhados** (CSP) da APP. Os SP são de tal forma relevantes para a APP que mesmo num contexto de mudança antecipada de governo e de pedido de resgate financeiro ao FMI (Fundo Monetário Internacional), o interesse de continuar e reforçar a utilização dos SP na APP foi ressalvado em Conselho de Ministros, pelo novo governo, aquando da criação do PREMAC (Plano de Redução e Melhoria da Administração Central) (Ministério das Finanças, 2011). No Decreto-Lei 117-A de 2012, o governo, no âmbito do Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF) acordado com o Fundo Monetário Internacional, a Comissão Europeia e o Banco Central Europeu, vem sublinhar a aposta na prestação de serviços partilhados como resposta ao compromisso assumido de “reforçar a racionalidade da atuação pública e de reduzir a despesa contribuindo para o equilíbrio das contas públicas.”

Já experimentados quer no setor público como privado, os SP, deixavam transparecer ser um projeto de risco cujo sucesso dependia de inúmeros fatores. Os desafios colocavam-se, por um lado, na (i) condução da estratégia de implementação e evolução deste novo modelo envolvendo alterações complexas na estrutura da função pública e na cultura organizacional. Por outro, na (ii) operacionalização do projeto assente na execução dos serviços partilhados pelo CSP de modo a atingir um nível de performance atrativo, que potenciase a adesão a este novo modelo e assim assegurasse a viabilidade do processo de transformação. Nesta ótica o CSP tem um papel fundamental na eficácia e eficiência de execução dos serviços, principalmente na maneira como os processos são simplificados e a solução global é gerida.

Enquanto a primeira abordagem assume um contorno de índole política assente na comunicação e mudança de paradigma no seio do setor público, é a segunda abordagem que constitui o objeto de estudo desta pesquisa.

Muito focados no objetivo primordial da redução dos custos para a organização (Lucenko, 1998), tradicionalmente os CSP's são caracterizados por não gerarem lucros e por isso pouco propícios ao compromisso de performance (Cecil, 2000). Contudo o sucesso dos SP, que tem início no atrativo dos custos é garantido no longo-prazo pela aposta e melhoria na qualidade de serviço (Schwarz, et al., 2007).

Sendo a implementação dos SP uma caminhada evolutiva e não é um esforço único e pontual, (Socitm Insights, 2006), é necessário assegurar uma performance do CSP ao longo do tempo, contemplando as diversas dimensões cuja relevância depende do contexto de cada momento.

Com a convicção de que os desafios e fragilidades da implementação de um CSP necessitavam de uma abordagem sistémica que permitisse orientar uma análise de todas as dimensões críticas para o seu sucesso, era necessário identificar um modelo de negócio que definisse essas dimensões. Enquanto o conceito de serviços partilhado é amplamente definido, a definição de um modelo de negócio que o suporte não é assim tão fácil necessitando ser adaptado às necessidades e características de cada organização (Schulman, et al., 1999). Acresce que havendo a necessidade de avaliar a atuação do CSP e garantir a performance de execução, era necessário desenvolver mecanismos que propiciassem uma análise com enfoque no desempenho da sua atuação e que evidenciasse as respetivas fragilidades.

Líderes de diversos quadrantes do setor público internacional reconhecem que os ciclos políticos e a tendência em torno do planeamento de curto-prazo tornam a tarefa de demonstrar resultados da implementação dos serviços partilhados ainda mais difícil no setor público (Farquhar, et al., 2006).

### **1.1.2 Contribuições de investigação**

Os autores mais referenciados na área dos SP, como Schulman et. al (1999), Bergeron (2003), e Quinn e tal (1999), bem como grande parte da literatura disponível são oriundos da área de consultoria (Borman, 2006). A literatura académica disponível é reduzida e vai surgindo lentamente pulverizada por múltiplos tópicos sem uma estrutura coerente de incidência e muitas vezes com alegações e afirmações pouco fundamentadas (Carlsson, et al., 2004). Mesmo em publicações com fundamentação empírica, como Janssen e Joha (Janssen, et al., 2006), esta é por vezes limitada. A maior parte das contribuições para o conhecimento dos serviços partilhados estão focados em descrições de *business cases* pragmáticos ou na publicação de resultados de inquéritos, sem qualquer fundamentação científica ou reflexão teórica ou metodológica das diferentes abordagens (Hollich, et al., 2008).

No que concerne à investigação ou publicações relacionadas com a implementação dos SP na AP, a literatura é ainda mais escassa. No entanto alguns países como Canadá, Austrália, E.U.A. e Reino Unido, divulgam informação sobre a política, diretivas e por vezes linhas orientadoras

mais específicas para a implementação de SP, mas pouca informação, muito superficial, ou contraditória sobre resultados.

Mais especificamente se o enfoque se centrar em torno de literatura sobre os modelos de implementação de serviços partilhados, constata-se a existência de uma proliferação de propostas resultantes das múltiplas abordagens sem base científica. Neste *campus* a maior parte dos modelos apresentados focalizam-se na condução do desenvolvimento de estratégias de serviços partilhados a nível holístico (da organização) quer para o setor público como privado e focam aspetos como: liderança e apoio de gestão e o compromisso e envolvimento das mais altas instâncias políticas com a iniciativa; a estratégia de comunicação organizacional e gestão da mudança; identificação dos serviços a fornecer em modo partilhado e definição de um *roadmap* de implementação e evolução; identificação do número de CSP's, relacionamento entre eles e definição da obrigatoriedade de adesão aos serviços; entre outros. Relativamente aos modelos focados em assegurar a prestação de serviços, constata-se a existência de alguns modelos com uma abrangência de atuação em domínios específicos dos CSP's como: (i) modelos de definição do preço do catálogo dos serviços; (ii) de implementação e normalização dos processos; (iii) e modelos para identificar a melhor localização do CSP.

No entanto não existe um modelo com uma visão abrangente e integrada da atuação do CSP que permita servir de suporte a uma avaliação de desempenho. Aliás, como afirma Hollich (2008), a ausência de um modelo de governação e gestão dos CSP's está entre as principais razões que levam ao insucesso da implementação dos serviços partilhados. Consequentemente as organizações não têm possibilidade de seguir nenhum modelo bem definido e testado, e portanto são forçadas a desenvolver o seu próprio modelo com base num processo de tentativa - erro ou por aprendizagem de outros casos cujo sucesso seja aferido por estudos de *benchmarking* (Bergeron, 2003).

A literatura atual focaliza-se na análise do que existe sem fazer uma cobertura do nível de performance em termos de eficiência e eficácia atingidos (Borman, 2006).

Há uma necessidade evidente de pesquisa para investigar a área de modelos de serviços partilhados, com a identificação dos elementos que são necessários para garantir a sua sustentabilidade e viabilidade (Walsh, et al., 2006).

### **1.1.3 Objetivo**

Neste contexto, é objetivo desta investigação contribuir para o enriquecimento da literatura científica na área de implementação dos serviços partilhados na administração pública, mais especificamente na área de modelos de negócio dos CSP's e análise de performance. O objetivo centra-se na criação de um modelo fundamentado na identificação dos pilares que traduzam as dimensões críticas e respetivos atributos de modo a avaliar a eficácia e eficiência de um CSP, no longo prazo. Isto é, definir um modelo que permita fazer, de forma contínua, uma avaliação da estratégia seguida pelo CSP na prestação dos serviços, cuja atuação está condicionada a restrições e requisitos da envolvente. A avaliação da performance será suportada por medidas de eficiência e eficácia para os diversos domínios de atividade possibilitando: (i) medição do nível de performance; (ii) análise de desvios relativamente aos objetivos definidos; e (iii) análise de cenários evolutivos através da manipulação de variáveis - chave.

Como a literatura disponível sobre SP na área de modelos é escassa e não corresponde ao objetivo proposto recorre-se aos modelos utilizados na área de negócio como contributo para o enriquecimento da análise dos serviços partilhados, e assim consolidar um substrato científico perspetiva-se que os resultados obtidos possam colmatar lacunas no conhecimento existente e que ao ser suportado numa reflexão e fundamentação científicas, possa fornecer algumas orientações à implementação dos serviços partilhados no setor público, mais concretamente no que concerne à prestação dos serviços e atuação dos CSP's.

## 1.2 Metodologia de investigação

### 1.2.1 Definição da metodologia

De acordo com os objetivos de pesquisa enunciados, a investigação vai ser centrada em torno da questão: *“Como assegurar de forma contínua a eficiência e eficácia da gestão de um centro de serviços partilhados na Administração Pública Portuguesa?”*

Uma vez definido o problema, é necessário definir a metodologia de pesquisa. A metodologia é um conjunto de linhas orientadoras ou princípios que podem ser adaptados e aplicados a situações concretas (Charvat, 2003) em função da questão de pesquisa.

Tendo em atenção a escassa pesquisa no domínio dos serviços partilhados, uma abordagem de caso de estudo (Yin, 2002) foi considerada como a mais adequada (Benbasat, et al., 1987) (Strauss, et al., 1990).

De acordo com Yin (2002), as estratégias de caso de estudo são preferíveis quando a questão de investigação colocada envolve “como?” ou “porquê?” na análise de um fenómeno no seu contexto real. De modo a proceder à investigação tomou-se como objeto de estudo o centro de serviços partilhados da Administração Pública Portuguesa, uma empresa pública designada por GeRAP, E.P.E. (Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública, E.P.E).

A visão de Yin permite aplicar a metodologia de caso de estudo como uma investigação quantitativa seguindo uma abordagem positivista (Yin, 2002) semelhante ao método científico. Consciente de que este método não permite a generalização científica, o objetivo consiste em generalizar os resultados obtidos para propostas teóricas ao invés de populações ou universos.

A utilização de um caso singular para a realidade dos SP na APP, abrange três das quatro situações de exceção identificadas (Yin, 2002): (i) caso crítico – existência de um caso singular que contempla todas as condicionantes para testar a teoria; (ii) caso revelador – analisa um fenómeno previamente inacessível à investigação científica; e (iii) caso único. Consciente de que o estudo de casos singulares requer um cuidado particular na investigação para minimizar as possibilidades de deturpação e para maximizar o acesso necessário à recolha de evidências do caso (Yin, 2002), tem que haver um cuidado especial nas fases de recolha e análise de dados. Relativamente à recolha de dados, o investigador teve a oportunidade de ingressar na organização e acompanhar as equipas de trabalho e reuniões aos mais diversos níveis hierárquicos e de decisão, i.e., desde a administração até aos níveis de gestão e operacionais (Ver Anexo A –

*Roadmap* do trabalho de campo realizado na GeRAP), com base na observação direta e ocasionalmente em observação participativa. No acompanhamento da evolução da organização desde a sua conceção em 2007 até final de 2011, o investigador teve acesso a diversa documentação interna e externa: estudos realizados por consultoras, propostas de parceiros, documentação técnica de produtos, documentação específica facultada por centros de competência em SP dos organismos parceiros, entre outras fontes documentais. A integração na organização e participação em alguns eventos por ela dinamizados permitiu fazer entrevistas, ouvir e ter conversas informais com funcionários dos diferentes níveis hierárquicos, com parceiros, com consultores e com clientes. A multiplicidade e diversidade de fontes de dados recolhidos nos mais diversos contextos e níveis organizativos, associada à investigação e recolha de dados e estudos sobre os SP, permitiram uma triangulação garante da confiabilidade dos dados analisados. A triangulação resulta da recolha e análise de dados provenientes de diversas fontes (Fielding, et al., 1986) (Yin, 2002). Esta estratégia reduz o risco de preconceitos sistémicos ou limitações de uma fonte de dados, permitindo ganhar um entendimento mais vasto e seguro sobre as questões de investigação (Maxwell, 2005).

A metodologia adotada surge do confronto da abordagem de análises de caso de estudo apresentada por Robert K. Yin (2002) e da adaptação do método científico ao processo de desenho em engenharia (Hess, 2001).

Na Figura 1-1 é possível identificar dois tipos de atividades da metodologia de pesquisa: as que compreendem a execução do processo de pesquisa (a sombreado), e as que envolvem a definição e controlo da metodologia (fundo branco).

**Nas fases de execução da pesquisa**, o trabalho é desenvolvido em conformidade com a metodologia de caso de estudo proposta por Yin (2002) de modo a atingir os resultados propostos. O objetivo primordial é o de transformar conceitos em teorias. Enquanto um conceito é um bloco para a construção de uma teoria (Newman, 2003), uma teoria é um conjunto de conceitos inter-relacionados, definições e propostas avançadas para explicar ou prever um fenómeno (Cooper, et al., 2000).

## 1. Introdução e Metodologia de Investigação

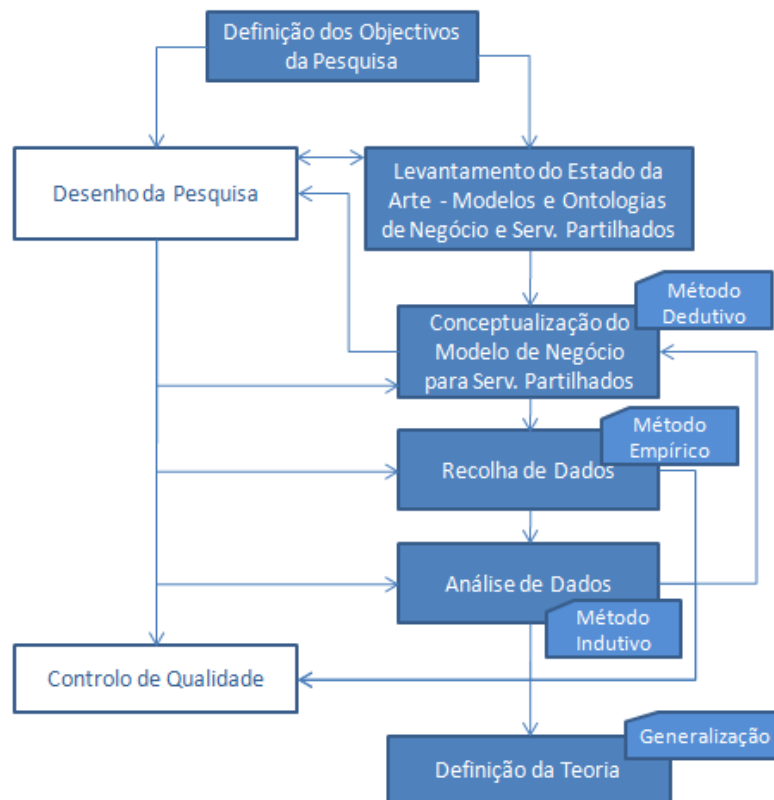


Figura 1-1 Metodologia de pesquisa

As pesquisas científicas requerem a combinação de métodos indutivos e dedutivos para produzirem conhecimento (Lambert, et al., 2006). A revolução científica de finais do século XV ligou o pensamento, a teoria e prática racional à empírica (Bronowski, 1951), o que sugere a realização de pesquisa dedutiva baseada numa pesquisa indutiva de forma iterativa. Este ciclo indutivo - dedutivo, também designado por abdução, fornece-nos um caminho que permite transformar conceitos em teorias, isto é, para produzir valor a pesquisa deve progredir de uma forma descritiva e conceptual para uma forma explicativa e preditiva (Lambert, et al., 2006). A metodologia utilizada reflete esta interação no relacionamento entre a fase de análise de resultados do estudo de campo e a conceptualização proposta.

Assim as fases de execução da pesquisa compreendem:

- (i) Definição dos objetivos da pesquisa;
- (ii) Levantamento do estado da arte: pesquisa e análise de modelos e ontologias da área de serviços partilhados e de negócio, que possam ser aplicados no âmbito da definição do modelo de serviços partilhados pretendido. O estado da arte determinará o desenho

da pesquisa na medida em que não existindo modelos na área de serviços partilhados que respondam aos objetivos propostos, é necessário definir um rumo de investigação que permita encontrar ou definir esses modelos. Por seu turno o desenho da pesquisa, ao identificar as propostas de valor do modelo a criar, fornece orientações para a seleção das áreas que constituirão o objeto de investigação;

- (iii) Conceptualização do modelo de serviços partilhados em função: (i) dos componentes do desenho da pesquisa definidos; (ii) do conhecimento adquirido e modelos analisados na fase do levantamento do estado da arte; (iii) e da análise do caso de estudo (*feedback* da fase de análise de dados). O método utilizado para suportar esta etapa é o raciocínio dedutivo, i.e., a partir de conceitos existentes procura-se selecionar e relacionar os que parecem mais relevantes de modo a submetê-los à evidência empírica nas fases seguintes;
- (iv) Recolha de dados, esta etapa envolve o procedimento de recolha de dados no contexto do caso de estudo. Cientificamente a utilização do método empírico envolve a recolha de dados para testar uma teoria ou inferir uma conclusão num ambiente onde o investigador não tem controlo sobre o objeto de análise, não podendo interferir na manipulação das variáveis;
- (v) A análise de dados consiste em utilizar os dados recolhidos para validar a teoria conceptualizada. O método indutivo será utilizado nesta etapa de modo a solidificar teorias através da generalização (Cavana, Delahaye e tal., 2003; Neuman, 2003). A existência de desvios da teoria proposta, relativamente à recolha de dados, conduzirá ao refinamento dos modelos inicialmente apresentados e à alteração dos parâmetros de desenho da pesquisa sempre que necessário. Em cada ciclo a teoria tornar-se-á mais precisa e realista;
- (vi) Definição da teoria – A iteração sucessiva entre método dedutivo e indutivo contribuirá para o refinamento da teoria e culminará numa teoria/modelo validado no contexto do caso de estudo.

**As fases de desenho da pesquisa e controlo da qualidade**, têm por objetivo fornecer às fases de execução da pesquisa, os protocolos, métodos, estratégias, ferramentas e técnicas a aplicar para a sua execução de modo a garantir o rigor científico que lhes é exigido. Assim, o desenho da

pesquisa consiste na definição da sequência lógica de etapas que conduzem a investigação do levantamento dos dados empíricos até à obtenção das conclusões do estudo. É nesta fase que devem ser identificados: a questão de pesquisa, as propostas de valor (capítulo 3.4.2) e o objeto de estudo (capítulo 1.2.2). Estes três elementos formam a coluna dorsal do desenvolvimento da pesquisa e serão determinantes na definição da teoria preliminar (Yin, 2002), fator diferenciador em relação a outros métodos relacionados com o estudo de caso – etnografia ou teoria pragmática (*grounded theory*).

A fase de controlo de qualidade tem como finalidade validar se a execução da pesquisa está em conformidade com as opções, métodos e técnicas de análise definidas na fase de desenho.

A metodologia seguida reflete a interação entre as fases de execução e as de desenho e controlo da pesquisa.

### 1.2.2 Objeto de estudo

Como foi referido, esta investigação tem como objeto de estudo a GeRAP E.P.E., o centro de serviços partilhados da APP.

No contexto de implementação dos serviços partilhados na Administração Pública, que visava a implementação de serviços partilhados nas áreas: (i) financeira e orçamental; (ii) recursos humanos (RH); e (iii) tecnologias de informação; a GeRAP iniciou a sua atividade pela prestação de serviços financeiros e orçamentais enquanto em paralelo trabalhava na solução de RH. Apesar do estudo ter tido enfoque na GeRAP, incidiu sobretudo na experiência desenvolvida em torno da solução de prestação de serviços da área financeira e orçamental.

Neste contexto, com base nas atribuições da GeRAP para a prestação de serviços partilhados na Administração Pública na área financeira e orçamental, a empresa contou com o Instituto de Informática do Ministério das Finanças (II-MFAP) e a Direção Geral do Orçamento (DGO) como parceiros chave. De acordo com a missão da GeRAP e seguindo a implementação da iniciativa dos serviços partilhados na APP pretendeu-se: (i) identificar e caracterizar os negócios da GeRAP; (ii) identificar e avaliar diversas alternativas de organização e evolução dos principais negócios; (iii) e propor e validar o respetivo modelo de negócio e mecanismo que assegure a avaliação da performance, ao nível da eficiência e eficácia, conseguida em cada momento fruto dos condicionalismos e desafios da envolvente.

A estratégia de implementação dos SP na APP foi segmentada em três domínios: (i) Ministério das Finanças e Administração Pública com 16.000 trabalhadores; (ii) Administração Pública Central com 550.000 trabalhadores; e (iii) Administração Pública central, local e regional com 800.000 trabalhadores. Como a dimensão é *per si* um fator de complexidade na implementação dos serviços partilhados (Bergeron, 2003), a pesquisa teve como horizonte de implementação a Administração Pública Central, apesar de vislumbrar a possibilidade de expansão para toda a Administração Pública. Como a implementação dos serviços partilhados para um conjunto vasto de organismos públicos deve seguir um método incremental baseado numa progressão geométrica de modo a encurtar o tempo global de implementação, o desafio coloca-se em garantir que é possível assegurar eficiência e qualidade ao longo do processo segundo um calendário adequado. O modelo deve assegurar a antecipação de fragilidades de modo a evitar interrupção na qualidade do serviço prestado.

### **1.2.3 Pressupostos**

Os pressupostos, que definem a atuação da GeRAP e que servem de base ao presente estudo com influência no modelo desenvolvido são:

- Implementação progressiva dos serviços ao nível da abrangência dos organismos e, ao nível da diversidade de serviços prestados
- Normalização, monitorização e redesenho de processos e de atividades
- Modelo integrado e flexível, implementado com base numa arquitetura SOA
- Diversidade e flexibilidade da oferta de serviços partilhados - partilha de serviços, partilha de plataformas ou aplicações, e partilha de dados
- Implementação de serviços de agregação, consolidação e análise de dados
- Possibilidade de externalização dos serviços (p.e. *franchising*) de modo a disseminar os serviços partilhados
- Análise comparativa dos serviços da GeRAP face à oferta do mercado
- Orientação ao cliente, definição de KPI's (*Key Performance Indicators*) e definição de SLA's (*Service Level Agreements*) como forma de assegurar o nível de qualidade do serviço prestado (*Quality of Service* - QoS)

- Foco na Administração Pública Central com possibilidade de extensão à Administração Pública Regional e Local
- *Stakeholders* chave: Governo; dirigentes; organismos, técnicos especialistas; funcionários públicos; universidades e institutos especializados (ex.: INE- Instituto Nacional de Estatística) e fornecedores

### 1.3 Estrutura documento

O documento está organizado em três partes:

**Parte I – Enquadramento da Investigação**, constituída pelos seguintes capítulos:

- No capítulo 1 é feito o enquadramento da investigação. Este capítulo apresenta uma visão global do tema e o desafio colocado, consagra a importância e pertinência da investigação proposta, apresenta as contribuições e identifica lacunas no domínio da investigação e literatura científica, e define os objetivos de pesquisa. Neste capítulo introdutório é ainda definida a metodologia seguida no desenvolvimento da investigação.
- O capítulo 2 resulta do levantamento do estado da arte relativo à área de conhecimento dos serviços partilhados. Começa pela definição conceptual e clarificação da área de abrangência por oposição a outros conceitos relacionados. Apresenta uma resenha histórica da introdução deste novo paradigma organizacional, e define o contexto e mais-valias na adoção dos serviços partilhados no setor privado, focando mais concretamente nas diferenças do setor público.
- O capítulo 3 incide na apresentação da base teórica de suporte ao desenvolvimento do modelo SSAM (*Shared Services Analysis Model*). Seguindo a contextualização da questão de pesquisa, identifica as propostas de valor do modelo e analisa para cada proposta de valor os modelos e teorias existentes que contribuem para a sua definição.

**Parte II – Modelo SSAM**, onde o modelo é apresentado nos capítulos:

- O capítulo 4 apresenta o modelo desenvolvido no âmbito da investigação. Um modelo para análise da implementação dos serviços partilhados e que suporta a avaliação da performance – Modelo SSAM. Primeiramente é apresentada uma visão integrada do modelo segundo uma perspetiva sistémica evidenciando o necessário alinhamento

estratégico entre as componentes principais. O modelo, composto pelas camadas de estratégia corporativa e da unidade de negócio, e estratégia operacional, apresenta em cada camada quatro pilares de suporte e os modelos que os definem.

- O capítulo 5 introduz uma abordagem dinâmica na análise do sistema, identificando quatro perspetivas de análise adequadas a diferentes contextos de gestão dos CSP's. Estas perspetivas representam diretrizes de análise para desenvolvimento de estratégias ou de formas de atuação com natureza distinta para o apoio à tomada de decisão.

**Parte III – Aplicação do Modelo SSAM na Avaliação da Performance – caso GeRAP E.P.E.**, onde é testada a aplicabilidade do modelo na avaliação da performance do centro de serviços partilhados da Administração Pública Portuguesa. Esta parte divide-se nos seguintes capítulos:

- O capítulo 6 apresenta o mecanismo de análise de performance do modelo SSAM. Neste capítulo são apresentadas as dimensões de análise da performance que resultam dos quatro pilares do modelo SSAM e das relações entre eles.
- O capítulo 7 contém uma análise do caso de estudo, GeRAP E.P.E. segundo o modelo SSAM. Esta análise apresenta-se complementarmente como a concretização do modelo SSAM para o caso de estudo, e uma apresentação estruturada da implementação dos serviços partilhados na Administração Pública Portuguesa, que serviu de caso de estudo para a definição do modelo.
- O capítulo 8 concretiza para a GeRAP E.P.E. em cada dimensão de análise da performance apresentados pelo modelo SSAM, os objetos e respetivos atributos, variáveis do modelo, e as medidas de desempenho adequadas à avaliação da eficiência e eficácia.

**Parte IV – Conclusão e Investigação Futura**, é composta pelos capítulos 9 e 10 que sumarizam as conclusões da investigação, evidenciando os resultados mais relevantes e a contribuição para o domínio científico. Neste contexto são também apontados novos rumos e oportunidades de investigação futura.

## 2. Análise do Domínio dos Serviços Partilhados

---

### 2.1 *Conceito de serviços partilhados*

#### 2.1.1 Definição do conceito

**Serviços partilhados** é um conceito baseado numa estratégia colaborativa segundo a qual serviços transversais selecionados, comuns a diversas unidades de negócio de uma organização, são concentrados em unidades de negócio semi-autónomas, com uma estrutura de gestão que promove a eficiência e eficácia.

Do conceito “partilhado” percebe-se que só é partilhável o que não é único para um negócio em particular, i.e., aquilo que pode ser uniformizado entre diferentes unidades de negócio sem afetar as áreas de competência distintiva (Porter, 1998), e que Porter designou por atividades de suporte. Por conseguinte, representam atividades de *back-office* transversais a diversas unidades de negócio que poderão ser otimizadas pela aplicação do modelo de serviços partilhados, são exemplos: gestão de recursos humanos, gestão financeira e contabilidade, gestão de tecnologias de informação e comunicação (*Information and Communication Technology - ICT*) (CIPFA, 2006), aquisições, gestão de despesas de deslocações e viagens, entre outras (Hollich, et al., 2008) (Gershon, 2004). Excetuando a área de TI, são as áreas de gestão de recursos financeiros e gestão de recursos humanos as que lideram as categorias pioneiras na mudança para este paradigma de funcionamento – em modo de serviços partilhados (Hollich, et al., 2008).

O modelo de serviços partilhados assenta basicamente na otimização de recursos (pessoas, capital, tempo e recursos da organização) afetos a operações de *back-office* utilizadas por múltiplas unidades (departamentos, filiais, organismos, entre outras designações possíveis) de uma organização, que são consolidadas numa unidade especializada eliminando redundâncias e ineficiências. Estas unidades, designadas por **centros de serviços partilhados** (CSP), unidade de serviços partilhados (USP) ou organizações de serviços partilhados (OSP), são criadas para executar e fornecer transações administrativas para as diversas unidades da mesma empresa/organização, evitando a redundância de funções sem valor acrescentado em cada unidade. Uma vez criado um CSP, este tem afetas um conjunto de atividades que não correspondem às competências centrais da organização-mãe e como tal não são estratégicas,

permitindo que as unidades organizacionais possam focalizar-se nas áreas *core* não se distraíndo nem desperdiçando os recursos em áreas que não trazem mais-valia à organização. Dado o seu cariz de suporte, leva a que estas atividades que não trazem valor à organização sejam negligenciadas pela gestão e se tornem focos de desperdício, no entanto quando passam a ser executadas por CSP's como um negócio acrescentam valor à organização libertando tempo e recursos de gestão nas múltiplas unidades de negócio (Schulman, et al., 1999). Neste contexto, uma unidade de serviços partilhados pode desempenhar o seu papel com sucesso enquanto houver uma gestão e critérios de performance adequados (Bergeron, 2003), e assim contribuir para a performance global da organização-mãe (Strikwerda, 2006) equiparando-se às melhores práticas de mercado (Bergeron, 2003) (Schulman, et al., 1999) (Janssen, et al., 2009) (Quinn, et al., 1999).

A visão dos serviços partilhados como a componentização da organização, desagregando estruturas funcionais integradas verticalmente, desagregando processos, produtos e serviços em módulos genéricos suscetíveis de serem reajustados em contextos diferentes enquadra-se na dinâmica do *unbundling* e *rebundling* (Hagel III, 2002) (Hagel, et al., 1999) das organizações que lhes confere flexibilidade e adaptabilidade à envolvente cada vez mais imprevisível. A economia focalizada, conferida pela abordagem de desintegrar, especializar e reintegrar, será neste contexto aplicada, não no âmbito do mercado como definido por Hagel, mas no âmbito das organizações com repercussões na estratégia corporativa.

Segundo o Cabinet Office do Reino Unido, *partilhar um serviço faculta a oportunidade para reduzir o desperdício e ineficiência através da reorganização ou reutilização dos ativos e da partilha de investimentos com outros* (UK Cabinet Office, 2012). Esta definição evidencia os dois argumentos relacionados com a eficiência que fundamentam a adesão aos serviços partilhados: redução de recursos comuns e aumento da eficiência através da industrialização (Wikipedia, 2012). Relativamente ao primeiro, a concentração da atividade otimiza a utilização das plataformas tecnológicas, dos sistemas de informação, dos edifícios, dos recursos humanos, e outros recursos organizacionais envolvidos, cuja redução implica diminuição de custos; relativamente à industrialização dos serviços, tem subjacente a simplificação, uniformização e especialização no sentido da obtenção de ganhos de eficiência derivados da economia de escala conseguida. Porém os serviços partilhados não se traduzem somente em ganhos de eficiência mas de eficácia (Bergeron, 2003) (Schulman, et al., 1999). A uniformização e reengenharia dos

## 2. Análise do Domínio dos Serviços Partilhados

processos, a especialização e a partilha de conhecimento, e a aplicação de *best practices* que conduzem à melhoria na qualidade e nos níveis de serviço estão relacionados com a eficácia (Schulman, et al., 1999). Adicionalmente, a componentização da organização proporciona a criação de organizações mais flexíveis, com unidades mais focalizadas nas suas competências *core*, com maior agilidade para reagir à mudança e portanto mais eficazes. Fornecedor de serviços partilhados (CSP) e os clientes internos estabelecem parcerias suportadas por acordos de nível de serviço (*Service Level Agreements – SLA's*) com preço assignado de natureza semelhante à praticada no mercado (Strikwerda, 2006). Estes contratos de fornecimento revestem os SP de um cariz típico da externalização de serviços, conduzindo inevitavelmente à comparação entre os serviços prestados pelo CSP interno e os disponibilizados no mercado, pressionando o CSP a melhorar a sua oferta numa aproximação ao funcionamento do mercado concorrencial.

A criação dos CSP's assenta no recurso à tecnologia emergente de modo a proporcionar aos clientes internos, serviços com elevado valor executados ao mais baixo custo e dentro do tempo/período adequado. Apesar da preocupação com a criação de uma estrutura de custos eficiente que permita a redução dos custos globais da organização, o CSP procura atingir a eficácia seguindo uma orientação focalizada no cliente.

Os CSP's, implementados em organizações de grande dimensão complexas e com múltiplas unidades de negócio (Schulman, et al., 1999), são caracterizados por:

- Operarem como organizações "autónomas";
- Orientação a processos sendo fiscalizados em atividades específicas dentro de processos diferentes;
- Serem conduzidos pela concorrência de mercado, onde os serviços prestados constituem os produtos da organização;
- Alavancarem os investimentos em tecnologia;
- Focalização no serviço e apoio aos parceiros de negócio, o que vai além da noção tradicional de “serviço ao cliente” ou “apoio ao cliente”;
- Focalização na melhoria contínua (Schulman, et al., 1999)

Apesar de não existir uma única definição abrangente e globalmente aceite (Hollich, et al., 2008) é possível sintetizar a definição de CSP nas seguintes características: (i) fornecer atividades de suporte (ii) a clientes internos (iii) a baixo custo e (iv) com elevada qualidade.

### **2.1.2 Origem do conceito de serviços partilhados**

A essência do conceito de serviços partilhados não é inovadora. O conceito tem origem na divisão e diferenciação do trabalho que teve como pioneiro Frederick W. Taylor com a especialização funcional das operações, cujo objetivo era o de aumentar a produtividade numa linha de produção em série. Ainda durante a revolução industrial as empresas começaram a separar as tarefas administrativas das tarefas *core*.

Numa primeira vaga imperava a centralização das funções comuns, como a contabilidade e os sistemas de informação numa unidade central, que prestava serviços às diferentes unidades da organização de acordo com as suas necessidades beneficiando de economias de escala. No entanto a envolvente económica torna-se cada vez mais volátil e exigente, e as empresas necessitam de serem rápidas e inovadoras para permanecerem competitivas num mercado cada vez mais feroz. Assim para sobreviver, é crucial ser altamente flexível e ágil para dar resposta às expectativas dos clientes (Bergeron, 2003).

Neste contexto, a centralização evidenciou as suas fraquezas. Deu origem à criação de entidades de grande dimensão com capacidade limitada de reação a um mercado dinâmico. Consequentemente, as unidades de negócio da organização, que procuravam ser ágeis e autónomas, duplicavam internamente a execução das funções centralizadas agravando a ineficiência dos serviços prestados.

Surge então a tendência da descentralização como a solução que permitiria atribuir às unidades a flexibilidade necessária para se adaptarem rapidamente ao mercado e estarem mais focalizadas nas necessidades do cliente. Ainda durante a década de 80 princípio da década de 90, os *experts* aconselhavam as empresas a enveredarem por soluções de descentralização confiantes de que, suportadas pelas novas soluções tecnológicas descentralizadas iriam conseguir obter a eficiência desejada. Apesar da eficácia obtida que se traduziu pelo aumento das vendas e pela inovação, esta solução não se revelou eficiente devido à duplicação de esforços, recursos, funções, departamentos e tecnologias (Hollich, et al., 2008) no seio da organização.

Também o contexto se havia alterado: os avanços na tecnologia trouxeram benefícios na redução dos custos de transação (Coase, 1937) e na coordenação das atividades internas das organizações; a globalização dos mercados, as fusões e as aquisições proporcionaram uma maior

## 2. Análise do Domínio dos Serviços Partilhados

consciencialização da importância do cliente e elevaram a barreira competitiva das empresas. Estas mudanças evidenciaram a importância das empresas se tornarem mais ágeis e eficientes, através da focalização nas atividades de geração de valor, sendo que em alguns casos procuravam encontrar valor em atividades até então de suporte mas que necessitavam de outro tipo de abordagem (financeira, contabilística, TI, entre outras) (Cacciaguidi-Fahy, et al., 2002).

Neste contexto a centralização das tarefas administrativas parecia ser a solução, no entanto as empresas conheciam os efeitos nefastos dessa forma de organização e portanto necessitavam de redefini-la com uma abordagem diferente.

Desta vez, procura-se encontrar uma solução de equilíbrio que permitisse usufruir das vantagens das soluções de centralização e descentralização eliminando as respetivas desvantagens. Em resposta a este desafio surge o conceito de serviços partilhados, como a solução que harmoniza a dicotomia de centralização e descentralização beneficiando das vantagens económicas de ambos os modelos. Segundo este conceito, assiste-se a um processo de concentração das atividades de suporte, comuns a todas as unidades de negócio da organização num único organismo atingindo ganhos de eficiência resultante das economias de escala desenvolvidas assente na uniformização dos processos e na redução de recursos. Paralelamente as atividades estratégicas permanecem descentralizadas nas unidades de negócio que libertas das atividades de suporte se podem concentrar no que é vital. Esta solução reduz a dimensão das unidades de negócio e aumenta as capacidades de adaptação, de flexibilidade e de agilidade para melhor responderem às necessidades do mercado (Schulman, et al., 1999).

Interpretado como um movimento de centralização, os SP vêm sustentar a teoria de que durante o último século, a oscilação entre a centralização e a descentralização tem ocorrido de forma intermitente com uma frequência monótona (Atos Consulting, 2005). Desta forma é frequente encontrar na literatura o termo serviços partilhados para referir a centralização, consolidação ou mesmo o *outsourcing*. (nos Anexos B e C são discutidas as diferenças conceptuais).

O termo serviços partilhados surgiu nos anos 80 nos Estados Unidos. Apesar de existirem diversas teorias sobre quem foi o pioneiro na criação de um CSP, Schulman, et al. (1999) aponta a *General Electric* como a primeira organização que implementou este conceito. A tendência foi-se proliferando e em 2009, 30% das empresas constantes do ranking *Fortune* 500 já tinham implementado serviços partilhados (Branham, 2009).

## **2.2 Evolução dos serviços partilhados**

### **2.2.1 Serviços Partilhados – Uma evolução orientada ao mercado – Enfoque na eficiência**

A adoção dos serviços partilhados é um processo dinâmico. Ao longo do tempo a literatura reconheceu a existência de um conjunto de estádios de evolução dos serviços partilhados que por vezes são apresentados como modelos de fornecimento. Barbara Quinn, Robert Cooke e Andrew Kris (Quinn, et al., 1999) fazem a distinção entre quatro modelos de evolução dos serviços com perspetiva de mercado, largamente reconhecidos na indústria e analisados como estádios de evolução, são eles: (i) modelo básico ou orientação aos custos; (ii) modelo de mercado ou orientação ao cliente; (iii) modelo de mercado avançado ou orientação ao mercado; e (iv) modelo de negócio independente ou orientação ao lucro.

Inicialmente o *focus* de uma estratégia de implementação de serviços partilhados centra-se em torno da redução dos custos para processos transacionais, mantendo o nível de qualidade e uniformizando os processos de negócio. Nesta **orientação aos custos**, ainda não existe uma grande pressão em termos de eficiência aliás porque a adesão aos serviços ainda é obrigatória por parte das unidades de negócio. Por vezes neste contexto o CSP é o responsável pela adesão às normas da organização-mãe, apresentando-se como um tentáculo da sua atuação.

Gradualmente o CSP tenderá a tornar-se mais eficiente e voltará o seu enfoque para a oferta de um conjunto de serviços de valor acrescentado (p.e. de consultadoria ou analíticos) aos quais as unidades de negócio poderão aderir em função das suas necessidades. Nesta **orientação ao cliente**, os SLA's estão identificados e são monitorizados em contínuo. Os serviços são continuamente melhorados, e os parâmetros dos serviços (como frequência ou âmbito) podem ser ajustados às necessidades de cada unidade de negócio dando atenção a necessidades geográficas e de área de negócio (Schwarz, et al., 2007). Medição e controlo frequente dos níveis de satisfação dos clientes associados aos sistemas de incentivos dos funcionários do CSP.

Numa fase posterior, os CSP's seguem uma **orientação de mercado**, abrindo a sua oferta ao mercado externo praticando o mesmo nível de preços. Esta abordagem garante o aumento da eficiência pelo aumento da base de clientes que permite tirar maiores vantagens de uma economia de escala a outra dimensão. Uma vez instalada a infraestrutura o custo marginal de fornecimento do serviço é relativamente baixo. No entanto a prioridade é dada aos clientes internos, e só a

## 2. Análise do Domínio dos Serviços Partilhados

capacidade excedentária é fornecida a terceiros. Nesta fase é perentória a existência de um barómetro contínuo de comparação com os preços dos serviços praticados no mercado.

Com a abertura dos CSP's ao mercado externo, estes tendem a perder exclusividade no fornecimento das unidades de negócio internas, sendo permitido que estas possam procurar fornecimento dos serviços no mercado. Se a solução de mercado for mais atrativa a unidade de negócio pode optar por *opt-out* e recorrer ao *outsourcing*. É frequente o CSP interno ser um fornecedor preferencial, e nesse caso haver uma «*last call-option*», i.e., o CSP poderá fornecer o serviço se cobrir a melhor oferta externa (Schwarz, et al., 2007). O funcionamento deste estágio é muito semelhante ao que a empresa obterá se recorresse ao *outsourcing*. O objetivo reside em dar a possibilidade da unidade de negócio escolher o fornecedor mais eficiente.

O estágio último será o de converter o CSP numa unidade de negócio própria com objetivo de lucro e que fornece serviços em regime de *outsourcing* para o mercado, onde está incluída a organização-mãe. Nesta **orientação ao lucro**, o tratamento é indiferenciado para clientes internos ou externos, aliás esta aceção deixa de fazer sentido. É importante salientar que poucas empresas atingiram este estágio evolutivo. HP e IBM são bons exemplos, iniciaram o seu processo de adesão aos serviços partilhados para suporte dos clientes internos, mas adquiriram um novo *know-how* que decidiram rentabilizar abrindo a oferta ao mercado criando um segmento de *outsourcing* à escala global (Schwarz, et al., 2007).

### 2.2.2 Serviços Partilhados – Uma evolução orientada à excelência - Enfoque na eficácia

Os serviços partilhados podem ser aplicados a várias áreas de negócio, desde TI, à área financeira, aos recursos humanos, fiscalidade, apoio jurídico, cadeia de abastecimento, gestão de clientes, entre outras. Baseado na complexidade de cada função e dependendo dos riscos e estratégias organizativas de evolução, os serviços partilhados podem ser implementados segundo três gerações distintas (Gartner, 2008):

- Na **primeira geração** os serviços delegados para fornecimento em modo partilhado são encarados como utilidades e *commodities* que, sendo indispensáveis ao negócio não são fontes de vantagem competitiva. Neste contexto, não necessitam de ser fortemente

diferenciadas entre as unidades de negócio. Exemplos das operações envolvidas nesta geração podem ser serviços de rede, *data centers*, pagamentos de salários, compras rotineiras, entre muitas que se baseiam na simples execução de tarefas de rotina.

- Na **segunda geração** os serviços prestados pelo CSP estão mais envolvidos na cadeia de valor da organização. Dotados de maior abrangência funcional estendendo o portfólio de serviços para uma cobertura multifuncional numa perspetiva de centro de negócio com um âmbito mais vasto. Isto é, as funções são integralmente absorvidas pelo CSP, não meramente na sua perspetiva operacional como estratégica, que envolve poder de decisão e integração e alinhamento com a estratégia organizacional. Exemplos a considerar incluem a área de logística, estratégia de abastecimento, gestão da satisfação dos clientes, desenvolvimento de aplicações, gestão de projetos e *e-commerce* e vendas diretas. Trata-se evidentemente de um modelo de implementação mais invasivo com interferência na autonomia e poder de decisão de cada unidade de negócio o que requer uma profunda alteração cultural que poderá ter ritmos distintos dependendo das áreas de atuação (RH, finanças e TIC's). Vantagens adicionais desta geração de serviços partilhados residem na qualidade de serviço e na harmonização de processos e da cultura organizativa.
- Na **terceira geração** os serviços partilhados criam novas capacidades para as organizações pela cooperação resultante do relacionamento com as unidades de negócio e da coordenação entre os diferentes centros de serviços partilhados. Essas novas competências poderão criar vantagens competitivas e serem motores para a transformação da organização e do negócio. Exemplos são os centros de processos de excelência, centros de inovação e serviços analíticos avançados. Consequentemente neste estágio evolutivo é necessário elevados níveis de *buy-in* e participação das unidades de negócio para gerarem novas capacidades e usufruírem das inovações proporcionadas. Sob o ponto de vista organizacional, um CSP pode operar virtualmente sob uma forte governação e responder a um único responsável de serviços partilhados. As tecnologias emergentes potenciam a criação de CSP virtuais e existe a expectativa de que este será o futuro (Hollich, et al., 2008).

### 2.2.3 Serviços Partilhados – Uma evolução orientada à “eliminação” de serviços

O conceito de serviços partilhados pressupõe a partilha de recursos internos à organização, de modo transversal, entre as unidades de negócio que a compõem. A redução dos recursos afetos aos serviços poderá assumir três formas: BPO (*Business Process Outsourcing*), *self-service* e *full-automation* (Hollich, et al., 2008).

Uma estratégia de serviços partilhados pode ser utilizada com o intuito de externalizar os serviços (**BPO**). Neste caso a evolução visa centralizar os serviços, uniformizá-los, criar uma cultura de prestação de serviço e optar por delegar a propriedade, total ou parcial, dos recursos a terceiros, externos à organização. Um fornecedor de serviços externos pode beneficiar a organização com uma estrutura de custos mais eficiente derivado de economias de escala doutra dimensão, no entanto é preciso não minimizar os custos de coordenação que deverão ser compensados pela redução de custos de operação. Os custos de coordenação referem-se aos custos de transação para pesquisar, negociar, monitorizar, fazer *benchmarking* e adaptar os contratos de prestação de serviços e a prestação de serviços.

No entanto, graças às novas tecnologias e à emergência de uma sociedade recetiva ao seu uso, a eliminação de recursos necessários à efetivação de algumas atividades poderão evoluir para uma solução de *self-service*. Segundo esta solução elementos internos (empregados) ou externos (clientes e fornecedores) tecnologicamente credenciados poderão executar processos relativos às suas necessidades/obrigações para com a organização por eles próprios. O CSP poderá ser o elemento dinamizador desta modalidade, no sentido de que após conseguir uniformizar procedimentos e centralizar processos, sistemas e aplicações, a evolução para soluções de *self-service* apresenta mais-valias em termos de redução dos custos e satisfação dos clientes/utilizadores.

Desde a revolução industrial que a automatização é encarada como uma oportunidade para a redução de custos, nomeadamente custos de mão-de-obra. O investimento em *full-automation*, completamente eletrónico sem intervenção humana, ubíquo e sempre disponível (24/7), substitui o trabalho humano por máquinas. Esta automatização resulta em incrementos a nível da eficiência e consistência na execução dos processos, melhor governação e controlo.

#### 2.2.4 Estratégia de evolução dos serviços partilhados

Uma estratégia de sucesso na implementação de serviços partilhados exige uma mudança cultural e de mentalidade na organização, por isso uma abordagem «*big-bang*» trará mais problemas (Gartner, 2008). A abordagem mais bem-sucedida é a que se baseia numa implementação incremental, faseada, de modo a que a mudança cultural siga um compasso progressivo suportado também pela demonstração dos benefícios conquistados. Como afirmava Absar Husain, chefe do centro de dados do grupo Asia/Pacific da BMW “*Have a five-to-eight-year vision of where you want to go*” (Gartner, 2008).

As fases de implementação dos serviços partilhados na organização pode não corresponder exatamente às gerações apresentadas nos capítulos anteriores, nem tão pouco seguir a evolução de orientações de mercado como enunciadas. Isto significa que a estratégia da organização pode diferir para cada área funcional, uma pode seguir uma evolução de mercado e outra de excelência, e em cada momento temporal, funções diferentes podem assumir estádios de evolução próprios das características dos serviços, da colaboração das unidades de negócio e da mudança organizacional operada.

As fases serão estruturadas dependendo da natureza e urgência das necessidades da organização, dos desafios à mudança existentes e das capacidades dos serviços considerados.

Um modelo de serviços partilhados não é aplicável em qualquer organização, i.e., a definição do modelo e da estratégia de evolução depende de um conjunto de análises e variáveis característicos de cada organização e que pode não ser replicável noutros contextos.

Quando se planeia um modelo de serviços partilhados devem ser considerados os seguintes fatores:

- **Identificação dos objetivos** – Os objetivos da gestão de topo relativamente à implementação dos serviços partilhados (eficiência, harmonização, focalização no cliente, especialização e qualidade) são determinantes para definir a forma como serão implementados, bem como a evolução perspectivada. Será diferente conceber uma estratégia de serviços partilhados para um contexto em que a gestão de topo está simplesmente preocupada com a redução de custos, e outro onde a preocupação reside na harmonização de processos e especialização. Também o envolvimento e vontade de avançar da gestão de topo são determinantes para definir o caminho e estratégia de mudança.

- **Identificação e análise do potencial dos serviços.** Esta análise permite definir um *roadmap* de implementação dos serviços partilhados identificando os que se apresentam com maior potencial para serem pioneiros e os que se seguirão sequencialmente em futuras fases. A Gartner (2008) disponibiliza uma matriz que permite avaliar cada serviço numa dicotomia benefícios *versus* desafios, e em conformidade estabelecer um plano de implementação faseado ao longo do tempo. No entanto, é preciso ter em atenção que cada serviço tem o seu próprio ciclo evolutivo (orientado ao mercado ou à excelência) que dependerá das suas características e potencialidades estratégicas, e dos objetivos da organização. Por exemplo, tratando-se de processos que são singulares relativamente à concorrência, mantê-los sob o seu controlo e procurar tirar vantagens competitivas desses processos poderá ser uma estratégia que a organização vise seguir e nesse caso não há lugar a que futuramente esses processos possam evoluir para *outsourcing*.
- **Análise das formas de fornecimento e evolução.** Para cada serviço é necessário identificar qual a melhor forma de o “fornecer”, com arranjos que poderão combinar entidades externas e internas e com uma perspetiva de evolução dependendo do potencial e objetivos para cada serviço. A análise deverá avaliar: (i) benefícios em termos de custo, qualidade e valor-acrescentado; (ii) controlo das atividades, que implica transferência de responsabilidade e de *know-how*; (iii) os momentos oportunos em termos de cultura, envolvimento, capacidades da organização, disponibilidade de recursos, maturidade do mercado, entre outros, ajudam a definir o ritmo da evolução; (iv) alinhamento de interesses através de contratos de partilha de risco e de recompensa e de estratégias *win-win*, traduz-se numa mais-valia no longo-prazo; (v) flexibilidade pretendida para a organização com imposições de *lock-in* ou de abertura ao mercado; e (vi) escalabilidade que permite criar soluções em que seja possível escalar ou diminuir gradualmente sem incorrer num agravamento de custos desmedido.
- **Questões legais** – poderão existir questões legais que inviabilizem ou tornem o modelo de serviços partilhados menos atrativo ou que impliquem restrições no tipo de evolução do modelo. Saliente-se por exemplo considerações relativas à proteção de dados, que torna impossível ou demasiado oneroso a hipótese de transferir processos para fora da unidade de negócio. Há ainda situações em que a geografia ou as indústrias são determinantes para impor impostos sobre os serviços realizados externamente (Gartner, 2008).

## 2.3 *Motivações e vantagens na adoção dos serviços partilhados*

É difícil distinguir entre motivações para implementar serviços partilhados e as vantagens daí resultantes, bem como identificar as correlações que se estabelecem entre motivações e vantagens obtidas (Hollich, et al., 2008).

Quando surgiram, os serviços partilhados tinham como principal objetivo criar unidades para tratamento de grandes volumes de faturas e de outros documentos transacionais em papel. Mais recentemente, a necessidade de alinhar a estratégia com os processos financeiros e administrativos coadjuvada com a necessidade imperiosa de reduzir o número de funcionários afetos a áreas de suporte por intermédio de melhorias de processos, tornou-se a principal motivação para a mudança (Cacciaguidi-Fahy, et al., 2002).

Tendo como força motriz a redução de custos, ao longo dos anos outros benefícios foram sendo evidenciados (Carlsson, et al., 2004) dando lugar ao enfoque na qualidade (CIPFA, 2006).

Estudos realizados demonstram que apesar da redução dos custos administrativos estar entre as principais razões para aderir aos serviços partilhados (47% dos inquiridos), esta motivação ocupa o segundo lugar numa lista liderada, a uma distância significativa, pelo objetivo de melhorar o nível de serviço, a qualidade e fiabilidade dos dados, com 69% dos inquiridos a mencioná-lo. A redução de pessoal ocupa a quarta posição desta lista apresentada pela Hackett em 2005 com uns modestos 25%.

Entre os **drivers** identificados pelos diferentes estudos destacam-se os seguintes:

- Standardização e melhoria de processos, sistemas e estruturas de dados
- Integração horizontal de processos e informação de forma a melhorar a conectividade da cadeia de valor
- Integração funcional de sistemas e aplicações
- Redução dos custos pela centralização dos serviços para obtenção de economias de escala
- Especialização de forma a melhorar os níveis de serviço – qualidade e tempo
- Melhoria do controlo das atividades
- Flexibilidade da organização fomentada por unidades focalizadas nas suas atividades *core*
- Obtenção de mais-valias oriundas da localização geográfica do CSP (custos de mão-de-obra, sistemas fiscal e de incentivos governamentais,
- Passo intermédio para externalizar atividades não *core*

## 2. Análise do Domínio dos Serviços Partilhados

Os serviços partilhados não se resumem à centralização e consolidação de atividades semelhantes no mesmo local, mas a um conjunto de atividades que eram de suporte e que ascendem à posição de *core* (Schulman, et al., 1999) de uma entidade que deverá empenhar-se em desempenhá-las a um custo, qualidade e tempo competitivos. Aliás, estes representam três dos quatro benefícios chave dos serviços partilhados apresentados por inúmeros estudos, onde por vezes também é mencionado o risco (Hollich, et al., 2008). Seguidamente apresentam-se os principais **benefícios** agrupados por categoria: custos, qualidade e vantagem estratégica.

Relativamente aos **custos**:

- Economia de custo – O estudo realizado pela A.T. Kearny (2005) revelou que 70% dos gestores executivos declaram sucesso na implementação dos seus programas de serviços partilhados, destacando como uma das principais vantagens a redução de custos. No entanto os números diferem entre os diferentes relatórios (A. T. Kearney, Inc., 2005) (Cecil, 2000) (Deloitte, 2005) (Hollich, et al., 2008) (Cacciaguidi-Fahy, et al., 2002) (Burns, et al., 2008) (Branham, 2009) (SSON and Hackett Group, 2009), com variações entre os 20% e os 50% de redução dos custos nos serviços prestados pelos CSP's (Strikwerda, 2006). No entanto a origem da redução dos custos nem sempre é claramente identificada (Strikwerda, 2006). Entre os fatores mais invocados constam: redução da duplicação de processos; uniformização dos processos e da taxonomia de informação entre as unidades de negócio; aumento da qualidade de serviço assente na gestão da performance e na profissionalização das operações que conduz à redução de erros e desperdícios; eficiência e eficácia na implementação de mudanças legislativas, de normas e procedimentos; e a possibilidade de maximizar a utilização do conhecimento especializado, disponibilizando-o às diversas unidades de negócio mediante contratação em função das necessidades, transformando desta forma custos fixos em variáveis.
- Economia de escala – o custo marginal de processar uma fatura chega a quantificar-se próximo de zero (Schwarz, et al., 2007), solução eficiente e eficaz para picos de atividade;
- Vantagens de localização – as empresas americanas foram as pioneiras a compreender que deslocalizar algumas funções de suporte de zonas urbanas como Manhattan para zonas rurais como South Dakota, poderia resultar numa poupança muito significativa (Schwarz, et al., 2007);

- Redução dos custos de instalação, como dos custos de mão-de-obra (m.o.) (2/3 custos de um CSP são derivados da m.o.). Optar por localizações em economias emergentes permite obter não só baixos custos de m.o. como m.o. especializada e altamente motivada. As empresas referem reduções de custos com pessoal na ordem dos 35% (Cacciaguidi-Fahy, et al., 2002);
- Normalização dos processos e otimização – adoção de *best practices*, permitem melhorar a performance de execução dos serviços e adotar uma postura de melhoria contínua (AT Kearney, 2005);
- Custos tecnológicos reduzidos (hardware, software e comunicações, p.e.) – A General Electric depois de ter seguido uma estratégia de descentralização conferindo às unidades de negócio autonomia para gerir as suas atividades, descobriu que a estratégia tinha levado a que ficasse com uma imensa diversidade de sistemas da mesma natureza: 45 para pagamentos de contas, 44 para contabilidade geral e 37 para gestão de ativos fixos. A mudança introduzida pela adesão ao modelo de serviços partilhados permitiu uma redução de sistemas na ordem dos 80% (Davis, 2005). A redução dos custos tecnológicos surge não só pelo custo de aquisição como de manutenção. Assim, a centralização dos sistemas e plataformas permite que as mesmas sejam atualizadas num único local e contribui para a poupança na formação dos funcionários;
- Transparência e controlo de custos e eliminação dos custos de agência – as atividades de suporte das unidades de negócio passam a ser atividades *core* do CSP (Schulman, et al., 1999), e por isso devidamente controladas e continuamente monitorizadas (AT Kearney, 2005). Neste contexto, o *benchmarking* com entidades externas é salutar para aferir a eficiência dos serviços, e implicará analisar e justificar eventuais desvios/desperdícios. A produtividade dos CSP's é seguida e analisada meticulosamente em cada passo. Este mecanismo de controlo de custos elimina custos de agência (Jensen, et al., 1976) potenciais que uma relação desta natureza poderia acarretar pelo facto do CSP ser o executante de tarefas que podem comprometer a criação de valor das unidades de negócio;
- As unidades de negócio pagam somente os serviços de que usufruem, libertando-se dos custos fixos das atividades. Os CSP terão modelos de taxação de acordo com as necessidades de cada entidade-cliente sendo o fim de soluções “*one size fits all*”.

Os benefícios relativos ao aumento da **qualidade do serviço** derivam fundamentalmente de:

- Competência adquirida pela especialização (Bakos, 1991) e rentabilização da perícia em diversos contextos e unidades de negócio, conseguindo obter economias de escopo (Janssen, et al., 2004). Os funcionários que até então assumiam tarefas de suporte na organização, têm hipótese de se especializarem e adquirirem novas competências numa envolvente onde o seu trabalho é mais valorizado (Mechling, 2006) (CIPFA, 2006). Também essa especialização estará ao alcance de qualquer entidade independentemente da dimensão, que pagará em função da utilização. Assim o *know-how* que até então poderia ser inacessível às pequenas entidades está agora disponível a custos mais baixos;
- Orientação ao cliente. Os clientes, mesmo sendo entidades pertencentes à mesma organização-mãe, são tratados como verdadeiros clientes cujos níveis de satisfação são monitorizados periodicamente (AT Kearney, 2005), contrariamente ao que acontecia no modelo descentralizado onde as funções de suporte tradicionais eram caracterizadas por um comportamento monopolista;
- Gestão de expectativas através do estabelecimento de SLA's. Os acordos de nível de serviços são negociados e sistematicamente monitorizados. Estes SLA's definem os trâmites do serviço a ser prestado e o preço a pagar, bem como os critérios de performance e responsabilidades a respeitar por ambos CSP e Cliente. Associado aos SLA's são identificadas as penalizações a incutir e processos de resolução em caso de incumprimento das metas acordadas. Os SLA's permitem que o cliente tome consciência do nível de serviço que pretende e aceitar o preço pelo qual está disposto a pagar esse serviço. Este procedimento é importante na gestão das suas expectativas relativamente à relação qualidade/preço que exigir;
- Otimização de processos, reengenharia de sistemas e uniformização de dados conduzem à excelência do serviço prestado (United Nations, 2008).

Como já foi mencionado nem sempre os motivos para se aderir ao modelo de serviços partilhado se resumem à redução de custos e melhorias de qualidade. De facto, **as vantagens estratégicas** desempenham um papel primordial nos serviços partilhados:

- Os CSP's utilizam as TIC's para inovação estratégica em vez de automatização tática (Harvard Policy Group, 2000). Enquanto ao serviço de atividades de suporte em unidades descentralizadas, as TIC's desempenham um papel residual baseado na automatização dos processos, segundo a perspetiva de execução estratégica evidenciada por Venkatraman (1998) no modelo de alinhamento negócio-TI, onde a estratégia de TIC's não assume relevância. No CSP a estratégia das TIC's passa a assumir um papel crucial na implementação do modelo de serviços partilhados e na obtenção das mais-valias esperadas para o desempenho das atividades, nesta ótica a perspetiva de alinhamento entre o negócio do CSP e a estratégia TI é de nível de serviço (Venkatraman, et al., 1992), que lhe permite assegurar a satisfação dos utilizadores;
- As unidades de negócio podem focalizar-se nas atividades de *front-office*, as suas atividades *core*;
- Liberta os recursos da organização afetos às áreas de suporte para se focalizarem em questões estratégicas (AT Kearney, 2005) em vez de estarem envolvidos em tarefas rotineiras de baixo-valor acrescentado para a organização. Esta divisão conduz a um maior controlo e consciencialização dos custos das atividades de suporte. A unidade de negócio, tem a possibilidade de optar pelo nível de serviço que quer usufruir em função do preço que está disposta a pagar (US Office of Personnel Management, 2007);
- Maior flexibilidade que facilita a reorganização para uma adaptação/progressão do negócio. A empresa consegue um maior nível de flexibilidade e agilidade para reagir aos novos desafios de mercado e as unidades de negócio poderão reorganizar-se (aquisições, desinvestimentos, entre outros) internamente sem necessidade de considerar as atividades de suporte;
- O *know-how* permanece na organização e pode ser alavancado para outras atividades. Às vezes referenciado como *outsourcing* interno (*insourcing*) (Bergeron, 2003), os serviços partilhados possibilitam que o *know-how* permaneça dentro da organização;
- Dependência reduzida face aos fornecedores externos (*hold-up-problem*). Quando a unidade de negócio contrata os seus processos de suporte a terceiros fica dependente dos seus serviços e condicionada às suas condições de fornecimento. Quando é difícil, demorado e/ou economicamente inviável mudar de fornecedor, a organização poderá ter

## 2. Análise do Domínio dos Serviços Partilhados

que se submeter a condições pouco vantajosas (*switching costs*) que poderão ser evitadas se o fornecedor pertencer à própria organização;

- Acesso facilitado a informação normalizada e centralizada. O CSP agrega toda a informação uniformizada o que permite ultrapassar as limitações inerentes à obtenção de informação das diferentes unidades de negócio com sistemas, aplicações e conceitos de informação distintos. Esta centralização permite que a organização revele uma imagem consistente e coerente aos seus *stakeholders*, característica que é primordial no atual mercado competitivo (Bergman, 2007) (Schulman, et al., 1999);
- A centralização da informação referente às atividades da organização constitui um potencial para desenvolver novas ideias para serviços e produtos de valor acrescentado para os clientes. Christian Anshetz, CIO e vice-presidente executivo do CSP Norte-americano da Publicis afirmou que “inicialmente, em termos de custos, 80% dos serviços eram utilidade e 20% eram de valor acrescentado. Três anos depois, o rácio melhorou: 68% utilidade contra 32% de valor acrescentado.” (Gartner, 2008);
- Centralização das operações cria melhores capacidades para desenvolver melhoramentos nos processos;
- Alinhamento dos processos de negócio da organização em todas as unidades de negócio;
- Facilidade de implementação de estratégias corporativas, ou implementação de medidas legais ou diretivas internacionais (p.e. *Sarbanes-Oxley-Act*) porque passam pela implementação centralizada de sistemas e aplicações;
- Redução do risco decorrente da maior previsibilidade de gastos e experiência do fornecedor na prestação de serviços.

As vantagens listadas tornam patente que o modelo de negócio dos serviços partilhados consegue capturar as qualidades dos modelos de centralização e descentralização enquanto afasta os seus aspetos negativos (Schulman, et al., 1999). Combinando estas vantagens com as potencialidades das tecnologias, o CSP consegue atingir os seus objetivos de redução de custos e melhoria na qualidade dos serviços (Bergeron, 2003). Para além disso, o modelo de serviços partilhados permite às empresas: (i) melhorar o nível de satisfação do cliente; (ii) melhorar o controlo operacional; (iii) gerir e uniformizar a informação; e (iv) melhorar a satisfação do empregado (Joachim, 2001).

## 2.4 Desafios dos serviços partilhados

Os serviços partilhados traduzem um conceito há muito utilizado na área das TIC's, na era dos *mainframes*. Já então existiam diversos exemplos de processamento de dados partilhados, porém esses modelos não sobreviveram à revolução introduzida pelos PC's iniciando o processo da descentralização das unidades de TIC's. Esta analogia traz-nos lições, aplicáveis no contexto da implementação dos SP, de modo a evitar incorrer nos mesmos erros. Assim dois ensinamentos fundamentais devem ser retidos: (i) comunidades diferentes têm prioridades e necessidades distintas, o distanciamento entre os centros e as unidades de negócio cria insensibilidade neste domínio e reduz a capacidade de resposta dos serviços às mudanças do negócio. Por isso as soluções de serviço “*vanilla*” ou “*one size fits all*” podem ser de mais fácil e rápida implementação mas não ser adequadas para situações onde é premente manter as diferenças colocando em risco um dos fatores fundamentais para os SP, i.e., elevado nível de satisfação dos utilizadores; e (ii) os custos de um centro de *mainframes* eram muito elevados, por isso as pequenas organizações tinham dificuldades em aderir. Este fator tinha um efeito pernicioso, pois a baixa adesão levava a um desperdício de capacidade e incremento dos custos unitários, sem alavancar as economias de escala (Socitm Insights, 2006).

No entanto a literatura apresenta diversos desafios e dificuldades decorrentes da operacionalização da estratégia dos SP. Em seguida são identificados alguns dos desafios mais comumente encontrados na literatura, agrupados nas categorias: mudança e gestão organizacional, financeiros, processos, recursos humanos e situações de catástrofe (CIPFA, 2006).

Vários estudos (Strikwerda, 2006) (Seddon, 2010) apontam a falta de apoio da gestão de topo como o principal fator de fracasso da implementação dos SP. Eis portanto os desafios que se colocam à **mudança e gestão organizacional**:

- Consciência relativamente à mudança e transformações necessárias;
- Visão estratégica;
- Definição de objetivos organizacionais com a mudança de paradigma;
- Competências na gestão da mudança na transição para o modelo de serviços partilhados;
- Apoio de liderança e comprometimento com o processo de mudança;

## 2. Análise do Domínio dos Serviços Partilhados

- Definição de uma estrutura de governação da iniciativa da implementação dos serviços partilhados na organização, e definição de orientações claras de atribuição de responsabilidades;
- Cooperação entre as entidades de negócio e estabelecimento de consensos;
- Reestruturação das unidades de negócio descentralizadas e transferência dos respetivos recursos;
- Alteração de funcionamento da organização e realocação de pessoas;
- Ultrapassar sentimento das unidades de negócio relativos à perda de controlo das suas atividades;
- Evitar duplicação dos serviços no CSP e unidades de negócio;
- Afastar a perspetiva de que o CSP é utilizado como centro de controlo da organização-mãe;
- Definição e clarificação perante as unidades de negócio e organização-mãe do âmbito dos serviços partilhados em termos de níveis de especialização, abrangência e custos.

### Desafios **financeiros**:

- Capacidade de investimento - custos de criação de um CSP podem ser mais elevados que o esperado – projeto de larga escala que exige um elevado investimento inicial e que frequentemente demora mais tempo a colocar em operação que o antecipado (Schwarz, et al., 2007). Por vezes é subestimada a resistência das unidades de negócio na fase de planeamento;
- Estratégias de financiamento desadequadas e falta de diretivas para desenvolver um *business case* coerente;
- Custos de operação mais elevados que o planeado – a materialização dos ganhos poderá não ser visível de forma rápida. Segundo um estudo da JPMorgan/McKinsey 60% da potencial redução dos custos dos serviços partilhados advêm da reengenharia de processos (20% são oriundos de economias geográficas e economias de escala). Assim as economias de custos não surgem somente em executar os processos num local diferente e centralizado mas de os realizar diferentemente – melhorando continuamente;
- O crescimento da estrutura do CSP provoca muitas vezes um crescimento abrupto nos custos colocando em causa as economias de escala e/ou qualidade e tempo de resposta;

- Redução dos custos com salários na unidade de negócio não é visível de imediato. Empregados que até então realizavam as tarefas de suporte nas unidades de negócio em regime de *part-time* por não lhes ocuparem o tempo integral, não podem ser dispensados dada a importância que desempenham em atividades de *front-office*.

#### Desafios relativos aos **processos**

- Reunir consensos sobre a normalização;
- Normalização poderá restringir a flexibilidade para necessidades particulares de negócio – o modelo de negócio dos serviços partilhados tem como pressuposto que as atividades submetidas a este modelo não fazem parte da atividade “core” do negócio, sendo assim podem ser partilhadas e normalizadas seguindo *best practices* que não levam em linha de conta necessidades específicas de cada negócio. Permitir exceções na base de situações particulares que reclamam serem diferentes, podem evitar o conflito imediato mas representam problemas para o futuro (Atos Consulting, 2005). Neste contexto requisitos específicos estão sujeitos ao pagamento de um prémio que torna a solução economicamente menos atrativa;
- Qualidade dos processos e responsabilização. As unidades de negócio temem que os CSP ofereçam serviços de qualidade inferior, o que pode ser uma realidade, especialmente numa fase inicial após a transferência do serviço;
- Manter ou melhorar o nível de serviço e responder às expectativas dos clientes;
- Eficiência da solução. Sendo o CSP uma unidade pertencente à organização-mãe poderá seguir um comportamento monopolista pelo facto das unidades de negócio não terem permissão para recorrer a serviços disponíveis no mercado. Esta introversão poderá provocar situações em que a solução do CSP é inviável para as unidades de negócio;
- Implementação de mecanismos de controlo;
- Criação de uma cultura de orientação ao cliente num contexto em que o CSP pertence à mesma organização-mãe das unidades de negócio clientes.

#### Desafios relacionados com os **recursos humanos**:

- Impacto moral e resistência à mudança - quando uma empresa opta por adotar um modelo de serviços partilhados, os funcionários ligados às funções de suporte tendem a sair, mesmo que haja oportunidade de serem absorvidos pelo CSP ou redirecionados para

## 2. Análise do Domínio dos Serviços Partilhados

novas funções, e a razão centra-se no facto de que as suas funções irão sofrer mudanças significativas, e só o processo de transferência das atividades que anteriormente realizavam para o CSP, ainda que interno, é interpretada como a perda de responsabilidade afetando a moral da unidade de negócio;

- Perda de *know-how* – quando um CSP entra em funções, o método utilizado em cada unidade é descontinuado dando lugar a processos normalizados segundo *best practices* alheias à especificidade do negócio. Durante o processo de levantamento de requisitos dos processos não há tempo suficiente para apreender todos os aspetos, conduzindo à perda de conhecimento tácito;
- Estabelecimento de relacionamento de confiança. O estabelecimento de novas relações entre os elementos da unidade de negócio e o CSP em substituição das ligações tradicionais com os órgãos de suporte requer tempo de habituação e de criação de relações de confiança;
- Qualidade dos recursos necessários para assegurar o funcionamento do CSP. A qualidade dos recursos humanos é fundamental não somente para ajudar a criar uma estrutura de serviços eficientes e eficazes, como para garantir um bom relacionamento com os parceiros. A cooperação com parceiros é um elemento fundamental para facilitar a adesão e para proporcionar condições de inovação e melhoria contínua.

### Desafios relativos a **situações de catástrofe**:

- Se por um lado a externalização dos serviços de suporte implica uma distribuição geográfica dos seus serviços e portanto reduz a vulnerabilidade de cada unidade de negócio a um ataque físico, por outro a centralização num único centro aumenta o risco de exposição a catástrofes. P.e. a Hewlett-Packard estabeleceu o seu CSP em Bangalore, Índia, no entanto decidiu continuar com o CSP em Barcelona, Espanha e Guadalajara, México, que forneciam serviços a preços mais elevados (Schwarz, et al., 2007). O objetivo era garantir a continuidade dos serviços em caso de algum cataclismo.

## **2.5 Serviços Partilhados na Administração Pública**

### **2.5.1 Resenha histórica**

A história mostra que os governos são tipicamente tardios a adotar inovações nos modelos operacionais e no desenvolvimento organizacional, encontrando-se desfasado relativamente ao setor privado em termos de qualidade e relacionamento com o cliente (AT Kearney, 2005). Também na área dos serviços partilhados se verifica esta realidade. Apesar da implementação dos serviços partilhados ter começado na década de 80 no setor privado, só nos anos 90, quando começa a ser reconhecido o seu sucesso nas empresas (A. T. Kearney, Inc., 2005) (Cecil, 2000) (Deloitte, 2005) (Hollich, et al., 2008) (Cacciaguidi-Fahy, et al., 2002) (Burns, et al., 2008) (Branham, 2009), cativou o interesse do setor público (CIPFA, 2006) como uma forma de atingir eficiência administrativa. Num contexto, que se prolongou até aos nossos dias, o setor público começava a ser pressionado por uma perspetiva de *value-for-money* (AT Kearney, 2005) (Cacciaguidi-Fahy, et al., 2002) (Farquhar, et al., 2006) (United Nations, 2008), sendo inevitável que todos os envolvidos, desde prestadores dos serviços, a cidadãos utilizadores e políticos, estivessem continuamente a comparar o desempenho das atividades do domínio público com as equivalentes no privado. Pese embora o “*benchmarking*” realizado apresente problemas de comparabilidade não há dúvida de que os organismos públicos estão, ainda hoje, sob uma pressão crescente para atingirem um desempenho similar ao setor privado em termos de custo, qualidade e tempo. Daí que a opção dos serviços partilhados que tem contribuído para uma melhoria de performance impressionante, em muitos casos do setor privado (Cacciaguidi-Fahy, et al., 2002), tinha de ser pelo menos equacionada pela administração pública, onde o fator dimensão se traduz num potencial de ganhos de eficiência relevante. Num relatório divulgado pela Kable (2007), estima-se que se o setor público dos países da União Europeia enveredasse por uma política agressiva na implementação dos serviços partilhados nas áreas das finanças, recursos humanos e TIC's, conseguiria obter uma redução de custos na ordem dos 30 biliões de euros.

Em 2005, um estudo realizado pela Accenture a organismos públicos de 13 países (Estados Unidos, Reino Unido, Austrália, África do Sul, França, Canadá, Suécia, Singapura, Itália, Alemanha, Irlanda, Holanda e Espanha), constatou que 66% dos governos entrevistados já haviam implementado serviços partilhados ou estavam a desenvolver esforços nesse sentido, 28% tencionava implementar o novo modelo nos próximos um a três anos, enquanto somente 6% não

## 2. Análise do Domínio dos Serviços Partilhados

tinham em perspectiva qualquer plano de mudança. A quase totalidade dos governos, 85%, acreditava que os serviços partilhados eram ou iriam ser uma ferramenta vital para atingirem os objetivos estratégicos das suas organizações.

Porém, uma vez mais a história demonstrou que apesar dos esforços encetados aquando das mudanças de paradigma na função pública, estes podem ser postos em causa pela complexidade das tarefas a consolidar especialmente quando a principal motivação reside no fator custo ao invés da qualidade de serviço (Howarth, 2011). Se por um lado a recuperação de custos pode não ser visível no curto-prazo devido às ineficiências inerentes à mudança (p.e. duplicação de esforços) e ao investimento exigido, por outro a reduzida aposta na qualidade compromete o sucesso do modelo no longo prazo. Bergeron alertava para esta problemática ao afirmar que os serviços partilhados são atrativos pelo custo mas permanecem pela qualidade que oferecem (Bergeron, 2003).

Apesar da aplicação dos serviços partilhados na AP globalmente usufruir das mesmas vantagens e enfrentar o mesmo tipo de desafios, trata-se de uma realidade diferente do setor privado em termos culturais e organizacionais. Por isso existem especificidades que urge abordar nos próximos capítulos.

### 2.5.2 Novos paradigmas sociais e a transformação da AP

A emergência das novas tecnologias de informação no final do século XX e no início do século XXI foi acompanhada por uma alteração no paradigma social, trata-se do surgimento de uma civilização baseada na informação-intensiva a que se refere a teoria da *Terceira Vaga* (Toffler, 1980) que antecipava uma erupção na cultura, nos sistemas (saúde, educação, família, transportes, ecológicos e epistemológicos e de valores) e numa sociedade criados em função dos princípios da produção em massa, entretanto ultrapassados. Nesta vaga também as relações entre os governos e a sociedade estão em evolução permanente. As tecnologias alteraram o paradigma segundo o qual os cidadãos interagem com o governo. Segundo estatísticas realizadas no espaço da União Europeia no ano 2004, 10,3% dos cidadãos utilizavam a Internet para obter informação das autoridades públicas enquanto a área empresarial registava 51% (European Communities - IDABC eGovernment Observatory, 2006). Uma nova tendência em torno da reforma da administração pública emergiu em muitos países, justamente impulsionadas pelas novas aspirações dos cidadãos e exigências impostas (AT Kearney, 2005): uma administração pública

particionada tem de dar origem a uma transversal e partilhada; o tratamento indiferenciado é substituído pela personalização; serviços disponíveis 24/7 substituem o horário de atendimento rígido; o acesso fácil à informação dá origem a um cidadão informado e exigente. Em suma um cidadão passivo que usufruía de bens e serviços administrativos passa a assumir uma postura ativa.

O sucesso dos líderes políticos está muito relacionado com os benefícios que criam para os cidadãos, setor público e comunidades (United Nations, 2008). Vários países em todo mundo estão a revitalizar a administração pública de modo a torná-la mais eficiente, proativa, transparente e principalmente orientada ao serviço com a expansão de *e-services* transversais a diferentes organismos da administração pública. De acordo com o relatório da OCDE, a expansão dos *e-services* governamentais não é possível sem a integração dos sistemas de *back-office*. De acordo com o relatório da Accenture (2007), após o período inicial focalizado nos serviços de *front-end* (elevada visibilidade, prestação dos serviços orientada ao cliente) os governos estão agora a tentar uma abordagem mais holística com ênfase nas infraestruturas e força de trabalho que permita uma reestruturação e integração de sistemas de *back-end* com capacidade de disponibilizar uma experiência de serviço ao cidadão a mais alto nível. Um governo eficazmente integrado é dotado de um '*bigger and better*' *front-end* e baseado num '*smaller and smarter*' *back-end* (Millard, 2003).

Essa mudança de paradigma está patente no modelo transformacional (Figura 2-1) desenvolvido pelo estado do Minnesota em 2005 (United Nations, 2008).

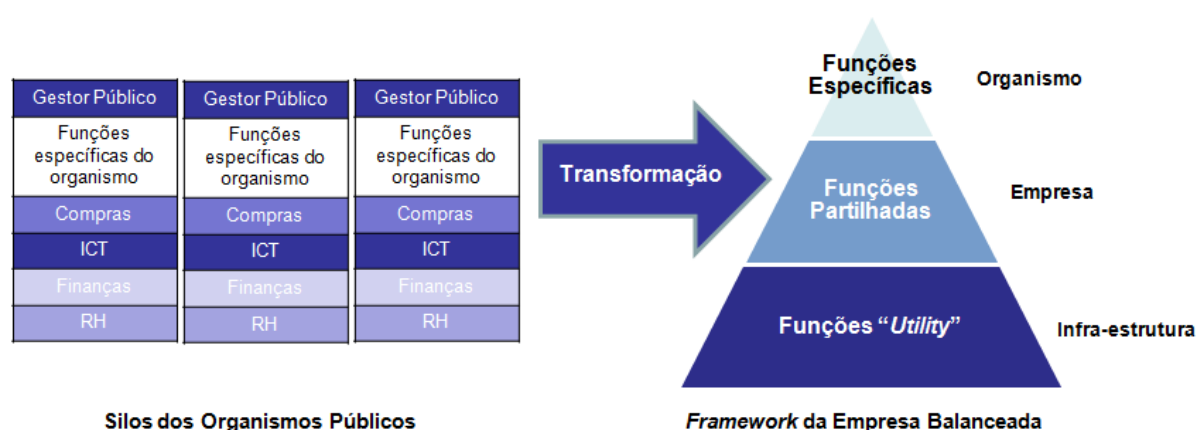


Figura 2-1 Modelo transformacional de agência governamental para o modelo empresarial

Nesta transformação estão subjacentes as integrações quer vertical, ligação entre as diferentes camadas da administração pública como horizontal, na integração dos serviços similares entre instituições diferentes.

A abordagem holística sustenta que a verdadeira economia e melhorias de qualidade só ocorrerá se houver uma reengenharia das estruturas e processos internos da administração para uma forma de governo integrada. De destacar a relevância do papel do investimento em TIC's e das estratégias de *e-government* para o processo de transformação para um governo mais “magro”, mais eficiente e mais eficaz (o Anexo D apresenta as fases de evolução do *e-government*). Transformações que terão impacto em todas as áreas do governo e que conduzirão a uma maior utilização dos serviços partilhados (European Council, 2007).

### 2.5.3 Motivações e desafios subjacentes à adesão aos SP na AP

A **mudança cultural** em curso na sociedade tem vindo a induzir a mudança do paradigma de funcionamento da administração pública de uma lógica administrativa para uma lógica de orientação às necessidades do cidadão. A crescente consciencialização da necessidade de transparência, responsabilidade e reconhecimento da primazia do cidadão revelaram uma maior necessidade de eficiência e eficácia na prestação de todos os serviços públicos, e a pressão em torno da implementação do *e-government* conduziram à adesão aos serviços partilhados.

Consciente dos novos desafios que enfrentavam e atentas às iniciativas do setor privado, as AP's iniciaram o processo de adesão ao modelo de SP impulsionadas globalmente pelos mesmos *drivers*, pese embora num contexto e com objetivos de acordo com as suas naturezas pública e política. Por isso, importa analisar a dimensão dos *drivers* principais para a integração do *back-office* e adesão aos serviços partilhados apresentados pelas Nações Unidas (2008).

**A redução de custos e consolidação orçamental** – Na Europa muitos governos estão a debater-se para conseguirem alcançar os objetivos de *deficit* orçamental impostos pela UE (União Europeia). Fatores como o envelhecimento da população e diminuição da população ativa estão, por um lado a agravar os custos de saúde e segurança social, por outro elevar a necessidade de um aumento de impostos (AT Kearney, 2005) para equilibrar um modelo que dá sinais de ser insustentável. A União Europeia por seu turno exige um aumento da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e uma redução dos custos administrativos inerente. Reduzir os custos é

uma necessidade, não uma opção. Acresce ainda que os elevados investimentos realizados em tecnologias nos últimos anos têm potencialidades que não estão a ser verdadeiramente rentabilizadas. Apesar de alguns organismos públicos recorrerem aos SP por pressão do governo central (CIPFA, 2006), a lógica da redução de custos e obtenção de economias de escala é irrefutável, quanto mais as organizações partilharem, maior o potencial (Socitm Insights, 2006).

**Melhoria da qualidade dos serviços e Inovação** – Os ganhos de eficiência verificam-se quando para os mesmos *outputs* existe uma redução de *inputs* e/ou custos de produção. No entanto a eficiência também ocorre quando para o mesmo nível de custos e *inputs* se obtém um nível mais elevado de *outputs*, p.e., aumentando o número de transações realizadas, reduzindo o número de reclamações, aumentando a rapidez de execução, i.e., melhorando a qualidade do serviço. Esta melhoria de eficiência pode ser também avaliada em termos qualitativos, por exemplo na qualidade das decisões tomadas ou qualidade de informação, sendo neste casos mais difícil de quantificar. Nesta ótica, a redução de recursos trazida pelos serviços partilhados não se traduzindo numa redução de custos no imediato, pode libertar recursos que poderão ser utilizados na melhoria da qualidade de serviço no *front-end* ou na introdução de serviços de *back-office* de valor acrescentado. Um exemplo típico seria a capacidade de processar e analisar uma multiplicidade e vastidão de dados para melhorar a informação de gestão disponível para os gestores do *front-end* e melhorar a informação para o desenvolvimento de políticas (United Nations, 2008).

**Controlo centralizado e apoio à decisão na alocação de recursos** - À semelhança do setor privado também o governo seguiu uma tendência de alternância entre a centralização e descentralização das funções de suporte (Kreklow, et al., 2007). A descentralização das funções conduziu a um cenário em que os organismos públicos detêm o controlo integral e domínio das funções criando preocupações relativamente à consistência da aplicação de políticas (Kreklow, et al., 2007), à equidade e à aplicação de recursos em atividades de suporte em prejuízo dos serviços *core* do organismo. Enquanto muitas soluções de *e-government* assentam na distribuição de poder e controlo por todos os que acedem virtualmente aos serviços e informações, os serviços partilhados facilitam o controlo centralizado das funções de suporte. Para a administração pública este pode ser um *driver* vital para melhorar a regulação dos organismos e combater a corrupção (United Nations, 2008). Por outro lado tem a mais-valia de possibilitar monitorizar, avaliar e decidir com base em informação de gestão uniformizada, agregada, precisa e disponível. Nesta

## 2. Análise do Domínio dos Serviços Partilhados

ótica os serviços partilhados podem facultar um melhor acesso à informação que suporta a tomada de decisões, o planeamento estratégico e a definição de políticas (IBM, 2005), e garantir que dados consistentes e fiáveis são utilizados em toda a administração pública.

Acresce ainda que a necessidade de uma atuação transnacional (p.e., o desenvolvimento de uma plataforma de serviços *e-government* a nível Europeu que exige interoperabilidade, acessibilidade, segurança e definição de dados e procedimentos comuns (iDABC - EIF, 2004), e a criação de uma plataforma de compras Pan-Europeia), fatores de convergência e coesão da União Europeia, são elementos que incentivam a destruição dos atuais silos de informação e mobilizam a integração, normalização e centralização dos dados. A uniformização e centralização dos dados reduzem a duplicação que traz vantagens em termos de coerência e semântica de dados como redução do custo. Porém é fundamental assegurar uma base legal que garantam a aplicação das normas de segurança e privacidade de modo a não minar a confiança dos cidadãos (Booz Allen Hamilton, 2005) (European Commission - Information Society and Media, 2009).

A implementação dos SP é reconhecida como um dos principais pilares da estratégia governamental para promover a **modernização da função pública** (Socitm Insights, 2006). O conceito de modernização está associado à mudança para um modelo de prestação de serviços centrado no cidadão que passa pela integração dos serviços de modo a que o cliente encare a AP de forma integral e articulada. Esta abordagem implica a utilização das novas tecnologias de modo a ligar todos os organismos da função pública de forma eficiente e eficaz, alavancando a coordenação de processos e sistemas. À medida que os governos prosseguem medidas de reconfiguração organizacional para dar resposta às necessidades dos cidadãos, os serviços partilhados ajudam na flexibilização das novas estruturas (Socitm Insights, 2006). Também a centralização de operações e sistemas confere à AP uma maior capacidade de resposta às necessidades dos cidadãos, aumentando a adaptabilidade, facilitando a introdução das reformas, políticas e medidas pelo governo. A flexibilidade das estruturas também potencia a criação de trabalho flexível e altera a estrutura e organização a vida laboral (Socitm Insight, 2006).

A estes *drivers*, Cacciaguidi-Fahy (2002) acrescenta o **comprometimento das soluções de outsourcing**. Embora tenham vindo a ocorrer problemas com a privatização em algumas áreas do governo, assiste-se a uma crescente pressão para a externalização dos serviços. Nesta ótica os SP surgem como uma solução de compromisso na medida em que permite aos organismos públicos

manterem-se no controlo das atividades principais e melhorar a eficiência e transparência dos processos de suporte.

#### **2.5.4 Desafios - Especificidades do domínio público e da política**

Apesar de uma vez mais a AP partilhar dos mesmos desafios do setor privado existem outros que derivam da natureza político-administrativa da função pública

**Excessiva pressão sobre a redução de custos condicionada à duração do ciclo político.** O problema prende-se com o facto de que os SP implicam transformações que requerem avultados investimentos, sem apresentarem simultaneamente reduções de custos substanciais e por isso os resultados da consolidação só são visíveis no médio prazo incorrendo no risco de se tornarem medidas impopulares. Acresce que a experiência do setor privado já demonstrou que a redução de custos numa solução de serviços partilhados passa pela redução dos custos com pessoal. Apesar de ser reconhecido pela OCDE (2007) que a transformação do setor público assenta primordialmente sobre a redução dos custos de transação, das organizações e de pessoal, no setor público a legislação e a cultura implantada impedem a redução de pessoal. Não havendo lugar ao despedimento, os efeitos da redução de custos só serão sentidos quando a capacidade de RH existente for utilizada pelo aumento de atividade ou reafetação da força laboral, adiando a visibilidade da redução de custos obtida. Nesta ótica a consolidação orçamental apesar de ser um *driver* pode também ser encarada como um obstáculo; pese embora a aceitação generalizada entre os governos de que o investimento em serviços partilhados se converte no aumento da eficiência e da qualidade dos serviços prestados (Accenture, 2005).

**Mudança de ideologias políticas decorrentes de mudança de governos.** Mudanças políticas podem pôr em causa o plano de implementação dos SP quer porque detém interesses noutras áreas, ou então porque se quer demarcar das políticas dos seus antecessores (Socitm Insights, 2006). Também as ideologias podem determinar a adesão a formas de cooperação e externalização dos serviços envolvendo o setor privado.

**Descentralização do poder de decisão na função pública.** A autonomia dos organismos públicos dificulta a equivalência obtida com a eficácia de uma estrutura hierárquica com um comando único, que beneficia o setor privado (Wagenaar, 2006). A autonomia dos organismos públicos, aliada à **diferença cultural entre os organismos e respetivos dirigentes** podem trazer

problemas reais à partilha dos serviços. Por isso, o interesse em aderir aos SP é evolutivo e não imposto, pelo que é necessário investir num modelo escalável.

A **falta de uma visão holística e integrada da função pública** determina que nem todos os organismos se revejam na mesma visão, missão e objetivos únicos e que fomentem relações de colaboração. Acresce que a **falta de clareza e confiança percebida, na forma como as decisões são tomadas**, e como a autoridade e responsabilidade são assignadas nos organismos públicos, conduzem a uma conceção do CSP público como uma entidade externa com a qual se estabelece um contrato de *outsourcing*, ao invés de um organismo público (pertença da mesma organização-mãe) que procura contribuir para a melhoria global (US Office of Personnel Management, 2007). Uma das diferenças entre a implementação dos SP no setor público e no privado é a **inclusão de entidades externas para o fornecimento de serviços para atingir eficiência de custos** (Grant, et al., 2007). Em alguns modelos do setor privado o CSP é um intermediário cuja missão é a de assegurar a solução que mais valor cria para a organização independentemente de quem possa ser o fornecedor. Do lado do cliente interno terá somente que lidar com um *interface* para múltiplos serviços, do lado do fornecimento externo, passará por um único ponto de contacto facilitando a interação, responsabilização e ganhos de volume.

### 2.5.5 Casos de sucesso e insucesso na AP

Apesar da adesão tardia do setor público aos SP já existem exemplos de boas práticas e ocorrências de poupanças entre os 20% e 60% (IBM, 2005). De facto há relatórios de AP que assumem ter atingido uma significativa redução de preços. No entanto à semelhança do setor privado, que apesar do sucesso apregoado em casos de estudo do setor privado que alegavam repetidamente a obtenção de economias de escala ou evidenciavam a melhoria dramática na qualidade e quantidade dos serviços prestados (Socitm Insights, 2006) também registava situações de insucesso. Enquanto na AP os fracassos das iniciativas são tornados públicas pelos líderes da oposição e pelos analistas políticos, no setor privado existem inúmeras razões para os manterem no desconhecimento público. Contudo, na AP nem sempre as reais razões para os fracassos são publicamente reveladas. Vamos analisar o sucesso atingido pelos mais importantes ícones da AP internacional.

Após ter considerado os serviços internos como a maior fonte de ineficiência do governo, o **Canadá** iniciou aquilo a que designou por “*mini-revolução no serviço público federal*” pela adoção de um programa intensivo e extensivo de SP. O governo do Canadá enumera múltiplos benefícios atingidos pela implementação dos SP: melhoria da gestão interna, melhoria do processo de decisão com suporte em informação precisa e credível, qualidade dos serviços internos e da informação ajudou na definição execução de novas políticas e programas, e em resultado destes benefícios conseguiu atingir economias de custos que puderam ser realocadas a áreas mais prioritárias (Burns, et al., 2008). Com um *deficit* orçamental no início dos anos 90 que ameaçava sair do controlo, atingindo em 1992 9,1% do PIB, em cinco anos conseguiu inverter a tendência, tendo a partir de 1997 registado um *superavit* que se tem mantido quase todos os anos mesmo num contexto de crise internacional (IoD & TPA, 2009) graças a um corte radical na despesa. O sucesso da iniciativa dos SP contribui para esta mudança. O Canadá é considerado como o exemplo a seguir na experiência dos SP na AP a nível global (Farquhar, et al., 2006) (IoD & TPA, 2009). No exemplo canadiano da província o Ontário, as funções de pagamentos, salários e aquisições de 21 ministérios foram concentrados no mesmo CSP, que funciona sob uma estrutura de gestão separada (AT Kearney, 2005). Para além da redução de custos na ordem dos US\$240 milhões obtiveram o reconhecimento dos cidadãos. Um inquérito realizado revela que 70% dos cidadãos e empresas estão muito satisfeitos com o sistema integrado (AT Kearney, 2005).

Os **EUA** são um dos seguidores das práticas de sucesso experimentadas no Canadá e também tem registado bons resultados. Por exemplo o uso dos SP permitiu que os serviços postais dos EUA poupassem USA\$71,4 milhões reduzindo os custos da função financeira na ordem dos 16-18% (Burns, et al., 2008). Outros casos de sucesso nos EUA têm sido divulgados: o *Food and Drug Administration* que desenvolveu uma estratégia de SP de sucesso foi galardoado em 2005 com o prestigioso *Excellence in Enterprise Architecture Award* (FDA, 2005); também a NASA desenvolveu um projeto de SP nas áreas de finanças, RH, TIC's e compras, que trouxe mais-valias em termos de redução de custos, cumprimento de prazos, rigor e coerência de informação, com 91% dos utilizadores satisfeitos ou muito satisfeitos; também iniciativas federais têm atingido sucesso (Burns, et al., 2008).

Em 2001, o governo de Queensland, **Austrália**, decide enveredar pela implementação dos SP para aumentar a capacidade de resposta na prestação dos serviços. Foi definida uma *framework*

## 2. Análise do Domínio dos Serviços Partilhados

de sucesso na implementação e gestão da performance, que incorpora elementos de *governance* encontrado noutras AP internacionais, nomeadamente do Reino Unido e Canadá (Grant, et al., 2007). A iniciativa gerou uma economia de custos acumulados que excedeu os AU\$73 milhões até ao ano fiscal 2006-2007. No entanto, o governo australiano, cujo sucesso e mérito têm sido largamente reconhecidos, já publicou que o CSP do Ministério do Tesouro e Finanças não está a operar de forma eficaz e eficiente com a estrutura com que foi inicialmente definido. No relatório publicado alega-se que sem reformas substanciais a eficácia dos serviços irá provavelmente deteriorar-se há medida que mais organismos aderirem (Howarth, 2011).

O **Reino Unido** reconheceu os SP como o principal pilar na transformação do governo. Com o objetivo de maximizar o valor do serviço público para o cliente, acreditava que os SP envolveriam uma mudança cultural e um aumento de qualidade nos serviços prestados, através da promoção da eficiência, eficácia e experiência dos funcionários (US Office of Personnel Management, 2007). O principal *driver* para o Reino Unido era a redução dos custos. As expectativas apontavam para uma redução de 20% dos custos em três a sete anos, somente para as áreas de RH e finanças (NAO, 2007). Apesar de ter sido reconhecido publicamente pelo *Cabinet Office* as melhorias conseguidas em termos de gestão da informação e de «benefícios significativos» em meados de 2008, no final do mesmo ano era publicado (ZDNet, 2008) existirem de relatórios que indicavam insucesso na obtenção de poupanças através dos SP, alegando falta de competência. No entanto existem alguns focos de sucesso na implementação dos SP em Terras de Sua Majestade, como é o caso do serviço prisional – *Her Majesty's Prison Service London England* – responsável pela guarda de 77 000 reclusos em 128 estabelecimentos distribuídos por Inglaterra e o País de Gales. O CSP foi criado com 500 pessoas, gerando uma poupança anual de 30 milhões de euros nos primeiros anos, que se estimava virem a duplicar em anos seguintes.

No caso da **Holanda**, no verão de 2003 foi decidido avançar com o programa de SP com o nome de P-Direct, sob tutela do Ministério das Relações Internas, que iniciou um projeto de SP para GRH. Volvidos dois anos, em outubro de 2005, o ministro responsável admitiu no parlamento que o projeto havia falhado. Entre as razões que foram avançadas destaca-se uma débil liderança, e a separação entre o processamento de salários, a fornecer pelo CSP, e as restantes funções de gestão de pessoal, que permaneceriam nos organismos públicos de modo a evitar um elevado

nível de complexidade. Esta decisão revelou que haviam sido negligenciados problemas de relacionamento e interoperabilidade entre dados e processos de GRH (Wagenaar, 2006).

Um dos fatores apontados como risco à execução do programa de serviços partilhados é a mudança política. No entanto, as razões que são tornadas públicas para erradicar esta transformação podem diferir das razões reais que normalmente estão envoltas de questões políticas e de negócios complexas. (Socitm Insights, 2006). Os governos estão comprometidos com o argumento das economias de escala, e a excessiva pressão desse objetivo pode determinar o insucesso de uma iniciativa cujos resultados só são visíveis a médio-prazo. Aponta-se também como lacuna: a ausência de liderança, a má implementação e a falta de ideias que ajudem a fazer evoluir os serviços partilhados de uma forma pragmática.

Aparentemente, existem indicações de que a implementação dos SP na AP é mais difícil que no setor privado. Em 2006, Fyfe propôs três causas potenciais (Burns, et al., 2008): ausência de financiamento inicial, falta de envolvimento em medidas de longo-prazo motivado por eleições e ciclos políticos, e dificuldade de implementar uma filosofia orientada à prestação do serviço (definição de SLA's, acordo de preço e volumes) no seio da função pública.

## ***2.6 Serviços partilhados na Administração Pública Portuguesa***

### **2.6.1 Serviços Partilhados – A Evolução do *e-Government***

Salvaguardando algumas exceções são normalmente as pequenas jurisdições como os países nórdicos e a Singapura que lideram a maioria dos *rankings* internacionais de sucesso no *e-government* (United Nations, 2008).

Portugal é uma república parlamentar cujo poder legislativo assenta numa câmara parlamentar constituída por 230 deputados eleitos, em sufrágio universal, por um período de quatro anos. Com uma população de cerca de 10 milhões de habitantes, o território tem uma área que ultrapassa os 92 mil km<sup>2</sup>, distribuído por uma zona continental e dois grupos de ilhas atlânticas – arquipélago da Madeira e arquipélago dos Açores. Portugal está dividido em oito regiões e 308 municípios. Portugal foi considerado, entre 2007 e 2009 (European Commission, 2009), uma nação de charneira (*fast mover*) (OCDE, 2007) na implementação do *e-government* no contexto europeu.

## 2. Análise do Domínio dos Serviços Partilhados

No entanto, coincidente com as etapas de evolução do **e-Government** (ver Anexo D), Portugal até então havia-se focalizado no desenvolvimento de infraestruturas e de um quadro legal para adoção da Internet com iniciativas como o Livro Verde para a Sociedade de Informação e estratégias nacionais para a implementação de um governo eletrónico. E dentro deste domínio iniciara a aposta no desenvolvimento de serviços *online*, com a criação de portais do governo com vista a estreitar o relacionamento com os cidadãos e empresas pela desmaterialização e ubiquidade dos serviços, sem preocupação nem com a coerência e integração das múltiplas ofertas nem com os critérios de rentabilidade dos avultados investimentos realizados. Esta seria uma oferta no *front-office* que não havia sido acompanhada pela necessária integração das estruturas de *backoffice*. De facto como acontece com o setor empresarial na adesão ao *e-commerce* o que se percebe da perspectiva do cliente/utilizador constitui somente a ponta do *iceberg*. De facto o sustentáculo de todo aquele, aparentemente simples, *front-end* traduz-se numa verdadeira revolução na forma de funcionamento das organizações. Só com base na definição de uma organização flexível que possa realizar a metamorfose de negócio necessária sempre que a envolvente exigir uma nova forma de abordagem comercial, é possível criar estratégias de comércio eletrónico sustentadas. Também a Modernização da Administração Pública pode ser analisada à luz destes princípios, e por isso a agilidade e dinamismo que enquanto cidadãos exigimos dos organismos públicos estão inteiramente dependentes da reforma e reorganização da função pública. Se por um lado é imediata a visibilidade do esforço encetado no desenvolvimento dos projetos de *front-end*, só a médio-prazo se começam a tornar evidentes as suas limitações pela ausência de medidas estruturais de suporte. Por outro lado, enquanto as medidas de *front-end* são as dotadas de maior popularidade, as de *back-end* são normalmente revestidas de controvérsia pese embora o papel crucial que desempenham na parte visível da modernização da função pública.

Apercebendo-se desta realidade, o governo Português criou em 2005 o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) com os seguintes objetivos estratégicos: (i) modernizar e racionalizar a AP central; (ii) melhorar a qualidade dos serviços aos cidadãos; e (iii) melhorar o relacionamento entre a AP central e os cidadãos. Como resultado do PRACE, o Governo Português lançou iniciativas envolvendo as operações de *front-office* mas também de *backoffice*. A iniciativa dos serviços partilhados representa um dos vetores de transformação tendo como principal objetivo a redução das estruturas e a racionalização dos

processos de *backoffice*. Os serviços partilhados são parte integrante da estratégia de *back-office*, são a mudança estrutural necessária para que a função pública se torne mais eficiente. A integração do *backoffice* pode ser encarada como o *driver* para a criação de novos serviços que suportem a melhoria dos serviços de *front-office*.

## **2.6.2 Serviços Partilhados - Enquadramento Legal**

O enquadramento legal que propulsionou a adoção de serviços partilhados na Administração Pública Portuguesa (APP) registou o seu ponto de charneira na Lei n.º 4/2004 (Assembleia da República, 2004) com o estabelecimento dos princípios a que deve obedecer a organização direta do Estado. Deste diploma legal destaca-se a necessidade de haver racionalização e eficiência de meios através da agregação de funções transversais, salvaguardando a autonomia de decisão e o poder de cada organismo público. A Lei alude para a existência de protocolos que estabeleçam as regras de atuação e responsabilização pelos resultados, o que no contexto da implementação dos SP serão concretizados no estabelecimento de SLA's contratados entre organismos - cliente e CSP. É ainda mencionado que as pessoas afetas a essas funções poderão ser transferidas para o CSP sem prejuízo de uma estrutura mínima que facilite o diálogo com o CSP.

Posteriormente com a Resolução do Conselho de Ministros (RCM) n.º 90/2005, de 13 de maio é enaltecido o esforço encetado pelo governo na modernização da Administração Pública. Mas é com a RCM n.º 124/2005, que se iniciou um processo de reestruturação da Administração Pública, visando uma racionalização das suas estruturas centrais e promovendo a descentralização de funções, a desconcentração coordenada e a modernização e automatização de processos. Foi no âmbito desta RCM que foi aprovado o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) onde uma das dez linhas de ação estratégica visava o desenvolvimento de serviços partilhados com o objetivo de reduzir as estruturas administrativas e otimizar processos redundantes que constituem fonte de desperdício de recursos, e melhorar a qualidade dos serviços prestados. A referida RCM identifica áreas potenciais de atuação dos serviços partilhados: “a) *Gestão orçamental, financeira, patrimonial e contabilidade analítica*; b) *Recrutamento e gestão de recursos humanos*; c) *Formação de recursos humanos*; d) *Apoio jurídico*; e) *Gestão de sistemas de informação e de comunicação*; f) *Tratamento e conservação de documentação*; g) *Relações internacionais*; h) *Edições gráficas e reprográficas*; i) *Gestão de*

## 2. Análise do Domínio dos Serviços Partilhados

*imóveis; j) Gestão de frotas automóveis; l) Negociação e aquisição de bens e serviços; m) Serviços de segurança e de limpeza.”*

O PRACE determina ainda as principais características do CSP. Um CSP terá como *core business* os serviços que são secundários para os organismos públicos. O CSP responde diretamente pelos resultados das atividades que desempenha perante o organismo que assumirá o papel de cliente. O CSP fica condicionado a SLA's e sujeito a regras de mercado, dos quais depende a continuidade da prestação de serviços. O CSP focaliza-se permanentemente na maximização da eficiência, com recurso intensivo a TI, com uma configuração organizacional que potencie uma adequada relação custo/benefício. A escolha da figura jurídica do CSP recaiu sobre uma Entidade Pública Empresarial, E.P.E. devido à necessidade de flexibilidade de atuação, agilidade e capacidade de ajustamentos rápidos e autonomia de gestão de uma conta de resultados, e à “*responsabilização contratual*” desafios a que a arquitetura jurídica da administração direta (ou mesmo indireta) do Estado não responde (SAP Club, 2009).

A RCM nº 39/2006, no âmbito do PRACE, determinou a implementação da estratégia dos SP “*iniciando-se pela institucionalização, a curto prazo, de uma Estrutura de Missão para os Serviços Partilhados, no Ministério das Finanças e da Administração Pública*”, com as seguintes prioridades: (i) Prestação de serviços na área da contabilidade, promovendo-se a implementação do Plano Oficial da Contabilidade Pública; (ii) Prestação de serviços no domínio da gestão de funcionários em situação de mobilidade especial e o processamento de remunerações dos funcionários públicos; (iii) Gestão centralizada de compras públicas; e (iv) Gestão centralizada da frota de veículos do Estado (MFAP, 2006).

Em 2007, o Decreto-Lei 25/2007 (MFAP, 2007) criava a entidade pública empresarial (E.P.E.) Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública (GeRAP) sob a tutela do Ministério das Finanças e da Administração Pública (MFAP) e com o alto patrocínio do Primeiro-ministro. Com o intuito de modernizar os sistemas e acrescentar qualidade à informação disponível para todos os níveis desde gestão de topo aos funcionários, a GeRAP iniciava a sua atividade com o desenvolvimento e operacionalização de soluções de serviços partilhados na área financeira e de recursos humanos. Posteriormente, a GeRAP poderia fornecer serviços noutros domínios como o das TI's. Em conformidade com as normativas emanadas anteriormente, a GeRAP iria prestar serviços sujeitos a contratos baseados em SLA's com preços definidos em conformidade.

### 2.6.3 Fatores Facilitadores e Inibidores da adesão aos SP na APP

Existem fatores facilitadores e inibidores da implementação dos SP na APP (Tavares, 2006).

#### **Fatores inibidores** da implementação dos SP na APP

- Falta um plano estratégico que aponte o caminho, enquadre a mudança para os serviços partilhados e defina um modelo de governação claro para todos
- Falta de cultura de colaboração entre organismos – feudalismo organizacional
- Desinteresse por parte dos organismos, não existe qualquer incentivo orçamental
- Desconhecimento do impacto da implementação dos SP nos recursos humanos da AP gera receio dos colaboradores e dos decisores
- Muito formalismo legal, e pouca normalização de processos e adoção de boas práticas
- Inexistência de metas precisas e orientadoras bem como de indicadores

#### **Fatores facilitadores** da implementação dos SP:

- A escassez de recursos humanos, pelo envelhecimento e aposentação, e falta de competências para as novas exigências impostas pelas reformas nas áreas de suporte – p.e., introdução do POCP (Plano Oficial de Contabilidade Pública), Decreto-Lei nº 232/97
- Escassez de recursos financeiros, contenção da despesa com diminuição dos *plafonds* orçamentais. A obrigatoriedade de implementação do POCP implica a necessidade de recursos financeiros avultados: aquisição dos sistemas, licenças da solução financeira, licenças de *software* base, custos de *hardware*, reengenharia de processos, serviços de implementação, manutenção e suporte, serviços de apoio à utilização e formação
- Empenho e liderança política com patrocínio e apoio das mais altas figuras do governo
- Apresentação de um *business case* ou de experiências de outros países, onde se demonstre de forma clara os ganhos proporcionados pelos SP
- Criação de incentivos orçamentais: premiar os ganhos de eficiência
- Definição de uma política de recursos humanos para as áreas de suporte que passe pela formação e incentivos à transferência para os SP

### 2.6.4 Processo de implementação

Como foi definido politicamente, os objetivos estratégicos dos SP focavam-se na melhoria da qualidade, eficiência e eficácia no seio dos organismos públicos. Consequentemente os objetivos

## 2. Análise do Domínio dos Serviços Partilhados

da GeRAP concentravam-se no aumento da agilidade e eficácia da Administração Pública Central (Figura 2-2). O conceito de agilidade deve ser entendido como a redução do tempo necessário para absorver de forma correta as mudanças na legislação e alterações na infraestrutura organizacional e técnica.



Figura 2-2 Contexto estratégico e organizacional dos SP (Gomes, 2010)

A implementação da estratégia dos SP será, conforme a figura, segmentada em três domínios: (i) o âmbito restrito (D1) do Ministério das Finanças e da Administração Pública, o ministério dinamizador da iniciativa e que exerce a tutela sobre a GeRAP, e que comporta um universo de cerca de 16 000 funcionários; (ii) o âmbito objetivo (D2), que comporta a Administração Pública Central com cerca de 550 000 funcionários; e (iii) o âmbito alargado (D3) que envolve toda a APP (Central, Regional e Local) e que ascende a um total de 800 000 funcionários.

A segmentação apresentada surge em conformidade com a estratégia de evolução compassada da implementação dos SP definida pelo PRACE, que se rege pelos princípios de gradualismo e pilotagem, ao invés de uma estratégia de *big bang* simultâneo que poderia condenar a iniciativa a uma rejeição irreversível. Esta abordagem sustenta-se na multiplicidade das centenas de organismos (450 no âmbito objetivo) e diversidade na dimensão, funcionamento, procedimentos e estruturas. O PRACE sugere um gradualismo: (i) numa perspetiva horizontal, começando pela contabilidade, consolidando o aprovisionamento e depois os RH; e numa (ii) perspetiva vertical, começando num Ministério e expandindo progressivamente a novos organismos e Ministérios.

Neste contexto, a GeRAP lançará inicialmente os serviços financeiros partilhados e em simultâneo desenvolverá os serviços de recursos humanos a fornecer posteriormente. As outras áreas de evolução dos serviços partilhados identificadas são relegadas para mais tarde.

Numa abordagem vertical, a implementação dos SP começará por envolver organismos do MFAP (D1) de modo a validar a metodologia e fazer a “prova de conceito”. Também esta fase foi gradual, tendo-se iniciado a implementação com um grupo de cinco organismos piloto: Secretaria-Geral; Inspeção-Geral de Finanças; DGO; Gabinete de Estudos, Planeamento e Relações Internacionais; e II-MFAP. A implementação num ambiente restrito permitiu afinar e corrigir alguns elementos antes de expandir os SP para o universo de todo o ministério.

Depois da solução dos SP na área dos recursos financeiros estar em funcionamento no MFAP, a difusão será progressiva estendendo-se às outras entidades da Administração Pública Central (D2) condicionadas pelo acordo entre o Ministro das Finanças e os ministros dos restantes ministérios. As soluções serão disponibilizadas às entidades do domínio D3 em função da solicitação dos próprios organismos, e segundo modelos de fornecimento, que poderão seguir uma estrutura descentralizada relativamente à GeRAP, p.e. por *franchising*.

## ***2.7 Modelos de Serviços Partilhados – Estado da arte***

### **2.7.1 Proliferação de modelos**

Como já foi referido a maior parte das contribuições para o conhecimento dos serviços partilhados advêm de descrições de *business cases* pragmáticos ou na publicação de resultados de inquéritos ou diretivas de implementação resultantes de experiência das consultoras que atuam na área, sem qualquer fundamentação científica ou reflexão teórica ou metodológica das diferentes abordagens (Hollich, et al., 2008). Por isso é grande e diversificada a proliferação de abordagens que se enunciam como modelos de implementação de serviços partilhados.

De entre essas abordagens é possível distinguir:

- Modelos orientados ao desenvolvimento de estratégias de SP - perspectiva holística
- Modelos orientados à definição da atuação operacional em domínios específicos

### 2.7.2 Modelos orientados ao desenvolvimento dos serviços partilhados nas organizações

Um dos fatores chave identificado na literatura assenta na importância de conduzir a implementação dos SP de forma contextualizada para assegurar uma transição de sucesso para o novo modelo. O modelo de serviços partilhados descreve uma estratégia colaborativa ou processo de transição entre a organização atual e o novo modelo de funcionamento.

Existem um conjunto de premissas, também designados por pilares que identificam as principais preocupações no desenho do modelo de serviços partilhados numa perspetiva holística, envolvendo toda a organização (Walsh, et al., 2006) (Gartner, 2008) (Schulman, et al., 1999) (Farquhar, et al., 2006) (CIPFA, 2006):

- Liderança e apoio de gestão
- Identificar os serviços a transferir para o novo modelo, por função e/ou processos (Schulman, et al., 1999). Definir um *roadmap* de evolução baseado nos benefícios potenciais e no nível de mudança necessário.
- Identificar a número de CSP's, relacionamento entre eles e definição da obrigatoriedade de adesão aos serviços
- Definição da estrutura de governação da estratégia de serviços partilhados: comité de acompanhamento, equipa de gestão,
- Definição da estratégia de gestão de pessoal – absorção pelos CSP's
- Definição das formas de fornecimento – modelos de fornecimento dos serviços
- Definição da forma de financiamento da iniciativa - investimento da organização-mãe e cobrança aos clientes
- Definir os trâmites da mudança organizacional – mudança de cultura, análise dos *stakeholders* para identificar pontos de resistência e de apoio, e envolvimento dos *stakeholders* na iniciativa

Neste âmbito destacam-se os **modelos de fornecimento de serviços**, amplamente aceites e reconhecidos na indústria, já referenciados como etapas de evolução dos serviços partilhados com orientação ao mercado: modelo básico (orientação aos custos), modelo de mercado (orientação ao cliente/qualidade), modelo de mercado avançado (orientação ao mercado) e modelo de negócio independente (orientação ao lucro) (Quinn, et al., 1999).

Surgem também os **modelos de governação**, cuja finalidade assenta em coordenar as necessidades dos *stakeholders* e garantir uma estrutura de governação que assegure a transição para a unidade de serviços partilhados e a tomada de decisão ao longo do tempo (Farquhar, et al., 2006) de modo a alcançar os benefícios de longo-prazo dos serviços partilhados e a evolução do modelo. Existem três intervenientes principais num modelo de serviços partilhados: (i) as unidades que definem a política organizacional que estabelecem normas para as áreas funcionais incluindo para os serviços partilhados, (ii) as unidades de negócio que assumirão o papel de clientes do CSP numa relação de compra e venda, e (iii) a própria unidade de serviços partilhados no papel de prestador de serviços. Cada um destes *stakeholders* tem um interesse distinto e por vezes oposto no sucesso da implementação dos serviços partilhados, p.e., aquisição de serviços de qualidade ao menor custo, harmonização de processos, gestão de recursos humanos, minimização do investimento, entre outros. O modelo de governação deve ser concebido para assegurar que as prioridades de todos serão salvaguardadas e que existem mecanismos para resolver conflitos (Farquhar, et al., 2006). Alguns modelos de governação envolvem estruturas ao nível empresarial e ao nível operacional integradas entre si (Accenture, 2007). Ao nível empresarial a preocupação reside em assegurar uma transição global da organização para o novo modelo orientado pela definição e execução da estratégia global de implementação e evolução. Ao nível operacional o enfoque recai em estabelecer orientações para o fornecimento de serviços e acordos estabelecidos entre o CSP e as unidades de negócio.

Os **modelos de colaboração** são mais evidenciados na literatura associada à implementação de SP na AP (Socitm Insights, 2006) (CIPFA, 2006) (IBM, 2005). Os modelos de colaboração evidenciam o tipo de arranjos (desde a centralização e a externalização total) entre os organismos públicos, os CSP e as organizações do setor privado. Estes arranjos seguem uma matriz de classificação em função do número de organismos envolvidos e o nível de controlo que os participantes pretendem exercer (Socitm Insights, 2006) ou em função do nível de complexidade envolvido na implementação dos SP e o tipo de estratégia de externalização (CIPFA, 2006).

No setor público existem inúmeras organizações a nível local, regional e nacional que podem ser suportadas por diferentes tipos de serviços partilhados. Neste contexto a definição de diferentes modelos a nível central poderá ajudar as entidades locais a identificar a solução que melhor se adequa, bem como definirem uma perspetiva evolutiva de implementação. Os modelos de colaboração são apresentados como elementos de uma *framework* de orientação do esforço da

implementação dos SP e tentativa de uniformizar a abordagem utilizada para a implementação. A atuação do governo passa por: estabelecer uma visão global para os SP, contribuir para a estratégia e processo de planeamento, apoio na identificação das melhores práticas e modelos a utilizar, monitorizar o sucesso e apoiar quando necessário e partilhar ferramentas e técnicas já utilizadas com sucesso. No Reino Unido, o Gabinete do Governo (Cabinet Office) disponibiliza um *toolkit* (UK Cabinet Office, 2006) para apoiar as organizações a aderirem aos SP apresentando *templates* de análise, modelos, *best practices*, diagramas de apoio à decisão, partilha de informação, definição de processos interdepartamentais, promoção de *standards*, conselhos e advertências, e outros elementos a considerar em cada fase do processo de implementação.

### 2.7.3 Modelos focados na operacionalização dos serviços partilhados

O CSP é uma estrutura operacional que necessita de continuamente fornecer os serviços aos seus clientes, assimilar as alterações de requisitos do negócio e seguir um processo evolutivo de acordo com as diretrizes estratégicas definidas pela organização-mãe. O CSP gere os processos de gestão cujo enfoque assenta predominantemente na dimensão operacional (Accenture, 2007). A ausência de um modelo de governação e gestão dos CSP's está entre as principais razões que levam ao insucesso da implementação dos serviços partilhados (Hollich, et al., 2008). Pese embora sejam identificados os elementos primordiais para garantir essa gestão:

- Gestão de portfólio de serviços – oferta dos serviços, catálogos, personalização
- Gestão comercial – contratos, acordo de nível de serviço, medição e *benchmarking* dos processos, preços, cobrança
- Gestão da qualidade do serviço – performance *versus* produtividade, precisão de execução e rapidez, satisfação do cliente
- Gestão da conformidade – legal, regulamentar, segurança, privacidade, auditorias
- Gestão da mudança – melhoria dos processos, inovação, alteração dos requisitos
- Gestão das operações – monitorização, ferramentas de *performance*, resolução de problemas, incidentes e conflitos, escalabilidade

Não existe na literatura nenhum modelo que os enderece de forma coordenada e estruturada. No entanto alguns modelos são identificados para a resolução de algumas questões particulares.

**Modelos de *pricing*** – focalizados na definição de critérios de estabelecimento de preços dos serviços prestados. Assentam na definição do catálogo dos serviços e dos níveis de serviço disponibilizados. Por exemplo:

- Distribuição simples: O Centro de Serviços Partilhados distribui uniformemente o custo por cada agência, departamento, divisão, independentemente da quantidade de serviços consumida por cada unidade
- Indicador único de custo: O Centro de Serviços Partilhados distribui os custos com base num único indicador. Na área financeira, tipicamente "receitas", "número de empregados" na área de Recursos Humanos e "volume anual de compras" para aquisições.
- Volumes transacionados: O Centro de Serviços Partilhados distribui os custos com base no número de transações de cada unidade de negócio. Exemplos típicos incluem o número de salários processados ou o número de faturas processadas na área de contas a receber.
- Alinhado com os preços de mercado: O Centro de Serviços Partilhados cobra os serviços prestados a um preço comparável ao praticado por fornecedores externos.

**Modelos de custeio** – intrinsecamente relacionado com o modelo de *pricing*, o modelo de custeio permite avaliar os custos operacionais da organização de modo a ajustar preços e avaliar o potencial competitivo face ao mercado. A origem dos custos ajuda o CSP a detetar fontes de ineficiência e procurar melhorar a sua estrutura de custos. Independentemente do serviço, os CSP deparam-se com três questões: (i) origem dos custos e como podem ser geridos, (ii) valor cobrado ao cliente pelos serviços fornecidos e (iii) comparação dos custos com o mercado. De modo a responder a estas preocupações o CSP deve adotar uma *framework* de gestão baseada nas atividades (*Activity-Based Management-ABM*) (Muras, et al., 2000). Basicamente a *framework* ABM estabelece a relação entre as atividades realizadas e os custos que aportam, pois é fundamental para a gestão do CSP compreender que atividades são realizadas para a prestação do serviço e associar-lhes os custos envolvidos (Muras, et al., 2000). A aplicação desta *framework* deve manter o nível da análise nas atividades sem preocupação em levar a análise ao nível da tarefa, o que iria elevar o nível de complexidade desnecessariamente. A implementação desta *framework* já é suficientemente complexa e exigente em termos de recursos e tempo e deverá ser aplicada quando o CSP se encontrar numa situação estável, i.e., depois de 2 a 4 anos de operação (Triplett and Scheumann, 2000 referenciado em (Walsh, et al., 2006)).

**Modelos de implementação dos serviços** - a transferência da execução dos serviços das unidades de negócio para o CSP, pode implicar diferentes níveis de maturidade de reengenharia dos processos e/ou otimização: processos *AS-IS*, simplificados, uniformizados e otimizados com aplicação de *best practices* e com vista à automatização (Hollich, et al., 2008). Esta implementação pode ser coordenada com diferentes modelos de localização, i.e., localizações para centros de menor custo ou manter a localização em zonas onde os fatores produtivos têm o mesmo nível de custo. Situações em que há mudança geográfica para locais onde os custos são mais reduzidos provocam uma redução imediata de custos dos serviços mesmo sem se ter iniciado o processo de otimização de processos e de melhorias de eficiência.

**Modelos de localização** - modelos que permitem ponderar as diferentes alternativas de localização e coordenação entre CSP's e unidades de negócio clientes e que visam tirar partido da redução dos custos de transação (Coase, 1937). Estes modelos têm em consideração fatores relacionados com: (i) custo fatores de produção, (ii) infraestruturas de comunicação, (iii) proximidade dos clientes para a realização de contactos e/ou reuniões, (iv) espaço político geográfico e condições económicas, políticas e fiscais, e (v) ambiente que fomente a alta *performance* da equipa.

### 2.8 A necessidade de modelos que assegurem a performance

Apesar dos serviços partilhados operacionalizarem serviços de suporte para a organização, e portanto de natureza tática, não deixam de ser fundamentais para que a organização atinja os seus objetivos estratégicos. Por isso é importante que estas actividades sejam bem executadas (Schulman, et al., 1999) promovendo uma cultura de excelência desde o início com foco na satisfação do cliente e na melhoria contínua. A medição de indicadores é importante de modo a possibilitar o *benchmarking* cuidadoso com entidades similares (Janssen, et al., 2004), e a análise do desempenho e comunicação dos resultados.

Com a implementação dos serviços partilhados, os gestores necessitam de ter conhecimento se os serviços estão a ser prestados eficiente e eficazmente e se os contratos estão a ser cumpridos. Neste sentido os CSP's necessitam de criar medidas de desempenho que lhes permitam agregar e analisar esta informação, quer do ponto de vista interno como na percepção externa (unidades de

negócio clientes). Os indicadores de performance, associados a SLA's, não só permitem que o CSP avalie e comunique aos seus *stakeholders* o nível de cumprimento dos SLA's e os níveis de eficiência e eficácia obtidos, como permitem detectar falhas que necessitam de correcção.

O desenvolvimento de uma abordagem de gestão da performance é primeiramente endereçado aquando da definição do modelo de governação holística da implementação dos SP, e como tal com um carácter de definição de linhas de orientação, onde a estrutura de governação do plano de SP tem um envolvimento secundário (Accenture, 2007). No entanto, como uma entidade *stand-alone* (Schulman, et al., 1999) dentro da organização, o CSP necessita de definir os seus próprios objetivos, métricas e objetivo de desempenho, num modelo sólido de gestão de performance.

A experiência sugere o desenvolvimento de um grupo de métricas geríveis (há autores que sugerem no máximo dez para obter melhores resultados) e com significado para o cliente (Farquhar, et al., 2006) de modo a compreender que serviços são adequados para os clientes/utilizadores em termos de qualidade do serviço, tempo de resposta e custo, proporcionando análises que permitem introduzir melhorias nos serviços e na operacionalização.

Muitos CSP's recorrem ao *balanced scorecard* (Kaplan, et al., 2004) seguindo as suas perspectivas originais: (i) métricas de avaliação do cliente (avaliando o desempenho do CSP enquanto fornecedor de serviços, pela satisfação do cliente e conformidade com os níveis de serviço acordados (Davidsson, et al., 2005)), (ii) métricas financeiras, (iii) métricas de processos internos (para avaliar a actuação operacional, em função da melhoria de processos, do custo baseado na actividade e utilização da capacidade (Davidsson, et al., 2005)) e (iv) métricas de aprendizagem e desenvolvimento (que avalia o desempenho do CSP enquanto empregador pela satisfação dos empregados, níveis de formação e critérios de lealdade (Hogg, 2003)). Apesar do reconhecimento da necessidade destes indicadores de desempenho, existe um estudo (Accenture, 2005) que evidencia que 25% dos CSP não dispõem sistemas de gestão de performance nem indicadores. Na administração pública já foi referenciada a utilização o *balanced scorecard* para avaliação da performance da implementação global dos SP, no estado de *Queensland* na Austrália. O *balanced scorecard* assentava em quatro áreas: benefícios, clientes, melhoria de processos e capacidade. Todas as entidades envolvidas na implementação de SP, desde organismos públicos a fornecedores, contribuem trimestralmente para a criação de relatórios de avaliação para o CEO do comité de acompanhamento dos SP. Este relatório confronta o planeamento e a execução do projecto dos SP.

## 3. Enquadramento e Fundamentação Científica

---

### 3.1 *Questão de pesquisa e abordagem*

Recordemos a questão de pesquisa que orienta o estudo: “*Como assegurar de forma contínua a eficiência e eficácia da gestão de um centro de serviços partilhados na Administração Pública Portuguesa?*”

Da literatura científica importa compreender alguns dos conceitos envolvidos na questão de pesquisa. Pese embora a abordagem e levantamento do estado da arte relativo aos SP, é importante compreender a natureza dos serviços e a sua importância no mundo atual, i.e., a **ciência dos serviços**.

De modo a avaliar a performance, i.e., os níveis de eficiência e eficácia obtidos é importante fazer um levantamento dos modelos e ferramentas apresentados pela literatura para suportar a **avaliação de performance**.

Para podermos avaliar a performance de um objeto é preciso conhecê-lo. Segundo esta lógica é necessário conhecer o que significa a implementação de um CSP: a que requisitos obedece, quais os pilares fundamentais, que lógica de negócio, quais as propostas de valor, em suma qual o modelo de negócio que define um CSP. Pelo levantamento do estado da arte foi possível constatar que não existe nenhum modelo que retrate na plenitude o negócio de um CSP, verificámos que existem modelos holísticos que abordam a implementação dos SP na organização e a definição das diretivas globais de governação do CSP, e por outro lado a um nível mais pormenorizado verificámos a existência de modelos aplicáveis para a resolução de questões operacionais restritas. No sentido de definir um modelo de negócio a aplicar ao CSP, vamos seguir a etapa da metodologia de investigação proposta por Yin e fazer o levantamento das propostas de valor a que a implementação de um CSP deverá responder. Para cada uma das propostas de valor serão enunciados os conceitos, modelos, técnicas e ferramentas disponíveis na literatura científica de modo a consolidar a teoricamente as bases do modelo de análise a apresentar.

### 3.2 Ciência dos serviços

De modo a ter uma noção mais completa do objeto de estudo, i.e., os serviços, é importante fazer uma abordagem às suas características fundamentais que naturalmente influem nos modelos de negócio e estruturação das organizações e do trabalho (Wikipedia, 2012): (i) **intangível**, como tal não pode ser fisicamente manuseado, não necessita de transporte ou armazenagem e após ter sido prestado não pode ser devolvido; (ii) **perecível**, está associado a um período temporal no qual os recursos estão disponíveis para o prestar, passado esse momento se o serviço não foi prestado os recursos foram desperdiçados; (iii) **inseparável do fornecedor**, o fornecedor tem que estar disponível sempre que seja necessária a prestação dos serviços, não tem possibilidade de produzir para *stock* e relegar a entrega sem prejudicar a qualidade do produto, no entanto poderá automatizar a execução do serviço não se coibindo de assignar recursos para o efeito; (iv) **prestação e consumo simultâneo**; e (v) **variável**, a prestação de cada serviço é única e irrepetível nos mesmos moldes.

As características assinaladas, evidenciam a dificuldade em conseguir prestar um serviço segundo uma lógica de produção em série, o que complica a garantia de um nível de qualidade consistente. Nesta matéria as TIC's podem trazer uma lufada de ar fresco, criando novas facilidades de acesso aos serviços (ubiquidade, mobilidade, disponibilidade 24x7) e melhorando a eficiência da sua execução.

As TIC's foram entrando no domínio dos negócios de forma gradual através da automatização: na melhoria dos processos produtivos, na intervenção nos processos de negócio (pagamentos e contabilidade), na criação de aplicações de suporte à produtividade dos funcionários (folhas de cálculo, editores de texto, *e-mail* e agendas) e às transações de negócio (compras e vendas online). Atualmente o desafio coloca-se ao nível da integração, não basta a simples automatização que só visava substituir a intervenção humana, é necessário que a tecnologia esteja ao serviço dos processos e das pessoas para criar mais valor às organizações.

Os serviços são centrais a esta evolução, embora de uma forma mais interligada, com as TIC's a colaborarem numa dinâmica de inovação, do que a atual emergência de uma economia de serviços possa implicar (IBM, 2008). A crescente importância dos serviços é indiscutível, não só porque em termos económicos viram a sua importância a aumentar nas economias desenvolvidas, como foram reconhecidos nos tradicionais setores primário e secundário como elementos de

geração de vantagens competitivas. Numa época em que a diferenciação com base nos produtos tangíveis é perentória, são os serviços associados e a desmaterialização que conferem diferenciação na oferta e representam mais-valor para o cliente. Não só a tendência das organizações assenta na crescente oferta de serviços ao invés de produtos tangíveis, como são geridas como *portfolios* de serviços internos, que em muitos casos conduz à distinção dos pertencentes às competências *core* e dos que sendo de suporte poderão ser relegados a entidades especializadas. A tecnologia atual torna possível a conceção de uma empresa estendida (capítulo 3.6.1), focada nos seus processos *core*, e relegando a terceiros a execução de tarefas de suporte mantendo o seu controlo. Este é o contexto de emergência dos serviços partilhados.

### **3.3 Modelos de performance**

#### **3.3.1 Definição do âmbito do modelo de performance a desenvolver**

A gestão da performance tem sido amplamente reconhecida como uma necessidade nos SP. O modelo de performance é importante não só para efeitos de comparação do desempenho obtido com os objetivos organizacionais atestando a rentabilidade e as poupanças derivadas da atuação dos CSP's como para detetar fontes de ineficiência na prestação dos serviços. O objetivo do modelo a desenvolver centra-se neste último aspeto, criar uma ferramenta que permita avaliar a performance de execução dos serviços partilhados e a simulação de cenários de operação que permitam antecipar problemas numa atuação preventiva em detrimento de reativa. Turnbull (Grant, et al., 2007) enaltece esta necessidade com a indicação de que sem um sistema de *feedback* as hierarquias quer do setor público como privado não dispõem de processos sustentáveis para identificar e muito menos aumentar a eficácia e capacidade de resposta. Vários estudos salientam a utilização do *balanced scorecard* (Kaplan, et al., 2004) como uma ferramenta que integra a gestão de valor, com a gestão de performance e o alinhamento estratégico (Davidsson, et al., 2005). De facto para além da redução de custos, os CSP's também têm preocupações relativas à qualidade dos serviços, e satisfação dos clientes e funcionários, pelo que a aplicação de uma *framework* que permita avaliar a performance segundo várias perspetivas revela-se útil. A questão coloca-se sobre a identificação das perspetivas a considerar. As dimensões consideradas críticas para que um CSP atinja os seus objetivos são clientes, processos e pessoas (Bergeron, 2003) (Joachim, 2001) (Schulman, et al., 1999). As dimensões tipicamente

escolhidas para o *balanced scorecard* (BSC) de um CSP são: financeira, parcerias, operação e inovação (Schulman, et al., 1999). Como no início do funcionamento do CSP nem sempre as economias de custos são visíveis, houve a necessidade de evidenciar outras áreas de performance. Então os CSP's começaram a evidenciar a satisfação dos clientes como forma de conquistar a credibilidade. Também a inovação e melhoria contínua são dois fatores fundamentais para garantir a satisfação do cliente e a redução de custos.

No entanto existem dimensões que não são abordadas por este modelo mas que têm vindo a assumir relevância. Inicialmente nos CSP's era atribuída pouca importância aos funcionários, no entanto tem vindo a ficar evidente a correlação entre clientes satisfeitos e funcionários envolvidos (Carlsson, et al., 2004). Também tem vindo a emergir a semelhança entre um CSP e um negócio independente, são muitos os defensores de que um CSP deve ser gerido como um negócio competitivo (Joachim, 2001) (King, et al., 1998). Aliás, devido à ausência de atuação no mercado, as medidas de performance deveriam ser condicionadas a *benchmarking* de modo a garantir a melhoria contínua do CSP (King, et al., 1998). Aliás a compreensão da dimensão das melhores práticas adotadas, pode permitir comparações com a indústria.

### **3.3.2 *Balanced Scorecard***

Kaplan e Norton (Kaplan, et al., 2004) introduziram o *balanced scorecard* ao nível organizacional. A motivação para a criação desta metodologia está associada ao facto de que a avaliação da performance de uma organização não se deve limitar aos tradicionais indicadores financeiros. A análise financeira deve ser complementada com indicadores de actuação noutras perspetivas relativas à satisfação dos clientes/consumidores, processos internos e capacidade de inovação. Em última instância estes indicadores adicionais focalizados em dimensões distintas, contribuirão para os resultados financeiros e orientarão a empresa em torno dos seus objectivos estratégicos, garantindo um balanceamento de performance em várias dimensões de actuação. Assim de modo a estabelecer uma ligação entre cada medida e os objectivos estratégicos, é proposta uma análise em três-níveis: missão, objectivos e medidas. Portanto o BSC fornece uma matriz de análise de performance baseada num conjunto de medidas associadas a perspetivas distintas e alinhadas com os objectivos estratégicos da organização. Se por um lado, a existência de um conjunto de medidas que permitem a medição contínua e periódica da performance de

execução dão ao BSC um carácter de avaliação de desempenho. Por outro, pelo facto das medidas estarem associadas aos objectivos estratégicos permitem a comparação contínua com os valores inicialmente definidos e portanto asseguram o alinhamento entre a definição estratégica e a execução.

O modelo de performance do BSC inclui ainda a criação de um mapa estratégico que estabelece uma relação causal entre os objectivos identificados e portanto entre os KPI's. Esta característica possibilita uma actuação coordenada, e compreender as implicações de cada dimensão no todo.

### ***3.4 Premissas para o desenvolvimento de um modelo de negócio para um CSP AP***

#### **3.4.1 Conceito de modelo de negócio**

Entre os primeiros autores que utilizaram o termo Modelo de Negócio destacam-se Konzcal (1975) e Dottore (1977), cuja utilização era contextualizada no âmbito da modelização e processamento de dados relacionado com a área de sistemas de informação.

Nos anos 90, com o advento dos negócios centrados nas tecnologias de informação, o termo Modelo de Negócio renasceu com uma importância proeminente na literatura da área de gestão. A aplicação das TIC's vem permitir novas formas de criação de valor e novas configurações da cadeia de valor para satisfazer as necessidades dos clientes, emergindo então o conceito de modelos de negócio normalmente associados a uma nova tendência de *e-commerce*, de *e-business* e posteriormente de *e-government*. Os modelos de *e-government* baseiam-se na utilização da Internet como meio de prestar serviços públicos aos cidadãos e empresas, além de promover as políticas e informações públicas e de governação. Segundo esta aceção, os serviços partilhados são vistos como um modelo de *e-government*.

Pese embora a importância do modelo de negócio, reconhecido por Bill Gates como fator de competitividade e diferenciação em detrimento dos produtos, não existe uma definição universal. Estima-se que 99% dos executivos que falam sobre o modelo de negócio das suas organizações não têm uma clara definição desse mesmo modelo. Mas mesmo quando têm uma definição clara do modelo, não a conseguem partilhar eficazmente na organização (Linder, et al., 2000). Como afirma Hawkins, um modelo de negócio parece responder às necessidades de um nicho, mesmo

sem que ninguém consiga explicar exatamente do que se trata (Hawkins, 2004). A confusão é de tal ordem que parece que quem usa o termo não tem uma ideia clara do seu significado. É utilizado como um adorno, uma *buzzword* que valoriza um discurso. E servem para descrever quase tudo, desde a forma como uma empresa ganha dinheiro à forma como se estrutura a organização. Existem definições focalizadas na rentabilidade (Timmers, 1998) (Selz, 1999) (Linder, et al., 2000), outras na geração valor (Slywotzky, et al., 2000) (Hamel, et al., 1999), (Amit, et al., 2001) outras em ambas (Magretta, 1998) (Osterwalder, et al., 2002), outras ainda na estratégia e arquitetura da organização (Venkatraman, et al., 1998). No entanto as definições são unânimes em enaltecer a necessidade de encontrar elementos/fatores/pilares que definam e suportem a atuação da empresa no sentido de atingir os seus objetivos. Nem sempre as direções apontadas são unânimes. O que de certa forma enaltece o facto de que o desenho do modelo é conforme a própria definição de modelo, uma abstração dos aspetos fulcrais em função do objetivo de análise e das necessidades do negócio/organização em estudo. *“Modelo, é uma representação mais ou menos fiel, mas sempre simplificada, de um fenómeno ou de um sistema complexo, que tem por objetivo compreender melhor o fenómeno ou o sistema em questão e permitir uma melhor atuação sobre ele. Traduz uma representação abstrata que ilustra os componentes e/ou relações de um fenómeno”* (Laudon, et al., 2007). O uso empírico do conceito tem sido criticado por ser dúbio, superficial e sem fundamentação teórica. Os resultados da investigação nesta área deixam transparecer um esforço na tentativa de encontrar uma definição abrangente e universalmente aceite, a identificação de fronteiras, de componentes e das relações entre eles bem como o relacionamento com outros aspetos de negócio como a estratégia ou modelos de processos de negócio. Em relação à distinção entre modelos de negócio e modelos de processos já existe algum consenso (Gordijn, et al., 2000). Os modelos de negócio estão focalizados na geração de valor e os modelos de processos de negócio assentam na forma como o negócio é implementado em processos. Existe quem defenda que esta confusão surgiu, em parte, devido à utilização da expressão “modelização de negócio” que na realidade se refere à modelização dos processos e não à criação de modelos de negócio (Aguilar-Savén, 2004). No entanto, a relação entre modelo de negócio e estratégia tem suscitado um aceso debate que ainda não se encontra resolvido (Porter, 2001). Porter (2001) alerta para o facto das empresas se referirem constantemente ao modelo de negócio em vez de referirem a estratégia ou vantagem competitiva. Existem investigadores que veem os termos indistintamente, outros consideram que

### 3. Enquadramento e Fundamentação Científica

os termos se encontram relacionados mas representam diferentes níveis de informação com objetivos de aplicação diferenciados. Para estes, o modelo de negócio é encarado como um *interface* ou um nível teórico intermédio entre a estratégia e os processos de negócio (Osterwalder, et al., 2002). Enquanto a estratégia de negócio explica como as organizações procuram ser melhores que as concorrentes, o modelo de negócio descreve como os componentes do negócio se encaixam (Magretta, 1998). Nesta ótica o modelo de negócio é encarado como uma camada que permite alinhar a estratégia com os processos de negócio em resposta às necessidades de flexibilidade e adaptação contínua da organização impostas por uma envolvente mais dinâmica e incerta (Al-Debei, et al., 2008).

No entanto a confusão não surge só entre modelo de negócio e estratégia. Os modelos de negócio são também apresentados como soluções isoladas para algumas áreas de atuação empresarial: comercial (modelos de *e-commerce*, modelos de *pricing*, modelos de canal de distribuição), de transações (modelos de *e-business*: agregador, rede de valor, aliança de fornecimento virtual), organizacional (modelos de colaboração) de abastecimento (modelos de *sourcing*, modelos de *outsourcing*), entre outros. Aliás a imprecisão e confusão no que concerne à aos modelos de negócio deriva do facto de que cada autor tem uma aceção diferente do conceito (Linder, et al., 2000) e utiliza-o para objetivos distintos. Muitas vezes referem-se a modelos de negócio quando na realidade só abordam partes do modelo (Linder, et al., 2000). Apesar de muito focalizadas e por vezes limitativas da perceção do âmbito do negócio, cada uma das abordagens é válida e permite tipos diferentes de análises e consequentemente diferentes tipos de decisão. De facto uma única abordagem não é suficientemente abrangente para os múltiplos interesses e perspetivas de análise.

O desafio, a que se pretende responder com esta investigação, é o de obter um modelo de negócio para o centro de serviços partilhados da administração pública assente num conjunto de pilares fundamentais que combine a aplicação de diversos modelos estratégicos, de negócio, organizacionais, tecnológicos e/ou de gestão que possam corresponder às exigências de análise e tomada de decisão. O modelo de negócio a desenvolver enquadra-se na perspetiva de utilização do modelo como uma unidade de análise para definir e implementar a estratégia (Stahler, 2002), um modelo suficientemente abrangente onde todos os elementos da organização se revejam (Osterwalder, et al., 2005).

Neste contexto, o primeiro passo consiste em fazer um levantamento e análise dos modelos existentes que poderão ser mais relevantes e eficazes para os objetivos do estudo, seguindo como linhas orientadoras as propostas de valor dos SP identificadas segundo orientação metodológica sugerida por Yin (2002). Nessa ótica os modelos existentes poderão ser readaptados ao modelo de serviços partilhados a desenvolver podendo enriquecer de forma inovadora o resultado final, numa abordagem interdisciplinar.

Segundo Christopher Alexander um arquiteto e matemático e urbanista, professor da Universidade da Califórnia em Berkeley, “*patterns in architecture is the idea of capturing architectural design ideas as archetypal and reusable descriptions*” (citado em (Osterwalder, et al., 2005)). O conceito de modelo de negócio está para o negócio como o termo arquitetura de um sistema de informação está para a informação (Domingues, 2004).

### **3.4.2 Definição das propostas de valor**

Enquanto o método científico se propícia à criação de hipóteses, o processo de engenharia assenta na definição das necessidades do cliente alvo relativas ao trabalho a desenvolver, designado por levantamento de requisitos que visa a definição dos critérios de desenho da solução, segundo o léxico de engenharia.

A *proposition* apresentada como etapa metodológica por (Yin, 2002), implica a identificação de direções racionais que suportem o desenvolvimento da pesquisa. As *propositions* identificadas darão indicações relevantes para a identificação do caminho a prosseguir, evitando que o investigador seja tentado a recolher toda a informação indiscriminadamente. A especificidade das *propositions* varia na razão direta da probabilidade de exequibilidade da investigação. Por isso ser uma etapa que deverá ser revestida de um trabalho de análise e avaliação intenso.

Todas as abordagens metodológicas analisadas para se desenvolver esta etapa indicam a necessidade de se desenvolver o trabalho preliminar de levantamento do estado da arte. A precisão e adequabilidade das *propositions* dependem da profundidade da pesquisa realizada em torno da temática dos serviços partilhados, objeto de estudo identificado na questão de pesquisa.

Fazendo uma analogia com as ciências do negócio, pode-se encarar estas *propositions* como a proposta de valor (Porter, 1998) com que as empresas se identificam e que resultam da análise de mercado e dos desafios a que se propõem de modo a obterem sucesso. As *propositions*

identificadas nesta etapa resultam da análise do estado da arte da implementação dos SP quer no setor privado como no público, e da informação obtida pelo acompanhamento da criação e evolução do CSP na AP Portuguesa (APP), nomeadamente da primeira etapa como é descrito no caso de estudo. As *propositions* representam as premissas consideradas fundamentais para que um CSP seja bem-sucedido, i.e., para ser eficiente e eficaz de forma contínua.

Realizado o levantamento do estado da arte, foram identificadas as seguintes quatro *propositions*:

- **P1: Inovação e adaptação contínua aos requisitos da envolvente**

O âmbito desta proposta é o de criar um CSP que envereda por uma filosofia de mercado, onde a competitividade e a disputa pelos clientes exige uma postura de análise permanente do mercado e do seu posicionamento, e de inovação de modo a manter-se competitivo. Aliás, como já foi referido o PRACE determina que “o CSP fica... sujeito a regras de mercado, dos quais depende a continuidade da prestação de serviços”. O objetivo desta premissa consiste em desenvolver a capacidade do CSP capturar e antever a evolução da envolvente externa, a nível macro ou microeconómico, fazendo evoluir as propostas de valor que identificam a sua forma de atuar e acompanhar os mercados. Em concordância é interessante verificar que num estudo da Universidade de Harvard (Mechling, 2001), o primeiro e segundo de “*Oito Imperativos para os Líderes num Mundo Interligado*” no contexto do setor público consiste em “*adotar um focus externo centrado no cliente*”, e “*envolver os líderes na compreensão e definição do valor da inovação*” potenciada pelas novas tecnologias.

Um dos maiores desafios colocados à organização com a implementação dos SP é o desenvolvimento de uma cultura orientada ao cliente (Accenture, 2005) (AT Kearney, 2005) (Bergeron, 2003) (Schulman, et al., 1999). Como já foi referido, o facto de um CSP pertencer à mesma organização dos seus clientes, com a agravante de que nas primeiras fases de implementação do modelo de SP as unidades de negócio serem obrigadas a aderir aos seus serviços, cria por vezes equívocos e/ou erros na definição do seu «*modus operandi*». Ora pode operar como uma centralização de funções, ora como um pequeno monopólio. O desenvolvimento de uma cultura de mercado e de orientação ao cliente em detrimento da perspetiva *corporate*, é como já vimos, um desafio difícil de ultrapassar na implementação dos serviços partilhados quer no domínio privado como público. No entanto existem dois fatores que propiciam a pertinência e criticidade desta oferta de valor no domínio público. Por um lado, a autonomia e poder dos organismos públicos tornam por vezes pouco eficazes as medidas criadas

no sentido de “impor” a obrigatoriedade da adesão aos serviços. Por outro, a ausência de uma cultura «*corporate*», visão global do todo da AP, faz com que a solução de CSP seja encarada como uma externalização de serviços e portanto mais permeável a comparação com as alternativas de mercado. Neste contexto, é de grande importância que o CSP, para obter sucesso, possa ter uma oferta de valor para entidades públicas suas potenciais clientes que no mínimo iguale as condições oferecidas pela concorrência no mercado e que se adeque às suas necessidades e exigências. Estes fatores serão de extrema importância não só para conquistar a satisfação do cliente como para apresentar uma solução competitiva no mercado, dificultando a argumentação dos organismos resistentes para a não adesão aos SP, que quando aplicados a nível global têm mais-valias derivadas da integração de informação de toda a AP.

A argumentação apresentada para a relevância desta *proposition* teve como base a análise dos fatores que levaram ao sucesso e insucesso dos CSP's quer no domínio público como privado, dos quais enaltece: a dificuldade em desenvolver uma cultura orientada ao cliente e a mais-valia de uma liderança credível e capaz de desenvolver uma cultura nesse sentido; a importância de realização de inquéritos de satisfação aos clientes/utilizadores, e de promover encontros, reuniões e eventos com clientes de modo a detetarem problemas, encontrarem soluções e novas oportunidades bem como a dinamização e participação em encontros de pares, com a gestão de outras instituições de SP de modo a partilharem experiências e recomendações; a necessidade de trabalhar perto do cliente de modo a compreender os seus problemas, e empenhar-se com sentido de urgência na comunicação e na resolução de questões; em suma o insucesso advém principalmente do pouco enfoque no cliente pois nem sempre a definição do portfólio de serviços em termos de níveis de especialização, abrangência e custos é realizado de forma adequada levando a situações de insatisfação.

▪ **P2: Rede de unidades de negócio autónomas e especializadas interligadas por acordos flexíveis (*loosely coupled*) (p.e. parcerias, *outsourcing*)**

Como já foi mencionado o modelo de SP surge num contexto em que a evolução das tecnologias conduz à redução dos custos de transação (Coase, 1937) permitindo a componentização, designado por *unbundling* (Hagel, et al., 1999), das unidades de negócio que se focalizam nas suas atividades *core* e relegam para especialistas externos a execução das restantes atividades. Uma das vantagens do *unbundling* resultante da externalização de atividades não *core* reside no

### 3. Enquadramento e Fundamentação Científica

facto da unidade de negócio se libertar da gestão de recursos que não acrescentam mais-valia para o seu negócio, recorrendo ao mercado para os fornecer numa relação qualidade-preço e quantidade ajustada às suas necessidades e a preços competitivos. A criação destas constelações de entidades focalizadas com acordos flexíveis entre elas, consistentemente atribui flexibilidade ao todo. Isto é, como a unidade de negócio é mais pequena, focalizada e portanto mais uniforme, torna-se mais fácil reagir aos desafios do mercado. Criar novas soluções/produtos ou ajustar o nível de atividade, no limite poderão ser mudanças que impliquem para a organização a mudança de parceiros e redefinição da rede de valor (Brandenburger, et al., 1997) (Tapscott, 2001). Se esta tendência é propulsionadora para que as organizações-mãe que implementam os SP, deverá ser igualmente utilizada como estratégia de configuração na criação de CSP's. Como afirma Bergeron (2003), *“crucial para a sobrevivência é entre outros a elevada flexibilidade e resposta rápida às expectativas do cliente”*. Esta premissa será uma resposta para os desafios colocados ao CSP em termos de operacionalização e adaptação ao mercado bem como à organização-mãe na concretização de uma política de evolução no longo-prazo. Ou seja, do ponto de vista do CSP condicionado por orçamentos reduzidos e pela falta de especialistas que suportem uma implementação eficiente e eficaz, poderá recorrer ao mercado para, através de parcerias, definir uma rede de organizações capaz de responder às exigências dos serviços a serem prestados salvaguardando que as competências *core* permanecerão internamente. A flexibilidade, conseguida através desta composição, permitir-lhe-á ser mais célere na resposta às mudanças na oferta exigidas pelos clientes/utilizadores ou organização-mãe, e adequar a capacidade disponível para fazer face a um aumento/decremento no número de clientes/utilizadores. No caso da AP a descentralização do poder de decisão e a autonomia dos organismos pode comprometer o ritmo de adesão dos organismos aos SP, o que exige da parte do CSP ter capacidade de ser escalável à medida das necessidades. Aliás refira-se o crescimento abrupto do CSP põe em causa as economias de custos obtidas, revelando ineficiência da solução. Recorde-se que esse é um desafio que afetou e continua a afetar muitas AP que veem os serviços dos CSP's a deteriorarem-se à medida que mais clientes aderem (o mais recente caso é o de *Queensland*). Por isso um CSP deve manter uma estrutura “magra” e ágil. Do ponto de vista da organização-mãe, atendendo à evolução estratégica perspectivada para a iniciativa dos SP, esta será uma solução que lhe dará mais flexibilidade. Quer venha mais tarde a optar pela externalização, como pela criação de

centros de excelência, o esforço de gestão de mudança será menor, com a mais-valia de para áreas em que não pretende ser especialista a externalização do serviço já está em curso.

Embora, a história tenha revelado que a facilidade de inclusão de entidades externas para o fornecimento dos serviços possa ter uma aceitação diferente no setor público quando comparado com o privado, existe um conjunto de parcerias para o desenvolvimento dos mesmos serviços (p.e., plataformas, desenvolvimento de soluções, levantamento de requisitos, *rollouts*) a alavancar. Acresce ainda que está em curso uma transformação cultural no setor público, derivada nomeadamente das contingências orçamentais, que poderá levar a uma aceitação mais alargada dos serviços externos. O já referido estudo sobre os *“Oito Imperativos para os Líderes num Mundo Interligado”* identifica também a importância de *“desenvolver uma arquitetura flexível baseada em standards como fundações para a expansão e o crescimento”*, e de *“desenvolver parcerias que suportem o empreendedorismo de novas unidades de prestação de serviços”*. Este último imperativo é ainda mais arrojado, e assenta na ideia de que novas ideias são melhor concretizadas numa nova organização, por isso a estrutura deve promover a flexibilidade e a criação de parcerias que estimulem essas inovações em novas unidades.

A progressiva implementação dos serviços partilhados, em diversidade de serviços prestados e em número de organismos públicos clientes, requer uma estrutura flexível e escalável que permita assegurar a prestação de serviços sem interrupção.

A flexibilidade organizacional traduzir-se-á na facilidade e capacidade de adequação do negócio à envolvente externa. É a facilidade com a qual o negócio responde à incerteza de forma a manter ou incrementar o valor criado para o cliente, criando riscos e oportunidades para fazer face a diferentes cenários de tendência futura. *“Saliente-se que a incerteza é um fator chave na definição da flexibilidade. A incerteza pode criar riscos e oportunidades num sistema, e a existência de incerteza é que faz com que a flexibilidade seja valorizada.”* (in Wikipedia).

A escalabilidade, sinónimo de redimensionável, é a capacidade de criar uma estrutura capaz de se adaptar ao volume de produção exigível em cada momento, i.e., a facilidade para aumentar ou reduzir de forma rentável a produção dentro dos mesmos padrões de qualidade (Browne, 1984; Sethi and Sethi, 1990). No campo da manufatura, escalabilidade, é frequentemente designada por *flexibilidade de volume*.

- **P3: Alinhamento interno entre estratégia, implementação de negócio e TIC's para promover a coordenação e integração entre os diferentes níveis organizacionais de decisão**

Enquanto o enfoque da proposta de valor anterior (P2) reside na criação de uma rede de unidades autónomas configurada de forma flexível, o alinhamento interno proposto ao abrigo desta proposta consiste em dar coerência à estratégia do *rebundle*. Ou seja, a constelação de entidades envolvidas tem que funcionar uníssono de forma integrada como se se tratasse da mesma entidade e alinhada com as diretivas da organização-mãe.

O alinhamento estratégico interno pode assumir diferentes denominações na literatura, como a implementação da estratégia, coesão e coerência organizacional. Esta classificação refere-se à mobilização de recursos internos, tangíveis ou intangíveis, para a implementação da estratégia formulada. De uma forma genérica, os elementos chave que estão na base deste alinhamento são a estratégia, os processos e as pessoas (Miles, et al., 1984).

O alinhamento interno enunciado nesta proposta de valor sugere uma integração segundo três eixos: (i) alinhamento vertical, focalizado na coerência entre a estratégia definida e a implementação estratégica; (ii) o alinhamento horizontal, ou de gestão, entre negócio, processos e tecnologia; e (iii) o alinhamento organizacional entre a organização e as suas parceiras de negócio.

Relativamente ao alinhamento vertical de estratégia - execução, “o *desenho dos serviços partilhados é mais eficiente, quando os que prestam o serviço aos clientes estão separados daqueles que asseguram a conformidade com políticas e standards corporativos*” (Conference Board of Canada, 2006). Esta afirmação é válida quer no âmbito da definição de um modelo de *governance* para a implementação de uma iniciativa de SP, quanto para a definição da *governance* interna do CSP. O IT Governance Institute (2005) afirma que o alinhamento estratégico da estrutura de *governance* com a organização-mãe aumenta a eficácia de gestão e a eficiência administrativa valorizando os produtos e serviços prestados. Rau (2004) associa o alinhamento estratégico das iniciativas de SP ao controle e gestão de *performance*, em conformidade com as tendências da área científica de gestão (Kaplan, et al., 2004).

O alinhamento de gestão focalizado na integração do negócio *versus* tecnologia, tem como finalidade assegurar que as potencialidades das tecnologias atuem em resposta às necessidades do negócio, podendo catalisar novas soluções e produtos. O valor não advém das tecnologias

selecionadas, mas sobretudo da forma como são utilizadas na organização. Por isso o alinhamento também inclui a transformação do negócio, na qual as empresas redesenham a forma como trabalham de modo a atingirem as eficiências proporcionadas pelas TI's. Convém salvasuardar que a implementação das tecnologias, de modo a extrair o seu potencial máximo para a criação de valor para o negócio, implica não só uma componente técnica como organizacional. Como já foi referido, os CSP's recorrem às tecnologias como elemento fundamental para a inovação estratégica e não somente para automatização tática (Harvard Policy Group, 2000). Por isso é crucial a existência de uma atuação conjunta e coordenada de negócio/tecnologia numa perspetiva de atuação de nível de serviço (Venkatraman, et al., 1992), que lhe permite assegurar a satisfação dos utilizadores.

Finalmente, o alinhamento organizacional define-se como a capacidade de criar uma estrutura organizativa que coordene eficientemente os recursos humanos e materiais, próprios e alheios, necessários à captação e satisfação das necessidades manifestadas pelos *stakeholders*. Este tipo de alinhamento promove a integração de toda a rede de valor, onde a performance obtida depende não só da capacidade de cada componente, mas sobretudo da forma de atuar como um todo. Esta filosofia de coordenação e integração relembra o conceito de sistema, onde o papel de cada componente é o de contribuir para o sucesso do sistema e não, numa atitude egoísta e auto destruidora, o de contribuir para o seu próprio sucesso. O apóstolo S. Paulo define de forma simples mas enriquecedora o conceito de sistema (Coríntios 12: 14-21). O segredo reside em promover a cooperação entre os componentes da rede em torno dos objetivos do CSP, onde o sucesso de cada um depende do sucesso do CSP. A dinâmica do alinhamento organizacional é suportada por um mecanismo de controlo que dá o *feedback* sobre o índice de participação na organização e que permite a auto - regeneração do sistema, i.e. a *autopoiesis* (Maturana, et al., 1987). Um sistema *autopoiesis* é organizado como uma rede de processos (produção, transformação e destruição) de componentes que através das suas interações e transformações concretizam e regeneram continuamente a rede de processos.

▪ **P4: Obtenção de economias de escala assegurando um nível de qualidade conforme acordado**

Enquanto as três propostas de valor já apresentadas são mais “silenciosas”, operam a um nível quase invisível e só são percecionadas se não forem devidamente implementadas. O mesmo não se aplica à proposta de criar economias de escala e assegurar os níveis de qualidade conforme

### 3. Enquadramento e Fundamentação Científica

acordado. Desta proposta de valor depende a viabilidade económica do projeto de SP. É de facto a premissa mais visível no imediato e que atrai mais atenções (recorde-se as motivações para implementação dos serviços partilhados quer no setor público como no privado), mas cuja *performance* deve ser assegurada na continuidade do exercício da função do CSP. E se por um lado a implementação de um modelo de SP emerge do atrativo dos custos, é pelo fator da qualidade que os SP garantem a sua viabilidade de longo-prazo (Schwarz, et al., 2007).

Um dos desafios colocado por esta *proposition* implica um *trade-off* típico dos modelos de SP, que coloca nos pratos da balança: de um lado a normalização dos processos para obter as economias de escala, e do outro o nível de adequação (personalização) dos processos/produtos às necessidades específicas do cliente (qualidade da oferta). De facto a eficiência de uma economia de escala só se obtém com base num elevado número de utilizadores que utilizam uma solução, ora para se captar o interesse desses utilizadores a solução tem que responder às suas necessidades. No entanto o nível de personalização não deverá comprometer a massificação. O recurso a *best practices* do mercado poderá apoiar a organização na gestão deste *trade-off*. A flexibilidade da personalização da oferta depende da criatividade de agilização dos processos e de padronização de produtos, mas também da definição eficaz de SLA's fator identificado como determinante para a adequação do nível do serviço pretendido (em termos de tipo de serviços, tempo de resposta, volumes e preços) e gestão das expectativas do cliente. No entanto, se é importante definir os trâmites de execução do serviço para que cada parte tenha noção do seu compromisso, por outro espera-se que o CSP tenha capacidade de resposta e de cumprimento de acordos estabelecidos. O nível de cumprimento dos SLA's contribui para a qualidade do serviço por parte, sendo referenciado na literatura uma ligação direta entre cumprimento de SLA's e os KPI's para alicerçar a avaliação de desempenho (Accenture, 2005) (Hollich, et al., 2008) (Davidsson, et al., 2005) (Grant, et al., 2007).

Finalmente o desafio colocado visa manter as economias de custos e níveis de qualidade em contínuo independentemente da expansão/retração do leque de produtos e clientes. A tônica é elevada ao nível da implementação de uma filosofia de atuação de melhoria continua ao nível dos processos, produtos e soluções, recorrendo à tecnologia como fator de alavancagem da qualidade e redutor dos custos.

Recorde-se que um dos fatores de insucesso da implementação dos SP era possuírem uma estrutura desadequada de cobrança dos serviços prestados. Contrariamente ao setor privado, o

setor público não dispõe de mecanismos de mercado nem mecanismos internos que lhe permitam avaliar se o sistema de preços e a oferta são apropriados. No entanto eficiência e qualidade no setor público, não são só objetivos políticos, mas são requisitos básicos para a competitividade económica do país (Millard, 2003). Por isso esta proposta de valor concretiza esta mudança de paradigma que impõe uma orientação de mercado.

A título de síntese fazamos uma abordagem holística às propostas de valor enunciadas. A inovação e adaptação contínua às exigências da envolvente (P1) evidenciam uma postura de abertura e ao meio envolvente no sentido de compreender as suas necessidades e problemas e procurar endereçá-los no seu processo evolutivo; para permitir essa adequação de forma competitiva é necessário desenvolver uma estrutura flexível baseada numa rede interligada de unidades de negócio especializadas (P2); que procuram através do alinhamento (P3) criar uma dinâmica de funcionamento coerente e integral de um todo disperso de modo a atuar de forma coordenada. No entanto é necessário conseguir que a estrutura seja viável e sustentável a longo-prazo, apostando nas economias de escala e no cumprimento dos parâmetros de qualidade acordados (P4).

Na tabela seguinte apresentam-se para cada proposta de valor: (i) os respetivos critérios de desenho de suporte ao desenvolvimento do modelo de negócio; e (iii) as teorias, métodos, e ferramentas que a literatura científica disponibiliza e que foram consideradas no âmbito de análise de cada desafio por elas colocado.

| Proposta de Valor                                                                                                                                                           | Critério de Desenho            | Domínio Científico                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Inovação e adaptação contínua aos requisitos da envolvente</b>                                                                                                           | Alinhamento Externo            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teoria da evolução/ teoria da contingência</li> <li>▪ Análise Mercado - Criação de Valor</li> <li>▪ <i>Business Intelligence</i></li> </ul> |
| <b>Rede de unidades de negócio autónomas e especializadas interligadas por acordos flexíveis</b>                                                                            | Flexibilidade / Escalabilidade | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empresa Estendida</li> <li>▪ Gestão Capital Intelectual</li> <li>▪ Plataformas de crescimento de alavanca</li> </ul>                        |
| <b>Alinhamento interno entre estratégia, implementação de negócio e TI's para promover a coordenação e integração entre os diferentes níveis organizacionais de decisão</b> | Alinhamento Interno            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alinhamento Estratégia/Execução</li> <li>▪ Alinhamento Organizacional</li> <li>▪ Alinhamento Negócio-TI</li> </ul>                          |
| <b>Atingir economias de escala assegurando um nível de qualidade conforme acordado</b>                                                                                      | Relação Qualidade / Preço      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Componentização e orientação ao serviço</li> <li>▪ Gestão Nível Serviço</li> <li>▪ Qualidade</li> </ul>                                     |

Tabela 3-1 Domínio científico das propostas de valor

### **3.5 Domínio de Alinhamento Externo**

#### **3.5.1 Teoria da contingência**

Darwin ficou conhecido pela teoria da evolução (Darwin, 1859). No seu livro “As origens das espécies” conseguiu convencer a comunidade científica de que a evolução dos seres vivos se faz a partir da seleção natural. Segundo esta teoria, aqueles que conseguem adaptar-se à envolvente garantem a sua sucessão e sobrevivência.

Também o sucesso e a sobrevivência ao longo do tempo são questões relevantes para as organizações. Nesse sentido surgiu nos anos 70 a teoria da contingência, resultando de pesquisas que procuravam encontrar formas que garantissem uma melhor maneira de organizar e controlar uma organização para que esta resistisse aos desafios temporais. Os resultados surpreenderam, pois indicavam que não havia uma forma melhor ou única, e sim que tanto a estrutura quanto o funcionamento das organizações dependiam da relação com o ambiente externo. Segundo a teoria da contingência, não existe uma única melhor forma de organizar, em vez disso, as organizações precisam de ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais. Assim a teoria da contingência assenta em dois fundamentos basilares: (i) a organização é um sistema aberto; (ii) as variáveis organizacionais apresentam um complexo inter-relacionamento entre si e com o ambiente.

Portanto à semelhança da teoria da evolução, aplicada a seres vivos, também a teoria da contingência alega que a sobrevivência e sucesso das organizações, organismos sistémicos, dependem da adaptação da sua estrutura às características da envolvente.

Desde então os fatores ambientais têm vindo a ser estudados e alguns métodos e ferramentas de análise propostas de modo a criar estruturas sistemáticas de análise da envolvente.

#### **3.5.2 Análise do mercado e criação de valor**

O sucesso e a longevidade de uma organização dependem da sua adaptação à envolvente. Em termos mais pragmáticos, depende da sua rentabilidade a longo prazo. Ora para que uma empresa seja rentável necessita, por um lado, de criar mais valor que as suas rivais em atuação no mercado e por outro ter um nível de eficiência que permita que o valor gerado para os clientes, traduzidos

sob a forma de preço, exceda os custos (Jelassi, et al., 2005). Em suma a rentabilidade depende não só das atividades internas mas também da indústria em que atua.

Michael Porter (1998) foi o criador do muito utilizado **modelo das cinco forças**, com o objetivo de analisar a indústria e avaliar: a sua atratividade, a atratividade de cada segmento de mercado/produto, e determinar como o valor criado é distribuído entre o cliente e o produtor, i.e. quem fica com a maior fatia do excedente. Neste contexto a indústria é analisada como o grupo de empresas que produzem bens que são substitutos próximos uns dos outros. E em função desta aceção são identificadas as cinco forças: poder negocial dos clientes/consumidores, poder negocial dos fornecedores, ameaça dos produtos e serviços substitutos, a rivalidade entre os concorrentes que operam no mercado, e as barreiras à entrada/saída na indústria.

No entanto, a Internet e a utilização das novas tecnologias provocou alterações na estrutura das indústrias conforme eram conhecidas, aumentando a dificuldade de definir os limites de atuação das organizações devido a processos de fusões, aquisições e criação de parcerias. Isto aliado a um contexto em que a envolvente é caracterizada por mudanças rápidas, parece contrastar com a perspetiva demasiado estática apresentada pelo modelo das cinco forças. No entanto isto não significa que a análise não seja relevante (Jelassi, et al., 2005), simplesmente tem que encarar novos desafios: um objeto mais difícil de identificar e um carácter mais perecível.

Enquanto o modelo das cinco forças faz uma análise da indústria, enaltecendo a influência negativa que cada participante tem na atratividade, a *framework* da **co-opetition** (Brandenburger, et al., 1997) enriquece esta análise destacando que interações com os atores poderão também ter um impacto positivo na rentabilidade. A diferença de abordagens tem a ver com a dualidade de objetivos da organização: captura de valor e criação de valor. Enquanto gerar valor é um processo intrinsecamente cooperativo, pressupõe a interdependência entre os atores económicos, e o alinhamento de elementos tão distintos quanto os clientes, os fornecedores, os empregados, os concorrentes, e os produtores de produtos complementares, entre outros. A captura de valor é um processo competitivo por excelência, pois assenta na cobiça de vários intervenientes pelo mesmo mercado (Brandenburger e Nalebuff, 1996). A gestão deste *trade-off* é um desafio que a empresa poderá ultrapassar assumindo uma postura de concorrência cooperativa. I.e. a empresa deverá cooperar com uma empresa concorrente para satisfazer as mesmas necessidades de mercado. Esta cooperação poderá ocorrer nas mais diversas etapas do ciclo de conceção/produção.

### 3. Enquadramento e Fundamentação Científica

A *framework* da **rede de valor** (Tapscott, 2001), é semelhante ao modelo das cinco forças na análise dos atores de mercado mas alavancada pela abordagem da *co-opetition*. I.e., os componentes do modelo são atores relacionados com as cinco forças: clientes, fornecedores, concorrentes, concorrentes de produtos suplementares e a empresa. No entanto assume uma estruturação mais dinâmica e flexível, procurando focalizar-se na identificação de interações que permitam alavancar a oferta de valor através da cooperação. A rede de valor é uma realidade, a empresa já não está inserida numa corrente de relações, como a cadeia de valor sugere (Porter, 1998), mas numa rede intensa e complexa de interações com o meio envolvente, fruto do elemento com que, em cada instante, se relaciona e do desafio que o meio lhe lança. Obviamente que não se trata de eliminar a concorrência, mas de torná-la irrelevante.

Este é também o lema apontado pelas estratégias **Blue Ocean**: “*don’t compete with rivals, make them irrelevant*” (Kim, et al., 2005), que enaltece que a estratégia mais rentável é aquela que não se baseia na competição com os concorrentes pelo mesmo espaço e conceito de valor, mas que cria novos espaços no mercado onde não existe concorrência, onde a comparação é difícil e portanto favorece a captura de valor.

A criação de valor é portanto um fator fundamental para o sucesso da empresa, e depende do benefício que acarreta para o consumidor. Difícil de quantificar objetivamente, o valor criado varia de pessoa para pessoa e depende de preferências pessoais, local, tempo, fatores tangíveis (p.e. qualidade do bem, personalização do bem) e intangíveis (p.e. marca), alternativas no mercado, entre outros fatores. Como cada pessoa tem preferências diferentes relativamente às características dos bens, e portanto conceitos de valor distintos, Kotler (2006) sugere a **segmentação de mercado**. Segmentar o mercado significa criar grupos de clientes com dimensão significativa com necessidades similares. As variáveis escolhidas para a segmentação dependem da visão e conhecimento que a empresa detém sobre as preferências dos consumidores. No entanto atualmente tem-se verificado a existência de uma tendência em torno da massificação da personalização, i.e., conseguir adaptar a oferta às necessidades específicas de cada cliente a custos baixos típicos da produção em larga-escala (Jelassi, et al., 2005).

Os modelos enunciados têm uma visão focada na envolvente microeconómica, i.e., referem-se ao âmbito da indústria na qual a organização atua. Porém é na envolvente macroeconómica que por vezes se encontram as maiores ameaças e/ou oportunidades. A análise de **PEST** apresenta uma *framework* para analisar os fatores **Políticos**, **Económicos**, **Sociais** e **Tecnológicos** da envolvente.

Atendendo à dimensão geográfica e (des) localização que caracteriza os CSP's estes fatores são de extrema importância pois poderão implicar uma envolvente distinta da envolvente da organização-mãe, que exija adaptações próprias (Schulman, et al., 1999).

Após a análise das envolventes a nível micro e macro para identificar as ameaças e as oportunidades, é importante que a empresa avalie as suas forças e fraquezas (análise de **SWOT** (Humphrey, 2005) – *Strenght, Weakness, Opportunities and Threats*) e determine os seus **FCS** (Rockart, 1979) (Fatores Críticos de Sucesso).

### **3.5.3 Business Intelligence**

Nos últimos anos, o número de decisões exigidas aos gestores para garantir a competitividade das suas organizações no mercado, cresceu dramaticamente. Algumas dessas decisões são críticas e envolvem a análise e conhecimento das mudanças dos mercados. Os métodos estatísticos e analíticos tradicionais podem não suportar as necessidades das organizações num futuro próximo. A premência de informação agregada, que permita disponibilizar a informação exata aos decisores no momento em que a pretenderem enriquecida pelo contexto e criada por técnicas evoluídas de análise, é um elemento fundamental para que os gestores atuem com visão na implementação da estratégia de negócio. Quanto maior o conhecimento que a empresa tem do mercado e dos seus clientes em particular, melhor as possibilidades que tem de estar alinhada com as suas necessidades.

O conceito de **Business Intelligence** (BI) surge em resposta a este imperativo. A *Business Intelligence* é definida como a capacidade que uma organização tem para converter todos os seus recursos em conhecimento. Os sistemas de BI disponibilizam análises históricas, correntes e preditivas do negócio. A *Business Intelligence* tem como objetivo ser um suporte à tomada de decisão, e por isso considerado um DSS (*Decision Support System*). As tecnologias de BI disponibilizam, entre outras, capacidades de: reporte, processamento analítico *online*, *data mining*, gestão de performance, processamento de eventos complexos, *benchmarking*, e análises previsionais.

A origem do termo remonta a 1958, quando um investigador da IBM o utilizou para definir a “capacidade para apreender os inter-relacionamentos de factos presentes de forma a orientar a ação futura em torno de um objetivo global ” (Luhn, 1958). Nos anos 90, o termo voltou à

ribalta, vendo o seu conceito amplamente difundido, mas desta vez associado aos sistemas de suporte à decisão. A *Forrester Research* define o termo como “*um conjunto de metodologias, processos, arquiteturas e tecnologias que transformam dados em informação útil e com significado para garantir uma visão estratégica, tática e operacional mais eficaz e apoiar a tomada de decisão*” (Evelson, 2008).

## 3.6 Domínio da flexibilidade

### 3.6.1 Empresa Estendida e Atividades Core

Se por um lado os avanços tecnológicos e a consequente redução dos custos de coordenação e transação (Coase, 1937) potenciam uma mais eficiente e eficaz relação e interoperabilidade entre as unidades económicas em redes de valor (Tapscott, 2001). Por outro as novas exigências do mercado exigem flexibilidade e rapidez de resposta às novas exigências.

Os conceitos de ***unbundle e rebundle*** (Hagel, et al., 1999) alertam para uma nova conceção organizacional onde as empresas se especializam no seu *core*, e delegam em parceiros especialistas as atividades em que não assentam as suas vantagens competitivas. Numa dinâmica de definição de empresa, que se quer fluida, e que depende da evolução do negócio e dos mercados, dos recursos e competências e da qualidade dos parceiros.

Estes novos desafios conduzem a relações mais fortes e integradas entre parceiros de negócio, também designados por parceiros de ecossistema, que conduzem ao conceito de empresa estendida, com fronteiras mais difusas, numa estrutura elástica, ágil e flexível, difícil de conseguir com uma configuração tradicional onde os custos de transação inviabilizavam que funções diferentes fossem executadas por entidades distintas.

O fundamental para o sucesso destas composições, reside na capacidade que cada unidade de negócio possui para facilmente se libertar das combinações em que está envolvida e criar novas configurações.

Este conceito está subjacente ao modelo dos SP, porém deve também ser inspirador para a definição do modelo de negócio do CSP, que se pretenda que tenha uma estrutura ágil e flexível de modo a poder responder rapidamente às alterações das políticas governamentais, às novas legislações, alterações na estrutura da função pública e resposta à incremental/decremental

solicitação de serviços por parte dos organismos públicos seus clientes sem criar disrupções nem afetar a sua performance.

O modelo da **unidade de valor** (Domingues, 2004) padroniza as Atividades principais da empresa: produção/logística, relacionamento com o cliente, inovação, e estratégia, controlo e conhecimento (Figura 3-1). A identificação destas Atividades tem por base o conceito de 'unbundling' (Hagel, et al., 1999) que reconhece que uma empresa consiste em três áreas de negócio que são mantidas internamente apesar dos conflitos económicos, culturais e imperativos competitivos que as diferenciam, obrigando a uma gestão de *trade-offs* ineficiente. Hagel aponta as áreas: (i) gestão da relação com o cliente; (ii) inovação do produto; e (iii) gestão da infraestrutura.

Contrariamente à cadeia de valor de Porter (1985), o modelo da unidade de valor assume uma disposição em rede que reflete o conceito de empresa estendida e as múltiplas relações da empresa com parceiros/fornecedores no desempenho da sua atividade. Existe, de facto, uma teia de relações complexa das quais só as mais relevantes e críticas para o sucesso da empresa deverão ser consideradas. Este modelo enaltece que o conceito de funcionamento em rede não se refere somente às interações com a envolvente, mas ao funcionamento interno da própria unidade.



Figura 3-1 Modelo da Unidade de Valor

A área de inovação relacionada com as restantes áreas exalta que a base de inovação poder surgir em qualquer ponto da organização. É este o órgão responsável por organizar e operacionalizar a inovação obtida pelo conhecimento interno e/ou externo.

### 3. Enquadramento e Fundamentação Científica

A atividade de Relacionamento com o Cliente promove o relacionamento entre o negócio e os seus clientes. Desta interação resulta um volume de informação muito rico sobre o mercado e os clientes que deverá proporcionar conhecimento para partilhar e integrar na rede e assim potenciar a inovação do negócio no seu todo ou simplesmente na vertente comercial do mesmo. Refira-se que esta área de atividade tem como finalidade criar as soluções e interações que satisfaçam as necessidades dos seus clientes ainda que muitas vezes recorra à complementaridade de produtos/serviços pertencentes a outros negócios criando soluções comerciais mais atrativas, diversificadas e personalizadas.

A produção reflete a execução de todas as tarefas necessárias à obtenção do bem final. É a atividade mais propensa à ocorrência de parcerias devido ao nível e dispersão de especializações requeridas. A modularização dos negócios contribui para uma focalização e especialização de cada unidade económica dando origem, conseqüentemente, à intensificação de relações que baseadas na complementaridade que permita a execução de um todo. A logística será mais intensa quanto maior o número de elementos e de relações a gerir.

Por fim, o órgão central de estratégia e controlo representa o cerne do negócio, no limite representa a empresa virtual sendo toda a atividade funcional desempenhada por parceiros atraídos para a rede de negócio. É este órgão que determina a estratégia, e que coordena e controla os atores participantes da rede de forma a garantir que atuam como se de uma única entidade se tratasse. O seu posicionamento central dá-lhe uma mais-valia no acesso à informação e conhecimento desenvolvido pelas restantes atividades do negócio. A sua capacidade de visão, de análise, de incorrer em risco, de definir estratégias sustentadas, de inovar e de conceber organizações de negócio dinâmicas e flexíveis definem o seu valor e a capacidade de aliciar os parceiros pretendidos para a participação na rede. É uma unidade que assume também as funções de Gestão e Integração de Conhecimento devido ao seu posicionamento central privilegiado e ao papel dinamizador que desempenha no negócio.

Na definição da unidade de valor, e na rede de parceiros que a vai materializar, o desafio que se coloca às empresas é o da identificação das atividades *core*, de modo a garantir que o conhecimento fundamental à sua atuação permanece *sob* o seu controlo.

Nesta matéria, recorde-se o conceito de vantagem competitiva de Porter (1985). A vantagem competitiva assenta nas atividades que uma organização consegue desempenhar melhor ou mais eficientemente que os concorrentes. Porém a ligação entre essas atividades é mais importante e

difícil de replicar. Pese embora este conceito esteja muito ligado à cadeia de valor cuja validade já foi contestada, as suas noções fundamentais permanecem atuais e desta vez num contexto mais complexo de ligações em rede. A aplicação deste conceito às redes de valor e à decomponentização pode implicar no limite que uma empresa possa deter vantagem competitiva só com base no estabelecimento de relações entre as atividades. I.e., sem desempenhar nenhuma atividade de execução do produto/serviço o seu *know-how* e sucesso reside em gerir uma rede de intervenientes. A criação de uma rede virtual, com base em investimento em capital alheio (plataformas de crescimento de alavanca), é uma análise extremista que tem como objetivo alertar para a importância do conhecimento neste tipo de constelações. De facto, a importância de conhecer, coordenar e controlar todos os processos organizativos, e todos os atores intervenientes desde clientes a parceiros, fornecedores e concorrentes, exige da empresa uma abordagem à gestão do capital intelectual, ativo por excelência destas organizações, desafiante. Enfatizando a afirmação de Peter Drucker (1969) que indica que o conhecimento não é simplesmente mais um recurso, mas é o recurso. Bergeron (2003) associa a reorganização e redefinição organizacional provocada pelos SP à gestão do capital intelectual.

### **3.6.2 Gestão do capital intelectual**

Na tentativa de operacionalizar o conceito de gestão do conhecimento as comunidades académicas e profissional tentaram encontrar novos conceitos para identificar e gerir o conhecimento da organização. Da literatura de gestão surgem duas correntes. Numa das correntes, mais epistemológica, o conhecimento é considerado como uma entidade e baseia-se na discussão das diferenças entre o conhecimento e a informação, onde o conhecimento é interpretado como a informação sujeita a um processo de interpretação (Penrose, 1959) (Davenport, et al., 1998) (Liebowitz, et al., 1999). O objetivo desta abordagem centra-se em dotar os gestores das orientações significativas para implementar processos de gestão de conhecimento, apelando para a distinção entre conhecimento tácito e explícito (Prusak, 1997). A outra corrente de literatura discute o conhecimento como um ativo organizacional que deve ser gerido de forma a melhorar a performance organizacional (Teece, et al., 1997) (Roos, et al., 1997) (Stewart, 1997). Uma contribuição relevante desta corrente foi a introdução do conceito de capital intelectual (CI) com o objetivo de apoiar os gestores a identificar e classificar os componentes do capital intelectual de uma organização. As duas correntes apesar de diferentes são

### *3. Enquadramento e Fundamentação Científica*

complementares e contribuem para a base da definição de um quadro de classificação do conhecimento organizacional. Porém o CI tem contribuído para uma melhor compreensão dos ativos de conhecimento, e constitui um primeiro passo para uma conceptualização menos abstrata e mais pragmática e operacional do conhecimento.

Para o âmbito desta investigação, interessa analisar o conhecimento organizacional na perspetiva da corrente literária por estar aliado a uma visão mais pragmática e estruturada que tem como enfoque a melhoria da performance organizacional, objeto de estudo desta investigação. Importa portanto analisar a definição de capital intelectual e respetivas dimensões.

Nos últimos anos têm proliferado definições de CI e por vezes cada uma delas providencia um padrão de classificação distinto (Allee, 2000) (Roos, et al., 2005). Inúmeros estudos têm discutido e analisado exaustivamente a literatura sobre o capital intelectual, no entanto é uma discussão que está fora do âmbito deste estudo. De uma forma sintetizada, os estudiosos apontam globalmente para três dimensões do CI: capital humano, capital estrutural e capital relacional (Sullivan, 2000) (Longo, et al., 2010). Estas dimensões são coincidentes com a perspetiva de Bergeron (2003) na análise que faz do impacto dos SP na manipulação do capital intelectual da organização, com a diferença de que designou o capital relacional por capital de clientes. O **capital humano** representa o conhecimento individual de cada funcionário da organização. Os funcionários geram o capital intelectual através da sua competência, capacidade, conhecimentos, e comportamentos no contexto das suas funções (Roos, et al., 2005). Esta é a dimensão renovável do CI da organização (Bergeron, 2003). As empresas reconhecem que o seu poder de adaptação depende da capacidade de mudança das suas pessoas (IBM, 2008). As competências dos funcionários como as suas capacidades de liderança e gestão da mudança determinam o sucesso da transformação da organização.

**Capital estrutural ou organizacional** que consiste em mecanismos ou procedimentos organizacionais que dão suporte aos funcionários no cumprimento das suas tarefas, e inclui todos os repositórios não-humanos de conhecimento das organizações: estrutura orgânica, sistemas de informação, patentes, bases de dados, manual de processos e procedimentos, rotinas, estratégia e tudo aquilo que tem mais valor para a organização do que o suporte em que se encontra (Bontis, et al., 2000) e que são independentes das pessoas que as criaram (Bergeron, 2003). O **capital relacional** está associado com a rede de relações que as organizações e os seus membros são capazes de estabelecer dentro e fora do contexto laboral. Por exemplo a fidelidade dos clientes.

Este capital pode ser parcialmente detido pelos funcionários, quando o relacionamento é com os indivíduos e não com a organização (Bergeron, 2003).

O compromisso da gestão com estas matérias é uma questão vital para o sucesso da iniciativa dos serviços partilhados. Fatores de equidade e uniformidade de tratamento são fatores-chave para alcançar a motivação certa, onde a liderança desempenha um papel muito importante. "O que nós precisamos é de cooperação e de transformação para um novo estilo de gestão. Os economistas argumentam que a concorrência vai resolver os nossos problemas. Na verdade, a competição, que vemos agora é destrutiva. Seria melhor se todos trabalhassem juntos como um sistema, com o objetivo de que todos ganhem" (Deming, 2000).

### **3.6.3 Plataformas de Crescimento de Alavanca**

Durante décadas que o pensamento estratégico residia numa posição isolada, baseada na integração vertical de outras unidades económicas. A aposta no crescimento orgânico ou por fusão e aquisição só estava ao alcance de quem detinha capacidade de investir elevados montantes com possibilidade de recuperação de longo-prazo, e solidez suficiente para suportar as consequentes reduções de rentabilidade no curto prazo.

Porém, no contexto de uma envolvente dinâmica coadjuvado pela redução dos custos de transação e coordenação, para aumentar a flexibilidade e reduzir o risco económico, as empresas apostam cada vez mais numa estratégia de crescimento que envolvam capitais alheios em detrimento da mobilização de capitais próprios.

John Hagel III (2002) identifica três tipologias de papéis a assumir em relacionamentos de parceria com níveis de envolvimento e de coordenação distintos: agregador, orquestrador e modelador.

Enquanto **agregadora**, a empresa procura parceiros comerciais para a disponibilização de produtos/serviços complementares que a empresa não produz. Esta plataforma de crescimento pode assumir a forma de portfólio de serviços de valor acrescentado ou comunidades *vendor-sponsored*.

No papel de **orquestrador** de uma rede de processos, a organização recorre a unidades especializadas para desenvolver processos específicos para a obtenção do *output* final. As redes de processos representam uma abordagem diferente para gerir os processos de negócio porque envolvem uma panóplia de empresas a diferentes níveis nos processos base. As redes de

### 3. Enquadramento e Fundamentação Científica

processos subsistem porque criam conjugações flexíveis de processos que podem ser ajustados às necessidades específicas dos produtos, dos clientes ou de ambos. Nesta ótica o relacionamento da empresa com os parceiros, provedores de capital alheio, é de imposição relativamente aos *outputs* esperados, e criação e controlo de uma rede de entidades com participações muito peculiares na criação do negócio do orquestrador. As parcerias serão mantidas ou extintas em função da necessidade da organização e do desempenho de cada interveniente.

Na visão de **modelador** a empresa tem necessidade de estabelecer uma relação de simbiose com alguns parceiros. Isto significa que a empresa escolhe os parceiros com que pretende colaborar, poderão pertencer ao mesmo negócio ou a negócios relacionados, com vista à evolução futura do seu próprio negócio, e ao enquadramento deste dentro de uma oferta global relacionada. Esta plataforma baseia-se naquilo a que Mark Vandenbosch e Niraj Dawar (2002) chamaram de Estratégia de Futuro – reduzir o risco dos clientes se trabalhar com eles em estratégias de futuro, em *standards* para a indústria, em novas tecnologias ou processos que venham a possibilitar inovar. Os modeladores são aqueles que desempenham um papel menos determinístico na definição e sequenciação das interações entre os participantes, este comportamento é sobretudo influenciado pelo dinamismo de mercado.

## 3.7 Domínio de Alinhamento Interno

### 3.7.1 Alinhamento Vertical – Estratégia/Implementação

Como já foi referido anteriormente com a apresentação do BSC como ferramenta de análise de performance, a metodologia de aplicação envolve também uma vertente de alinhamento. O desdobramento da missão, em objetivos e indicadores, e o desdobramento do BSC em *scorecards* aplicados a diversas unidades de negócio e áreas de atuação da organização, cria uma estrutura interligada entre indicadores de execução das tarefas e processos e os objetivos estratégicos da organização. Enquanto modelo de alinhamento o BSC assenta em dois eixos fundamentais: o da comunicação e o do controlo da estratégia. Assim o BSC assume o papel de disseminar o conhecimento da estratégia por todos os níveis hierárquicos da organização baseado na ligação entre indicadores e objetivos, e relacionamento entre eles. A dinâmica de controlo é conseguida pela contraposição entre os valores propostos (objetivo) para cada indicador e a performance conseguida, que permite e cada momento avaliar a evolução do desempenho.

### **3.7.2 Alinhamento Horizontal – Negócio/Processos/Tecnologia**

A ligação entre os modelos de negócio e as TI's é muito forte desde que a aplicação das novas tecnologias tem sido um catalisador para a emergência de diversos modelos de negócio inovadores. Uma vez estando definido o modelo de negócio da organização torna-se mais fácil refletir sobre a forma como a estratégia e os objetivos de negócio influenciam a definição da estratégia de TI, ou inversamente a forma como a evolução tecnológica tem impacto na estratégia de negócio. Estas abordagens refletem duas das perspetivas **do modelo de alinhamento proposto por Henderson & Venkatraman**, que assenta em quatro pilares: estratégia de negócio, estratégia de tecnologias de informação, processos e infraestrutura organizacional e processos e infraestrutura de tecnologias de informação (Henderson, et al., 1990). Este modelo salienta a necessidade de alinhamento entre ambas as estratégias (negócio e TI's) e a integração funcional entre os processos e infraestruturas de negócio e de TI. Esta correlação pode ser feita basear-se nas perspetivas de: (i) Exploração da Tecnologia – a estratégia de negócio é definida em função da evolução tecnológica, sendo a estratégia tecnológica o elemento propulsor; (ii) Potencial Tecnológico – a estratégia de negócio é a força motora que utiliza o potencial tecnológico com vista a conseguir obter os seus resultados; (iii) Implementação Estratégica implementa o relacionamento tradicional da estratégia com a TI, i.e., a estratégia de negócio é a força dinamizadora, que implementa uma estrutura de processos de negócio, e que se socorre da tecnologia para os implementar. Nesta perspetiva a estratégia tecnológica não tem relevância; e (iv) Implementação Tecnológica – Tendo a estratégia tecnológica como elemento propulsor, está orientado à implementação da tecnologia de forma a suportar os processos da organização. Este é o modelo de alinhamento típico de um CSP na fase inicial da sua implementação. Neste caso não é relevante a estratégia de negócio da organização, a estratégia tecnológica é mandatária pois dela depende uma boa execução dos serviços e a garantia do nível de serviço.

Pese embora a relevância e importância do modelo de Henderson & Venkatraman, este posiciona-se num nível estratégico para explicitar a necessidade de alinhamento entre a estratégia de negócio e a estratégia tecnológica. Esta visão apresenta abordagens diferentes no relacionamento da estratégia de negócio com a estratégia tecnológica, e que depende das necessidades e natureza da organização. No entanto o modelo não indica uma forma de garantir que o alinhamento a nível de execução do negócio, i.e. em termos práticos como garantir que as TI's e o negócio estão em sintonia. A resposta surge da **arquitetura da empresa (EA**

**Enterprise Architecture).** A arquitetura da empresa é uma *framework* utilizada para gerir e alinhar as tecnologias organizacionais com as pessoas e operações (Pereira, et al., 2005). Por outras palavras, a arquitetura da empresa define como a informação e a tecnologia suportam as operações de negócio de uma forma coerente. O conceito de EA surgiu em (1987) por Zachman, tendo nos últimos anos surgido diversas novas metodologias. Atualmente as quatro metodologias dominantes são: a *Zachman Framework for Enterprise Architectures*, a TOGAF (*The Open Group Framework*), a FEA (*Federal, Enterprise Architecture*) e os processos de EA da Gartner. Apesar das arquiteturas não seguirem uma terminologia consistente, partilham as mesmas preocupações relativas aos diversos componentes que de uma empresa que devem ser analisados. Uma EA deve suportar aspetos de integração entre negócio, sistemas e tecnologias enquanto garante o alinhamento de negócio e TI. As quatro componentes que são amplamente reconhecidas são: **arquitetura do negócio** – identifica a estratégia e fatores críticos de sucesso da organização de modo a classificar os processos em função da criticidade. Define os processos de negócio e a estrutura orgânica que suportam a sua execução; **arquitetura de informação** – identifica a informação necessária à execução dos processos, integra-a, define-a e relaciona-a; **arquitetura de aplicações** – apresenta um esboço das aplicações necessárias para suportar os processos de negócio identificados e gerir a informação de que dependem, identifica-se ainda as relações que se estabelecem entre elas de modo a avaliar e minimizar as interdependências. Nesta arquitetura é possível ter a noção do nível de criticidade de cada aplicação, e que dependem da criticidade dos processos que implementam; e **arquitetura tecnológica** – que identifica o *software* e *hardware* que implementam as aplicações e armazenam os dados. A correspondência entre tecnologia – aplicações - processos, permite neste nível fazer uma gestão das TIC's de uma forma articulada com os objetivos de organização – alinhamento. Com a emergência das arquiteturas SOA, começa a emergir a **arquitetura de serviços** tecnológicos que permitirá a modularidade aplicacional.

De enaltecer que os componentes não se encontram isolados, mas pelo contrário a construção de uma EA segue um método integrado que permite relacionar um FCS com um componente tecnológico.

### **3.7.3 Alinhamento organizacional**

Sendo o objetivo do alinhamento organizacional conseguir coordenar e controlar as operações realizadas por todos os intervenientes da rede, é exigível a este nível a coordenação entre a estratégia organizativa e a estratégia de negócio, i.e., como garantir que cada componente saiba qual o papel que lhe cabe, o que se espera dele, como se controla essa relação e qual o seu paralelismo com a estratégia de negócio.

Apesar de se encontrar uma nova área de investigação designada por arquitetura de negócio (Object Management Group, 2010) que começa a dar os primeiros passos, consideramos que apesar de endereçar o problema que enunciamos tenta abarcar questões de relacionamento dos processos com a estratégia que na nossa perspetiva já estão contemplados na EA.

Pese embora exista essa lacuna na investigação, consideramos que esta necessidade pode ser suplantada: por (i) **arquitetura de negócio** que identifica os processos e os relaciona com a estratégia da empresa. Através desta arquitetura é possível contextualizar a atuação de cada parceiro, i.e. qual (ais) processo (s) em que está envolvido e que contribuem para que objetivos estratégicos; e (ii) **estruturas de controlo das plataformas de alavanca** – aquando da definição da unidade de valor e das relações de parceria, contextualizada a intervenção de cada parceiro nos processos, e em conformidade com o tipo de parceria adotada, poderão ser estabelecidos acordos com definição de SLA's, mecanismos de controlo e de coordenação.

## **3.8 Domínio de Relação Qualidade/Preço**

### **3.8.1 Componentização e orientação ao serviço**

Num contexto de crescente pressão pelo aumento da rentabilidade mas também de necessidade de resposta rápida à envolvente, a componentização e a orientação ao serviço assumem um papel importante (Chebakov, et al., 2005).

A componentização dos serviços em módulos, designados por serviços de negócio, bem definidos com interfaces claras é típica do paradigma de orientação por objetos da área de desenvolvimento de *software*. Os serviços componentizados são agregados em diversas combinações formando serviços distintos adaptados às necessidades de cada cliente, enquanto conseguem atingir

### 3. Enquadramento e Fundamentação Científica

eficiências de custo e âmbito pela partilha e reutilização (Akkermans, et al., 2004). A definição dos serviços de negócio facilita a atribuição da sua produção a diferentes entidades distintas.

Uma empresa orientada a serviços tem de dispor de processos de negócio dinâmicos que permitam uma evolução na prestação de serviço flexível e não numa sequência estática e predefinida, permitindo uma «coreografia» de serviços (Peltz, 2003).

No limite a organização disporia de um catálogo de serviços (Hollich, et al., 2008), que poderiam ser executados por parceiros distintos, e permite ao cliente fazer o arranjo que lhe for mais conveniente, no momento mais oportuno. Este conceito de orientação ao serviço é semelhante ao conceito SOA (*Service Oriented Architecture*), mas a sua realização ainda apresenta alguns desafios (Chebakov, et al., 2005). Um dos desafios prende-se com a grande variedade e intangibilidade dos elementos dos serviços que facilmente levam a que sejam ignorados na descrição e desenho (Akkermans, et al., 2004). Outro dos desafios que se coloca é o nível de automatização que os serviços conseguem atingir, o que nos leva ao conceito de *e-services*. *E-services* são serviços cuja solicitação e prestação são totalmente automatizados e disponibilizados através das tecnologias de informação (Derzsi, et al., 2008). Neste contexto a prestação de *e-services* seguirá o paradigma SOA, em semelhante ao funcionamento da componentização e agregação de serviços. SOA é uma arquitetura de aplicações na qual todas as funções estão definidas como serviços independentes com interfaces bem definidos que podem ser invocados em sequências definidas para formarem processos. O paradigma SOA é uma abordagem holística em torno da execução dos processos de negócio e consiste em serviços (qualquer função de negócio é vista como um serviço) dentro ou entre arquiteturas de empresa. Apesar da solução SOA ser divulgada por empresas de *software*, por estar associada a questões de interoperabilidade de sistemas, a sua abrangência vai além disso e deve ser entendida no conceito da governação SOA. Cada empresa de *software* apresenta a sua solução e modelo de governação SOA. A definição que se adequa aos objetivos desta investigação é “um conjunto de soluções, políticas e práticas que permitem as organizações implementarem e gerirem uma empresa SOA” (Brauer, et al., 2005), i.e. uma empresa orientada a serviços. Nesta linha de investigação, começam a surgir modelos de Empresa SOA (ESOA) está a emergir (Tang, et al., 2008) (Tang, et al., 2010).

Acresce ainda que esta componentização e orientação ao serviço, semelhantes às estratégias de *unbundling* e *rebundling* potenciam a rede de valor e a rede de parcerias com fornecedores e

clientes suportadas pela tecnologia e fluxos de informação em tempo real (Chebakov, et al., 2005).

O BPM (*Business Performance Management*) surge neste contexto como uma *framework* técnica de implementação dos processos de negócio, que permite a atuação em tempo real, seguindo um paradigma *sense-respond* (deteção e resposta). O BPM permite a adaptação das operações de negócio e das infraestruturas tecnológicas, em resposta aos desafios da operação, de modo a ir de encontro aos objetivos de *performance* organizacional. Neste sentido, o BPM é uma prática de gestão que fornece à governação do processo de negócio capacidade de melhorar agilidade e desempenho operacional. Esta *framework* permite ativamente monitorizar e controlar eventos internos e externos, detetar tendências e situações de exceção e atuar no sentido de retificar problemas do negócio com atividades humanas ou automatizadas. O BPM é uma abordagem estruturada que utiliza métodos, políticas, métricas, práticas de gestão e ferramentas de *software* para gerir e otimizar continuamente os processos de uma organização. Portanto, o BPM apresenta-se como uma solução de alinhamento da estratégia com a execução através do controlo da performance das atividades realizadas e de melhoria contínua que deriva não só da sua atuação *sense-and-respond* como do processo de implementação do BPM. O BPM tem um ciclo de vida de melhoria contínua que compreende seis atividades core: modelação das necessidades de negócio; implementação dos modelos com as ferramentas adequadas; execução dos modelos automatizados; monitorização dos eventos decorrentes das operações de negócio e das infraestruturas tecnológicas que os suportam; análise dos eventos e respetiva causalidade; e adaptação (p.e., reafetação de recursos, alteração das regras de negócio ou modificação dos processos de negócio) (IBM, 2008). Estas etapas correspondem grosso modo às fases do ciclo PDSA (também conhecido por PDCA - *Plan-Do-Study/Control-Act*) de Demming (2000) (ver capítulo 3.8.3). Com a seguinte correspondência: planeamento (*Plan*) envolve as etapas de modelação e implementação; a execução (*Do*) a etapa com o mesmo nome; estudo/controlo (*Study/Control*) com a etapa de monitorização; e a atuação (*Act*) com as etapas de análise e adaptação.

### **3.8.2 Gestão Nível Serviço - SLA's**

Um acordo de nível de serviço (*Service Level Agreements SLA's*) é um acordo entre duas partes que definem o âmbito (o que faz parte da prestação do serviço), a qualidade, o tempo e

quantidade do serviço a ser prestado no contexto da relação e o preço correspondente. As cláusulas de serviço devem ser claras e simples, facilitando a compreensão e implementação. Quanto mais complexo o SLA mais oneroso é assegurar a sua execução nos diversos níveis organizacionais (Hollich, et al., 2008).

Os SLA's contribuem para a gestão do nível de expectativas definindo papéis e responsabilidade para ambas as partes. É vital que existam equitativamente penalizações por incumprimento. Dada a natureza de prestação de serviço interno de um CSP, é mais provável que incorra num processo dentro da hierarquia organizacional. Porém quando o serviço é externo, é imperativo que exista uma obrigatoriedade de carácter legal no cumprimento do contrato.

Quando se refere SLA's tendencialmente somos levados a interpretar como acordos entre a organização e os clientes, no entanto num contexto de empresa orientada a serviços, onde cada atividade/serviço pode ser desempenhado por parceiros/entidades distintas, é imperativo gerir também os SLA's das unidades que estão agregadas na rede. A monitorização e o controlo não se focalizarão somente nos acordos estabelecidos com os clientes da organização, mas também em todos os SLA's que regulam as relações com todas as entidades que contribuem para a prestação do serviço. Numa relação de causalidade o incumprimento a montante pode incorrer no incumprimento a jusante.

#### **3.8.3 Qualidade**

Segundo Deming a qualidade é eficácia e é eficiência. Ter qualidade é corresponder às necessidades dos clientes e garantir que os seus requisitos são plenamente satisfeitos (Deming, 2000). A capacidade de transpor com precisão as necessidades do mercado para a oferta de valor da organização é crucial para garantir o sucesso de uma organização, e isso é ser eficaz. A eficiência traduz-se no custo de produção, valor determinante no apuramento da mais-valia para a empresa. A qualidade garante uma produção sem desperdício de recursos, é portanto eficiente.

A qualidade pode resultar de pequenos e contínuos progressos, num ciclo e melhoria contínua, ou de um processo disruptivo de inovação com alterações estruturais no que se faz e na forma como se faz. Enquanto a inovação disruptiva está intimamente relacionada com a gestão do capital intelectual (Horibe, 2002) e não existe nenhuma forma determinística para a produzir; a melhoria contínua assenta num processo iterativo relativamente bem definido - o ciclo PDCA (Deming, 2000). O ciclo PDCA compreende quatro etapas que definem o processo da melhoria contínua:

planear uma mudança de melhoria, efetivar a mudança preferencialmente numa escala reduzida; estudar os resultados da mudança realizada, o que se aprendeu com a mudança o que correu bem e mal; e atuar, i.e., adotar a mudança e estendê-la a todo o universo de estudo, ou abandoná-la, ou reiniciar o ciclo para melhorar.

A implementação da qualidade na organização não deve ser um processo isolado, mas envolver toda a organização com o compromisso da gestão. TQM (*Total Quality Management*) procura evidenciar justamente isso: envolvimento de todos (*Total*) os elementos da organização, incluindo clientes e fornecedores se possível, no processo de melhoria contínua; de forma a garantir que as necessidades dos clientes são satisfeitas, é fundamental que esses requisitos sejam detetados nas etapas iniciais do ciclo de desenvolvimento do produto para também salvaguardar a eficiência (*Quality*); e todos os executivos devem estar comprometidos com o processo (*Management*). Os peritos na qualidade acreditam que mais de 80% dos problemas de qualidade são causados pela gestão e menos de 20% pelos trabalhadores (Ho, 1995).

TQM é um sistema que através de uma liderança pró-ativa, envolve todos os elementos relevantes da organização na criação de uma cultura de aprendizagem e colaboração, onde a prevenção de falhas e o sucesso de todos os envolvidos é objetivo último. Isto não implica que os problemas não possam acontecer, no entanto a tónica é colocada na prevenção. A prevenção resulta da experiência acumulada na resolução de problemas, e resulta diretamente da implementação do ciclo PDCA de Deming. Também neste contexto a gestão do capital intelectual, nomeadamente na vertente de partilha e divulgação de experiências positivas e negativas assume um papel importante muitas vezes autodestruído pela cultura da organização e das pessoas no que se refere à aceitação/análise do erro numa perspetiva construtiva.

Existem algumas técnicas associadas à implementação da qualidade, entre elas: prática japonesa dos 5S's (*seiri* - organização, *seiton* - ordem, *seiso* - limpeza, *seiketsu* - padronização, *shitsuke* - disciplina), reengenharia de processos BPR (*Business Process Reengineering*), círculos de controlo de qualidade QCC (*Quality Control Circles*) e sistemas de gestão de qualidade ISO 9001/2.

*“A qualidade é uma caminhada sem fim, como andar em direção ao horizonte. Não importa quanto se anda, porque isso não muda a linha do horizonte.”* (Bernard Fournier, diretor da Xerox- 1992)

**PARTE II**  
**MODELO SSAM**



## 4. Shared Services Analysis Model (SSAM)

---

### 4.1 Considerações na criação do modelo

De acordo com as fundamentações do modelo, obtidas em conformidade com a metodologia proposta por Yin (2002) , o próximo passo da metodologia de estudo consiste na definição do modelo de negócio de suporte à implementação de um CSP. Atendendo a que um modelo constitui uma abstração da realidade, o desafio coloca-se em encontrar os elementos de análise mais importantes que permitam uma visão simplificada mas abrangente do objeto real em estudo, adequados aos objetivos de investigação. A identificação das propostas de valor constitui um primeiro passo de abstração, e servirão de diretrizes para a criação do modelo. A fim de reduzir a possibilidade do modelo ignorar variáveis relevantes para o estudo, foi necessário desenvolver um conhecimento claro do domínio de cada proposta de valor e encontrar na literatura modelos e teorias que as suportassem. O modelo a construir irá ser uma *framework* de resposta às quatro *propositions* enunciadas (ver capítulo 3.4.2).

Um bom modelo deverá:

- Identificar as dimensões mais importantes do problema, e as variáveis essenciais de modo a reduzir a complexidade. Quando um modelo envolve variáveis em demasia não é prático nem para a gestão nem para a tomada de decisão. Encontrar o ponto de equilíbrio entre uma abordagem exaustiva e a simplicidade é fulcral.
- As componentes encontradas deverão ser ortogonais, i.e., mutuamente exclusivas, ainda que intrinsecamente relacionadas.

Se as propostas de valor contribuem para identificar os componentes de análise mais significativos, para garantir a ortogonalidade das componentes foram identificadas três dimensões para a segmentação do modelo: (i) nível de estratégia; (ii) orientação; e (iii) foco da análise.

#### Nível de estratégia

Como já foi referido, é objetivo que o modelo de negócio pretendido seja utilizado como uma ferramenta de análise que suporte a definição e implementação da estratégia (Stahler, 2002) do CSP. Para encontrar uma consistência de atuação a longo-prazo, a intuição geralmente não é suficiente, é também necessário um raciocínio lógico. Nas organizações encontram-se tipicamente três níveis de estratégia (Jelassi, et al., 2005): (i) estratégia ao nível corporativo; (ii)

estratégia da unidade de negócio; e (iii) estratégia operacional. A estratégia do nível corporativo concentra-se nos objetivos globais da organização, e focaliza-se na alocação global dos recursos entre as diferentes unidades de negócio, fusões, aquisições, parcerias e alianças. A estratégia da unidade de negócio está centrada na forma de competir do negócio, e portanto lida com questões como análise da indústria, posicionamento de mercado e criação de valor para os clientes. A formulação da estratégia da unidade de negócio envolve também o pensamento, a escala e o âmbito desejado das operações. A estratégia operacional, ou implementação estratégica, tem um enfoque sobre a implementação da estratégia de negócio relativamente à mobilização de recursos, processos e pessoas e inclui também eficácia operacional (p.e., BPR e TQM).

Para o âmbito do modelo a desenvolver consideramos os dois primeiros níveis (estratégia ao nível corporativo e estratégia da unidade de negócio) na mesma camada de análise que contribuem em sintonia para a definição da estratégia.

### **Orientação**

O CSP é uma organização que deve ser analisada como um sistema. Numa perspetiva interna um sistema é um conjunto de partes interdependentes (subsistemas), que atuam de forma coordenada como um todo unitário, com um objetivo e/ou função. Como um sistema “vivo” e evolutivo, o sistema possui um conjunto de inter-relações com o exterior. Como já foi referido um CSP assume-se, cada vez mais, como um negócio independente que deve ser gerido como um negócio competitivo (Joachim, 2001) (King, et al., 1998). No caso de um CSP da AP a competitividade pode ser determinante num contexto onde por questões culturais, recorde-se a ausência de uma visão holística e integrada da função pública como um todo, leva a que os CSP’s tendam a ser encarados como um fornecedor externo.

A relevância deste fator determinou que os enfoques interno e externo fossem considerados como uma dimensão do modelo.

### **Foco da análise**

Na questão de pesquisa está patente que o objetivo do modelo de análise visa garantir a gestão e performance de um CSP. Ou mais especificamente, avaliar a eficiência e eficácia da “direção e âmbito da organização no longo-prazo que alcança vantagens através da configuração de recursos para dar resposta às necessidades dos mercados e satisfazer as expectativas dos *stakeholders* numa envolvente em mudança” (Johnson, et al., 1998). A performance de um CSP é conseguida através da prestação de serviços de forma eficiente e eficaz (Accenture, 2005) (Bergeron, 2003)

#### 4. Shared Services Analysis Model

(Atos Consulting, 2005) (Cacciaguidi-Fahy, et al., 2002) (Deloitte, 2009) (Schulman, et al., 1999) (Millard, 2003) (IBM, 2005) (Burns, et al., 2008).

Eficácia implica fazer as coisas certas e atingir os objetivos, e está relacionada com qualidade e adaptação. Enquanto eficiência implica fazer as coisas bem, minimizando o consumo de recursos – tempo, pessoas e materiais. Os serviços partilhados conseguem atingir a eficiência de recursos das economias de escala e a eficácia de prestar um serviço adequado às necessidades do cliente (Schulman, et al., 1999).

Uma solução eficaz requer um modelo que permita relacionar a satisfação do cliente aos custos associados à prestação do serviço, pois gerir a performance assenta basicamente na gestão deste *trade-off* eficácia *versus* eficiência.

Para aqueles que têm a cargo a prestação de serviços públicos, a pressão para melhorar a eficiência e a eficácia é maior que nunca (IBM, 2005). Segundo uma abordagem sistémica, o objetivo de um CSP é, em última instância, aumentar a eficiência e eficácia da administração pública.

O cruzamento destas dimensões (nível de estratégia, orientação e focus) irá criar uma estrutura tridimensional de análise. O modelo será apresentado em duas camadas determinadas pelo nível de estratégia, i.e., estratégia corporativa e da unidade de negócio, e estratégia operacional. Em cada camada uma estrutura matricial emerge da interceção da orientação interna e externa, com o enfoque na eficiência e eficácia. Desta interceção surgirão quatro vetores de análise para cada camada, também designados por pilares. Os quatro pilares de cada camada são centralmente controlados por um nó que garante a coordenação horizontal. A ligação dos nós centrais de cada camada garante a integração vertical que assegura a coordenação entre a definição da estratégia e a respetiva implementação (ver Figura 4-1, página 102).

## 4.2 Visão integrada do modelo

Para facultar uma melhor compreensão das relações inter e intracamadas, a Figura 4-1 apresenta uma visão relacional e holística do modelo.

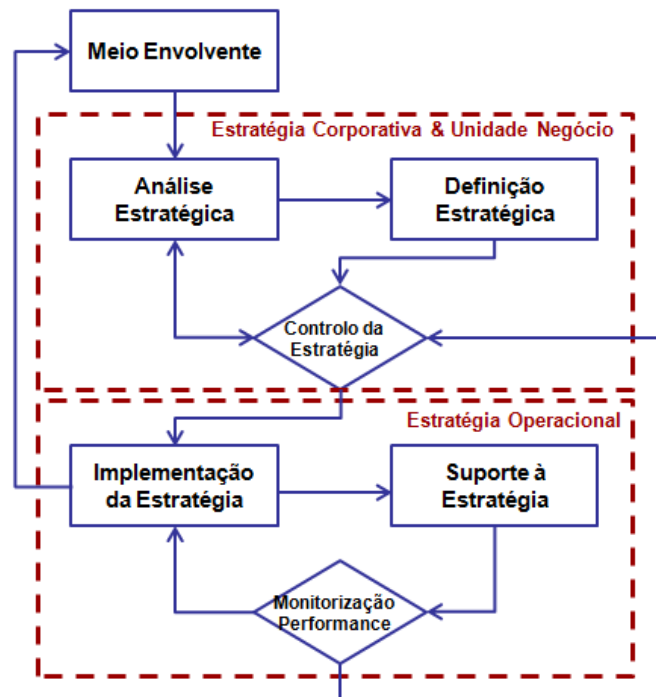


Figura 4-1 - Modelo SAAM (Shared Services Analysis Model)

Tendo por base a aplicabilidade do modelo, i.e., uma ferramenta de análise que suporte a definição e implementação da estratégia (Stahler, 2002) do CSP, convencionou-se designar o modelo por SSAM (*Shared Services Analysis Model* - modelo de análise de serviços partilhados). Segundo a figura, é possível identificar as camadas correspondentes à dimensão do nível de estratégia, delimitadas por uma linha tracejada. Em cada camada estão representadas as principais atividades. Na camada de definição da **Estratégia Corporativa e da Unidade de Negócio** (também designada por definição estratégica), a influência da envolvente é mais relevante. É através da análise estratégica que a organização faz a leitura e interpretação da envolvente, avaliando o mercado e necessidades dos clientes, que depois serve de base para, internamente, definir a estratégia a seguir. Esta camada está sobretudo focada numa análise de médio e longo prazo, onde predominam as questões: “Quem somos?”; “O que queremos ser?”; e “O que temos de fazer?”. Por seu turno a camada de **Estratégia Operacional** está sobretudo focada na

#### 4. Shared Services Analysis Model

implementação da estratégia de modo a responder aos desafios de mercado e às orientações estratégicas. A questão que se pretende responder com esta camada é “Como vamos fazer?”. Para isso necessita de desenvolver internamente uma estrutura de suporte (Suporte à Estratégia) que desenvolva as ações de suporte à sua atuação. Como se pode constatar as Atividades que se encontram do lado esquerdo das camadas (Análise Estratégica e Implementação Estratégica) têm uma orientação externa e retratam a interação da organização com a envolvente; enquanto do lado direito estão as Atividades que refletem a organização interna para dar resposta aos desafios externos. A ligação entre ambas as camadas é assegurada por um nó central de Estratégia de Performance e Controlo. O Controlo da Estratégia é definido na camada da Estratégia Corporativa e da Unidade de Negócio, enquanto na camada de Estratégia Operacional é realizada a Monitorização da Performance. Enquanto o Controlo da Estratégia influencia a implementação estratégica, a Monitorização da Performance controla a atividade real e fornece o *feedback* à camada da definição estratégica através do Controlo da Estratégia.

O elemento que refere a envolvente representa o comportamento dos *stakeholders*, mercados, políticas e clientes, e evidencia a organização como um sistema aberto intrinsecamente relacionado com o mundo externo de forma bidirecional.

Esta visão do modelo segue uma abordagem *top-down* e evidencia as interdependências entre alguns elementos de uma forma simples e linear. No entanto devemos pensar este modelo como uma rede, onde cada pilar está relacionado com os restantes da mesma ou da outra camada. O objetivo desta representação do modelo consiste em dar uma visão holística do modelo, enfatizando a relação com a envolvente e a integração interna, para superar a tensão entre a amplitude e a profundidade da análise.

### 4.3 Camada da Estratégia Corporativa - Unidade de Negócio

#### 4.3.1 Visão global

Na visão integrada do modelo (Figura 4-1), foram identificadas na camada da estratégia corporativa e da unidade de negócio, ou abreviando, camada da definição estratégica, duas Atividades: Análise Estratégica e Definição Estratégica. A primeira engloba os pilares do vetor da orientação externa, a segunda a visão interna. Na análise mais detalhada da camada é possível identificar os pilares que a suportam. Como foi referido cada camada é definida por uma estrutura matricial resultante do cruzamento entre o foco da eficiência e eficácia com a orientação interna e externa. Desse cruzamento surgem quatro pilares: Alinhamento de Mercado, Governação de Serviços, Alinhamento Organizacional e Capital Intelectual (Figura 4-2).

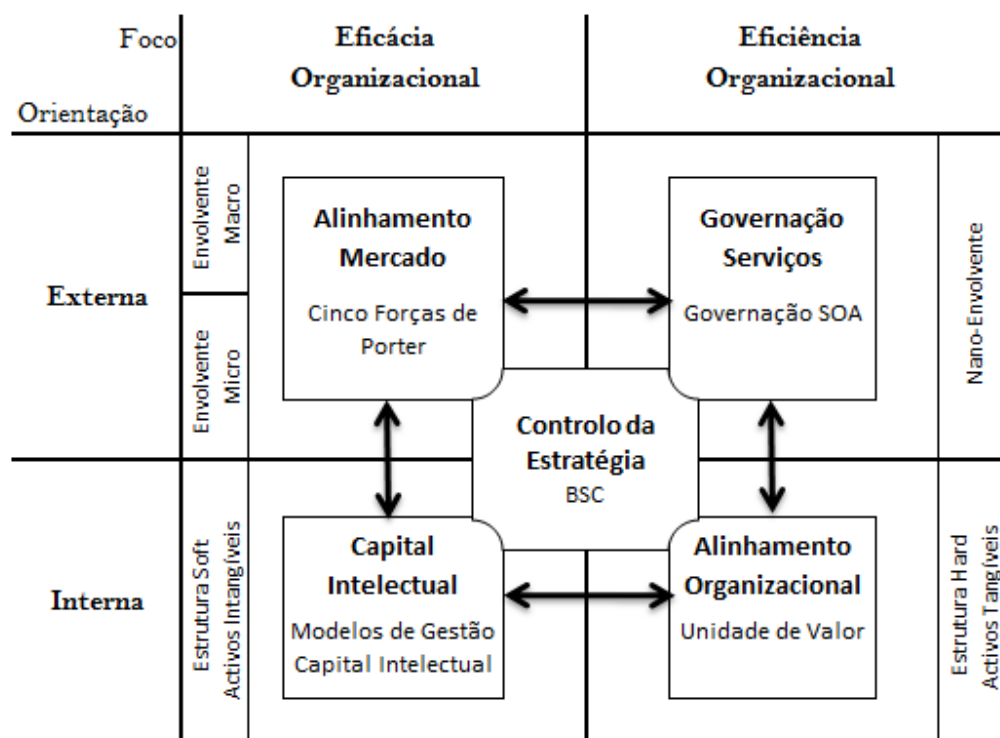


Figura 4-2 Camada da Estratégia Corporativa e da Unidade de Negócio

#### 4. Shared Services Analysis Model

Os pilares aqui identificados indicam as dimensões de análise de um CSP para a definir a estratégia. Se a estratégia é fazer *trade-offs* (Jelassi, et al., 2005), é decidir o que se deve e o que não se deve fazer, então cada pilar apresenta um desafio onde a estratégia precisa de ser definida.

Numa perspetiva de orientação externa a análise estratégica é conduzida pelo foco eficácia e da eficiência. No sentido de ser eficaz a organização procura alinhar-se com o mercado (**Alinhamento Mercado**), baseando-se numa análise à envolvente macro e à envolvente micro. Desta análise a organização tomará consciência dos desafios e procurará encontrar soluções de resposta. Estas terão de ser rentáveis, caso contrário comprometerão a viabilidade do negócio, pelo que a análise não pode ser desprendida do vetor da eficiência. Assim, segundo uma orientação externa mas focalizada na eficiência surge o pilar da **Governança de Serviços**. A preocupação deste pilar prende-se com a criação de uma carteira de serviços que encontre o equilíbrio certo entre massificação e personalização, i.e., conseguir atingir economias de escala dando liberdade aos clientes de adaptarem a oferta às suas necessidades. O *input* externo vem sobretudo da atual carteira de clientes reais e potenciais, da análise dos seus parceiros reais e possíveis e dos seus concorrentes mais diretos, ao que se convencionou chamar a nano envolvente.

No domínio interno, procura-se encontrar a configuração ideal das estruturas para alavancar a estratégia. Portanto para assegurar a eficiência é necessário encontrar o entre equilíbrio entre a propriedade dos recursos e rentabilidade. O **Alinhamento Organizacional** procura desenvolver uma estrutura de ativos tangíveis, com base em capitais próprios e/ou alheios que devidamente coordenados e controlados executam os processos de negócio em sintonia. A eficácia interna é assegurada pelo **Capital Intelectual**. Também designado por ativos intangíveis ou estrutura *soft*, refere-se às capacidades a serem desenvolvidas e colocadas em prática pelos funcionários da organização para que esta atinja os seus objetivos. I.e., as capacidades dos recursos humanos, o relacionamento com *stakeholders* e o capital organizacional garantem a capacidade de inovação e de relacionamento com o mercado, e dão “alma” à estrutura física (tangível) da organização.

Estes quatro pilares representam diferentes dimensões de análise da estratégia corporativa e da unidade de negócio. Para medir a performance de cada dimensão serão identificados KPI's. O BSC será a ferramenta que com base nesses KPI's assegurarão o **Controlo Estratégico** entre a camada da definição estratégica e a da implementação estratégica (Cooper, et al., 2000).

Apesar de em cada pilar poderem ser aplicados diversos modelos propostos pela literatura científica, o modelo SSAM apresenta para o objetivo de cada pilar aquele que é mais significativo quer pela abrangência, quer pelo reconhecimento no mercado, quer pela exequibilidade/facilidade de implementação.

Em síntese:

| <b>Pilar</b>               | <b>Objetivo / Âmbito</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Domínio Científico - Modelo</b>                                                  |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Alinhamento Externo        | <b>Assegurar uma oferta adequada à envolvente</b><br><br>Analisar o mercado e definir o posicionamento estratégico da organização. Em suma define a oferta de valor e o portfólio de produtos/serviços                                                                                                                                          | Análise de mercado e criação de valor -<br><b>Modelo das Cinco Forças de Porter</b> |
| Governança de Serviços     | <b>Assegurar uma oferta eficiente adequada aos clientes</b><br><br>Definir a oferta, i.e., a estrutura de serviços (componentização e processos de agregação) e parâmetros de fornecimento, de acordo com a oferta de valor, com as necessidades dos seus clientes e as possibilidades organizacionais segundo um processo de melhoria contínua | Componentização e orientação do serviço -<br><b>Governança SOA</b>                  |
| Alinhamento Organizacional | <b>Assegurar uma estrutura flexível e escalável que funcione em sintonia</b><br><br>Analisar a capacidade de investimento da organização, a gama de oferta de produtos/serviços e parceiros, e as competências fundamentais, e determinar a melhor composição da organização (criação de parcerias, alianças e outros)                          | Empresa Estendida e Atividades Core -<br><b>Unidade de Valor</b>                    |
| Capital Intelectual        | <b>Garantir a dinâmica de enriquecimento do capital intelectual da organização</b><br><br>Em função da oferta de valor organizacional, identificar as competências fundamentais e dinâmicas e parceiros que promovam o enriquecimento do CI (inovação).                                                                                         | Gestão Capital Intelectual -<br><b>Modelos de Gestão do Capital Intelectual</b>     |

Tabela 4-1 Pilares da camada Estratégia Corporativa e Unidade de Negócio

##### 4.3.2 Alinhamento Mercado

O alinhamento de mercado procura pela análise da envolvente definir a oferta de valor da organização e o portfólio de produtos/serviços com que visa dar cumprimento à oferta de valor enunciada. Refira-se que a definição de valor não é um processo estanque à análise de mercado, ele dependerá das capacidades da organização ao nível da estrutura e da capacidade intelectual (conhecimento) para implementar os serviços.

Relativamente aos modelos de análise de mercado e criação de valor foi selecionado o modelo das Cinco Forças de Porter, por ser um modelo que apesar de criticado pela sua rigidez, apresenta um padrão de análise que abrange as forças de mercado relevantes. No entanto a sua forma de aplicação pode seguir uma abordagem mais flexível, como a introduzida pela rede de valor (tópicos abordados no capítulo 3.5.2).

Desta análise surgirão: (i) identificação do posicionamento da organização; (ii) proposta de criação de valor; e (iii) formulação e análise estratégica.

##### 4.3.3 Governação dos Serviços

A governação dos serviços procura encontrar um portfólio de serviços que se querem componentizados de modo a permitir uma massificação da personalização. Num contexto em que uma solução “*one size fits all*” não responde às exigências dos clientes (Schwarz, et al., 2007) mas onde o imperativo das economias de escala se mantém, a configuração do portfólio de serviços é um desafio. Definir o portfólio dos serviços não se resume à componentização dos mesmos, mas à criação de processos dinâmicos que os suportem. Os CSP's necessitam de decidir quais os serviços que vão fornecer (catálogo de serviços) com que nível de profundidade, abrangência e qualidade. Com base nestes elementos serão definidos os SLA's a negociar com os clientes, que constituem uma ferramenta importante no nivelamento quer das expectativas dos clientes, como do nível de prestação do serviço (evitando o perigo de fornecer o serviço abaixo ou acima do estipulado).

A governação dos serviços focaliza-se na definição: (i) a estratégia de evolução e prestação do serviço e a identificação da rede de valor necessária para prestar os serviços a implementar; (ii) do portfólio de serviços e parâmetros de comercialização (4P's de *marketing-mix* (McCarthy, et al., 1960)); e (iii) melhoria de processos e dos produtos pela remoção de Atividades

desnecessárias e variações. Com base nos princípios das arquiteturas SOA, a conceção de serviços segue uma estrutura modular de serviços pequenos, autónomos, interoperáveis e reutilizáveis, que podem ser agrupados em função das necessidades de negócio, resultando numa arquitetura *loosely coupling* de suporte a uma empresa orientada por serviços flexível e escalável (Erl, 2005) (ver capítulo 3.8.1). A abordagem SOA envolve um paradigma análogo ao ciclo da qualidade de Deming (Deming, 2000) aplicado aos serviços, que compreende as fases de planeamento, execução, monitorização e tomada de decisão pró-ativa para melhorar os serviços. A melhoria dos serviços e dos processos, normas internas e regras, e criação de templates são exemplos de elementos tratados neste pilar. As regras, *standards* e *templates* permitem a inclusão de *best practices* e do conhecimento/experiência organizacional que conduz a um maior nível de maturidade da organização como resultado da reação da ativação da cadeia de Deming (ver capítulo 3.8.3).

#### 4.3.4 Alinhamento Organizacional

O alinhamento organizacional é focado na eficiência interna, na composição dos recursos tangíveis necessários para compor a estrutura física da organização. Seguindo o modelo da unidade de valor, fica a cargo deste pilar o *unbundle* da organização nas quatro áreas: (i) produção/logística, (ii) relacionamento com o cliente, (iii) inovação, e (iv) estratégia, controlo e conhecimento (ver capítulo 3.6.1); e para cada uma encontrar a melhor combinação de recursos de acordo com a capacidade de investimento da organização e capacidade de recorrer ao capital alheio (ver capítulo 3.6.3). Paralelamente ao investimento, concorrem outros fatores determinantes para a estrutura e que derivam: da (i) definição do leque de serviços, condições de prestação e entidades identificadas para colaborarem no seu fornecimento; e (ii) da identificação do conhecimento fundamental a reter na organização (decorrente das Atividades *core*) e das entidades com interesse para a organização no domínio da inovação.

Através do *unbundling* será possível identificar isoladamente todos os intervenientes (internos e externos) na organização, e definir os respetivos papéis, perfis e responsabilidades. Enquanto o *rebundling* permitirá aglutinar das partes e dar consistência ao todo: pela definição dos relacionamentos interorganizacionais entre as entidades que colaborarem na unidade de valor, e pelos relacionamentos intraorganizacionais.

#### 4.3.5 Capital Intellectual

O pilar do capital intelectual é responsável por identificar as competências fundamentais da organização, aquelas que a diferenciam da concorrência e nas quais assentam as atividades que se pretende que permaneçam *core*, e por criar uma dinâmica de enriquecimento do capital intelectual da organização. Será o capital intelectual a força propulsora da inovação, da qualidade ao serviço da eficácia (ver capítulo 3.8.3). Como afirma Horibe (2002), a gestão do conhecimento e a inovação estão intimamente relacionadas. Também nesta matéria a organização poderá identificar parceiros (concorrentes, fornecedores, clientes, ou outros) de referência no mercado em termos de inovação, investigação e desenvolvimento no sentido de criar elos de cooperação para um crescimento conjunto. Numa ação típica de relacionamento de *coopetition* (ver capítulo 3.5.2).

A atuação deste pilar centra-se na definição de estratégias nos seguintes domínios: (i) capital humano (recrutamento e gestão de recursos humanos, alavancagem do conhecimento dos clientes e entidades pertencentes à rede de valor); (ii) capital organizacional (estrutura orgânica, liderança, patentes, investimento em inovação, normas, processos, sistemas de informação, entre outros); e (iii) de relacionamento com clientes, fornecedores, agências governamentais, poder político, centros de investigação, parceiros da rede e outros *stakeholders* (ver capítulo 3.6.2)

## 4.4 Camada Gestão – Estratégia Operacional

### 4.4.1 Visão global

A camada da estratégia operacional, também designada por camada de gestão, é a responsável pela implementação da estratégia definida. Numa visão de operacionalização da estratégia, o desafio prende-se em colocar a organização a funcionar com base nos recursos, processos e pessoas.

Na visão integrada do modelo (Figura 4-1) foram identificadas nesta camada duas atividades: Implementação Estratégica e Suporte à Estratégia. A primeira engloba os pilares do vetor da orientação externa, a segunda o vetor interno. Na representação matricial, que cruza o foco com a orientação, que se replica também na camada da estratégia operacional, é possível identificar os pilares que suportam estas atividades: Análise de Negócio, Gestão de Serviço, Alinhamento Negócio / TI e Gestão do Capital Intelectual (Figura 4-3).

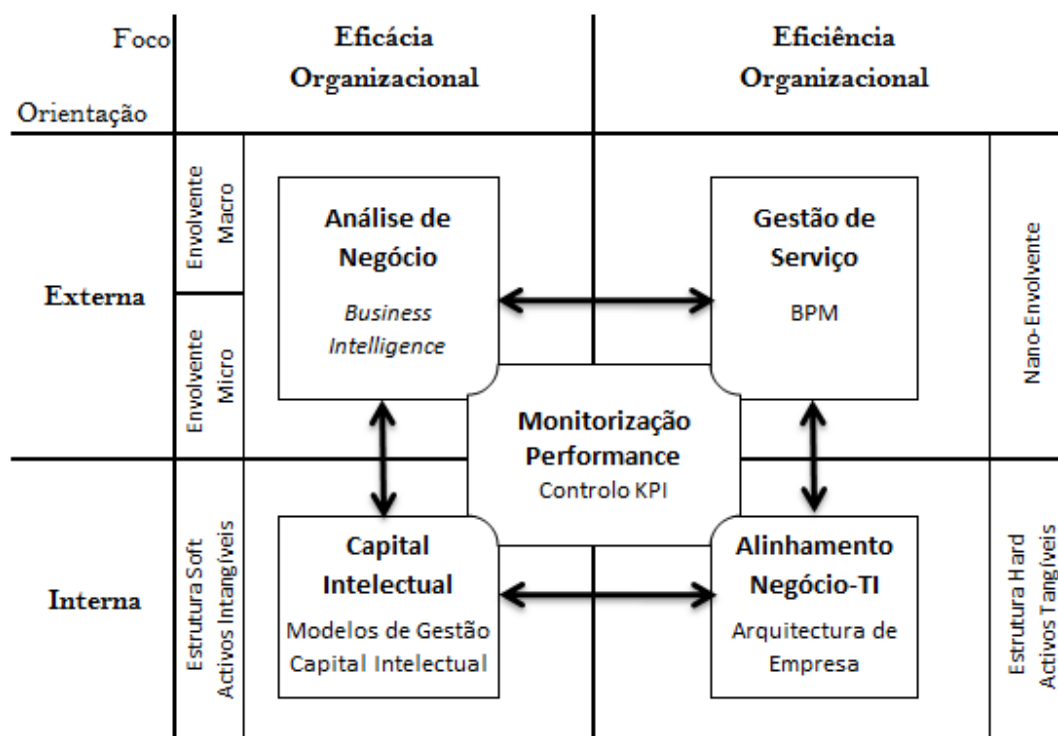


Figura 4-3 Camada da Estratégia Operacional

#### 4. Shared Services Analysis Model

No quadro seguinte são descritos de forma sintética os pilares da camada da Estratégia Operacional:

| Pilar                      | Objetivo / Âmbito                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Domínio Científico – Modelo                                                                       |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Análise de Negócio         | <p><b>Procurar formas de inovar e melhorar</b></p> <p>Com base na informação relativa à execução dos processos de negócio da organização procura identificar focos de ineficiência e ineficácia, bem como identificar fontes de melhorias e/ou inovações.</p>                                                                                        | <p><i>Business Intelligence</i></p> <p>-</p> <p><b>BI</b></p>                                     |
| Gestão de Serviços         | <p><b>Garantir a prestação serviço em conformidade com o acordado com os clientes</b></p> <p>A gestão do serviço envolve a especificação do serviço, a gestão do relacionamento com entidades externas envolvidas na prestação do serviço, a gestão do relacionamento com os clientes e a gestão da introdução de pequenos melhoramentos.</p>        | <p>Componentização e orientação do serviço</p> <p>-</p> <p><b>BPM</b></p>                         |
| Alinhamento Negócio-TI     | <p><b>Assegurar uma infraestrutura que suporte a prestação dos serviços</b></p> <p>Adequa a estrutura de prestação dos serviços aos contratos, e garante que os processos se encontram alinhados com a tecnologia que os suporta. Também a tecnologia pode ser um driver de mudanças organizacionais.</p>                                            | <p>Empresa Estendida e Atividades Core</p> <p>-</p> <p><b>Arquitetura de Empresa</b></p>          |
| Gestão Capital Intelectual | <p><b>Assegura a criação e renovação do capital intelectual para suportar prestação de serviços</b></p> <p>De acordo com as estratégias definidas obtém e desenvolve as competências organizacionais, relacionais e humanas de acordo com a evolução da atividade organizacional em termos de introdução de tecnologias e evolução dos serviços.</p> | <p>Gestão Capital Intelectual</p> <p>-</p> <p><b>Modelos de Gestão do Capital Intelectual</b></p> |

Tabela 4-2 Pilares da camada Estratégia Operacional

Estes quatro pilares procuram implementar as diretivas da camada de definição estratégica. De modo a garantir o alinhamento entre a execução e definição da estratégia, o nó central de monitorização da performance, fará a medição e controlo dos resultados da atividade segundo os indicadores definidos pelo BSC do nível estratégico.

Como ilustra a Figura 4-4, a camada da implementação estratégica do modelo SSAM corresponde à implementação do modelo da unidade de valor (Domingues, 2004) (ver capítulo 3.6.1 página 83).

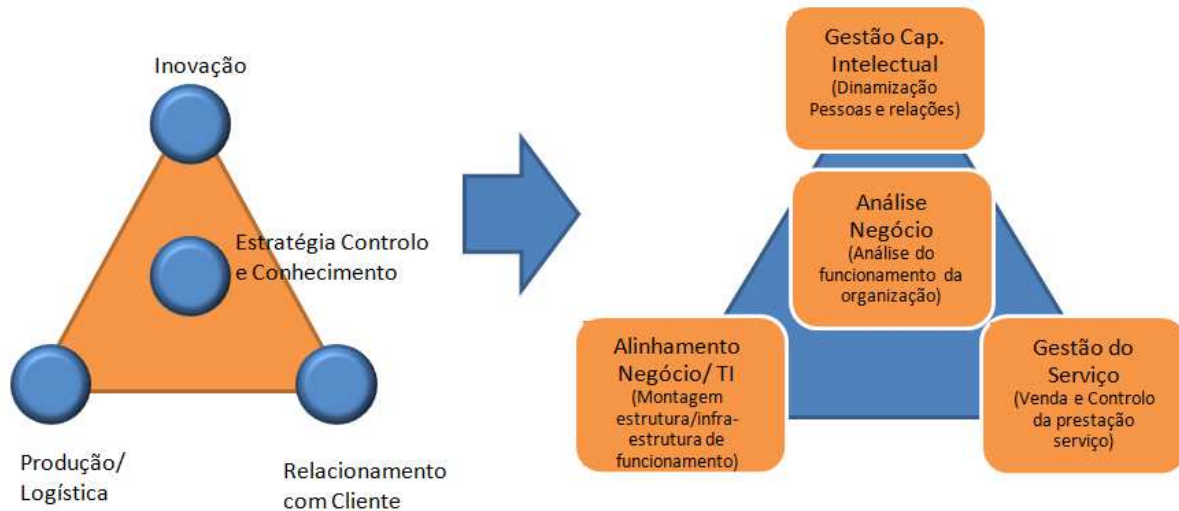


Figura 4-4 - Camada Estratégica Operacional vs Modelo da Unidade Valor

#### 4.4.2 Análise de Negócio

A Análise do Negócio procura ir de encontro às necessidades e desafios de mercado com vista a assegurar a eficácia. Assim, num nível de gestão procura por um lado, analisar os requisitos dos clientes e os seus perfis, resultantes da atividade, de modo a responder e antecipar às suas necessidades e prever tendências, com o lançamento de novos produtos e introdução de inovações. Mas também pela análise de focos de ineficiência ou de ineficácia de execução dos serviços, antecipar e evitar problemas. Como o âmbito de análise é lato, abarcando o portfólio dos serviços, serviços que isoladamente poderiam ser considerados pouco atrativos podem ser criados ou mantidos por questões estratégicas, como complementaridade doutros serviços ou necessidades particulares de segmentos específicos que globalmente são muito atrativos. Neste contexto a análise e inteligência de negócio (BI - *Business Intelligence*) refere ao uso alargado de tecnologias, processos, e aplicações para recolher e analisar informação interna e externa, e processos de negócio com ênfase na concorrência e necessidades dos clientes (ver capítulo 3.5.3).

##### 4.4.3 Gestão do Serviço

A gestão do serviço envolve: (i) a especificação do serviço; (ii) a gestão do relacionamento com entidades externas; (iii) a gestão do relacionamento com os clientes; e (iv) a gestão da introdução de pequenos melhoramentos.

A **especificação do serviço** é responsável por evidenciar as competências necessárias para a sua realização bem como o perfil exigível aos funcionários, e por antever a capacidade de recursos necessária para assegurar o nível de atividade (i.e., planejar e organizar pessoas, infraestruturas, comunicações e recursos materiais) para prestar os serviços de acordo com os contratos celebrados.

A **gestão do relacionamento com entidades externas** envolve o relacionamento com parceiros e fornecedores e compreende: levantamento de requisitos, pesquisa de mercado, negociação, realização de contratos, monitorização e controlo da prestação do serviço e respetiva qualidade, realizar *benchmarking* e reajustar contratos.

A **gestão do relacionamento com os clientes**, também designado por serviço ao cliente, envolve: levantamento de requisitos, negociação, celebração do contrato (definição das diretivas de prestação dos serviços), monitorização e controlo dos serviços prestados e respetiva qualidade, e ajustamento da prestação dos serviços e renegociação de contratos. O ajustamento poderá derivar de alterações nas necessidades dos clientes, ou por força da análise do perfil de consumo, ajustar o contrato à utilização verificada.

A **gestão de introdução de melhoramentos** resulta dos focos de ineficiência ou ineficácia detetados na análise do serviço e que poderão ser colmatados sem implicar decisões de nível estratégico.

O BPM (*Business Performance Management*) apresenta as potencialidades que asseguram o controlo da *performance* dos processos e das unidades de estrutura envolvidas na sua realização, independentemente de pertencerem à estrutura interna ou a entidades externas. O ciclo de vida de implementação do BPM ativar o ciclo PDSA de Demming na senda da melhoria contínua (ver capítulo 3.8.1).

##### 4.4.4 Alinhamento Negócio/TI

O pilar de alinhamento Negócio-TI baseia-se na especificação dos serviços e reúne os recursos necessários para a sua execução. No papel de orquestrador, este pilar procura coordenar o

funcionamento da estrutura organizacional de modo a que esta atue em sintonia independentemente da propriedade/pertença dos recursos envolvidos em cada atividade.

O desafio coloca-se em garantir o alinhamento entre a Arquitetura de negócio (processos) e a tecnologia. A Arquitetura da empresa é a ferramenta que consegue estabelecer a ligação entre estas duas realidades, garantindo a coordenação e a otimização do negócio (ver capítulo 3.7.2).

O objetivo consiste em alcançar a capacidade de adaptação das TIC's às necessidades do negócio e configurá-lo de acordo com as potencialidades oferecidas pelas evoluções tecnológicas criando mais-valias. Consequentemente, o valor criado não resulta apenas da seleção das TI's, mas principalmente da sua implementação no contexto do negócio. Assim, este alinhamento é também uma força motivadora da transformação organizacional, de modo a encontrar o melhor desenho de processos e tirar partido das vantagens das novas tecnologias, catapultando o valor do capital intelectual.

#### **4.4.5 Gestão Capital Intelectual**

O pilar de gestão de capital intelectual procura seguir as diretivas estratégicas e desenvolver o capital intelectual adequado à organização. Apesar de ser um capital intangível, e por isso muitas vezes ignorado, é importante a consciencialização e mobilização da organização em torno da sua importância. Criar uma cultura de dinamização do capital intelectual é vital e constitui capital organizacional *per si*.

O capital intelectual envolve três dimensões, cada uma com uma dinâmica própria.

O **capital humano** reflete as características dos funcionários que deverão ser conformes às necessidades do negócio e respetiva evolução. O desafio não se coloca somente na contratação dos recursos humanos, mas também na sua gestão evolutiva em conformidade com a evolução da própria organização. Uma gestão eficaz dos RH tem como vantagens adequar os recursos às necessidades, mantê-los atualizados, envolvidos e motivados. Manter uma equipa motivada é um dos principais desafios e fatores críticos de sucesso de um CSP.

O **capital organizacional** envolve entre outros a definição dos processos da organização e respetiva otimização, a introdução de boas práticas e *standards*, a criação de normas, regras e *templates* e o desenvolvimento de uma cultura de colaboração, partilha e integração de *know-how* (conhecimento tácito).

O **capital relacional** envolve desenvolver ações que estreitem o relacionamento entre a organização e os *stakeholders*.

### 4.5 Visão integrada do modelo – revisitada

#### 4.5.1 Visão holística com enfoque nos pilares

A figura seguinte (Figura 4-5) tem como objetivo ilustrar de forma integrada as camadas de definição estratégica (estratégia corporativa e da unidade de negócio) e de gestão (estratégia operacional). Com um detalhe ao nível da análise dos pilares fica patente quais os modelos utilizados em cada componente e uma visão global da sua diversidade e inter-relacionamento. O enfoque desta abordagem é providenciar uma visão do alinhamento estratégico entre ambas as camadas.



Figura 4-5 Visão integrada do modelo SSAM (foco no alinhamento estratégico)

#### 4.5.2 Como o modelo endereça as propostas de valor

Com o objetivo de ilustrar a forma como o modelo desenvolvido endereça as propostas de valor enunciadas foi desenvolvida a seguinte tabela:

| Proposta de Valor                          | Pilar/Nó                                           | Objetivo                                                                                                                                                                 | Modelo                                   |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Inovação e adaptação                       | Alinhamento Externo                                | Assegurar uma oferta adequada à envolvente                                                                                                                               | Modelo das Cinco Forças de Porter        |
|                                            | Análise de Negócio                                 | Procurar formas de inovar e melhorar                                                                                                                                     | <i>Business Intelligence</i>             |
| Rede de unidades de negócio especializadas | Estratégia/Gestão Capital Intelectual              | Garantir a dinâmica de enriquecimento do capital intelectual da organização<br>Assegura a criação e renovação do capital intelectual para suportar prestação de serviços | Modelos de Gestão do Capital Intelectual |
|                                            | Alinhamento Organizacional                         | Assegurar uma estrutura flexível e escalável que funcione em sintonia                                                                                                    | Unidade de Valor                         |
| Alinhamento                                | Controlo Estratégico /Monitorização da Performance | Alinhamento estratégico                                                                                                                                                  | BSC<br>KPI's                             |
|                                            | Alinhamento Organizacional                         | Assegurar uma estrutura flexível e escalável que funcione em sintonia                                                                                                    | Unidade de Valor                         |
|                                            | Alinhamento Negócio-TI                             | Assegurar uma infraestrutura que suporte a prestação dos serviços                                                                                                        | Arquitetura de Empresa                   |
| Economias de escala e qualidade            | Governança de Serviços                             | Assegurar uma oferta eficiente adequada aos clientes                                                                                                                     | Governança SOA                           |
|                                            | Gestão de Serviços                                 | Garantir a prestação serviço em conformidade com o acordado com os clientes                                                                                              | BPM                                      |

Tabela 4-3 Propostas de valor versus pilares modelo SSAM

## 5. Perspetivas do Modelo SSAM

---

### ***5.1 Apresentação das perspetivas***

Os pilares do modelo SSAM identificam as áreas críticas de atuação do CSP. A abordagem dinâmica do modelo deixa patente o relacionamento entre os pilares dentro de cada camada, e o mecanismo de alinhamento entre camadas. Este mecanismo de alinhamento, baseado na criação de um *balanced scorecard*, apresenta um conjunto de indicadores que permite avaliar o desempenho da organização em cada pilar do modelo e no seu inter-relacionamento.

Nesta ótica, o modelo SSAM tem como objetivo analisar a atuação da organização e no limite fazer a simulação com vista a analisar o impacto de cenários hipotéticos na sua performance.

Extensivamente, as perspetivas do modelo SSAM, seguidamente apresentadas, contribuem com uma abordagem que aponta linhas de atuação estratégica para apoiar a tomada de decisão.

Enquanto a avaliação da performance serve para “medir a temperatura do paciente” e contribui para detetar problemas assegurando uma atuação na performance imediata através de melhorias incrementais baseadas no que se passou, as perspetivas do modelo têm como objetivo apontar linhas de ação que conduzam à performance futura.

Pela análise da experiência de implementação do CSP na Administração Pública Portuguesa (APP) foi possível identificar quatro abordagens de atuação (capítulo 7.3, Anexo A), que designamos por perspetivas do modelo SSAM. Derivadas das combinações dos quatro pilares do modelo SSAM, o objetivo destas perspetivas é o de apresentar as diferentes abordagens a prosseguir na implementação dos SP. Saliente-se que apesar das perspetivas serem apresentadas sobre os pilares da camada de definição estratégica, envolvem de forma coordenada os correspondentes pilares (dos quadrantes correspondentes) da camada de gestão. Cada uma das abordagens tem um foco específico na eficiência ou na eficácia, orientada a preocupações internas ou externas, e define uma orientação que apoia a tomada de decisão.

Conforme a figura seguinte as perspetivas do modelo são: económica, de mercado, de nível de serviço e de inovação (Figura 5-1)

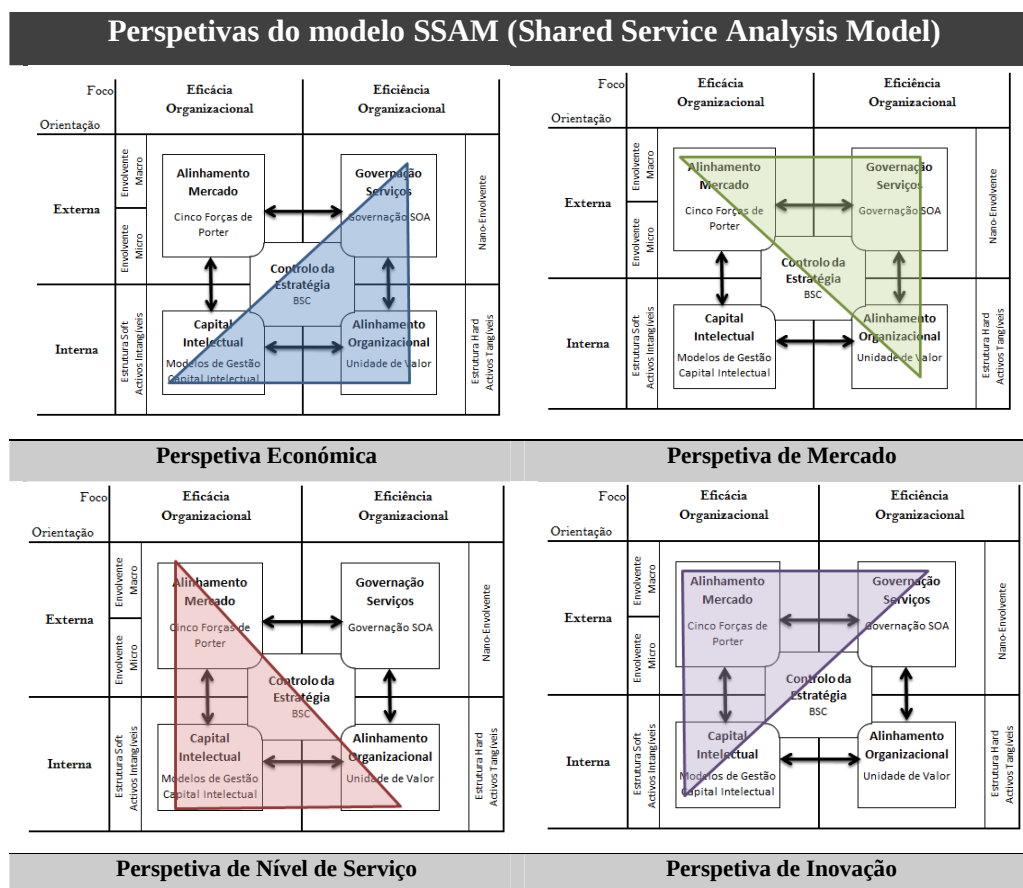


Figura 5-1 Perspetivas do modelo SSAM

Cada perspetiva do modelo aponta uma orientação estratégica a adotar em função do contexto (de negócio, de evolução do serviço ou evolução iniciativa de SP). Em função dessa estratégia serão determinados os pilares de análise que terão intervenção (os envolvidos pelo triângulo) e a respetiva relevância (associada ao ângulo que forma o triângulo da perspetiva).

A **perspetiva económica** é característica de uma estratégia focalizada na eficiência numa ótica interna. Esta é abordagem estratégica que o CSP segue quando pretende garantir a criação de uma estrutura que consegue assegurar a viabilidade da implementação dos CSP's na organização-mãe através da poupança de custos. Com o seu principal enfoque nas estruturas, procura desenvolver uma carteira de serviços com uma boa relação qualidade/preço e aposta no desenvolvimento do capital intelectual como garantia de funcionamento e evolução da organização. Nesta abordagem

## 5. Perspetivas do Modelo SSAM

é patente a preocupação em demonstrar capacidade de concretização na viabilização do projeto de SP. Atendendo ao facto de que um dos principais *drivers* para aderir aos SP é a redução dos custos, esta perspetiva caracteriza a estratégia do CSP numa primeira fase de afirmação. O objetivo é criar uma estrutura ágil, económica e escalável, de modo a oferecer uma solução com uma boa relação qualidade preço. Questões como: (i) a implementação dos SP é economicamente viável? (ii) a implementação dos SP é temporalmente exequível?; e (iii) a atual estrutura comporta eficientemente (sem ruturas de serviço nem crescimento exorbitante dos custos) a evolução da atividade pretendida? - Caracterizam a abordagem da perspetiva económica.

A **perspetiva de mercado** focada também na eficiência tem uma abordagem orientada para o mercado. Consciente de que o seu sucesso não depende somente da eficiência interna mas também da satisfação dos clientes, a perspetiva de mercado conduz o CSP numa lógica de ir de encontro às necessidades dos clientes assegurando que a solução que lhes for apresentada deve ser economicamente viável. Neste contexto o papel da criação de um portfólio de serviços que permitam gerir o *trade-off* entre economias de escala e a satisfação das necessidades dos clientes é a pedra angular. Esta perspetiva procura encontrar resposta a questões como: (i) que problemas/necessidades (RH excedentários, processos com especificidades não contempladas na normalização, autonomia, criticidade estratégica da informação a partilhar) têm os clientes e que resposta lhes podemos dar sem prejudicar a eficiência? (ii) que novas soluções podemos encontrar para responder às suas preocupações?; (iii) Como podemos garantir a normalização e customização de uma forma eficiente?

A **perspetiva de nível de serviço** procura atingir a eficácia a partir das suas capacidades internas. A principal preocupação do CSP seguindo esta perspetiva é garantir a satisfação do cliente procurando com base num bom relacionamento e garantindo uma estrutura interna que seja eficaz, i.e., célere e adequada às necessidades dos clientes. A pedra angular desta abordagem é o desenvolvimento do capital humano, relacional e organizacional de forma a coordenar estes interesses e forças. A perspetiva de nível de serviço procura responder a questões: (i) o que é necessário (competências, tecnologias, sistemas de informação, portais, BAM, coordenação de equipas, processos internos) desenvolver internamente para garantir o nível de serviço?; e (ii) que tipo de relacionamento com os clientes para os apoiar na adesão aos SP (equipas no terreno, motivar colaboradores, apoio psicológico aos funcionários, formação, ações de divulgação/cooperação)?.

A **perspetiva de inovação** é o expoente máximo da evolução do CSP procura a eficácia orientada para os desafios do mercado. O objetivo é inovar, apresentar novas soluções que vão de encontro às necessidades dos clientes, aproveitar as potencialidades da centralização de sistemas e informação para catapultar o valor do serviço que pode prestar à organização-mãe e às unidades de negócio. Esta perspetiva de inovação pode sair do âmbito de atuação do CSP, conduzindo a novas perspetivas de transformação e melhoria do funcionamento da organização-mãe. Como inovar? Que novos serviços oferecer? Que forma de dinamizar o negócio? Que potencial, para criar novos produtos e serviços, oferece a centralização de operações e informação de toda a AP? – são questões a abordar nesta perspetiva.

Seguidamente apresenta-se a classificação estruturada das perspetivas:

| Perspetiva                   | Económica                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Mercado                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Nível de serviço                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Inovação                                                                                                                                                                   |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Critério de avaliação</b> | Custo (implementação e operacional)                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Adesão clientes                                                                                                                                                                                                                                                                            | Satisfação cliente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Novas soluções de valor-acrescentado                                                                                                                                       |
| <b>Driver</b>                | Assegurar eficiência de custos                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Flexibilidade e ajustamento às necessidades de mercado                                                                                                                                                                                                                                     | Qualidade percebida                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Inovação Negócio                                                                                                                                                           |
| <b>Foco</b>                  | Implementação de uma estrutura interna eficiente                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Criação de soluções de mercado eficientes                                                                                                                                                                                                                                                  | Coordenação dos recursos internos para responder às necessidades de mercado                                                                                                                                                                                                                                                                              | Integração do conhecimento para inovar                                                                                                                                     |
| <b>Características</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assegurar viabilidade económica para justificar implementação dos SP</li> <li>- Criação de uma infraestrutura eficiente e escalável</li> <li>- Uniformização de serviços/processos</li> <li>- Conseguir desenvolver uma equipa com excelentes capacidades, elevada qualidade e motivada</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise de mercado</li> <li>- Flexibilidade da oferta</li> <li>- <i>Trade-off</i> entre uniformização e personalização</li> <li>- Analisar perfil dos clientes para adaptar a oferta</li> <li>- Promover a melhoria contínua da oferta</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordenação e cooperação entre os recursos internos</li> <li>- Suporte ao cliente</li> <li>- Foco no cliente</li> <li>- Aposta no relacionamento com os clientes</li> <li>- Desenvolvimento de capital organizacional para atingir eficácia</li> <li>- Promover envolvimento da equipa com o negócio</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Antecipar necessidades futuras</li> <li>- Criar novas soluções</li> <li>- Analisar perfil de consumo e inovar a oferta</li> </ul> |

Tabela 5-1 Perspetivas modelo SSAM

O contexto e fase de evolução em que a organização se encontra são determinantes para a escolha da perspetiva a aplicar em cada circunstância. Porém, a análise de um problema/desafio em função das quatro perspetivas em simultâneo permite que os dirigentes tenham uma visão holística do impacto aos diferentes níveis. Ainda que haja uma perspetiva que prevaleça para a tomada de decisão, em função do contexto organizacional, as restantes perspetivas poderão ajudar a avaliar o impacto colateral e a tomar medidas preventivas de eventuais problemas a médio-prazo.

### ***5.2 As perspetivas do modelo e a evolução dos CSP's***

Já foram apresentadas duas abordagens de evolução da implementação dos SP, uma orientada à eficiência e uma outra à eficácia. Na abordagem orientada à eficiência (capítulo 2.2.1 pág. 24) as etapas eram: orientação aos custos, orientação ao cliente, orientação ao mercado e orientação ao lucro. Na abordagem à eficácia (capítulo 2.2.2 pág. 25) as etapas eram: primeira geração de *commodities*, segunda geração de SP integrados e terceira geração de inovação e transformação. Como é sabido a implementação dos SP começa pelo atrativo da economia de custos, i.e. pela eficiência, e permanece se conseguir conquistar os clientes pela qualidade, i.e. pela eficácia. À medida que o CSP amadurece o foco é redirecionado da redução dos custos para a geração de valor (Carlsson, et al., 2004).

Consequentemente as perspetivas do modelo SSAM podem apresentar-se como uma trajetória de implementação dos CSP numa perspetiva de evolução temporal conforme ilustra a figura (Figura 5-2).

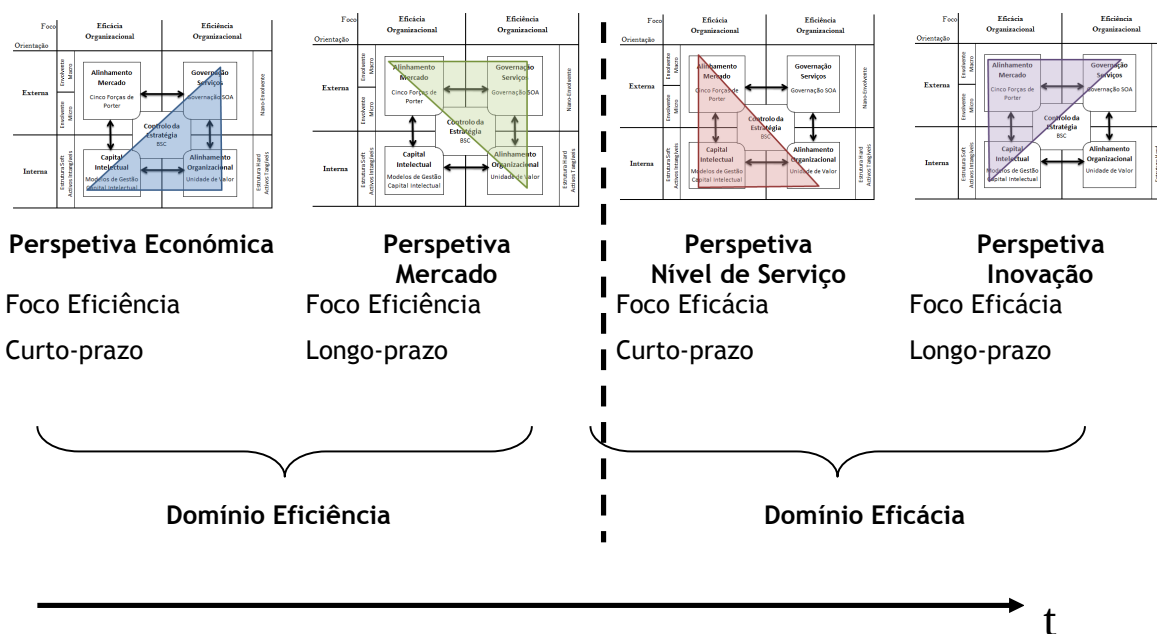


Figura 5-2 Trajetória evolução CSP segundo as perspetivas o modelo SSAM

A ordenação temporal da aplicação das perspetivas vai de encontro à relação de importância entre os indicadores de eficiência e eficácia ao longo do tempo. Isto é, numa fase inicial o crescimento da importância dos indicadores da eficiência é mais acentuado, enquanto há uma preocupação crescente na eficácia de forma gradual, e a partir da altura em que se atinge um nível de eficiência que garanta a viabilidade do projeto, acentua-se a preocupação pela eficácia invertendo-se a tendência até que ambos tenham a mesma relação de força, i.e., eficiência e eficácia num *trade-off* de equilíbrio (capítulo 6.2 pág. 126).

PARTE III

APLICAÇÃO DO MODELO SSAM NA  
AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE  
– CASO GERAP E.P.E



## 6. Avaliação de Performance

---

### 6.1 Enquadramento

A eficácia da estratégia de um CSP requer que objetivos de eficiência e eficácia sejam atendidos, sendo imperativo assegurar a satisfação dos utilizadores com a menor quantidade de recursos possível.

O modelo SSAM foi definido para ser uma unidade de análise de base para a definição e implementação da estratégia (Stahler, 2002) de um CSP. Nesta ótica, o modelo pode ser utilizado para possibilitar a medição, observação e comparação da lógica de negócio da organização (Osterwalder, et al., 2005), e portanto aferir a performance em termos de eficiência e eficácia (dois vetores de análise do modelo que encerram todos os pilares. Uma vez identificado o modelo de negócio, é mais fácil identificar e selecionar os indicadores mais ajustados para monitorizar e controlar o desempenho.

Como foi anteriormente referido, o modelo mais utilizado para fazer a análise da performance das organizações é o BSC (Kaplan, et al., 2004). Vai ser com base nas diretivas de implementação desta metodologia que se vai proceder à identificação dos indicadores de performance para um CSP. Nesta ótica, o BSC baseia-se na identificação dos indicadores de desempenho segundo quatro perspetivas base (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento) e do relacionamento entre elas para a avaliação da performance organizacional. As perspetivas tradicionais apresentadas são genéricas e portanto aplicáveis a todas as organizações. Neste contexto, face ao desenvolvimento do modelo SSAM de análise para suporte à definição e implementação estratégica dos CSP's, as perspetivas serão ajustadas às propostas de valor deste tipo de organização assumidas no âmbito desta investigação e que se encontram traduzidas nos pilares do modelo. Assim, considerando os quatro pilares apresentados no nível de definição estratégica – camada de estratégia corporativa e da unidade de negócio – como os elementos principais na condução da organização por um percurso de performance global, propõe-se uma readaptação do BSC (Figura 6-1) que assume cada pilar como uma perspetiva de análise da performance visando assim responder aos requisitos específicos do CSP.



Figura 6-1 *Balanced Scorecard* para CSP segundo abordagem do modelo SSAM

## 6.2 Visão holística

Dentro de um quadro de análise que tem como base de análise de performance os pilares da camada de definição estratégica do modelo SSAM, é no contexto do âmbito de cada um que serão identificadas as variáveis de análise mais relevantes, bem como os indicadores.

Para fazer esta análise de uma forma estruturada inspirámo-nos no paradigma de orientação por objetos. Desta feita, procurou-se identificar para cada perspetiva o objeto de negócio mais relevante e através dos atributos destes encontrar as variáveis de análise relevantes. Paralelamente a definição das relações de negócio que se estabelecem entre os objetos permitem identificar as variáveis e indicadores relevantes que suportam o relacionamento entre as perspetivas do BSC.

A aplicação do paradigma de orientação por objetos ao BSC adaptado às perspetivas do modelo SSAM resultou no seguinte diagrama de análise da performance (Figura 6-2).

## 6. Avaliação de Performance

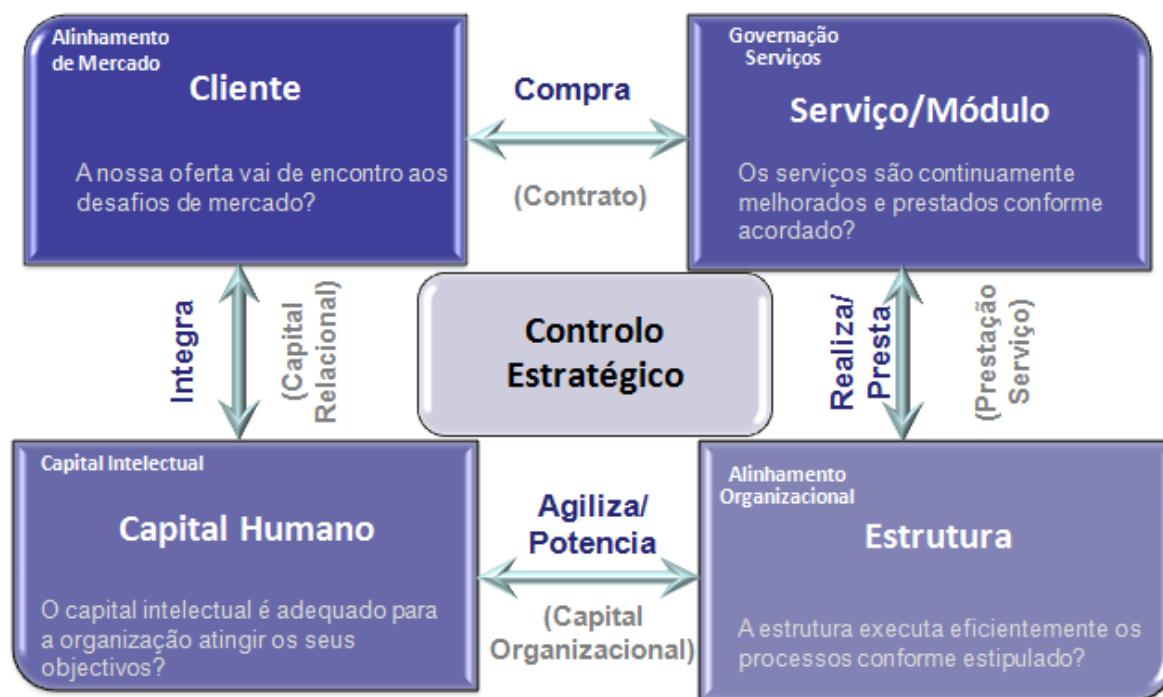


Figura 6-2 - Análise de performance do BSC segundo a abordagem de orientação por objetos

Pela análise global podemos verificar que no eixo da eficácia (pilares de alinhamento de mercado e capital intelectual) existem três objetos principais a analisar: (i) cliente objeto fundamental na percepção e avaliação do alinhamento com o mercado; (ii) capital humano que envolve a riqueza intelectual de todos os que fazem parte da organização, e que tem em vista seguir os objetivos organizacionais para concretizar a oferta de valor e ser inovador nessa oferta; e (iii) capital relacional focado na criação de um relacionamento estreito entre a empresa e os clientes/stakeholders que potencia uma atuação mais eficaz.

No eixo da eficiência (que envolve os pilares de governação de serviço e alinhamento organizacional) a análise de desempenho recai sobre: o (i) serviço/módulo que deve ser prestado conforme acordado com o cliente e cuja criação e melhoria deve potenciar a eficiência da oferta; a (ii) estrutura eficiente que elimine desperdícios de recursos e falhas e concretize a execução dos processos de negócio conforme definido; e a (iii) prestação do serviço que retrata a estrutura ao serviço da prestação de serviços no sentido de cumprir o que foi acordado, dentro dos parâmetros de qualidade estabelecidos.

Transversalmente existem dois objetos que relacionam eficácia e eficiência: (i) contrato, que avalia o índice de envolvimento do cliente com o serviço. Este envolvimento é potenciado pela eficácia (adequação) da oferta e promove a eficiência das economias de escala; e (ii) o capital organizacional que sendo resultante da “produção” do capital humano, cria um conjunto de ativos intangíveis (a salientar a estrutura orgânica, os processos normalizados, a introdução de *best practices* e normas) que ao serviço dos objetivos organizacionais promove a criação de uma estrutura mais eficiente.

Como foi referido anteriormente a implementação dos SP é frequentemente caracterizada por um *trade-off* entre a eficácia e a eficiência, porque nem todos os objetivos conseguem ser atingidos em simultâneo (Janssen, et al., 2006). A relação de *trade-off* entre estes dois eixos (eficiência e eficácia) e a evolução da importância dos respetivos indicadores ao longo do tempo dependerá do estágio de evolução do CSP. Como é defendido por muitos autores em resultado da análise de diversos casos de implementação dos SP, estes entram na organização e convencem pela eficiência mas a sua continuidade no longo-prazo dependerá da eficácia. A relação entre a importância dos indicadores associados a estes dois eixos podem ser descritos segundo uma curva de evolução temporal como a descrita na Figura 6-3, onde se constata que numa fase inicial o crescimento da importância dos indicadores da eficiência é exponencial, enquanto há uma preocupação crescente na eficácia de forma gradual, e a partir da altura em que se atinge um nível de eficiência que garanta a viabilidade do projeto, acentua-se a preocupação pela eficácia invertendo-se a tendência até que ambos tenham a mesma relação de força, i.e., eficiência e eficácia num *trade-off* de equilíbrio.

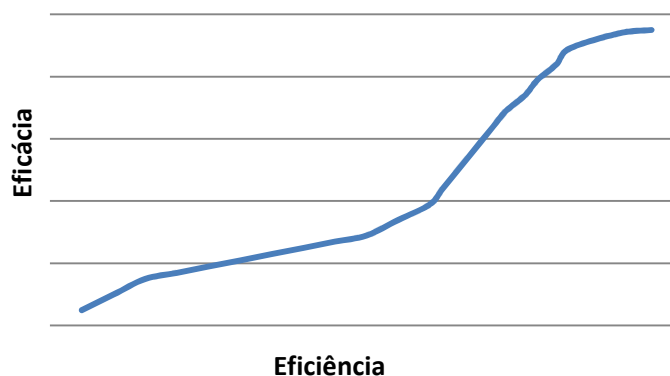


Figura 6-3 - Comportamento Fatores Eficiência vs Eficácia

## 6. Avaliação de Performance

A lógica de negócio muda ao longo do tempo devido a pressões internas e externas. Por isso, apesar dos vetores de performance de eficiência e eficácia serem determinantes na análise, convém não esquecer, segundo a abordagem sistémica, que os agentes da envolvente externa são determinísticos na performance de longo-prazo do CSP. Consequentemente, procedeu-se a uma análise mais detalhada das perspetivas correspondentes aos pilares do vetor de orientação externa, i.e., alinhamento de mercado e governação de serviços.

Desta forma foi possível encontrar os objetos e as relações com a envolvente, mais relevantes (ver Figura 6-4).

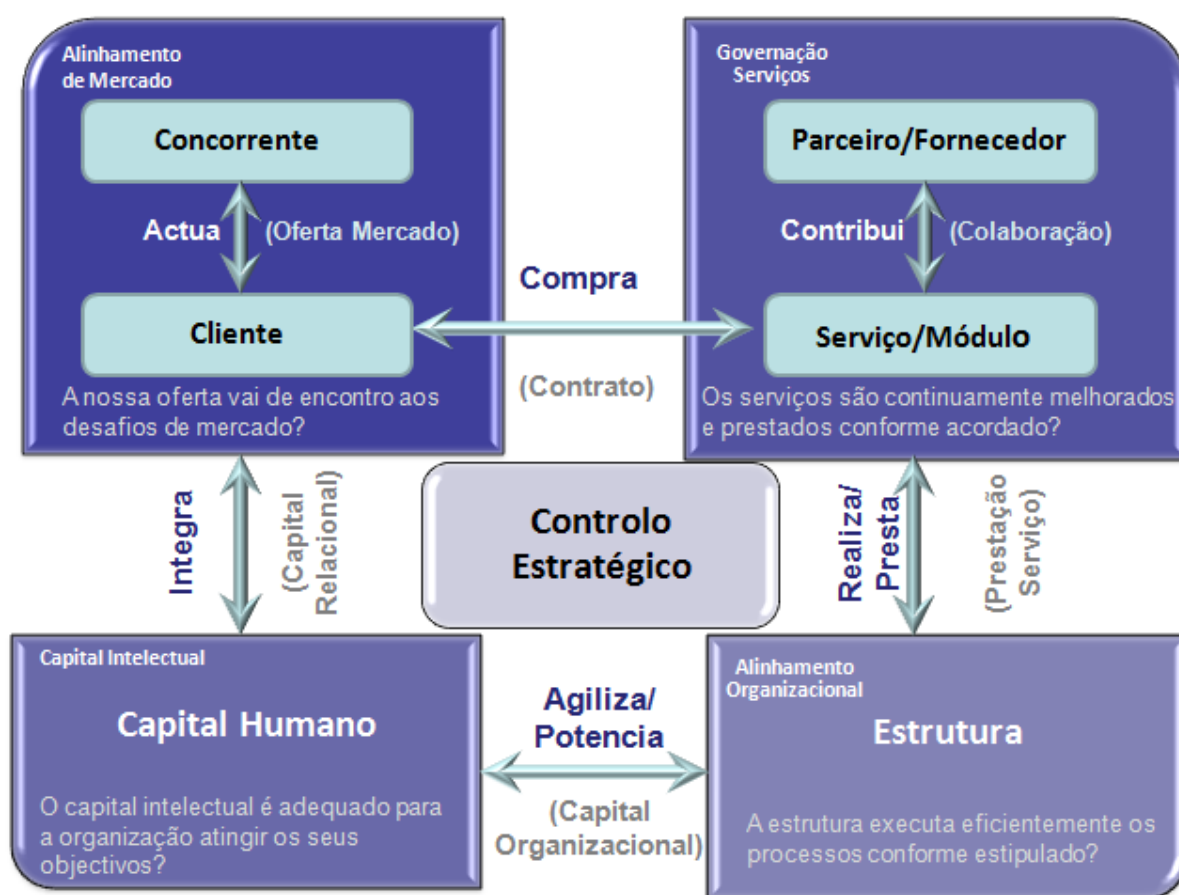


Figura 6-4 Análise de performance do BSC segundo a abordagem O.O. de agentes externos

Os concorrentes determinam a oferta de mercado que permite avaliar comparativamente oferta de serviços da organização. Por seu turno, fornecedores e parceiros são envolvidos colaborativamente na prestação dos serviços da organização, e o seu dinamismo e performance são determinantes para a performance do CSP.

Comparativamente com o BSC a adoção de uma abordagem orientada a objetos introduziu na análise da performance um enfoque no relacionamento entre as perspetivas. Assim, o objetivo consistirá em identificar os indicadores que meçam a performance atingida pela organização em cada objeto e relação.

Porém antes de prosseguir na identificação dos indicadores e respetivas variáveis é importante conhecer a organização em estudo, i.e., urge fazer uma análise do CSP da Administração Pública Portuguesa, GeRAP E.P.E. A análise será realizada com base no modelo SSAM seguindo os objetos e relações identificados no modelo de análise de performance que permitirão dar uma perceção da atuação da organização nestas dimensões.

## 7. Análise do Caso de Estudo: GeRAP E.P.E.

---

### **7.1 Domínio de análise**

A GeRAP E.P.E é a empresa pública do estado que tem como missão a prestação de serviços partilhados à Administração Pública nas áreas dos Recursos Humanos, Financeiros e Tecnológicos, bem como a gestão do pessoal em situação de mobilidade especial, assumindo a missão, atribuições e competências da entidade gestora da mobilidade. (GeRAP E.P.E., 2009).

A visão da gestão de topo da empresa é fazer da GeRAP uma referência em serviços partilhados no setor público, considerando o contributo que esta atividade poderá dar para o saneamento, consolidação e transparência das contas públicas. (GeRAP E.P.E., 2009).

Como já foi referido (capítulo 2.6.4) a estratégia de implementação dos SP na APP seguirá um progresso gradual numa perspetiva horizontal e vertical. Segundo a uma evolução vertical, a GeRAP iniciou a sua atividade com a disponibilização de serviços partilhados na área dos recursos financeiros, cuja solução a GeRAP designou de GeRFiP (Gestão de Recursos Financeiros em modo Partilhado). Relativamente à perspetiva horizontal, o enfoque incide sobre um crescimento progressivo no seio da Administração Pública Central com cerca de 450 organismos. Neste contexto a análise do estudo de caso será circunscrita ao domínio da experiência de implementação dos serviços partilhados na área financeira na Administração Pública Central.

Procurar-se-á fazer uma análise estática da GeRAP com base no modelo SSAM de modo a caracterizar a atuação e decisão da organização no âmbito dos quatro pilares da camada de definição estratégica: alinhamento com o mercado, governação dos serviços, alinhamento organizacional e capital intelectual (capítulo 4.3). Esta análise será orientada pelos objetos e relações identificados no modelo de análise de performance (capítulo 6.2). Seguidamente, de modo a ter uma perceção evolutiva da experiência da GeRAP em termos de implementação dos serviços partilhados, segundo a perceção do investigador no terreno, far-se-á uma análise dinâmica com base nas perspetivas do modelo SSAM: perspetiva económica, perspetiva de mercado, perspetiva de nível de serviço e perspetiva de inovação (capítulo 5).

## 7.2 Análise segundo o modelo SSAM

### 7.2.1 Alinhamento de mercado

#### Análise dos clientes

A GeRAP no âmbito das suas funções considera três tipologias de clientes da Administração Pública Central (APC): (i) os organismos públicos utilizadores dos serviços financeiros; (ii) os organismos de auditoria e controlo, responsáveis por auditar e controlar as contas dos organismos públicos na forma como gerem os dinheiros orçamentais; e as (iii) tutelas orientadas pela necessidade de modernização/transformação do SPA e criar uma estrutura eficiente que forneça maior qualidade no serviço público.

A tabela seguinte apresenta uma análise das necessidades dos clientes de cada tipologia. Paralelamente também são identificados os desafios que cada cliente enfrenta no contexto da iniciativa de implementação dos SP, e que servirão de alertas para a GeRAP adequar a sua oferta à atuação real dos seus clientes propiciando a adesão e a satisfação dos seus clientes aos mais diversos níveis.

| Cliente                            | Necessidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Desafios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Exemplo                                              |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Organismos Públicos                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementação do POCP - Falta de competências técnicas em POCP e/ou sistemas</li> <li>▪ Competências técnicas</li> <li>▪ Sistemas de implementação POCP</li> <li>▪ Execução das operações da área financeira</li> <li>▪ Controlo dos processos financeiros</li> <li>▪ Informação ao nível da operação</li> <li>▪ Flexibilidade de adaptação dos processos às necessidades específicas</li> <li>▪ Reporte aos órgãos de auditoria e controlo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Receio de perda de poder de decisão e autonomia</li> <li>▪ Perda de controlo das operações e sistemas</li> <li>▪ Receio de aumento de burocracia</li> <li>▪ Receio de uma visibilidade das operações financeiras para fora do contexto da organização</li> <li>▪ Esvaziamento de funções</li> <li>▪ Desaproveitamento de RH – receio de despedimento</li> <li>▪ Impossibilidade legal de despedimento</li> <li>▪ Já são eficientes e não vislumbram melhorias com os SP - ceticismo relativo à real quebra de custos</li> <li>▪ Redução orçamental</li> <li>▪ Dúvidas relativas à distribuição das mais-valias conseguidas com a prestação de serviços em modo de serviços partilhados</li> </ul> | II-MFAP, DGAEP, Secretarias-gerais, entre múltiplos. |
| Organismos de Auditoria e Controlo | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informação normalizada</li> <li>▪ Rapidez no acesso e atuação</li> <li>▪ Informação agregada com qualidade</li> <li>▪ Transparência</li> <li>▪ Mecanismos de controlo</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | INE, GPEAR, TCO, DGO (Anexo E)                       |

## 7. Análise Caso Estudo: GeRAP EPE

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                        |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Tutela | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melhorar a qualidade dos serviços na função pública</li> <li>▪ Redução custos – eficiência orçamental – eficiência de todos</li> <li>▪ Necessidade de realizar um controlo orçamental mais rigoroso, uniformizado e centralizado</li> <li>▪ Transparência</li> <li>▪ Informação normalizada</li> <li>▪ Fiabilidade na informação agregada</li> <li>▪ Facilidade e rapidez do acesso à informação agregada</li> <li>▪ Análise dos impactos das medidas e rapidez no ajustamento</li> <li>▪ Mecanismos de controlo</li> <li>▪ Necessidade de acompanhamento das medidas europeias de e-government que apontam para a adoção de CSP's</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicação eficaz dos objetivos das medidas de SP</li> <li>▪ Encontrar soluções para os organismos com situações complexas (excesso de RH com capacidade técnica, eficiência dos serviços)</li> <li>▪ Capacidade de estimular os organismos a aderirem aos serviços – autonomia dos organismos</li> <li>▪ Reduzido poder de exercício de autoridade no seio da AP</li> <li>▪ Pressão do calendário político</li> <li>▪ Criação de leis/restrições orçamentais que promovam a adesão aos SP</li> <li>▪ Máquina burocrática do estado complexa com inúmeras vicissitudes que constituem subterfúgios para quem quer fazer oposição à execução de determinadas decisões</li> </ul> | Políticos e assessores |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|

Tabela 7-1 Análise Clientes

Relativamente aos organismos públicos é pertinente fazer uma ressalva, de acordo com o previsto na Lei n.º 8/90, lei de Bases da Contabilidade Pública, identifica necessidades contabilísticas distintas em função do tipo de organismo. O sistema contabilístico para os organismos com autonomia administrativa, também designados por serviços integrados (SI) (p.e., Direções Gerais), deverá ser unigráfico, mas no entanto deverá permitir a organização de uma contabilidade analítica para efeitos de avaliação dos resultados de gestão. Relativamente aos organismos e serviços dotados de autonomia administrativa e financeira, serviços e fundos autónomos (SFA) (p.e., hospitais, universidades e regiões de turismo), o sistema contabilístico será diagráfico segundo o POCP. Apesar do sistema de contabilidade dos SI permanecer unigráfico deverá enquadrar-se no POC (Plano Oficial de Contabilidade) de modo a permitir ter uma visão patrimonial e económica. No entanto, esta é uma realidade cuja mudança vai ser desafiante no seio da AP, onde não existe uma cultura de análise de custos. A lógica de analisar quanto custa um serviço que acabou de ser prestado, independentemente de ter sido ou não pago, não faz parte do domínio de análise dos dirigentes. Dissecar o custo de um bem ou de um serviço em parcelas e poder entender/explicar qual a contribuição de cada uma delas no custo total implica uma maior responsabilização de todos os intervenientes no processo, e consequentemente uma avaliação de todos os envolvidos (Salvador, 2007).

### **Oferta de Valor nos Serviços Partilhados**

Quer as soluções GeRFiP como GeRHuP (Gestão de Recursos Humanos em modo Partilhado) implementam os serviços com base em *web services* e BPM (*business process modelling*) e estão disponíveis para a APP de duas formas: Partilha de Serviços (PS) e Partilha de Plataforma (PP). Em ambas as soluções a GeRAP, também referida como Centro de Recursos Partilhados (CRP), fornece e gere a plataforma tecnológica. A diferença entre ambas as formas de disponibilização dos SP reside no facto de que na partilha de plataforma os organismos públicos são responsáveis pela sua utilização de forma auto-suficiente, i.e. assegurando as competências técnicas para executar os serviços. Enquanto que no modo de Partilha de Serviços fornecem a execução dos serviços financeiros e de RH dependendo dos produtos (GeRFiP e GeRHuP). Para as entidades que ainda não utilizam o GeRFiP, é disponibilizado um *interface* de Partilha de Dados (PD) de modo a obter dos organismos os dados financeiros necessários para a consolidação global da função pública, e também para importar e exportar dados para outros sistemas.

As soluções GeRFiP e GeRHuP foram desenhadas para permitir que os organismos públicos reutilizem os seus RH de uma forma flexível de acordo com as suas competências e necessidades. Neste contexto, o modo de serviço adoptado não será determinístico, mas permitirá uma evolução em conformidade com as mudanças que ocorram no seio de cada organismo. Portanto, estará ao alcance de qualquer organismo público transitar de uma solução de PP para uma solução de PS.

Bergeron (2003) afirmou que em SP não é possível aplicar um modelo de negócio *one-size-fits-all*. O modelo de negócio da GeRAP foi desenhado de modo a proporcionar uma oferta flexível na adopção dos SP dado que no sector público não é adequado o emprego dos mesmos métodos utilizados no privado devido a: (i) dimensão, diversidade e localização dos 450 organismos da APC que envolvem cerca de 550 000 funcionários, alguns localizados em regiões insulares. Num domínio tão vasto não é possível garantir uma solução única; (ii) a natureza dos contratos de trabalho que regem os funcionários públicos impossibilita o despedimento. Portanto, uma solução na prestação dos SP que é capaz de preservar os postos de trabalho e permite ajustamentos flexíveis e em tempo útil é crucial para a aceitação do paradigma dos serviços partilhados quer ao nível generalizado como a nível da gestão dos organismos; e (iii) a autonomia de gestão e feudalismo das entidades públicas permitiu a criação e desenvolvimento de uma pulverização de soluções distintas. No âmbito dessas soluções estão envolvidas pessoas, fornecedores com relações de natureza diversa que necessitam de ser redefinidas ou mesmo eliminadas.

No contexto, por um lado, de uma abertura da GeRAP ao *benchmarking* com o mercado e, por outro, ao feudalismo dos organismos públicos que vislumbram nesta solução um modelo de *outsourcing*, a resposta do CRP relativamente ao preço deixa transparecer que apresentará soluções competitivas e que os ganhos de eficiência obtidos serão transferidos em favor dos organismos aderentes, ao invés de constituírem mais-valias do CRP (MFAP, 2009).

Apesar da força motriz do estado para a criação de centros de serviços partilhados ser a redução dos custos pela erradicação da duplicação de funções nos inúmeros organismos da função pública, esta não é a tónica dominante na definição da proposta de valor da GeRAP. Os compromissos declarados pela GeRAP destacam a eficiência e eficácia (GeRAP, 2010):

- (i) **Serviço ao cliente** com base na criação e responsabilização de uma área dedicada, na definição de processos de relacionamento (prestação e gestão de serviços) e na contratualização de níveis de serviço;
- (ii) **Respeito pela autonomia** da gestão dos organismos;
- (iii) **Profissionalismo** e ênfase na qualidade, ajustando a prestação de serviços às necessidades dos organismos e na proliferação de boas práticas;
- (iv) **Normalização de processos**, criação de padrões de processos evolutivos de acordo com os normativos em vigor;
- (v) **Transparência de preços**, com a criação de tipologias de serviços e tabelas de preços, de modo que os organismos - cliente possam determinar os níveis de serviço que pretendem e pagar um preço em conformidade;
- (vi) **Inovação e qualidade**;
- (vii) **Avaliação pelos resultados**, segundo o qual a avaliação das atividades deve ser orientada em termos dos objetivos definidos nos contratos-programa, para além do rigor da execução financeira e da eficiência administrativa;
- (viii) **Realização profissional** dos seus colaboradores

Esta proposta procura conquistar clientes receosos de perda de autonomia e controlo, enfatizando a qualidade, inovação e profissionalismo dos serviços oferecidos. O enfoque no custo seria menos atrativo dado os clientes serem dotados de autonomia de decisão, de ser pouco patente a preocupação com o interesse público, e de terem dificuldade em antever redução dos custos (p.e., estruturas de custos otimizadas e dificuldades de realocação de pessoal). É importante referir que

economias de escala só serão possíveis com uma grande adesão dos organismos, portanto a preocupação em aliciar os clientes pela qualidade traduzir-se-á em economias de custos, que a prazo poderão assegurar a sustentabilidade do CRP, que desde início procurou oferecer preços competitivos face ao mercado. Ainda assim, algumas medidas de carácter político-legal foram implementadas para assegurar o ritmo de adesão.

### **Análise dos Concorrentes**

A análise da concorrência permite identificar as alternativas à solução proposta pela GeRAP e o poder negocial que representam. Esta análise terá como finalidade ajustar a oferta de valor da GeRAP, e compreender o contexto de atuação dos organismos, onde a inexistência de uma cultura de responsabilização pelos resultados, compromete a racionalidade da tomada de decisão. A definição do modo de prestação dos SP, em SP e PP permite a identificação das duas tipologias de concorrentes para: (i) a prestação do serviço – onde os concorrentes teriam dificuldades de atuação dada a especificidade dos processos da APP; (ii) e para o fornecimento da plataforma – forte concorrência de fornecedores de sistemas, porém os custos de adaptação ao funcionamento da APP, o redesenho dos processos, a parametrização, a formação dos RH, e a manutenção dos sistemas e atualização em função das mudanças legislativas ao longo do tempo, tornariam um projeto de investimento avultado.

No quadro seguinte (Tabela 7-2) é feita a caracterização da concorrência com a identificação das ameaças e oportunidades para a GeRAP.

| <b>Tipo Entidade Concorrente</b>                  | <b>Características</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fornecedores de <i>software</i> (Microsoft e SAP) | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Longa tradição no desenvolvimento de projetos para administração pública – dependência [Ameaça]</li><li>▪ Conhecimento e proximidade com as estruturas de poder [A]</li><li>▪ Projetos desenvolvidos em múltiplas instituições da função pública [A]</li><li>▪ Perda de mercado junto da AP. O que ganham com o CSP não se perspetiva como compensatório relativamente ao que se ganharia de forma isolada [A]</li><li>▪ Tendência para a apresentação de soluções completas para os organismos da AP em consórcio com empresas consultoras [A]</li><li>▪ A GeRAP aposta na contratação individual de parceiros e na colaboração estreita das equipas externas com os funcionários internos [Oportunidade]</li><li>▪ Negociação com AP nem sempre transparente [A]</li><li>▪ Empresas multinacionais que usufruem de centros de conhecimento e competências à escala global [A]</li><li>▪ Empresas com tendência a desenvolver a sua participação nos projetos segundo um prisma de criação de cooperação/dependência a longo-prazo [A]</li></ul> |

## 7. Análise Caso Estudo: GeRAP EPE

|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fornecedores de HW<br>(HP, Cisco, Compaq, ...)                      | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Oferta diversificada de serviços de consultoria na área de plataformas tecnológicas a preços competitivos [A]</li><li>▪ Conhecimento da AP [A]</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Empresas de Consultoria<br>(Accenture, Novabase, Lógica e Deloitte) | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conhecimento das boas práticas do mercado [A]</li><li>▪ Empresas multinacionais com conhecimentos e experiência mais vastos [A]</li><li>▪ Estruturas ágeis que rapidamente se adaptam/executam os serviços [A]</li><li>▪ Conhecimento da AP, do seu funcionamento e acompanhamento desde sempre da germinação do projeto de serviços partilhados na AP [A]</li><li>▪ Interesse em participar (não ficar de fora) do projeto de SP na AP, onde muitas já trabalharam em fases anteriores [O]</li><li>▪ Participação no projeto de SP pode abrir oportunidades para futuras parcerias [O]</li><li>▪ Dependência do desenvolvimento de projetos para administração pública [A]</li><li>▪ Conhecimento das estruturas de poder e poder persuasivo junto de alguns organismos/pessoas [A]</li><li>▪ Projetos desenvolvidos em múltiplas instituições da função pública [A]</li></ul> |

Tabela 7-2 Análise da concorrência

### 7.2.2 Governação do Serviço

As razões já enunciadas para a implementação de um CRP estão especialmente relacionadas com a organização interna, como normalizar, eficiência no processo e imposição de práticas internas (Janssen, et al., 2006). Para atingir estes resultados é necessário desenvolver uma estrutura adequada com suporte tecnológico que permita reduzir os riscos financeiros e evitar que o CRP se converta numa solução mais onerosa e com custos operacionais mais elevados do que o planeado (Schwarz, et al., 2007). Ser flexível e melhorar e automatizar processos é o maior desafio a ultrapassar para manter uma solução de SP competitiva. O que só é possível com base numa arquitetura técnica conveniente capaz de acomodar diversos fornecedores e disponibilizar um quadro adequado que potencie a melhoria contínua e o crescimento.

Para concretizar as metas de modernização dos SP, nomeadamente a eficiência pelas economias de escala e a melhoria da qualidade dos serviços públicos o estado confiou à GeRAP a tarefa de coordenar e angariar os recursos e os parceiros necessários para o desenvolvimento de projetos e soluções que permitissem implementar na AP nacional uma plataforma de SP. O resultado foi a criação de uma família de soluções, designada por programa GeRALL (Gestão de Recursos da AP), que inclui os projetos principais a realizar para implementar uma solução integrada dos SP na área financeira e de RH.

### Arquitetura de referência - GeRALL

O desenvolvimento, a implementação e a gestão da partilha de serviços e recursos na APP revelou-se numa tarefa complexa. A diversidade da regulamentação, a heterogeneidade dos requisitos dos organismos públicos, as expectativas relativas à implementação dos SP bem como a pressão imposta pelos prazos apertados do calendário político levou à necessidade de criar uma arquitectura ágil para o GeRALL, segundo os princípios de uma arquitectura orientada a serviços (SOA). A Figura 7-1 apresenta uma visão de alto nível da arquitetura de componentes GeRALL.

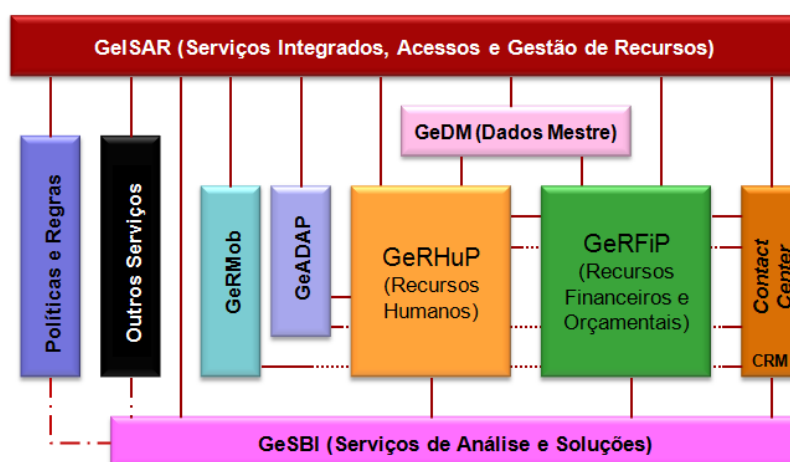


Figura 7-1 GeRALL - arquitetura de alto nível (Gomes, 2010)

Como se pode analisar pela figura o GeRFIP, solução responsável pela gestão de recursos financeiros e orçamentais em modo partilhado, incluindo a conceção e implementação do sistema, respetivas infraestruturas e serviços de suporte, está integrado no programa GeRALL conjuntamente com uma família de soluções que engloba outros projetos. O facto desta solução se integrar no âmbito do GeRALL, permite desde logo assegurar sinergias com outras soluções como a gestão de RH (GeRHUP) a avaliação de desempenho (GeADAP), a disponibilização de dados mestre (GeDM) ou a de soluções e informação analítica (GeSBI).

A solução GeISAR é um portal que integra os seis principais componentes do GeRALL bem como oferece possibilidade de integração de serviços futuros e de um *contact centre*, uma aplicação de relacionamento com os clientes (*customer relationship management* - CRM) que permitirá um maior conhecimento das necessidades dos utilizadores. Nesta arquitetura está ainda previsto um módulo relativo às regras e políticas onde algumas parametrizações dinâmicas podem ser executadas.

### Fornecedores e Parcerias

A GeRAP, EPE procura focalizar a sua atividade no âmbito das suas competências, relegando as restantes atividades para parceiros internos ou externos à AP (SAP Club, 2009). A estratégia de implementação e disseminação do GeRFIP contou com uma participação intensiva das equipas da GeRAP e em determinados contextos a parcerias com entidades externas. Esta abordagem permitiu desenvolver conhecimento dos diversos processos, isolar grupos de atividades recorrentes, e a perceção das áreas passíveis de serem executadas por parceiros e as que deveriam permanecer internamente (SAP Club, 2009). (Anexo H - parcerias reais e potenciais)

### 7.2.3 Alinhamento Organizacional

Após a definição da arquitetura geral do serviço, o alinhamento organizacional focaliza-se na definição de uma estrutura que comporte a prestação do serviço.

Com base na arquitetura de alto nível do GeRALL, foi desenhada uma arquitetura de serviços apresentada na figura seguinte (Figura 7-2) onde é possível identificar algumas peças de *middleware* (Gomes, 2010) que servirão de suporte à implementação dos serviços.

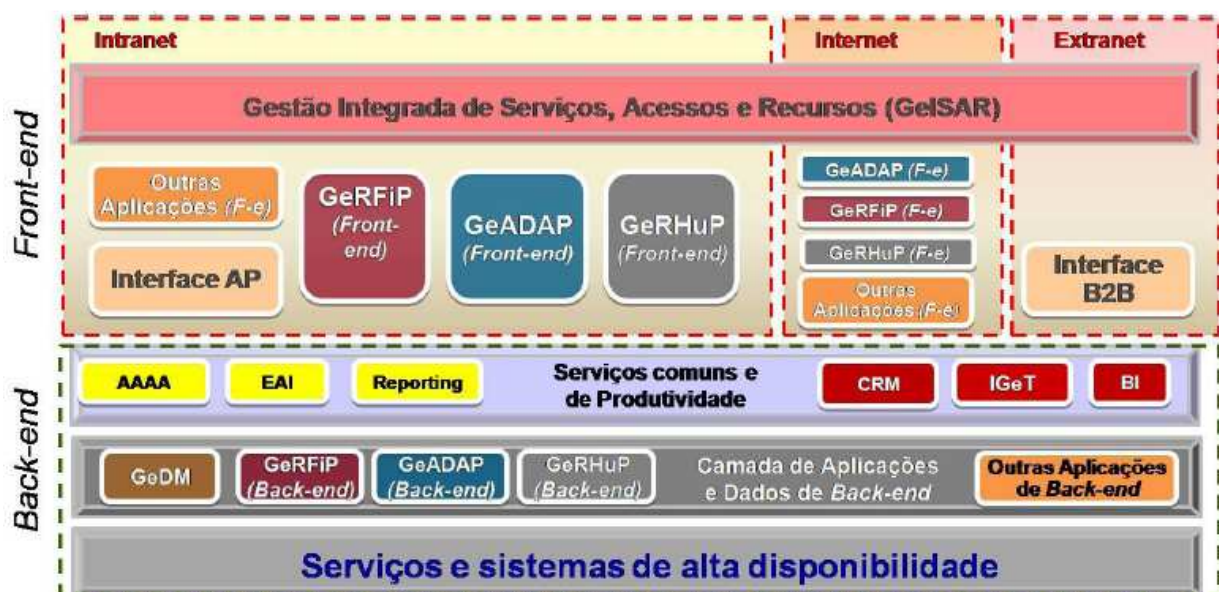


Figura 7-2 GeRALL - Arquitetura SOA

Em termos gerais, os blocos de *back-end* contêm os dados e regras técnicas relacionadas com a gestão do orçamento, financeira e de RH. As aplicações de *front-end* envolvem as estruturas dos organismos e os requisitos traduzidos na forma de processos de negócio. O mapeamento entre as atividades dos processos de negócio do *front-end* e regras técnicas do *back-end* é conseguido por

intermédio de uma solução de integração de aplicações empresariais (*Enterprise Application Integration - EAI*). Adicionalmente, a separação da implementação das regras técnicas dos requisitos dos organismos públicos, possível graças à arquitetura SOA adotada, permite a diminuição dos tempos e custos de manutenção, permitindo que alterações nos componentes do *back-end* tenham pouco ou nenhum impacto no *front-end* e vice-versa. Além do mais considerando os elevados custos e rigidez dos ERP's, que são a base dos componentes de *back-end* das aplicações GeRFiP e GeRHuP, esta arquitetura SOA facilita a integração de diversas soluções de back-end e reduz a dependência do ERP, aumentando a capacidade negocial da GeRAP relativamente aos fornecedores de *software* empresarial (Em detalhe - Anexo F).

A arquitetura SOA do GeRALL perspectiva flexibilidade com o intuito de acomodar de forma linear os desafios que se colocam à GeRAP de evolução dos serviços oferecidos e do crescimento derivado da expansão por vários organismos da função pública. Também a estrutura organizacional necessita de assegurar a escalabilidade e flexibilidade de modo a ajustar-se à evolução. O modelo organizacional implementado pela GeRAP baseia-se no princípio de manter uma equipa pequena e altamente motivada e uma estrutura achatada. Estes princípios deverão ser aplicados no desenvolvimento de uma estrutura organizativa capaz de suportar as crescentes exigências de um universo de clientes diversificado e assegurar elevados níveis de desempenho.

Neste contexto foram alinhadas as principais parcerias tecnológicas: o **II-MFAP** que em conformidade com as determinações do PRACE iria passar a desempenhar funções de prestação de serviços na área de TIC's a toda a AP numa ótica de serviços partilhados em estreita ligação com a GeRAP; e os CIDD, Centros de Inovação, Desenvolvimento e Demonstração, resultantes de protocolos de cooperação da GeRAP com a Microsoft e com a SAP. (Anexo G contém mais elementos sobre as parcerias).

#### **7.2.4 Capital Intelectual**

Seguidamente são apresentados os principais elementos do capital intelectual da GeRAP organizados pelas categorias de capital organizacional, capital relacional e capital humano.

##### **Capital Organizacional**

- Estrutura Orgânica

Sustentada numa lógica de flexibilidade funcional a estrutura pretende garantir a adequação das competências existentes aos desafios do mercado. É orientada a projetos devido à necessidade de

se desenvolverem as infraestruturas, procedimentos e mecanismos necessários ao funcionamento interno. Apesar do *core* da GeRAP ser a prestação de serviços e delegar no parceiro II-MFAP, por questões relacionadas com as limitações de contratação é a GeRAP que tem de garantir, nesta etapa, os recursos necessários ao desenvolvimento de infraestruturas.

- Políticas, normas e valores

Num contexto em que trabalhar para organismos públicos não é prestigiante, a GeRAP fez questão de se demarcar da cultura de funcionalismo público para conseguir captar do mercado o interesse de bons profissionais. Se por um lado o estatuto de E.P.E. lhe permitiu algum distanciamento, pois colocá-la-ia à margem das restrições de contratação da AP, por outro era necessário desenvolver uma cultura, um discurso e uma prática interna que mostrasse essa diferença. O envolvimento e empenho demonstrado por todas as pessoas da hierarquia ao longo destes anos, e que foi possível acompanhar no âmbito desta pesquisa, encontraria paralelo ao nível das melhores práticas no setor privado. Para isso em muito contribui a liderança e a motivação emanada dos mais altos dirigentes, que se envolvem e procuram resolver os problemas de todos, que comunicam as ambições e os desafios da organização, os avanços e vitórias alcançadas, levando a que cada um se identifique e sinta parte integrante do sucesso global. De modo a solidificar e transmitir estes valores, a GeRAP desenvolveu um código de conduta que estabelece princípios e valores em termos de ética profissional a aplicar em todos os domínios de atuação: internamente e externamente (nomeadamente na relação com clientes e fornecedores). Os princípios são: profissionalismo, excelência profissional, integridade, lealdade e cooperação, igualdade de tratamento, sigilo profissional, orientação para o cliente e responsabilidade com a empresa (GeRAP, 2010).

- Processos dos serviços financeiros do GeRFiP

Para a definição dos serviços a prestar, a GeRAP fez um levantamento dos requisitos dos clientes e desenvolveu um esforço de normalização em conformidade com as melhores práticas recorrendo ao *know-how* dos funcionários internos resgatados de consultoras com prática na área. A normalização foi acompanhada pelo *split* dos processos, princípio de repartição de atividades e processos entre organismo - cliente e GeRAP. De modo a permitir um melhor ajustamento com as necessidades do cliente foi considerada a flexibilidade do *split*, permitindo uma distribuição dinâmica de responsabilidades sem comprometer a eficiência dos processos.

- Aplicações

Arquitetura de aplicações com base em SOA, que oferecem flexibilidade, escalabilidade, compatibilidade e abertura são a base importante para uma empresa que se revê nesses atributos. As aplicações que foram desenvolvidas no âmbito do programa GeRALL representam a concretização funcional da arquitetura idealizada.

- Processos e procedimentos internos

A definição da arquitetura de processos determina a forma de atuação da GeRAP. Nesta matéria a GeRAP tem desenvolvido esforço no sentido de garantir uma coordenação do funcionamento interno com as necessidades impostas pela prestação dos serviços. Um dos processos críticos que a GeRAP desenvolveu com apoio de peritos internacionais foi o processo de *roll-out*, um dos casos emblemáticos da GeRAP. O processo em causa consiste na parametrização da solução GeRFiP para cada organismo cliente, com base num conjunto de variáveis recolhidas e que definem o respetivo perfil. O processo é executado em poucos minutos, em contrapartida a configuração manual poderia levar algumas semanas ou meses. Fazer a configuração manual de 450 organismos seria uma tarefa para algumas dezenas de anos, inviabilizando uma solução dos SP alargada a toda a Administração Pública Central. O desenvolvimento do processo de *roll-out* automático foi de tal forma importante que mereceu o reconhecimento do ministro, que o apelidou de «*roll-out na hora*» à semelhança de outras iniciativas de modernização da AP, como a «*empresa na hora*» apostada num serviço simples e célere.

## **Capital Relacional**

- Relações com os clientes

O princípio de orientação ao cliente encontra-se refletido em algumas ações desenvolvidas pela GeRAP no sentido de aumentar a participação e o envolvimento.

Na fase de levantamento de requisitos dos processos financeiros, um dos momentos difíceis para a GeRAP foi a definição do *split*. Para aumentar a proximidade com o cliente foram desenvolvidas algumas ações de contacto direto com os clientes envolvendo-os na repartição de funções. Desse contacto resultou flexibilidade do *split* em função dos requisitos dos clientes.

A comunicação evidenciava que a distribuição dos papéis assentava no princípio da GeRAP como o centro de implementação e racionalização dos processos e plataformas, e o organismo o centro nefrálgico da decisão. Havendo responsabilidades bem definidas não existiria duplicação de processos e por isso era fundamental a descrição detalhada das responsabilidades com

aprovação bilateral e incorporação de níveis de serviço. Os SLA's são determinantes como elemento nivelador das expectativas, e portanto um mecanismo eficaz na regulação das relações com os clientes. A pirâmide da Figura 7-3 representa a distribuição. A intervenção da GeRAP no suporte à decisão traduz-se na proposta de análises financeiras, análise de custos, propostas de melhoria, com base em ferramentas versáteis a utilizar pela GeRAP e pelo organismo cliente.

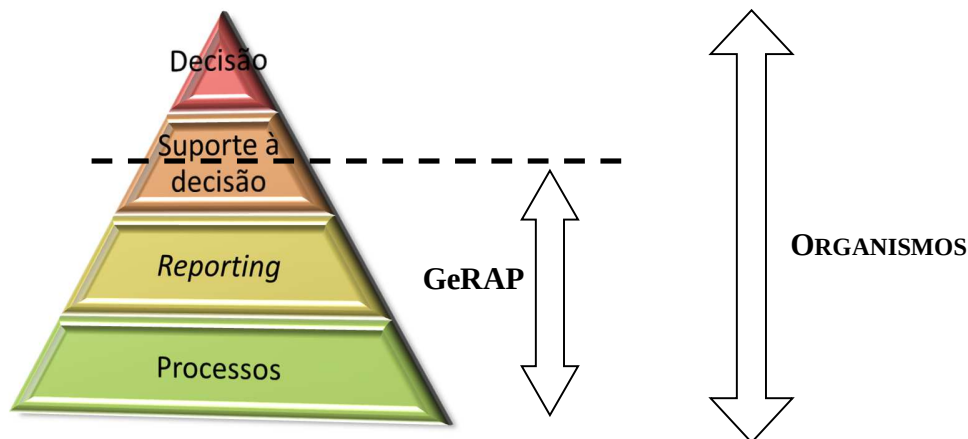


Figura 7-3 Definição de competências GeRAP vs Organismo Cliente

Durante toda a fase piloto e nas fases subsequentes a GeRAP demonstrou abertura e colaboração com os organismos, essa era sempre mensagem transmitida. Em junho de 2009, a GeRAP organizou um Seminário de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública com o objetivo de: (i) difundir os resultados obtidos na fase inicial de implementação da GeRAP; (ii) debater o paradigma dos SP envolvendo vários especialistas; e aumentar a proximidade com os organismos com demonstrações.

- Relações com parceiros - CIDD

A criação de parcerias de cooperação para a inovação com os parceiros tecnológicos é um ativo que a URP pretende rentabilizar com a introdução de boas práticas. A interação com a SAP já deu resultados na criação do processo de *roll-out* automático.

- Relacionamento interno

O espírito de partilha e cooperação é a tônica dominante, e algo que é facilmente perceptível no ambiente de trabalho e no relacionamento entre as pessoas das equipas. Para isso contribui a liderança e o ambiente de trabalho. Porém, com (i) o crescimento da organização, (ii) a dispersão geográfica das equipas, a trabalhar nas instalações do II-MFAP ou nas instalações da GeRAP, (iii) a especialização por produto (GeRFiP e GeRHuP) e por competência (desenvolvimento de infraestruturas e prestação de serviços), e (iv) o aumento de organismos aderentes que exigem

mais relacionamento externo das chefias em detrimento do interno, tem vindo a desgastar a coesão e a agravar o fosso de comunicação entre equipas.

No entanto, este facto não é considerado *tabu* pelos funcionários e dirigentes, e num espírito de abertura e proatividade reconhecem o que está a acontecer e sugerem medidas que fomentem a aproximação inter e intraequipas. No Anexo I estão descritos os resultados recolhidos (para efeitos da tese, no âmbito de um encontro anual dos funcionários da GeRAP).

A abertura, o diálogo, as reuniões globais da empresa e os encontros anuais, são meios utilizados para dinamizar o relacionamento interno.

A abertura a críticas e sugestões de funcionamento como forma de melhoria contínua ou recolha de ideias para a inovação é uma postura que intensifica a relação com os funcionários.

## **Capital Humano**

- Perfil dos funcionários internos

A empresa tem optado por contratar pessoas com um perfil adequado aos valores da organização: dinamismo, profissionalismo, abertura, proatividade e competência. Como pretende criar uma unidade de excelência, procura encontrar pessoas de qualidade e com experiência de modo a avançar no projeto mais rapidamente. A GeRAP contratou: (i) pessoas oriundas de consultoras, com *know-how* em projetos similares e nalguns casos com conhecimentos da função pública; (ii) pessoas de outros organismos públicos com conhecimento do funcionamento da AP; e (iii) recém-licenciados, para a área de prestação de serviços e de desenvolvimento de infraestruturas.

- Perfil dos recursos das parcerias

Os recursos potencialmente disponibilizados no âmbito dos centros de inovação da SAP e Microsoft têm acesso a conhecimento de boas práticas quer nacionais como internacionais que poderão ser de grande utilidade à evolução da qualidade dos serviços.

No entanto o mesmo não se aplica à generalidade dos recursos do parceiro tecnológico II-MFAP, como já foi referido, trata-se de uma organização com uma cultura de trabalho distinta, e que representa dificuldades de integração com os recursos humanos da GeRAP.

### 7.3 Análise segundo as perspectivas do Modelo SSAM - Roadmap

No âmbito do trabalho de campo desenvolvido durante a investigação foi possível identificar fases distintas, com orientações próprias. Foi da análise desta evolução ao longo dos cinco anos em que se acompanhou o projeto que foi possível encontrar padrões que deram origem às perspectivas do modelo SSAM. Nas tabelas seguintes procuram-se descrever as ações e perspectivas que caracterizam cada fase.

| <b>Perspetiva Económica - Período: 2007-2008</b><br>Um projeto com elevado risco que existia no papel                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demonstrar a viabilidade económica e exequibilidade do projeto á tutela</li> <li>▪ Encontrar soluções para a criação de um CSP eficiente</li> </ul>             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Desafios / Preocupações                                                                                                                                                                                                   | Solução                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Auscultação ao mercado de peritos nacionais revelara que a parametrização manual das aplicações de suporte aos SP na área financeira orçamental para os 450 organismos da função pública poderia demorar cerca de 50 anos | Desenvolvimento do processo de <i>roll-out</i> automático com a colaboração de peritos internacionais que fazia a configuração em menos de uma hora por organismo                                                                                                                                                                                                             |
| Preocupação com a qualidade em termos de eficiência, i.e., eliminação de erros, melhoria continua. Experiência de parceiros indicara que sem qualidade os SP fracassariam                                                 | Necessidade de apostar na qualidade dos recursos humanos e técnicos<br>Necessidade de sensibilizar os RH                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Necessidade de RH competentes que assegurem a implementação e exequibilidade do projeto, mas que não onerem a estrutura de custos a ponto de tornar os serviços ineficientes                                              | Contratação de RH do setor privado, profissionais e competentes com remunerações mais elevadas, e compensar com a contratação de RH competentes mas mais inexperientes e baratos. Contratar funcionários da AP conhecedores da realidade dos organismos e da prática dos processos.<br>Apostar na transferência de <i>know-how</i> de parceiros através de projetos conjuntos |
| Escalabilidade da organização e das soluções. Crescimento gradual sem ruturas na qualidade do serviço, mantendo uma organização pequena e «sem gorduras»                                                                  | Arquitetura SOA<br>Estrutura orgânica flexível<br>Equipas pequenas                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Otimização da estrutura – fábrica de serviços                                                                                                                                                                             | Uniformização dos processos segundo as melhores práticas internacionais (sem considerar especificidades dos clientes)                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Oferta de uma solução com custos de licença competitivos quando comparada com o mercado                                                                                                                                   | Obtenção de preços de licenças reduzidos através de uma negociação suportada por um potencial de fornecimento para 450 000 utilizadores da AP                                                                                                                                                                                                                                 |
| Encontrar as instalações mais adequadas e económicas – edifícios públicos <i>versus</i> polo tecnológico e de inovação                                                                                                    | Optou-se por um edifício público mais próximo dos clientes e parceiros, facilita deslocações dos funcionários                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Tabela 7-3 GeRAP - perspectiva Económica

| <b>Perspetiva de Mercado - Período: 2008-2010</b><br>A adesão dos clientes é determinante para que se obtenha a eficiência da estrutura e aplicações desenvolvidos                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cativar a adesão dos organismos</li> <li>▪ Encontrar soluções flexíveis que permitam acomodar as diferentes expectativas dos clientes sem comprometer a eficiência</li> </ul>                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Desafios / Preocupações                                                                                                                                                                                                                                                | Solução                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Organismos piloto questionam normalização e <i>split</i> dos processos                                                                                                                                                                                                 | Flexibilidade no <i>split</i> de processos de forma dinâmica – normalização flexível<br>Componentização dos processos ao nível mais granular permitindo a reutilização de serviços e uma adesão à medida<br>Flexibilização da camada de <i>front-end</i> do GeRFIP e adequação da resposta do <i>back-end</i> desenvolvido em SAP à flexibilidade exigível                                                                                                                                                                         |
| O contacto com múltiplos organismos evidencia realidades muito distintas em termos de recursos disponíveis (humanos e técnicos), de competência técnica em POCP e cultura e restrições de gestão (excesso de pessoas). Realidades que afetavam a viabilidade da adesão | Desenvolvimento do modelo de partilha P <sup>3</sup> que oferece formas de adesão distintas de acordo com as necessidades de cada um, com a garantia de centralização da informação nos sistemas e a vantagem de otimizar a utilização da plataforma. A evolução entre os modelos de partilha era assegurada de forma quase natural à medida da evolução do próprio organismo. Deste modelo surge também a proposta de <i>franchising</i> que permite a replicação da solução da GeRAP para nichos da AP central, regional e local |
| Transmitir ao cliente a segurança da qualidade do serviço                                                                                                                                                                                                              | Definição de SLA's e tabela de preços                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Dar a conhecer à AP o compromisso da GeRAP, a estratégia e serviços desenvolvidos e os primeiros resultados                                                                                                                                                            | Seminário sobre serviços partilhados alargado a toda a AP, com a participação do Ministro do MFAP Professor Teixeira dos Santos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Organismos piloto envolvidos questionam a mais-valia dos SP                                                                                                                                                                                                            | Encontros com responsáveis dos organismos-piloto<br>Espírito de colaboração entre GeRAP e clientes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Tabela 7-4 GeRAP - perspetiva Mercado

| <b>Perspetiva de Nível de Serviço - Período: 2010-2011</b><br>É necessário desenvolver um nível de coerência e atuação interna de modo a garantir um bom relacionamento com o cliente e a eficácia nos serviços prestados, i.e. de modo a garantir o nível de serviço contratado com cada cliente                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reforçar o capital intelectual: coesão das equipas, relacionamento com os clientes, formação em AP e redefinição/ajustamento dos processos de suporte ao funcionamento da organização</li> <li>▪ Desenvolver esforços para criar a união e consistência similar ao funcionamento de um verdadeiro organismo</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                  |
| Desafios / Preocupações                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Solução Sugerida pelos funcionários                                                                                                                                                                                              |
| Funcionários dispersos pelos clientes em fase de transição para o modo de SP e afastados durante muito tempo do ambiente de trabalho da GeRAP revelam: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Frustração pelo desconhecimento da realidade do funcionamento dos organismos públicos</li> </ul>                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formação básica sobre o funcionamento e procedimentos da AP</li> <li>▪ Desenvolvimento de ferramentas de partilha de informação</li> <li>▪ Dinamização de iniciativas para o</li> </ul> |

## 7. Análise Caso Estudo: GeRAP EPE

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desgaste por lidarem com culturas antagónicas ao dinamismo e abertura do ambiente de trabalho da GeRAP</li> <li>▪ Sinais de isolamento, diria que quase abandono, relativamente à entidade a que pertencem</li> <li>▪ Dificuldade em lidarem com a pressão colocada pelos problemas pessoais dos utilizadores</li> </ul> <p>Funcionários revelam com uma postura de descontração que necessitam de psicólogos</p> | <p>fortalecimento das relações interequipas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promoção de reuniões, encontro com toda a empresa com maior frequência</li> </ul>                                       |
| Crescimento rápido do número de funcionários que dificultou um acolhimento mais envolvente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dinamização de iniciativas para o fortalecimento das relações interequipas</li> <li>▪ Promoção de reuniões, encontro de toda a empresa, com maior frequência</li> </ul> |
| Problemas com as aplicações sem a resposta certa e em tempo oportuno, num contexto que o funcionário está nas instalações do cliente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Desenvolvimento de ferramentas que permitam o registo de problemas e a interação entre os funcionários da GeRAP na resolução dos mesmos                                                                          |
| Redução nos salários decorrentes dos cortes na AP                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                  |

Tabela 7-5 GeRAP - perspectiva Prestação de Serviço

Apesar da GeRAP se encontrar numa fase de evolução de eficácia no curto-prazo e portanto numa perspectiva de nível de serviço, tem tido uma evolução bastante rápida e significativa. O próximo grande passo será a perspectiva de inovação, aliás como foi enaltecido pela generalidade dos funcionários num estudo realizado (Anexo I) sobre a visão perspectivada para a GeRAP no horizonte de cinco anos. Porém é necessário consolidar o domínio interno, e para isso é necessário ultrapassar os desafios que se colocam no âmbito do negócio e da operacionalização, e também os desafios colocados pelas políticas governamentais de austeridade.

Pese embora ainda não se tenha atingido a fase de inovação, é possível identificar ao longo do tempo algumas medidas e preocupações pontuais com esta perspectiva. Foi possível testemunhar situações em que uma decisão ou cedência para flexibilizar o produto, podendo deteriorar a eficiência, vislumbrava como alento a potencialidade de a longo-prazo criar serviços inovadores e fiáveis de valor acrescentado para a AP no seu todo, decorrente do facto de toda a informação estar normalizada e nos mesmos sistemas. Como foi dito, as perspectivas do modelo SSAM não são estanques, podem ser aplicadas em cada decisão tomada. No entanto em cada momento há uma que acaba por se evidenciar porque traduz a resposta aos constrangimentos contingenciais. Porém uma boa decisão apesar de estar condicionada pela situação deve ser tomada numa perspectiva de aplicação a um horizonte de longo-prazo.

## 8. Avaliação de Performance aplicada à GeRAP E.P.E.

---

### 8.1 Enquadramento

Com base no conhecimento da GeRAP E.P.E., este capítulo tem como objetivo fazer a análise dos diversos componentes com vista à identificação dos indicadores de desempenho e variáveis de controlo para os objetos e relações do modelo de avaliação de performance (ver Figura 6-4 página 129).

O processo para identificação dos indicadores foi desenvolvido inicialmente seguindo uma abordagem *top-down* reconhecendo para cada objeto as respetivas medidas de desempenho e desdobrando estas em variáveis, seguido de uma abordagem *bottom-up*, i.e. com base nas variáveis e indicadores, avaliar para que dimensão da proposta de valor do modelo poderia contribuir. O objetivo consiste em validar os indicadores encontrados com o âmbito dos objetos e respetivas propostas de valor.

Procurou encontrar-se indicadores baseados em informação consistente e mensurável, cujo cálculo fosse acessível em termos temporais e de custo, expressos sem ambiguidades, de modo quantitativo e objetivamente definidos e ainda que permitissem a ação. Para garantir uma abrangência e síntese procurou-se identificar no máximo vinte indicadores (Parmenter, 2007) por serem orientados para uma análise de nível estratégico, embora alguns destes indicadores possam ser compostos, i.e., calculados com base noutros.

Paralelamente desenvolveu-se um simulador que permitisse fazer a prova de conceito da estrutura dos indicadores encontrados ajustados à realidade da GeRAP, E.P.E. O simulador desenvolvido em Microsoft® Office Excel® 2007, permitiu a concretização e consolidação da estrutura dos dados necessários ao cálculo dos indicadores. Para dar flexibilidade ao modelo, foram introduzidos no cálculo dos indicadores mecanismos que permitem o ajuste da relevância de cada indicador e respetivas componentes à perceção da gestão.

Na imagem seguinte (Figura 8-1) encontra-se o *tableaux de bord* do simulador que centraliza o comando de acesso às funcionalidades de manipulação dos dados, e a visualização gráfica (gráficos radiais) dos resultados dos indicadores agrupados pelos oito eixos do modelo de avaliação da performance, i.e., os pilares do modelo SSAM e relacionamento entre eles.

No Anexo J encontram-se detalhadas as funcionalidades deste ecran.

## 8. Avaliação de Performance aplicada à GeRAP EPE

### Ferramenta de Análise de Performance CSP

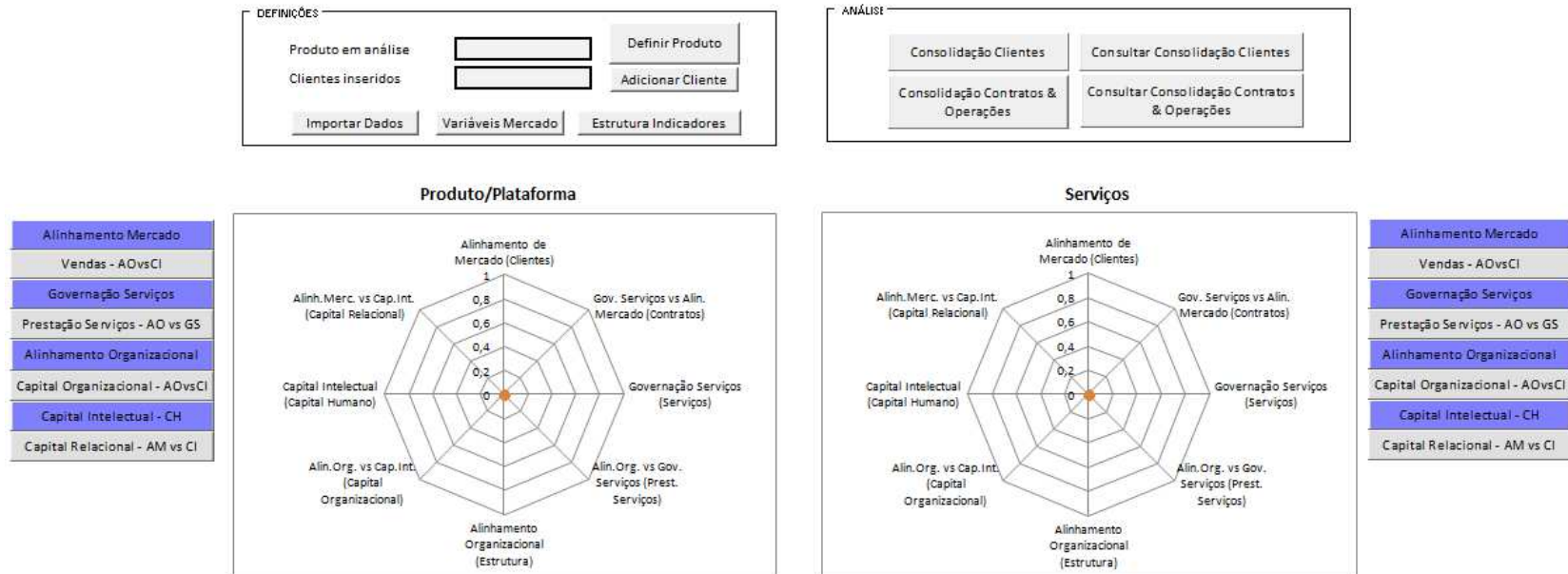


Figura 8-1 Tableaux de Bord

Seguidamente são apresentados para cada eixo, a estrutura dos indicadores considerada, bem como os dados característicos dos principais objetos envolvidos.

## **8.2 Alinhamento Mercado**

### **8.2.1 Objetos**

Garantir o alinhamento com o mercado é basicamente assegurar que a oferta da organização vai de encontro aos desafios de mercado. Neste âmbito, os principais atores do mercado são: os clientes e as suas necessidades; e os concorrentes e a oferta alternativa que compete com a oferta da organização. Tendo em conta as propostas de valor que estão subjacentes ao modelo SSAM, o CSP assume uma postura de competitividade quer pelo enfoque no cliente, quer pelo *benchmarking* com os mercados como garantia de assegurar a evolução (eficácia) e os preços competitivos (eficiência) da sua oferta. Aliás essa é justamente a recomendação dos peritos, um CSP não deve ser convertido num monopólio, mas como uma unidade de negócio independente (Bergeron, 2003), ainda que a centralização e a prestação interna de serviços possam ser indutores de um funcionamento fechado.

A caracterização dos **clientes** (Figura 8-2) não é uma matéria muito linear quando não existe coincidência entre entidade que compra, entidade que paga e entidade que utiliza e/ou usufrui. No caso da prestação de serviços a entidades do domínio público a complexidade ainda é maior. Na oferta de valor apresentam-se dois tipos de *stakeholders-clientes* principais: os organismos e o governo. Os organismos na perspetiva de quem contrata e usufrui do produto, das suas potencialidades e das mais-valias que o mesmo acarreta ao seu funcionamento; o Governo na perspetiva de representante e gestor dos fundos oriundos dos contribuintes com vista a obter “o saneamento, consolidação e transparência das contas públicas” (GeRAP E.P.E., 2009) e que seguem basicamente duas tipologias: os que financiam (p.e., tutela) e os que fazem a coordenação, auditoria e controlo (CA&C) (p.e., Tribunal de Contas, DGO Direção Geral do Orçamento). No seio do organismo existem diferentes tipos de clientes/utilizadores com interesses e suscetibilidades distintas: responsável pelo organismo, responsável pelo serviço a ser fornecido pelo CSP (financeiro, R.H., ...), utilizador do serviço e utilizador técnico. Paralelamente à identificação do cliente, importa ao CSP, para efeitos de alinhamento com o mercado, conhecer a sua caracterização e avaliação do serviço.

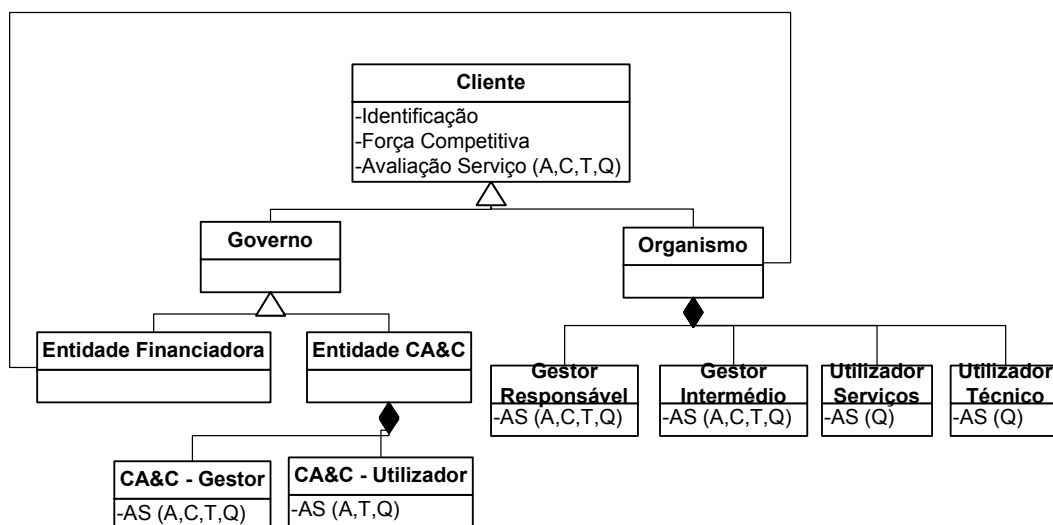


Figura 8-2 Objeto Cliente

Em termos de caracterização importa conhecer, para os organismos, os fatores que determinam a sua força competitiva (Porter, 1985), nomeadamente: o tipo de organismo, a tutela, a dimensão e a capacidade de influência (Tabela 8-1). A avaliação do serviço ou qualidade percebida aplica-se aos diferentes tipos de clientes/utilizadores dos organismos e órgãos governamentais, e contempla: (i) o âmbito que compreende as características do bem e adequação às necessidades; (ii) custo, refere-se ao preço de aquisição do bem e custos envolvidos no ciclo de vida do produto (manutenção, evolução/progresso, e retirada); (iii) tempo representa o tempo de resposta às solicitações e cumprimento dos acordos neste âmbito; e (iv) qualidade. Os serviços partilhados não se resumem à centralização e consolidação de atividades semelhantes no mesmo local, mas a um conjunto de atividades que eram de suporte e que ascendem à posição de *core* (Schulman, et al., 1999) de uma entidade que deverá empenhar-se em desempenhá-las a um custo, qualidade e tempo competitivos. Aliás, estes representam três benefícios chave dos serviços partilhados apresentados por inúmeros estudos (Hollich, et al., 2008).

| Cliente                |                                                                                                                                    |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Categoria de Atributos | Atributos                                                                                                                          |
| Identificação          | Organismo, Tipo Cliente {financiador, CA&C, responsável organismo, responsável serviço, utilizador técnico, utilizador do serviço} |
| Força Competitiva      | Tipo organismo, Tutela, Dimensão, Grau de influência                                                                               |
| Avaliação Serviço      | Âmbito, Custo, Tempo, Qualidade                                                                                                    |

Tabela 8-1 - objeto Cliente

No Anexo K encontram-se os ecrans (Figura 12-26 e Figura 12-27) do simulador que permitem a recolha de forma estruturada dos dados dos clientes.

Relativamente aos concorrentes importa conhecer a sua oferta e capacidade do concorrente (Figura 8-3).

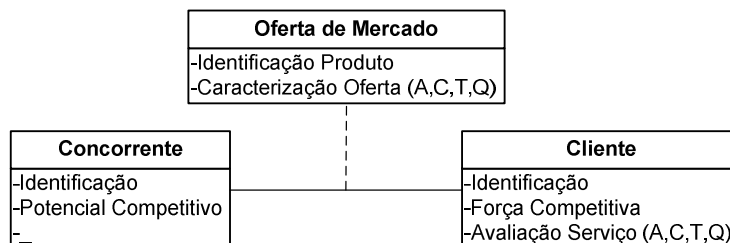


Figura 8-3 Concorrente e Oferta de Mercado

A oferta do concorrente (**oferta de mercado**) compreende a identificação dos produtos/serviços e a caracterização dos critérios de competitividade da oferta (Tabela 8-2), por uma entidade idónea, em termos de: (i) o âmbito que compreende as características do bem e grau de substituição para a satisfação das mesmas necessidades endereçadas pela oferta do CSP; (ii) custo, refere-se ao preço de aquisição do bem e custos envolvidos no ciclo de vida do produto (manutenção, evolução/progresso, e retirada); (iii) tempo representa o tempo de resposta às solicitações e cumprimento dos acordos neste âmbito; e (iv) qualidade caracteriza a opinião do mercado relativa ao bem.

| Oferta de Mercado        |                                 |
|--------------------------|---------------------------------|
| Categoria de Atributos   | Atributos                       |
| Identificação Produto    | Tipo Produto                    |
| Caracterização da Oferta | Âmbito; Custo; Tempo; Qualidade |

Tabela 8-2 – Relação Oferta de Mercado

Relativamente ao **concorrente** (Tabela 8-3), a sua capacidade reflete o seu potencial competitivo, na aceção do modelo das cinco forças de Porter (Porter, 1985), e incide, entre outros sobre: a dimensão, o volume de negócios, a carteira de clientes, capacidade de inovação, dinamismo, parcerias e capacidade financeira.

| Concorrente            |                                                                                                                      |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Categoria de Atributos | Atributos                                                                                                            |
| Identificação          | Tipo Produto; Âmbito; Custo; Tempo; Qualidade                                                                        |
| Potencial Competitivo  | Dimensão, Volume Negócios, Carteira de Clientes, Capacidade de Inovação, Dinamismo, Parcerias, Capacidade Financeira |

Tabela 8-3 - objeto Concorrente

O simulador disponibiliza um ecran (Anexo K - Figura 12-28) para caracterização dos concorrentes.

### 8.2.2 Medidas de Performance

Para responder à questão “A nossa oferta vai de encontro aos desafios de mercado?” são propostos três indicadores: (i) índice de satisfação de clientes (*Os clientes estão satisfeitos com os nossos serviços?*); (ii) *benchmarking* com concorrência (*A oferta de produtos é competitiva face à concorrência?*); e (iii) índice de penetração no mercado (*Estamos a conquistar o mercado?*).

A tabela seguinte (Tabela 8-4) procura detalhar as componentes consideradas para cada indicador.

| Indicador                        | Componente                                                                                                                                                                                                              | Unidade                                        | Fonte                                                         |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Índice de satisfação de clientes | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliação do serviço – âmbito, custo, tempo, qualidade</li> <li>▪ Comparação que faz relativamente às alternativas (concorrência) – âmbito, custo, tempo, qualidade</li> </ul> | Por produto/serviço e por tipologia de cliente | Inquérito aos clientes                                        |
| Benchmarking com concorrência    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Benchmarking por produto/serviço da oferta do CSP face aos concorrentes do mercado para cada segmento em função de – âmbito, custo, tempo, qualidade</li> </ul>                | Por produto/serviço                            | Análises de mercado fiáveis, realizadas por entidades idóneas |
| Índice de penetração do mercado  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rácio clientes reais <i>versus</i> clientes potenciais</li> </ul>                                                                                                              | Por produto/serviço                            | Estatísticas clientes                                         |

Tabela 8-4 Medidas de desempenho Alinhamento Mercado

A determinação do valor de cada indicador depende do resultado compósito do valor das componentes nas suas diferentes variantes (por unidade de medida), de acordo com uma fórmula a definir com a perceção da gestão de topo.

A Figura 12-25 do Anexo K apresenta o ecrã do simulador com o resumo do cálculo dos indicadores e suas componentes para o eixo de Alinhamento de Mercado.

Dos três indicadores aquele cujo interesse de análise e controlo não se limita ao nível de decisão estratégica, mas tem impacto e interferência da camada de gestão é o **índice de satisfação dos clientes**. Ainda sobre este indicador é importante evidenciar que nem todos os clientes/utilizadores têm o mesmo tipo de envolvimento e perceção do produto/serviço, p.e., o custo é um fator que faz sentido apurar para os clientes compradores, não fará sentido para os utilizadores técnicos ou finais. Também cada tipo de cliente pode ter perceções diferentes para a mesma variável (p.e. a qualidade para os técnicos pode estar mais relacionada com a eficácia das ferramentas utilizadas e dos serviços prestados; para os utilizadores finais ela se possa medir pela

flexibilidade e facilidade de utilização da solução e de obtenção dos resultados pretendidos; para os responsáveis intermédios, pelas funcionalidades oferecidas (comparativamente com as necessidades ou com as ofertas do mercado), grau de integração com outras soluções e nível de envolvimento na evolução do produto e serviços; para os responsáveis de topo, pela qualidade da informação de gestão (atempada, precisa, em formato adequado, ...) que conseguem obter e nível de envolvimento na evolução do produto e serviços; e para os responsáveis políticos pela facilidade em acomodar novas políticas).

A tabela (Tabela 8-5) seguinte apresenta sucintamente o domínio do indicador para cada tipologia de cliente (ver Figura 8-2), e o nível de decisão para o qual é relevante.

| Índice Satisfação Cliente |                                                                |                                               |               |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------|
| Tipologia Cliente         |                                                                | Domínio Satisfação                            | Nível Decisão |
| Governo                   | Entidade Financiadora (acionistas)                             | Qualidade; âmbito; tempo (de resposta); custo | Estratégico   |
|                           | Entidade de coordenação, auditoria e controlo – Gestores       | Qualidade; âmbito; tempo; custo               | Estratégico   |
|                           | Organismos de coordenação, auditoria e controlo – Utilizadores | Tempo; qualidade; âmbito                      | Gestão        |
| Organismo                 | Gestores responsáveis                                          | Qualidade; âmbito; tempo (de resposta); custo | Estratégico   |
|                           | Gestores intermédios                                           | Qualidade; âmbito; tempo (de resposta); custo | Gestão        |
|                           | Utilizadores dos serviços                                      | Qualidade                                     | Gestão        |
|                           | Utilizadores técnicos                                          | Qualidade                                     | Gestão        |

Tabela 8-5 Satisfação Cliente - Alinhamento Mercado

## 8.3 Governação de serviços

### 8.3.1 Objetos

A governação do serviço baseia-se na gestão do ciclo de vida dos produtos/serviços e na garantia que os mesmos são prestados conforme acordado com os clientes. Este pilar tem uma área restrita de atuação que só depende de si e das opções tomadas no seu âmbito, e uma vertente relacional que depende da atuação das áreas adjacentes (pilares) da organização, segundo o modelo SSAM. Enquanto, por exemplo, a componentização do serviço tem uma focalização na eficiência das economias de escala não pode ser alheia à eficácia do alinhamento de mercado. Neste caso a avaliação do sucesso da componentização depende da criação de uma estrutura modular eficiente

que se adeque às necessidades do cliente, e por isso avaliada na integração/alinhamento entre o alinhamento de mercado e a governação dos serviços. Em contrapartida, o melhoramento gradual dos serviços bem como a performance dos fornecedores/parceiros selecionados para auxiliar na prestação dos serviços é do domínio exclusivo da governação dos serviços. Mas a execução dos serviços, não depende somente da qualidade dos fornecedores, mas da capacidade da estrutura da organização se encontrar devidamente alinhada para eliminar desperdícios e executar os serviços pedidos (alinhamento entre o pilar governação dos serviços e alinhamento organizacional).

No âmbito das competências de atuação deste pilar existem dois elementos para gerir: serviços e respetivos módulos, e fornecedores/parceiros selecionados para apoiar a execução de serviços (Figura 8-4).

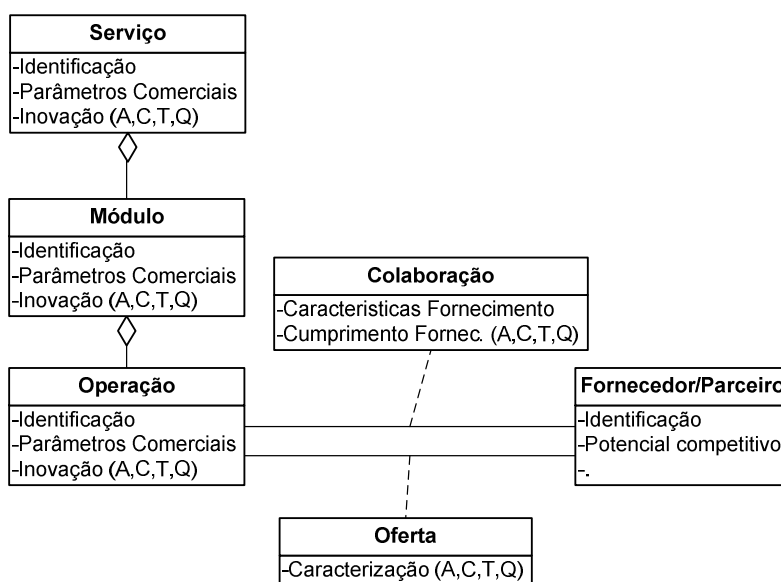


Figura 8-4 Objetos Serviço e Fornecedor

Relativamente aos **serviços/módulos**, como já foi referido a componentização dos serviços permite criar uma estrutura molecular que potencia uma oferta mais personalizada e flexível. Através de três níveis: serviço, módulo e operação é possível garantir uma decomponentização e comercialização ao nível da operação. Todos os elementos têm uma identificação, e caracterizam-se segundo um conjunto de parâmetros comerciais (entre os quais, condições de fornecimento, escalões de SLA's e preços) e uma dinâmica de inovação avaliada segundo: âmbito – capacidade de concretização, i.e., de introduzir melhorias em função das necessidades; custo – agravamento do custo do serviço (*payback* custo produto, *payback* custo de atualização e

*payback* custo de manutenção); tempo necessário para o desenvolvimento e colocação em produção da melhoria; e qualidade da melhoria (se funcional, sem causar interrupções na prestação do serviço).

Os **fornecedores/parceiros** são as entidades externas selecionadas para colaborarem com a organização no sentido de auxiliarem com o seu contributo a prestação do serviço. Relativamente aos fornecedores/parceiros é importante conhecer a sua oferta no âmbito de cada operação, a caracterização da colaboração que nas prestações ao serviço da organização, e a força competitiva que representa. Quer a **colaboração** como a **oferta** são avaliadas em termos de: âmbito – grau de adequação do produto/serviço às operações da organização; custo do serviço; prazos de entrega; e qualidade dos serviços. Relativamente ao potencial competitivo do fornecedor compreende elementos como: dimensão, volume negócios, carteira de clientes, capacidade de inovação (número de novas *releases* e/ou novos produtos), parcerias e capacidade financeira.

O simulador disponibiliza um ecrã (Anexo L - Figura 12-30) para especificação dos serviços/produtos do CSP, e um ecrã (Anexo L - Figura 12-31) para caracterização dos fornecedores.

### **8.3.2 Medidas de Performance**

Para responder à questão “*Os serviços são continuamente melhorados e prestados conforme acordado?*” existem três perspetivas: (i) conformidade dos serviços com as expectativas do mercado (“*A governação de serviços está alinhada com o alinhamento de mercado?*”); (ii) prestação de serviços pela estrutura interna da organização responde aos trâmites dos acordos celebrados com os clientes (“*A governação de serviços está alinhada com o alinhamento organizacional?*”); e (iii) preocupação com a qualidade dos serviços prestados. As medidas de performance apresentadas neste capítulo têm o âmbito deste último propósito. Para as áreas de relacionamento com outros pilares, serão apresentadas as medidas de performance nos capítulos respetivos (capítulos 8.4 e 8.6). Para assegurar a preocupação com a qualidade dos serviços oferecidos são propostos dois indicadores: índice de sucesso das melhorias introduzidas e performance dos fornecedores.

## 8. Avaliação de Performance aplicada à GeRAP EPE

A tabela seguinte (Tabela 8-6) procura detalhar as componentes consideradas para cada indicador.

| Indicador                    | Componente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Unidade                             | Fonte             |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------|
| Índice sucesso das melhorias | <ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação das melhorias em função de: <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Âmbito</b> (Redução reclamações e % problemas resolvidos)</li> <li><b>Custo</b> (Cumprimento do orçamento)</li> <li><b>Tempo</b> (Cumprimento do prazo projeto e assegurar prazos legais)</li> <li><b>Qualidade</b> (Tempo de normalização da instalação e %operações implementadas face planeado)</li> </ul> </li> </ul> | Por serviço/<br>módulo<br>/operação | Análise Serviços  |
| Performance dos Fornecedores | <ul style="list-style-type: none"> <li>Grau de satisfação com a parceria – <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Âmbito</b> (ideias/melhorias introduzidas)</li> <li><b>Custo</b> (comparação com o custo médio do mercado)</li> <li><b>Tempo</b> (tempo resposta a novas solicitações)</li> <li><b>Qualidade</b> (cumprimento SLA dos Fornecedores)</li> </ul> </li> </ul>                                                                  | Por serviço/<br>módulo/<br>operação | Análise Parcerias |

Tabela 8-6 Medidas de desempenho Governação Serviços

A determinação do valor de cada indicador depende do resultado composto do valor das componentes nas suas diferentes variantes (por unidade de medida), de acordo com uma fórmula a definir com a perceção da gestão de topo.

A Figura 12-29 do Anexo L apresenta o ecrã do simulador com o resumo do cálculo dos indicadores e suas componentes para o eixo de Governação de Serviços.

Nas tabelas seguintes é evidenciado para cada indicador quais os componentes relevantes para análise e controlo em ambos os níveis decisoriais da organização.

| Dinâmica de Inovação              |               |
|-----------------------------------|---------------|
| Domínio Inovação                  | Nível Decisão |
| ▪ Âmbito, custo, tempo, qualidade | Estratégico   |
| ▪ Âmbito, tempo, qualidade        | Gestão        |

Tabela 8-7 Dinâmica de Inovação – Governação Serviços

| Performance dos Fornecedores      |               |
|-----------------------------------|---------------|
| Domínio Performance               | Nível Decisão |
| ▪ Âmbito, custo, tempo, qualidade | Estratégico   |
| ▪ Âmbito, tempo, qualidade        | Gestão        |

Tabela 8-8 Performance dos Fornecedores – Governação Serviços

## 8.4 Relação Alinhamento Mercado e Governação de Serviços

### 8.4.1 Objetos

Como havia sido referido a relação entre o alinhamento de mercado e a governação de serviços, traduz o alinhamento destes pilares e traduz a conformidade dos serviços com as expectativas do mercado. Esta ligação concretiza-se na compra, i.e., avalia-se o alinhamento entre os dois pilares de definição de oferta de valor e gestão de serviço pelo comportamento da compra.

O Objeto contrato formaliza o acordo entre as partes, e não só define os componentes/operações dos serviços adquiridos como os acordos de nível de serviço. As operações contratadas são quantificadas em termos de volume máximo de transações. Os SLA's serão definidos só para as operações com nível de serviço acordado e deverão contemplar: tempos de resposta, qualidade de serviço e custo associado.

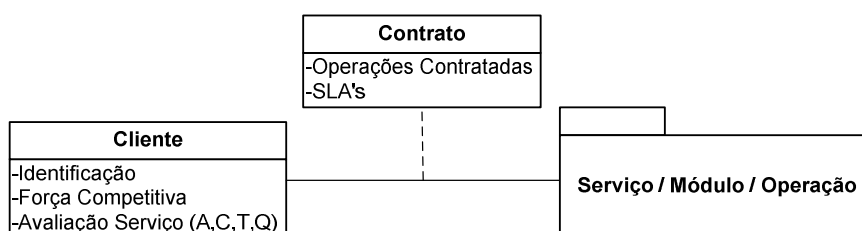


Figura 8-5 Relação Compra

| Contrato                 |                                                                        |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Categoria de Atributos   | Atributos                                                              |
| Identificação do cliente | Identificação do cliente                                               |
| Operações contratadas    | Identificação do serviço, módulo e respetivas operações, quantificação |
| SLA's                    | Identificação das operações sujeitas a SLA's, tempo, qualidade e custo |

Tabela 8-9 - objeto Cliente

O simulador disponibiliza um ecrã (Anexo M - Figura 12-33) para inserção da informação sobre contratos.

### 8.4.2 Medidas de Performance

Para avaliar a performance de alinhamento da governação de serviços com o alinhamento de mercado, são propostos dois indicadores: a dinâmica dos clientes e o grau de aceitação real.

## 8. Avaliação de Performance aplicada à GeRAP EPE

A tabela seguinte (Tabela 8-10) procura detalhar as componentes consideradas para cada indicador.

| Indicador              | Componente                                                                                                                                                                                                                                                      | Unidade                                    | Fonte            |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------|
| Dinâmica de Clientes   | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Renovação de contratos (i.e. novos contratos, contratos com novos serviços)</li><li>▪ Capacidade de retenção de clientes</li></ul>                                                                                      | Por serviço /<br>por módulo<br>Por Cliente | Análise Clientes |
| Grau de aceitação real | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Índice de utilização dos serviços/ módulos/ operações face ao contratado (licenças utilizadas ou operações realizadas)</li><li>▪ Aceitação de novos produtos lançados</li><li>▪ Nível de adesão a cada módulo</li></ul> | Por serviço/<br>por módulo<br>Por Cliente  | Análise Clientes |

Tabela 8-10 Medidas de desempenho Governação Serviços vs Alinhamento Mercado

A determinação do valor de cada indicador depende do resultado compósito do valor das componentes nas suas diferentes variantes (por unidade de medida), de acordo com uma fórmula a definir com a perceção da gestão de topo.

A Figura 12-32 do Anexo M apresenta o ecrã do simulador com o resumo do cálculo dos indicadores e suas componentes para o eixo de Relação do Alinhamento de Mercado com a Governação de Serviços.

Ambos os indicadores são relevantes nos níveis decisoriais estratégico e de gestão. Ao nível de gestão o objetivo fundamental é o de garantir uma gestão do contrato eficaz.

## 8.5 Alinhamento Organizacional

### 8.5.1 Objetos

Garantir o alinhamento organizacional é assegurar que todas as unidades da organização funcionam em sintonia suplantando interesses individuais em favor da performance global.

O objeto em causa é a **estrutura** (Figura 8-6) e é definida por: recursos humanos, instalações, recursos tecnológicos e atividades a desempenhar. Sobre os recursos humanos é necessário conhecer a capacidade (p.e. nº funcionários, horas) e os custos. Sobre as instalações é importante identificar capacidade e custos das instalações. Sobre os recursos tecnológicos capacidade e custos associados de, por exemplo, *storage (terabytes)*, CPU (*Mips*), largura de banda (*Mbits/s*), RAM (*gigabytes*) e aplicações (licenças). Sobre as atividades, importa conhecer o seu

enquadramento no contexto dos processos organizacionais (âmbito), o tempo de execução estimado, custo associado, e a qualidade imposta por indicadores de performance de execução de processos.

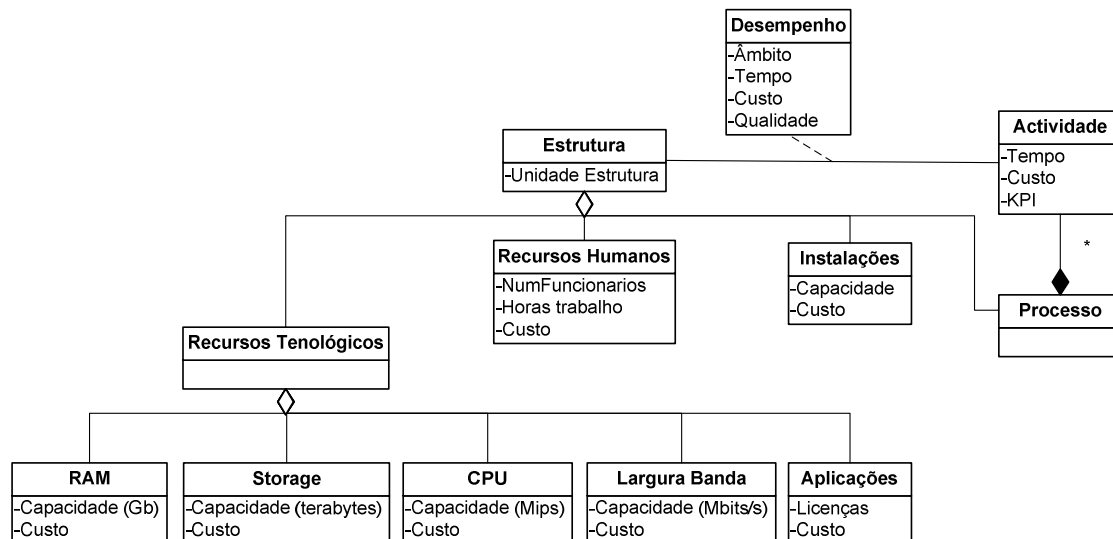


Figura 8-6 Estrutura

A execução das atividades deverá ser avaliada comparativamente com a definição previsional em termos de âmbito, custo, tempo e cumprimentos dos KPI's respetivos (qualidade). Acresce ainda que sobre cada unidade de estrutura é importante identificar a área de atuação na organização, p.e., desenvolvimento, prestação de serviços, *helpdesk* e suporte tecnológico.

O simulador disponibiliza um ecran (Anexo N - Figura 12-35) para definição das unidades de estrutura.

## 8.5.2 Medidas de Performance

Avaliar o alinhamento organizacional é responder à questão “*A estrutura executa eficientemente os processos conforme estipulado?*”. Isto implica três dimensões: (i) execução dos processos; (ii) cumprir as exigências dos contratos negociados (alinhamento com a governação de serviços); e (iii) seguir a definição organizacional e de processos (alinhamento com capital intelectual). Enquanto as medidas de performance relativas às questões de alinhamento são avaliadas nas relações entre os pilares (capítulos 8.6 e 8.8), para a execução dos processos é proposto um indicador: performance de execução dos processos (Tabela 8-11).

## 8. Avaliação de Performance aplicada à GeRAP EPE

| Indicador               | Componente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Unidade                                        | Fonte             |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------|
| Performance de Execução | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Avaliação da performance de execução dos processos da organização em matéria de:<ul style="list-style-type: none"><li>Âmbito (Operações repetidas <i>versus</i> operações realizadas – taxa de <i>rework</i>)</li><li>Custo (custo de execução <i>versus best practices</i> mercado)</li><li>Tempo (duração execução <i>versus best practices</i> mercado)</li><li>Qualidade (cumprimento KPI)</li></ul></li></ul> | Por unidade de estrutura<br>Por serviço/módulo | Análise Processos |

Tabela 8-11 Medidas de desempenho Alinhamento Organizacional

A Figura 12-34 do Anexo N apresenta o ecrã do simulador com o resumo do cálculo dos indicadores e suas componentes para o eixo de Alinhamento Organizacional.

## 8.6 Relação Governação dos Serviços e Alinhamento Organizacional

### 8.6.1 Objetos

A relação entre a governação de serviços e o alinhamento organizacional é suportada pela prestação de serviços. A prestação de serviços representa a afetação de recursos da estrutura à execução dos serviços prestados. A prestação de serviço é a execução de uma operação por uma unidade de estrutura e é caracterizada (Figura 8-7): pelo (i) número de operações realizadas; pelo número de (ii) operações realizadas sujeitas ao cumprimento de SLA; pelo número de (iii) operações sujeitas a SLA que cumpriram as condições em que foram contratadas; (iv) número de operações que foram repetidas por anomalia; e pelo (v) tempo de inatividade da unidade de estrutura e seus recursos no desempenho das suas atividades.

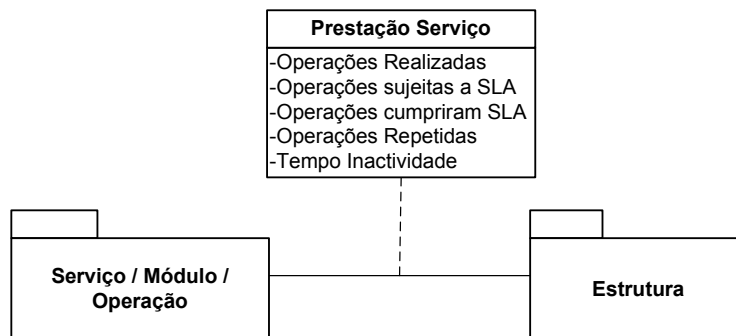


Figura 8-7 Prestação de Serviço

O simulador disponibiliza um ecrã (Anexo O - Figura 12-37) para definição da qualidade de serviço em modelo de Plataforma Partilhada, a informação relativa ao modelo de Serviço Partilhado é oriunda do ecrã (Anexo M - Figura 12-33) que paralelamente à informação sobre contratos permite definir a prestação de serviço.

### 8.6.2 Medidas de Performance

Na relação de alinhamento entre a governação de serviços e o alinhamento organizacional, deve ser assegurado que os processos organizacionais garantem que a organização presta os serviços acordados com os clientes de forma eficiente.

Para cobrir a avaliação deste alinhamento são propostos três indicadores: nível de cumprimento dos SLA's contratados, taxa de *rework* e taxa de interrupção do serviço. Na tabela (Tabela 8-12) seguinte são definidos os domínios de cada um.

| Indicador            | Componente                                                                                  | Unidade              | Fonte             |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------|
| Cumprimento de SLA's | ▪ Operações realizadas que não cumpriram o SLA versus operações realizadas sujeitas a SLA's | Por Serviço / Módulo | Análise Processos |
| Interrupção Serviços | ▪ Tempo inatividade versus tempo útil de operação                                           | Por Serviço / Módulo | Análise Estrutura |

Tabela 8-12 Medidas de desempenho Governação Serviços versus Alinhamento Organizacional

A Figura 12-36 do Anexo O apresenta o ecrã do simulador com o resumo do cálculo dos indicadores e suas componentes para o eixo de relacionamento da Governação dos Serviços com o Alinhamento Organizacional.

Na tabela seguinte (Tabela 8-13) são apresentados os indicadores em função do interesse para cada nível de decisão.

| Cumprimento de SLA's |                     |
|----------------------|---------------------|
| Unidade de avaliação | Nível Decisão       |
| ▪ Por Serviço        | Estratégico         |
| ▪ Por Módulo         | Estratégico, Gestão |
| Interrupção Serviços |                     |
| Unidade de avaliação | Nível Decisão       |
| ▪ Por Serviço        | Estratégico         |
| ▪ Por Módulo         | Estratégico, Gestão |

Tabela 8-13 Satisfação Cliente - Alinhamento Mercado

## 8.7 Capital Intellectual

### 8.7.1 Objetos

Quando se pergunta se “O capital intelectual é adequado para a organização atingir os seus objetivos?” é inevitável associar esta capacidade ao capital humano, força motriz de geração de valor na organização. É entendido como **capital humano**, os conhecimentos e aptidões de todas as pessoas que colaboram na geração de valor da organização, quer sejam internas como externas (colaboradores de parceiros, fornecedores e clientes). Para efeitos de avaliação do potencial deste ativo é importante conhecê-lo nas seguintes dimensões: capacidade, satisfação e participação (Figura 8-8). Relativamente à capacidade importa conhecer a idade, habilitações literárias, anos ao serviço do CSP, anos de experiência e nível de importância para a organização. Sobre a satisfação do funcionário importa conhecer a sua opinião relativa ao que faz (âmbito), como faz (qualidade), salário (custo) e horário (tempo). A participação indica o perfil de envolvimento com a organização e importa conhecer: contributo de ideias, ideias implementadas, poupanças obtidas com as ideias implementadas e novos produtos/serviços gerados.

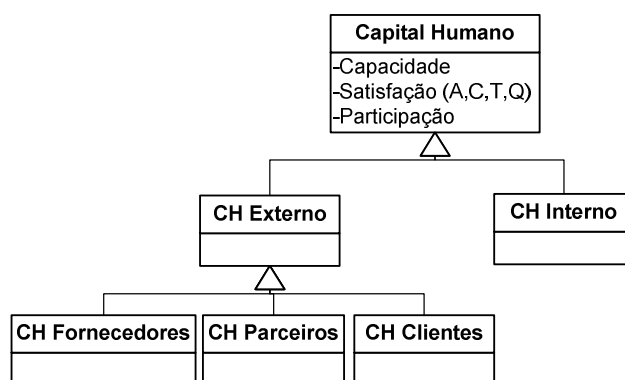


Figura 8-8 Objecto Capital Humano

O simulador disponibiliza ecrans (Anexo P - Figura 12-39 e Figura 12-40) para inserção de informação sobre o capital humano.

### 8.7.2 Medidas de Performance

Para avaliar a resposta à questão “O capital intelectual é adequado para a organização atingir os seus objetivos?”, é necessário abordar três perspetivas: (i) capital organizacional, a capacidade de criar uma estrutura de funcionamento eficiente (*alinhamento entre capital intelectual e alinhamento organizacional*); (ii) capital relacional, capacidade de criar um relacionamento/abordagem com as entidades externas que permitam atingir uma maior eficácia de atuação que vá de encontro às expectativas dos *stakeholders* (*alinhamento entre capital intelectual e alinhamento com o mercado*); e (iii) capital humano, capacidade de desenvolver uma dinâmica de recursos humanos que os mantenha ativos e interessados na evolução da organização e nos seus objetivos. As perspetivas de alinhamento (i e ii) serão abordadas nas relações entre os pilares, relativamente à performance do capital humano são propostos três indicadores: potencial dos recursos (são bons), nível de satisfação (estão satisfeitos) e índice de participação (são dinâmicos/colaboram) (Tabela 8-14).

| Indicador              | Componente                                                                                                                                                                                                       | Unidade                                 | Fonte      |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------|
| Potencial dos recursos | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Média etária</li> <li>▪ % licenciados</li> <li>▪ Média anos serviço CSP</li> <li>▪ % <i>outsourcing</i></li> <li>▪ % <i>rookies</i>(experiência &lt; 2 anos)</li> </ul> | Por unidade de estrutura<br>Por serviço | Análise RH |
| Nível de satisfação    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfação RH (A,C,T,Q)</li> <li>▪ Índice rotatividade de funcionários chave</li> <li>▪ Índice rotatividade geral</li> </ul>                                            | Por unidade de estrutura<br>Por serviço | Inquérito  |
| Índice participação    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % funcionários contribuem com ideias</li> <li>▪ % ideias implementadas</li> <li>▪ Ganhos pela implementação de novas ideias</li> </ul>                                  | Por unidade de estrutura<br>Por serviço | Análise RH |

Tabela 8-14 Medidas de desempenho Capital Intelectual

A Figura 12-38 do Anexo P apresenta o ecrã do simulador com o resumo do cálculo dos indicadores e suas componentes para o eixo de Capital Intelectual.

Dos três indicadores somente a riqueza dos recursos é exclusivamente de domínio estratégico, os restantes são relevantes ao nível estratégico e de gestão.

## 8.8 Relação Alinhamento Organizacional e Capital Intelectual

### 8.8.1 Objetos

A ligação entre o capital intelectual e o alinhamento organizacional traduz-se no capital humano ao serviço da estrutura. A avaliação de desempenho desta relação avalia-se pela componente de capital organizacional gerada (Figura 8-9), i.e., pelos ativos organizacionais que os recursos humanos geram de forma a criar uma estrutura de produção eficiente. Estes ativos materializam-se na arquitetura de processos, assinação de pessoas a processos, produtos/serviços concebidos, produção intelectual (patentes e *papers* publicados), organograma empresarial, normas funcionais, regras, entre outros.

O simulador disponibiliza um ecran (Anexo Q - Figura 12-42) para inserção de informação sobre o capital organizacional.

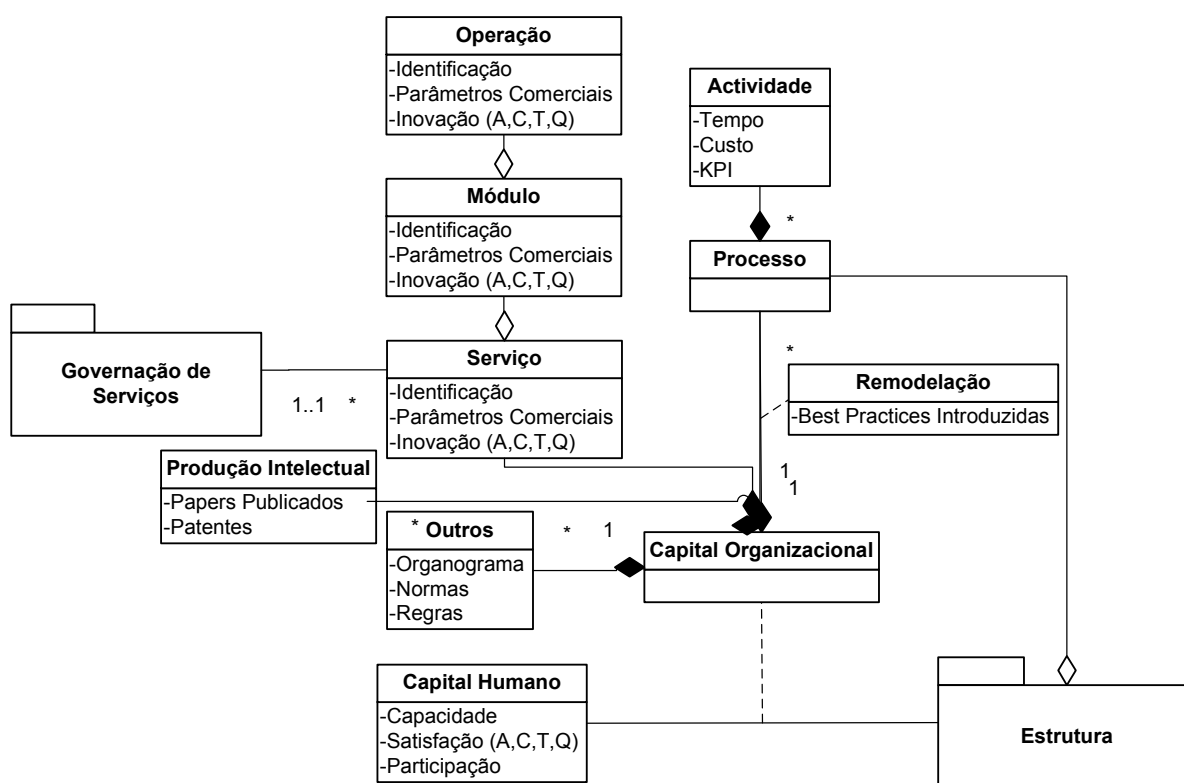


Figura 8-9 Relação Capital Intelectual com Alinhamento Organizacional

## 8.8.2 Indicadores de Performance

A avaliação do desempenho do capital organizacional é a base do alinhamento entre o capital intelectual e o alinhamento organizacional. Neste âmbito é proposto o indicador que traduz a dinâmica de inovação ao serviço da estrutura, conforme descritos na tabela seguinte.

| Indicador         | Componente                                                                                                                                                                                                                       | Unidade                     | Fonte            |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------|
| Dinâmica inovação | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Novos produtos/releases</li> <li>▪ <i>Papers</i> publicados</li> <li>▪ <i>Best practices</i> introduzidas</li> <li>▪ Patentes registadas</li> <li>▪ Remodelação de processos</li> </ul> | Por serviço<br>Por inovação | Análise Inovação |

Tabela 8-15 Medidas de desempenho Relação Capital Intelectual e Alinhamento Organizacional

A determinação do valor do indicador depende do resultado compósito do valor das componentes nas suas diferentes variantes (por unidade de medida), de acordo com uma fórmula a definir com a perceção da gestão de topo. Sendo os valores dos indicadores, números absolutos, deverão ser convertidos numa escala uniforme de avaliação de acordo com os parâmetros de avaliação da organização e que estão relacionados com os seus objetivos. Por exemplo, número de *papers* publicados pode ser traduzido num intervalo de valorização de um (1) a cinco (5) dependendo da perceção da gestão da importância deste componente.

A Figura 12-41 do Anexo Q apresenta o ecrã do simulador com o resumo do cálculo do indicador e suas componentes para o eixo de Relação Alinhamento Organizacional com Capital Intelectual. O indicador é de interesse estratégico e de gestão.

## 8.9 Relação Capital Intelectual e Alinhamento Mercado

### 8.9.1 Objetos

O capital relacional traduz-se na capacidade que o capital humano da organização tem para criar um bom relacionamento com os *stakeholders*. Se é importante o relacionamento com parceiros, fornecedores e até concorrentes para colaborativamente criarem soluções de maior valor para o cliente, é nos clientes que existe maior ponto de alavancagem pela perceção das suas necessidades e pelo acompanhamento do processo transformacional derivado da introdução do fornecimento de serviços em modo partilhado. O capital relacional é caracterizado por: ações

## 8. Avaliação de Performance aplicada à GeRAP EPE

conjuntas desenvolvidas com a participação de clientes, conflitos ocorridos e resolvidos, e incapacidades não previstas (Figura 8-10).

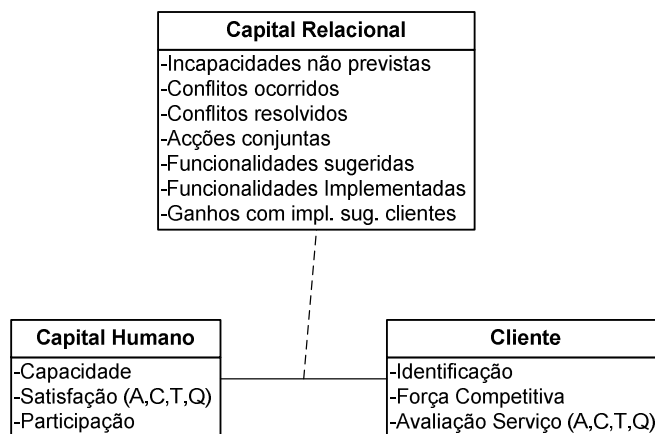


Figura 8-10 Relação Alinhamento Externo com Capital Intelectual

No simulador estas informações estão agregadas nos ecrans de definição de informação dos clientes (Anexo K - Figura 12-26 e Figura 12-27).

### 8.9.2 Indicadores de Performance

O relacionamento com os clientes pode ser avaliado (Tabela 8-16) pelas: (i) capacidade da organização antecipar as necessidades dos clientes; (ii) capacidade de gestão de conflitos; e (iii) capacidade de cooperação. Os indicadores são de interesse do domínio estratégico e de gestão.

| Indicador                        | Componente                                                                                                                                      | Unidade                                     | Fonte             |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------|
| Antecipação das necessidades     | ▪ Taxa de incapacidades endereçadas não previstas                                                                                               | Por serviço/<br>Por Cliente<br>(Utilizador) | Análise Pedidos   |
| Índice de resolução de conflitos | ▪ % conflitos resolvidos                                                                                                                        | Por cliente<br>(Utilizador)                 | Análise Estrutura |
| Índice de Cooperação             | ▪ % clientes que sugerem novas funcionalidades<br>▪ %ideias implementadas<br>▪ Ganhos devido implementação ideias clientes<br>▪ Ações conjuntas | Por tipologia de clientes                   | Análise Inovação  |

Tabela 8-16 Medidas de desempenho Relação Capital Intelectual e Alinhamento Mercado

A Figura 12-43 do Anexo R apresenta o ecran do simulador com o resumo do cálculo do indicador e suas componentes para o eixo de Relação Alinhamento de Mercado com Capital Intelectual.

## 8.10 Síntese

O gráfico seguinte (Figura 8-11) apresenta os indicadores de performance de cada pilar e relação com os pilares adjacentes de modo a sustentar o alinhamento transversal.

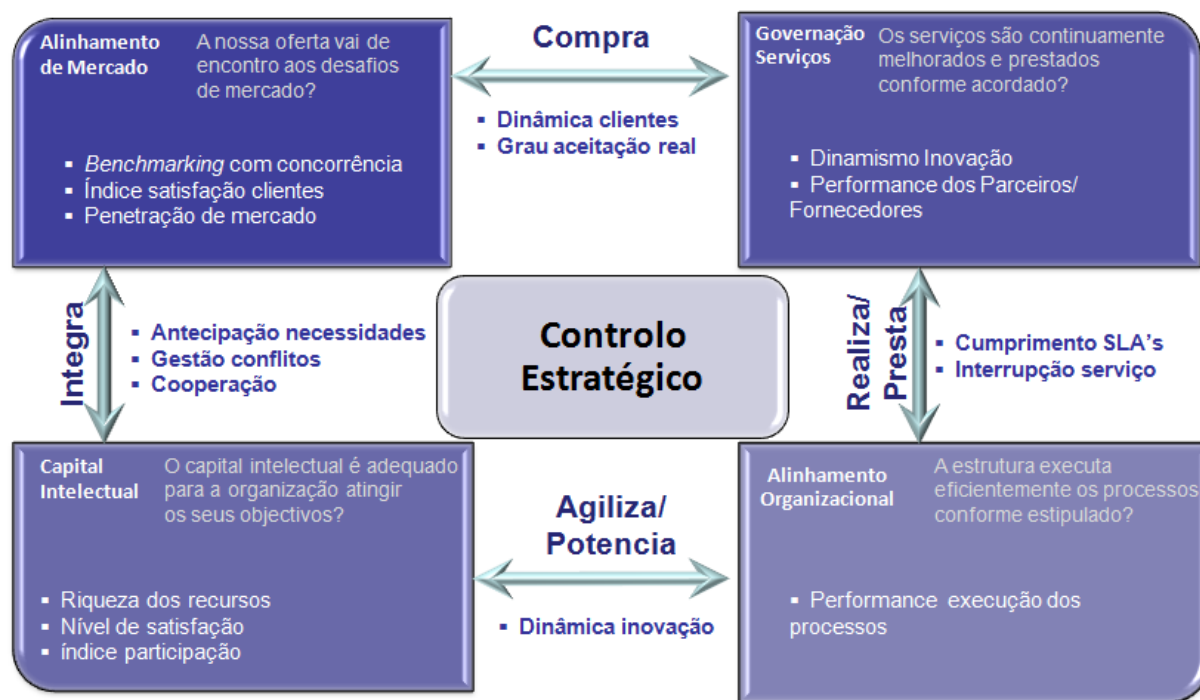


Figura 8-11 Análise de Performance - Indicadores

Comparativamente com o BSC, a configuração de indicadores encontrada avalia as perspetivas bem como as relações entre elas, utilizando indicadores para avaliar o alinhamento das interdependências.

**PARTE IV**  
**CONCLUSÃO E**  
**INVESTIGAÇÃO FUTURA**



## 9. Conclusões e Contribuição Científica

---

A investigação orientou-se no sentido de encontrar uma resposta à pergunta “*Como assegurar de forma contínua a eficiência e eficácia da gestão de um centro de serviços partilhados na Administração Pública Portuguesa?*”

Numa fase inicial do levantamento de estado da arte em matéria relacionada com os serviços partilhados, foram encontradas algumas limitações nomeadamente: a maior parte da literatura existente é desenvolvida por consultores e baseada em casos práticos sem fundamentação científica nem uma profunda reflexão teórica; a literatura académica por seu turno é escassa e por vezes pouco fundamentada; e existe uma proliferação de modelos relativos à implementação dos serviços partilhados decorrente das múltiplas abordagens realizadas de forma *ad hoc*. Neste quadro, os modelos encontrados ou eram demasiado holísticos e abrangiam a estratégia da organização-mãe na implementação de serviços partilhados, ou então eram demasiado focados na resolução de questões práticas relativas à prestação de serviços partilhados. Acresce que apesar de haver um consenso generalizado relativamente à importância da gestão da performance na implementação dos serviços partilhados, esta estava mais associada à visão global da organização-mãe onde a contribuição do centro de serviços partilhados assumia uma posição secundária, traduzida pela influência em algumas, poucas, métricas que procuravam aferir o cumprimento de objetivos com impacto na estratégia global da implementação da iniciativa de serviços partilhados, como por exemplo o cumprimento de SLA's. Alguns autores (Schulman, et al., 1999) (Davidsson, et al., 2005) focavam a importância da gestão da performance nos centros de serviços partilhados, e revelavam que alguns dos CSP's utilizavam o *balanced scorecard* (Kaplan, et al., 2004) nas suas perspectivas originais. No entanto a falta de um modelo com uma visão abrangente e integrada com ênfase nas dimensões críticas de atuação dos CSP's, dificultava a definição de um modelo que permitisse avaliar o desempenho da organização. Da literatura, tornava-se cada vez mais evidente a necessidade e importância da definição de um modelo que suportasse a atuação dos CSP's e fosse a base para sustentar a avaliação da sua performance. Vários autores argumentavam que esta lacuna estava entre as principais razões que levariam ao insucesso dos serviços partilhados (Hollich, et al., 2008) (Bergeron, 2003) (Walsh, et al., 2006). Perante este contexto em que a “área científica” dos serviços partilhados não contribuía com modelos que permitissem a resolução do problema de investigação, foi necessário procurar na

literatura de outros domínios científicos modelos que pudessem ser utilizados no contexto dos CSP's. Porém a literatura de serviços partilhados, muito rica em experiências e diversos modelos e perspetivas, foi determinante para a obtenção de uma visão vasta da realidade que permitiu abstrair as questões fundamentais para o sucesso de atuação de um CSP. Foi dessa reflexão e da análise da estratégia de implementação de serviços partilhados na Administração Pública Portuguesa, que surgiram as propostas de valor, i.e., as fundações de um modelo para o CSP na APP suportadas: (i) na inovação e adaptação continua aos requisitos da envolvente (P1); (ii) numa rede de unidades de negócio autónomas e especializadas interligadas por acordos flexíveis (P2); (iii) no alinhamento interno entre estratégia, implementação de negócio e TI para promover a coordenação e integração entre os diferentes níveis organizacionais de decisão (P3); e (iv) na obtenção de economias de escala assegurando um nível de qualidade conforme acordado (P4).

Com base nas propostas de valor que se pretendiam para o modelo, foram então identificadas áreas de conhecimento que pudessem contribuir para sustentar o desafio que cada uma delas levantava.

Os modelos das diferentes áreas de conhecimento analisados contribuíam para uma visão holística mas desfragmentada das questões vitais para assegurar o sucesso do CSP da APP. O modelo SSAM (*Shared Services Analysis Model*) apresenta-se como uma *framework* integrada que incorpora os diversos contributos das áreas de conhecimento que sustentam as propostas de valor identificadas no desenho da pesquisa. O modelo foi definido com base em três dimensões de modo a garantir a ortogonalidade dos diferentes componentes de análise: (i) o nível de estratégia divide o modelo em duas camadas – camada de estratégia corporativa e da unidade de negócio (também designada de definição estratégica), e camada de estratégia operacional (também designada por gestão); (ii) a orientação interna e externa; e (iii) o enfoque na eficácia e na eficiência. Da interceção das três dimensões surgem os pilares do modelo que representam as áreas críticas de atuação do CSP, isto é, as áreas que determinam o seu sucesso. Da camada de definição estratégica fazem parte os pilares: alinhamento de mercado, governação dos serviços, alinhamento organizacional e capital intelectual. A camada de gestão é composta pelos pilares de: análise de negócio, gestão do serviço, alinhamento negócio-TI e gestão do capital intelectual.

O modelo tem um nó central que é transversal a ambas as camadas e que desempenha o duplo papel de: (i) garantir o alinhamento entre as camadas de definição estratégica e de gestão; e (ii) de servir de mecanismo de suporte à avaliação e controlo do CSP nas dimensões de eficácia e

eficiência representadas pelos pilares. Nesta ótica, o mecanismo em causa é representado pelo *balanced scorecard* que integra como dimensões as perspetivas facultadas por cada pilar e o relacionamento entre eles. Como os pilares entre as camadas têm correspondência em termos de atuação, isto é, na camada da definição estratégica no âmbito do pilar procura-se identificar as linhas orientadoras que são convertidas em atuação no respetivo pilar (mesmo cruzamento entre os eixos de orientação e enfoque) do nível de gestão, e como no nível de gestão o contributo para a gestão do desempenho é de controlo, a definição dos indicadores de performance recai sobre os pilares do nível da definição estratégica. No entanto, cada indicador de performance pode ser analisado com diferentes níveis de detalhe adequados ao âmbito de atuação de cada camada. Em suma a avaliação será definida com base em quatro perspetivas (pilares da camada de definição estratégica) e quatro relações. Com o intuito de encontrar as medidas de performance (indicadores) mais adequados e relevantes optou-se por seguir uma abordagem orientada a objetos. A identificação dos objetos e definição das respetivas relações permitiu encontrar os atributos mais relevantes, e portanto as variáveis do modelo. Decorrente desta análise foi possível identificar indicadores do âmbito de cada pilar e indicadores de avaliação da relação entre os pilares/perspetivas, representando medidas de eficácia e/ou eficiência mediante o enfoque que lhes é dado no modelo SSAM. Comparativamente com a visão tradicional do *balanced scorecard* esta abordagem introduz a dimensão do alinhamento das interdependências das perspetivas de análise. Deste processo de identificação resultou um conjunto de indicadores de performance garantindo a abrangência e síntese pretendida, embora grande parte dos indicadores reúnam um conjunto de componentes cuja importância para a avaliação do indicador pode ser definida pelos gestores.

Também a importância de cada indicador e de cada perspetiva do *balanced scorecard* pode ser parametrizada em função da perceção da gestão e que depende das restrições e requisitos da envolvente bem como do estágio de evolução do CSP. Como nem todos os objetivos conseguem ser atingidos em simultâneo (Janssen, et al., 2006) o modelo permite fazer a gestão da relação de compromisso entre indicadores de eficiência e de eficácia em função do contexto em que se encontra.

O desenvolvimento da ferramenta de simulação em Microsoft® Office Excel® permitiu fazer a prova de conceito relativamente à definição e parametrização dos indicadores, evidenciando a

possibilidade de análise de cenários evolutivos através da manipulação: das variáveis - chave e da importância de cada componente e indicador no cômputo geral da organização.

O desenvolvimento do modelo SSAM resultou de um processo iterativo de refinamento ao longo do tempo seguindo o método de abdução definido pela metodologia de investigação. Desde o levantamento de propostas de valor para fundamentar o modelo, como a identificação das áreas de domínio científico, o levantamento do estado da arte e dos modelos em cada área de conhecimento, como o próprio desenho e identificação das dimensões do modelo SSAM e atribuição de modelos representativos a cada pilar, seguiu um processo recursivo de aperfeiçoamento. Essa evolução foi possível pela submissão de cada versão do modelo à recolha e análise de dados. Importa destacar as principais fontes dos *inputs* obtidos: (i) no âmbito do caso de estudo GeRAP E.P.E. - foi possível aceder (por observação, entrevistas, reuniões, suporte documental e participação) a informação, e estabelecer contacto direto com funcionários de toda a estrutura hierárquica, com organismos - cliente, com consultores e com parceiros; (ii) no contexto académico e científico, foram importantes os *feedbacks* oriundos da comunidade científica internacional resultantes da publicação e apresentação de dois *papers* nas conferências: *IEEE 2011 World Congress on Services* e *MeTTeG 2011 - 5th International Conference on Methodologies, Technologies and Tools enabling e-Government*; e da comunidade científica nacional resultante da publicação de dois *papers* nas conferências: *INA - 8º Congresso Nacional da AP 2011* e *CAPSI 2011*, bem como pela discussão proporcionada pelo grupo de investigação *ISR-Adetti-IUL*.

A apresentação do caso de estudo da GeRAP, E.P.E., assume neste contexto uma dupla função. Por um lado, permitiu consolidar a aplicabilidade do modelo SSAM no contexto de um CSP com a caracterização do âmbito de cada pilar, a identificação das variáveis - chave e concretização das componentes dos indicadores de performance. Por outro, possibilitou o desenvolvimento de um estudo de caso sobre a implementação de um CSP segundo uma metodologia estruturada e cientificamente suportada, contribuindo para o enriquecimento da literatura científica de apresentação e análise de casos de estudo.

O acompanhamento da evolução da GeRAP desde a sua constituição, em 2007, até ao final do ano de 2011, permitiu a análise, sob a perspetiva do modelo SSAM, de contextos com contornos muito diferenciados: iniciação, preparação da ferramenta, lançamento do primeiro produto para os organismos - piloto, difusão da instalação do produto para um domínio restrito do Ministério

das Finanças e da Administração Pública e a «massificação» da difusão a diversos organismos da Administração Pública Central e até Regional. As análises nos diferentes contextos motivaram a descoberta de um conjunto de perspetivas de aplicação do modelo SSAM: perspetiva económica, perspetiva de mercado, perspetiva de nível de serviço e perspetiva de inovação. Cada perspetiva representa uma combinação distinta entre os pilares do modelo SSAM e procura responder a diferentes desafios colocados ao CSP. Estas perspetivas ajudam a identificar a gestão de compromisso entre pilares e portanto entre a necessidade de eficiência e eficácia característica de cada contexto. No entanto enquanto a avaliação da performance através do *balanced scorecard* serve apenas para encontrar fragilidades na performance da organização e simular cenários de atuação e avaliação do impacto, as perspetivas do modelo têm como objetivo apontar linhas de ação que conduzam à melhoria do desempenho futuro.

O desenvolvimento desta tese contribuiu para o enriquecimento da reflexão científica em torno da performance dos CSP's. A identificação das propostas de valor permitiram encontrar um conjunto de fatores críticos para o sucesso de um centro de serviços partilhados na APP. O modelo SSAM desenvolvido na ótica de criação de uma *framework* de análise dos CSP's apresenta de uma forma inovadora a agregação de um conjunto disperso de modelos, que aplicados às empresas nas múltiplas vertentes de forma desagregada, perdiam a riqueza de uma visão integrada e de conjunto. De entre os pilares identificados, é importante salientar o enquadramento do capital intelectual no modelo SSAM - elemento motor da inovação organizacional com enfoque na eficácia. A sua importância é reconhecida mas na prática frequentemente negligenciada. O modelo SSAM, ao eleger o capital intelectual como um dos quatro pilares, a par de outras dimensões amplamente empregues, associadas a modelos comumente utilizados no contexto organizacional, atribui-lhe uma posição de destaque. Acresce ainda que o enquadramento do pilar do capital intelectual e o relacionamento com os restantes pilares, permitiu evidenciar a interação desta dimensão no contexto da estratégia e gestão organizacional. Aliás, é das interações com os pilares adjacentes de alinhamento de mercado e alinhamento organizacional que faz sentido cada uma das três componentes do capital intelectual: capital relacional, capital organizacional e capital humano.

Destaca-se ainda a inovação resultante da aplicação da metodologia de orientação a objetos, proveniente da engenharia *software*, às perspetivas do *balanced scorecard*. Desta abordagem resultou uma identificação sistematizada das variáveis e dos indicadores de performance, mas

sobretudo uma nova visão do relacionamento entre as perspetivas avaliadas. A abordagem tradicional do *balanced scorecard* define que a performance é traduzida por um conjunto de indicadores identificados no seio de quatro perspetivas que se relacionam entre si, com a abordagem apresentada nesta tese é introduzido o conceito de avaliação da performance conseguida no relacionamento entre as quatro perspetivas de análise.

Como já foi referido, esta tese deu lugar a duas publicações e comunicações internacionais tendo gerado o debate e merecido críticas positivas.

No entanto, apesar do método de abdução conduzir ao refinamento da teoria, sustentado na ação recíproca entre os níveis teórico e empírico e permitindo a generalização, é preciso estar consciente de que a investigação foi realizada no contexto de um caso de estudo único reduzindo significativamente as hipóteses de generalização (Yin, 2002) e aplicação prática do modelo a outras realidades.

Em suma, o modelo SSAM desenvolvido no âmbito desta investigação responde aos objetivos propostos. O modelo pretende dar resposta ao processo de decisão na implementação de um centro de serviços partilhados, assegurando um correto *trade-off* entre a eficiência e eficácia de acordo com a perceção da gestão, de modo a garantir uma evolução contínua sem disrupção da prestação dos serviços. O modelo permite fazer a avaliação da situação real em cada momento da implementação dos serviços partilhados de acordo com os requisitos da envolvente, restrições e estratégias adotadas na implementação da iniciativa dos serviços partilhados na Administração Pública, mas também possibilita a previsão de possíveis cenários evolutivos.

Neste contexto, pode-se afirmar que as perspetivas do modelo SSAM superam os objetivos inicialmente definidos no âmbito desta investigação, contribuindo para a exploração de novas formas de abordagem na resolução de problemas e para o processo de tomada de decisão. Esta vertente abre novos horizontes à expansão e aplicabilidade do modelo SSAM no contexto do desenvolvimento de sistemas de apoio à decisão.

## 10. Diretrizes de Investigação

---

Os resultados da pesquisa desenvolvida permitem vislumbrar duas direções de investigação: (i) linha de continuidade - operacionalização e utilização do modelo SSAM como foi definido, no acompanhamento do progresso da estratégia da iniciativa de serviços partilhados na APP e evolução do (s) CSP (s), ou em contextos de implementação de estratégias de serviços partilhados em AP culturalmente semelhantes às que serviram de base à definição do modelo - como os países da CPLP (Comunidade Países de Língua Portuguesa); e (ii) linha de expansão - exploração das potencialidades do modelo SSAM para além do âmbito em que foi definido nesta tese.

Relativamente à **linha de continuidade**, definem-se dois desafios: a realidade da APP e o potencial dos países pertencentes à CPLP.

O PREMAC, para além de reforçar o interesse em prosseguir com a iniciativa dos SP, veio também trazer algumas alterações na estrutura do CSP. O Decreto-Lei n.º 117/2011 de 15 de dezembro de 2011 veio decretar a extinção do Instituto de Informática do Ministério das Finanças (II-MFAP), da Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública, E.P.E. (GeRAP) e da Agência Nacional de Compras Públicas, E.P.E. (ANCP). As competências das entidades extintas foram transferidas para uma nova entidade ESPAP, I.P. (Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública) um instituto público de regime especial, integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e de património próprio. A nova entidade surge com o *“propósito de manter resolução do Governo na extensão do modelo de serviços partilhados a toda a Administração Pública, procurando uma alocação mais eficiente dos recursos existentes”*, assegurando a continuidade do Programa de Gestão Partilhada de Recursos na Administração Pública (GeRALL), que a GeRAP havia iniciado. A ESPAP tem assim por missão assegurar o desenvolvimento e a prestação de serviços partilhados na área financeira e orçamental, de gestão de recursos humanos e tecnologias de informação, bem como *«conceber, gerir e avaliar o sistema nacional de compras e assegurar a gestão do parque de veículos do Estado»*, apoiando a definição de políticas estratégicas nas áreas das tecnologias de informação e comunicação (TIC) do Ministério das Finanças. A mudança introduzida traz novos desafios de atuação na área dos serviços partilhados, e por isso reveste-se

de grande interesse continuar o acompanhamento da evolução dos serviços partilhados na APP à luz do modelo SSAM.

Tem sido notória ao longo dos últimos anos a cooperação entre os organismos públicos de Portugal e equivalentes da CPLP, nomeadamente os PALOP (Países de Língua Oficial Portuguesa). Inúmeras iniciativas e registos de cooperação têm sido assinalados demonstrando a vontade bilateral de entreajuda para países unidos pelo idioma e por períodos de História comuns. Em 2006 foi criada a Rede de Institutos Nacionais de Administração Pública e Equivalentes dos Países de Língua Portuguesa (RINAPE), apoiada pela CPLP, com o «*objetivo de assegurar a comunicação permanente entre seus membros, a transferência de experiências de sucesso, o conhecimento de boas práticas, a educação à distância, o intercâmbio de docentes e discentes, a assistência técnica, o desenvolvimento curricular e a partilha na obtenção de financiamento externo.*» (em <http://www.rinape.org/>). Neste contexto a RINAPE cria o enquadramento necessário para a utilização do modelo SSAM no contexto da implementação dos serviços partilhados na Administração Pública dos países da CPLP.

Em relação à **linha de expansão** identificam-se três oportunidades a explorar: modelo de suporte à decisão, a generalização da aplicabilidade do modelo SSAM a um universo mais alargado, e o desenvolvimento de uma *framework* de aplicação.

Como já foi referido, as perspetivas do modelo SSAM oferecem potencialidades de exploração e aplicabilidade do modelo SSAM na área da pesquisa e desenvolvimento de modelos e sistemas de suporte à decisão. Um sistema desta natureza apoiaria os quadros executivos da organização a cumprir a missão de prestação de serviços partilhados com qualidade à Administração Pública.

Apesar da aplicabilidade do modelo noutros contextos não ser garantida pelo estudo de caso único, existe uma forte convicção de que a base do modelo SSAM poderá ser aplicada em organizações que operem nas áreas de serviços, procedendo-se às devidas adaptações. Esta convicção surge do *feedback* obtido dos peritos internacionais na avaliação dos *papers*, no seio do grupo de investigação, e de empresas do setor privado. Relativamente a estas, salienta-se a receptividade dos responsáveis de uma empresa de serviços do setor privado, no âmbito da definição de um projeto de investigação na área de «suporte à decisão para a definição de requisitos para produtos inovadores», relativamente à introdução de alguns dos conceitos base da

## 10. Diretrizes de Investigação

construção do modelo. O objetivo será testar a aplicabilidade em diversos contextos e atingir um nível de generalização para um universo mais alargado.

Para que o modelo SSAM possa ser mais facilmente utilizado e aplicado até ao nível da operacionalização dos serviços poderá ser desenvolvida uma *framework* que de uma forma coordenada segundo um procedimento *step-by-step*, suporte a análise de forma simples e linear. A experiência aquando da aplicação do modelo SSAM ao projeto da *Cloud* Governamental (GO-Cloud) (Gomes, et al., 2011) no âmbito da disponibilização de serviços de TIC's em modo partilhado, evidenciou esta necessidade. Acresce ainda que poderia ser interessante desenvolver essa *framework* em paralelo com um modelo de suporte à governação integrada de um CSP, com definição de níveis de responsabilização e de maturidade.



## 11. Bibliografia

---

**SSON and Hackett Group. 2009.** *SSON and Hackett Group global Service Center Benchmark study*. s.l. : Shared Services & Outsourcing Network (SSON) | Webinar | 2009-03-31 | Presented by Penny Weller, 2009.

**A. T. Kearney, Inc. 2005.** *Shared Services in Government: Turn private-sector lessons into public-sector best practices*. 2005.

**Accenture. 2007.** *Driving high performance in government: maximizing the value of public-sector shared services*. 2007.

—. **2005.** *Driving High Performance in Government: Maximizing the Value of Public-Sector Shared Services*. 2005.

—. **2007.** *Establishing trust through a well-defined shared services governance framework*. s.l. : Accenture. <http://www.accenture.com>, 2007.

—. **2007.** *Getting started with shared services*. s.l. : Eighth Annual Global Shared Services Conference, 2007.

—. **2006.** *Implementação de Serviços Partilhados - Estudo Viabilidade*. 2006.

—. **2006.** *Key to successful public sector shared services implementations: focus on governance*. 2006.

—. **2007.** *Leadership in Customer Service – Delivering on the Promise*. s.l. : [www.accenture.com](http://www.accenture.com), 2007.

—. **2005.** *Leadership in Customer Services: New Expectations, New Experiences*. Accenture. s.l. : [www.accenture.com](http://www.accenture.com), 2005.

—. **2007.** *Managing shared services change: beyond communications and training*. 2007.

—. **2007.** *Multi-function shared services: insights from an Accenture research*. 2007.

—. **2005.** *Optimizing Shared services performance through better service management*. 2005.

—. **2003.** *Shared Services Performance Measurements and KPI's*. 2003.

—. **2008.** *UK Department for Work and Pensions: Service-Oriented architectures contributes to high performance*. s.l. : Accenture, 2008.

—. **2007.** *Value proposition for business process outsourcing - the shift from cost to value*. s.l. : Eighth Annual Global Shared Services Conference, 2007.

**Aguilar-Savén, R.S. 2004.** *Business process modelling: review and framework*. s.l. : International Journal of Production Economics (90) 129-149, 2004.

**Aier, Stephan. 2006.** *How clustering enterprise architectures helps to design service oriented architectures*. s.l. : Services computing - IEEE, 2006.

**Akkermans, Hans, Baida, Ziv e Gordijn, Jaap. 2004.** *Value Webs: using ontologies to bundle real-world services.* s.l. : IEEE Intelligent Systems July/August, 2004.

**Al-Debei, Mutaz M. e El-Haddadeh, Ramzi. 2008.** *Defining the business model in the new world of digital business.* Toronto - Canada : Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems, 2008.

**Allee, V. 2000.** *The value evolution - Addressing larger implications of an intellectual capital and intangibles perspective.* s.l. : Journal of Intellectual Capital, Vol. 10, Nº 1 17-32, 2000.

**Amit, R. e Zott, C. 2001.** *Value Creation in eBusiness.* s.l. : Strategic Management Journal 6-7, 22, 493-520, 2001.

**APDSI. 2006.** O PRACE e a Governação da Sociedade de Informação - 3ª Posição do GAN. [Online] 18 de October de 2006. [Citação: 23 de November de 2009.] [www.apdsi.pt/getfile.php?id\\_file=670](http://www.apdsi.pt/getfile.php?id_file=670).

—. **2006.** *O PRACE e a Governação da Sociedade da Informação - 3ª Posição do Grupo de Alto Nível da APDSI.* 2006.

—. **2010.** *Os serviços partilhados na Administração Pública.* 2010.

**Arthur D Little. 2005.** *Shared service: a benchmark study.* 2005.

**Assembleia da República. 2004.** *Lei n.º 4/2004 - Estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração directa do Estado.* s.l. : Diário da República Nº12, I- Série A de 15 de Janeiro, 2004.

**AT Kearney. 2005.** *Shared Services in Government - Turning private-sector lessons into public-sector best practices.* s.l. : AT Kearney, Inc. , 2005.

**Atos Consulting. 2005.** *Shared services Delivery and Optimization.* London : Atos Origin SA, 2005.

**Aziza, Bruno e Fitts, Joey. 2008.** *Drive Business Performance.* s.l. : Wiley, 2008.

**Aziza, Bruno e Joey, Fitts. 2008.** *Drive Business Performance - Enabling a Culture of Intelligent Execution.* Hoboken, New Jersey : Wiley & Sons, Inc., 2008.

**Bakos, J.Y. 1991.** *A strategic analysis of Electronic Marketplaces.* s.l. : MIS Quarterly, 1991.

**Baldwin, L.P., Irani, Z. e Love, P.E.D. 2001.** *Outsourcing Information Systems: drawing lessons from a banking case study.* s.l. : European Journal of Information Systems, 2001.

**Becher, Jonathan D. 2005.** *Operational alignment: bridging the gap between strategy and execution.* s.l. : Business performance management magazine, 3, 1, 2005.

**Benbasat, I., Goldstein, D.K. e Mead, M. 1987.** *The Case Research Strategy in Studies of Information Systems.* s.l. : MIS Quarterly (11:3) 1987, pp. 369-386., 1987.

**Bergeron, Bryan. 2003.** *Essentials of Shared Services.* New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2003.

## Bibliografia

—. **2003.** *Essentials of Shared Services*. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2003.

**Bergman, Rodney. 2007.** *Shared Services Organization Design: The complete picture*. s.l. : Accenture - Eight Annual Global Shared Services Conference, 2007.

**Bitner, Mary Jo, et al. 2006.** *Services science journey: foundations, progress, challenges*. s.l. : <http://www.ibm.com>, 2006.

**Bokobza, Jean-Pierre. 2007.** *Value proposition for finance business process outsourcing*. s.l. : EALA - Eighth Annual Global Shared Services Conference, 2007.

**Bontis, N., Keow, W.C.C. e Richardson, S. 2000.** *Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industry*. s.l. : Journal of Intellectual Capital Vol.1 No.1 85-100, 2000.

**Booz Allen Hamilton. 2005.** *Beyond e-Government*. 2005.

—. **2000.** *Getting Shared Services Right: Capturing the Promise*. 2000.

**Borman, Mark. 2006.** *The design and success of shared services centres*. Sydney - Australia : University of Sydney, 2006.

**Boroughs, Allan e Saunders, Jane. 2007.** *Shared services that work for the business*. s.l. : Strategic HR Review May/Jun 2007; 6, 4, 2007.

**Brandenburger, Adam M. e Nalebuff, Barry J. 1997.** *Co-Opetition : A Revolution Mindset That Combines Competition*. New York : Currency- Doubleday, 1997.

**Branham. 2009.** *Shared Services: Improved Efficiency in Uncertain Economic Times*. 2009.

**Brauer, B. e Kline, S. 2005.** *SOA Governance: a key ingredient of the adaptative enterprise*. s.l. : HP Whitepaper, 2005.

**Bronowski, Jacob. 1951.** *The Common Sense of Science*. s.l. : London, Heinemann, 1951.

**Budgen, David. 1989.** *Introduction to software design*. s.l. : Carnegie Mellon University, 1989.

**Buhr, R.J.A. 1998.** *Use case maps as architectural entities for complex systems*. s.l. : Software Engineering, IEEE Transactions on 24 , Issue: 12 1131-1155, 1998.

**Burns, Timothy e Yeaton, Kathryn. 2008.** *Success Factors for Implementing Shared Services in Government*. New Jersey : IBM Center for the Business of Government, 2008.

**Buyya, Rjkumar, Yeo, Chee Shin e Venugopal, Shrikumar. 2008.** *Market oriented cloud computing: Vision, hype, and reality for delivering IT services as computing utilities*. s.l. : High Performance Computing and Communications. HPCC '08. 10th IEEE International Conference. ISBN: 978-0-7695-3352-0, 2008.

**Cabrita, M. R., Machado, V. C. e Grilo, A. 2010.** *Leveraging Knowledge Mangement with Balanced Scorecard*. s.l. : Proceedings of the 2100 IEEE IEEM, 2010.

**Cacciaguidi-Fahy, Sophie, Currie, John e Fahy, Martin. 2002.** *Financial Shared Services Centres: Financial Shared Service Centres: Opportunities and Challenges for Accounting and the Profession*. London : Certified Accountants Educational Trust, 2002.

**Capgemini for European Commission. 2007.** The User Challenge Benchmarking The Supply Of Online Public Services. [Online] September de 2007. [Citação: 24 de November de 2009.] [http://ec.europa.eu/information\\_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/egov\\_benchmark\\_2007.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/egov_benchmark_2007.pdf).

**Capgemini. 2006.** *Visão da Capgemini sobre a implementação da estrutura de missão de serviços partilhados na Administração Pública*. 2006.

**CAPGEMINI, RAND EUROPE, IDC, SOGETI AND DTI for EUROPEAN COMMISSION. 2009.** Smarter, Faster, Better eGovernment - 8th Benchmark Measurement. [Online] November de 2009. [Citação: 25 de November de 2009.] [http://ec.europa.eu/information\\_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/egov\\_benchmark\\_2009.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/egov_benchmark_2009.pdf).

**CAPS Research. 2006.** *CAPS Research Executive Summary: Measuring the Organizational Effectiveness of Procurement Shared Services Centers*. s.l. : Institute for Supply Management and Arizona State University, 2006.

**Cardoso, Jorge, Bostrom, Robert P. e Sheth, Amit. 2003.** *Workflow management systems and ERP systems: differences, commonalities and applications*. s.l. : Journal of Information and Technology Management, Kluwer Academic Publishers, 2003.

**Carlsson, Emma e Schurmann, Ann. 2004.** *Management control in Shared Service Centers - How to influence people in the striving towards organizational goals*. LINKÖPING : s.n., 2004.

**Carvalho, João, Costa, Teresa Carmo e Macedo, Natália. 2008.** *A contabilidade analítica ou de custos no sector público administrativo*. s.l. : Contabilidade - TOC 96 - Março, 2008.

—. 2008. A Contabilidade Analítica ou de Custos no sector público administrativo. *TOC*. Março de 2008, pp. 30-41.

**Cecil, B. 2000.** *Shared Services: Moving beyond success*. s.l. : Strategic Finance, 2000.

**Chang, Victor, Wills, Gary e Roure, David De. 2010.** *A review of cloud business models and sustainability*. s.l. : 2010 IEEE 3rd International Conference on Cloud Computing, 2010.

**Charvat, Jason. 2003.** *Project Management Methodologies: Selecting, Implementing, and Supporting Methodologies and Processes for Projects*. s.l. : John Wiley & Sons, 2003.

**Chebakov, L, et al. 2005.** *Impact of service orientation at the business level*. s.l. : IBM Systems Journal, Vol 44, No 4, 2005.

**Cherbackov, L, et al. 2005.** *Impact of service orientation at business level*. s.l. : IBM Systems Journal, Vol 44, N 4, 2005. pp. 653-668.

## Bibliografia

**Chiang, Johannes K., Huang, Kenny e Yen, Eric. 2007.** *e-Government Reform and shared Services in Taiwan*. s.l. : Proceedings of the 2007 IEEE IEEM, 2007.

**Chuob, Sok, Pokharel, Manish e Park, Jong Sou. 2010.** *The future datacenter for e-Government*. s.l. : IEEEExplore - Digital Library, 2010.

**CIPFA. 2006.** *Shared Services: the opportunities and issues for public sector organisations*. s.l. : CIPFA - Socitm Network for Improvement Through Technology (ITT), 2006.

**CNEL. 2006.** Modelo de Reestruturação da Administração Central do Estado. *CNEL - PRACE*. [Online] March de 2006. [Citação: 16 de December de 2009.] [http://www.cnel.gov.pt/document/Modelo\\_PRACE\\_MAR06.pdf](http://www.cnel.gov.pt/document/Modelo_PRACE_MAR06.pdf).

**Coase, R. 1937.** *The nature of the firm*. s.l. : Economia, nº 4, 1937.

**Coelho, Paulo. 2007.** *Centros de Serviços Partilhados (CSP) na Administração Pública*. s.l. : SAP, 2007.

**Coelho, Paulo. 2007.** *Centros de Serviços Partilhados (CSP) na Administração Pública*. s.l. : SAP, 2007.

**Conference Board of Canada. 2006.** *Implementing shared services in the public sector: the pillars of success*. 2006.

**Conner, Kathleen R. e Prahalad, C. K. 1996.** *A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism*. s.l. : Organization Science - Vol 7, nº 5, September-October, 1996.

**CONTABILIDAD DE GESTÃO NO SECTOR PÚBLICO ADMINISTRATIVO. Ribeiro, Jorge e Pascoal, Telmo. 2000.** Valencia : s.n., 2000. I Encuentro Iberoamericano de Contabilidad de Gestión.

— **Ribeiro, Jorge Humberto Vaz e Pascoal, Telmo Manuel Rebola. 2000.** Valencia : s.n., 2000. I Encuentro Iberoamericano de Contabilidad de Gestión.

**Cooke, Fang Lee. 2006.** *Modeling an HR Shared services center experience of an MNC in the United Kingdom*. s.l. : Human Resource Management, 2006.

**Cooper, Donald R. e Schindler, Pamela S. 2000.** *Business Research Methods*. s.l. : Mcgraw-Hill College. 7th edition, 2000.

— **. 2000.** *Business Research Methods*. s.l. : McGraw-Hill Higher Education, 2000.

**Daniel, D. Ronald. 1961.** *Management Information Crisis*. s.l. : Harvard Business Review - Sept.-Oct., 1961.

**Darwin, Charles Robert. 1859.** *On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or The Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life*. 1859.

**Davenport, T.H. e Prusak, L. 1998.** *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA : Harvard Business School, 1998.

**Davidsson, Martina e Karlsson, Sara. 2005.** *Shared Services Centres - A successful solution for swedish companies?* s.l. : School of Economics and Commercial Law - Goteborg University, 2005.

**Davis, T. 2005.** *Integrating Shared Services with the Strategy and Operations of MNEs*. 2005.

**Deloitte. 2006.** *Consulta Informal para estudo de Viabilidade com Vista à Implementação dos serviços Partilhados.* 2006.

— **2005.** *Negotiating the shared services minefield.* s.l. : Human Resources Magazine, 2005.

— **2009.** *Shared services highlights from Deloitte.* Lisbon : Deloitte- XIII Encontro dos Serviços Partilhados, 2009.

— **2009.** *Shared services shines in challenging times - Insights from Deloitte's 2009 global shared services survey.* 2009.

— **2010.** *SSC Governance - Charging - More than simply allocating costs.* 2010.

**Deloitte Touche. 2009.** *Telecommunications Predictions TMT Trends 2009.* s.l. : Deloitte Touche Tohmatsu, 2009.

**Deloitte Touche Tohmatsu. 2009.** *Technology Predictions - TMT Trends 2009.* 2009.

**Deming, W. Edwards. 2000.** *The new economics.* s.l. : MIT Press edition. Second edition, 2000.

**Department of Treasury and Finance. 2003.** *Strategic Business Review of Corporate Services Reform within the Western Australian Government Sector.* s.l. : Department of Treasury and Finance, 2003.

**Derzsi, Zsafia, Gordijn, Jaap e Tan, Yao-Hua. 2008.** *Towards model-based assesement of business-IT alignment in e-service networks from multiple perspectives.* s.l. : EIS 2008 Proceedings, 2008.

**DGO. 2012.** Direcção Geral do Orçamento. [Online] 2012. [www.dgo.pt](http://www.dgo.pt).

**Domingos, Estela. 1998.** *Análise do Investimento do sector Público Administrativo (SPA) em Portugal (1977-1993).* s.l. : Prospectiva e Planeamento, 3/4 , 1998.

**Domingues, Luisa e Gomes, José António Cordeiro. 2011.** *Management Model Proposal for Portuguese Public Administration Shared Services.* s.l. : IEEE 2011 World Congress on Services Computing (SERVICES 2011), 2011.

— **2011.** *MANAGEMENT MODEL PROPOSAL FOR PORTUGUESE PUBLIC ADMINISTRATION SHARED SERVICES.* s.l. : IEEE 2011 World Congress on Services Computing (SERVICES 2011), 2011.

— **2011.** *The Portuguese Public Administration Shared Services Solution and Management Model.* s.l. : MeTTeG 2011 - 5th International Conference on Methodologies, Technologies and Tools enabling e-Government, 2011.

— **2011.** *THE PORTUGUESE PUBLIC ADMINISTRATION SHARED SERVICES SOLUTION AND MANAGEMENT MODEL .* s.l. : MeTTeG 2011 - 5th International Conference on Methodologies, Technologies and Tools enabling e-Government, 2011.

**Domingues, Luisa e Gomes, José António Cordeiro. 2011.** *Proposal for Shared Services Performance Management Model Applied to Portuguese Public Administration.* s.l. : INA - 8º Congresso Nacional da AP (2011), 2011.

## Bibliografia

- Domingues, Luisa. 2004.** *Modelo Integrado de Análise do Negócio Electrónico*. Lisboa : ISCTE - IUL - Dissertação para provas de mestrado, 2004.
- Dong, Liang, Lu, Xianghua e Huang, Lihua. 2006.** *Exploring the new ASP Business Model: Business Circles Oriented ASP Platform*. s.l. : IEEE Xplore, 2006.
- Dottore, FA. 1977.** *Database provides Business Model*. s.l. : Computerworld, Volume 11, No.44, 1977.
- Doucet, Gary, et al. 2008.** *Coherency Management: Using Enterprise Architecture for Alignment, Agility and Assurance*. s.l. : Journal of Enterprise Architecture, 2008.
- Drucker, Peter. 1969.** *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society* . s.l. : Transaction Publishers, 1969.
- Dubosson-Torbay, Magali, Osterwalder, Alexander e Pigneur, Yves. 2001.** *eBusiness Model design, Classification and Measurements*. s.l. : Thunderbird International Business Review, January 2002, vo.44, nº 1: 5-23, 2001.
- Enders, Albrecht, König, Andreas e Hungenberg, Prof. Dr. Harald. 2004.** *Towards an Integrated Perspective of Strategy: The Value-Process Framework*. 2004.
- Erl, Thomas. 2005.** *Service-Oriented Architecture (SOA): Concepts, Technology, and Design*. s.l. : Prentice Hall, 2005.
- Erl, Thomas, Bennet, Stephen e al., et. 2001.** *SOA Governance*. s.l. : Prentice Hall, 2001.
- European Commission - Information Society and Media. 2009.** Benchmarking Digital Europe 2011-2015 a conceptual framework. *i2010 High Level Group*. [Online] 27 de October de 2009. [Citação: 2 de December de 2009.] [http://ec.europa.eu/information\\_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/benchmarking\\_digital\\_europe\\_2011-2015.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/benchmarking_digital_europe_2011-2015.pdf).
- European Commission. 2006.** *Efficiency and Effectiveness eGovernment*. s.l. : European Commission - Information Society and Media, December 8th, 2006.
- . **2009.** Smarter, Faster, Better eGovernment - 8th Benchmark Measurement. [Online] November de 2009. [Citação: 25 de November de 2009.] [http://ec.europa.eu/information\\_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/egov\\_benchmark\\_2009.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/egov_benchmark_2009.pdf).
- . **2005.** *Transforming Government*. s.l. : European Commission - information Society and Media, 2005.
- European Communities - IDABC eGovernment Observatory. 2006.** eGovernment in the Member States of the European Union. *European Dynamics for the IDABC eGovernment Observatory*. [Online] 2006. [Citação: 24 de November de 2009.] <http://europa.eu.int/idabc/egovo>.
- European Council. 2007.** *Ministerial Declaration - approved unanimously in Lisbon, Portugal*. Lisbon : 4th Ministerial eGovernment Conference, 2007.
- Evelson, Boris. 2008.** *Topic Overview: Business Intelligence*. 2008.

- Fairchild, Alea M. 2002.** *Knowledge managment metrics via a balanced scorecard methodology.* s.l. : 35th Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences, 2002.
- Farquhar, Carolyn, Fultz, Jennifer e Graham, Andrew. 2006.** *Implementing Shared Services in the Public Sector: The Pillars of Success.* Canada : Accenture - The conference board of Canada, 2006.
- FDA. 2005.** 2005.
- Fedorowicz, Jane, et al. 2008.** *Strategic alignment of participant motivations in eGovernment collaborations: the internet payment platform pilot.* s.l. : Government Information Quarterly 26, 51-59, 2008.
- Fielding, N e Fielding, J. 1986.** *Linking Data: the articulation of qualitative and quantitative methods in social research .* s.l. : Sage, London and Beverly Hills, 1986.
- Fiorano. 2007.** *Dinaimic Web Services.* s.l. : Fiorano, 2007.
- **2007.** *Service component arcitecture - driving business agility.* s.l. : Fiorano, 2007.
- Ford, Michael e Jeruchimowitz, Paul. 2007.** *Achieving a successful shared services solution.* s.l. : Microsoft in Eighth Annual Global Shared Services Conference, 2007.
- Gartner. 2008.** *Achieving Success with Shared Services.* s.l. : Gartner EXP Premier March 2008, 2008.
- **2008.** *Case Study: AN Cheim, A Higher Shared service That Works.* s.l. : Industry Research, 2008.
- **2010.** *CFO Advisory: Shared services; Overview.* s.l. : Gartner for IT Executives, 2010.
- **2009.** *How Governments Are Adressing the IT Consolidation Conundrum.* s.l. : Gartner Industry Research, 2009.
- **2004.** *Shared Services differ From Centralization.* s.l. : Gartner Industry Research, 2004.
- **2007.** *Shared Services in Government: Getting It Right.* s.l. : Gartner Industry Research, 2007.
- **2008.** *Shared Services in Government: Obscured by the Cloud?* s.l. : Gartner Industry Research, 2008.
- **2004.** *Shared Services Offer Promise for Governments.* s.l. : Gartner Industry Research, 2004.
- **2008.** *The Starfish and the Spider: Getting Government Orgnizations Ready for Alternative Sourcing Models.* s.l. : Gartner Industry Research, 2008.
- **2006.** *The State of Shared Services in Australian Governments.* s.l. : Gartner Industry Research, 2006.
- Geerts, Guido L. e McCarthy, William E. 1999.** *An accounting object infrastructure for knowledge-based enterprise models.* s.l. : IEEE Intelligent Systems - July/August, 1999.
- GeRAP E.P.E. 2009.** *Compromisso GeRAP. GeRAP - Fazer Melhor. Ir Mais Além.* [Online] 2009. [Citação: 15 de Januray de 2010.] <http://www.gerap-epe.pt/institucional/compromisso-gerap>.

## Bibliografia

—. 2009. Visão & Missão. *GeRAP - Fazer Melhor. Ir Mais Além*. [Online] 2009. [Citação: 8 de January de 2010.] <http://www.gerap-epe.pt/institucional/visao-e-missao>.

**GeRAP. 2010.** *www.gerap-epe.pt*. 2010.

**Gershon, P. 2004.** *Releasing Resources to the Front Line: Independent Review of Public Sector Efficiency*. s.l. : HM, 2004.

**Gomes, Cordeiro. 2010.** *Gestão de Serviços Partilhados na Administração Pública*. s.l. : itSMF - Conferência Anual 2010 - Partilhar Serviços na Era da Cloud Computing, 2010.

**Gomes, José A. Cordeiro e Domingues, Luisa. 2011.** *The Portuguese government cloud services, deployment and management framework*. s.l. : CAPSI 2011, 2011.

**Gomes, José António Cordeiro e Domingues, Luisa. 2011.** *The Portuguese government cloud services, deployment and management framework*. s.l. : CAPSI 2011, 2011.

**Gordijn, Jaap e Akkermans, Hans. 2001.** *Designing and Evaluating E-Business Models*. s.l. : IEEE Intelligent Systems, 2001.

**Gordijn, Jaap, Akkermans, Hans e Vliet, Hans Van. 2000.** *Business Modelling is not Process Modelling*. s.l. : Proc. of the 1th International Workshop on Conceptual Modeling Approaches for e-Business (eCOMO'2000), 2000.

—. 2000. *What's in an electronic business model?* s.l. : Knowledge Engineering and Knowledge Management - Methods, Models, and Tools, 12th International Conference, Springer-Verlag, 2000.

**Gordijn, Jaap, Bruin, Hans de e Akkermans, Hans. 2001.** *Scenario methods for viewpoint integration in e-Business requirements engineering*. Los Alamitos, CA : Proceedings of the 34rd Hawaii International Conference On System Sciences (HICSS-34)', IEEE CS Press, 2001.

**Gordijn, Jaap, Osterwalder, Alexander e Pigneur, Yves. 2005.** *Comparing two Business Model Ontologies for designing e-Business Models and Value Constellations*. Bled, Slovenia : 18th Bled eConference - eIntegration in Action, 2005.

**Gordijn, Japp, et al. 1999.** *Integral design of e-Commerce systems: aligning the business with software architecture through scenarios*. Amsterdam : Proceedings of the 1st ICT-Architecture in the Benelux, 1999.

**Government of Western Australia. 2005.** *Shared services: the way of the future*. 2005.

**Grant, Gerald, et al. 2007.** *Designing governance for shared services organizations in the public service*. s.l. : Government Information Quarterly 24 (2007) 522–538, 2007.

**Grembergen, Wim Van e Amelinckx, Isabelle. 2002.** *Measuring and managing e-business projects through the balanced scorecard*. s.l. : 35th Hawaii International Conference on System Sciences, 2002.

**Guenov, Marin D. 2008.** *Covariance Structural Models of the Relationship between the Design and Customer Domains*. s.l. : Journal of Engineering Design, 2008.

**Gutierrez, Anabel e Serrano, Alan. 2008.** *Assessing strategic, tactical and operational alignment factors for SMEs: alignment across the organisations' value chain.* s.l. : Inderscience Enterprises Ltd, 2008.

**Hagel III, John e Singer, Marc. 2000.** *Unbundling the corporation.* s.l. : HBR - The McKinsey Quarterly Number 3, 2000.

**Hagel III, John. 2002.** *Out Of the Box – Strategies for Achieving Profits Today and Growth Tomorrow through Web Services.* Hagel III, John. September, 2002. “Out Of the Box – Strategies for Achieving Boston, Massachusetts : Hagel III, John. September, 2002. “Out Of the Box – Strategies for Achieving Harvard Business Scholl Press, 2002.

**Hagel, J. e Singer, M. 1999.** *Unbundling the corporation.* 1999. pp. 133-141.

**Hamel, Gary. e Sample, Jeff. 1999.** *Qual é a sua estratégia para a Internet?* s.l. : Executive Digest. Julho 1999, pp. 22-26, 1999.

**Harrad, Peter. 2012.** *Using EA Modelling to Support Shared Services Between Government Agencies.* s.l. : Orbus software White Paper, 2012.

**Harris, Richard G. 2006.** *Government shared services: the evolution continues.* s.l. : Gartner Research, 2006.

**Harris, Richard.** *The state of shared services in Australian Governments.*

**Harvard Policy Group. 2000.** *Eight Imperatives for Leaders in a Networked World.* 2000.

**Harvard University. 2007.** *The Next Frontier of Shared Services in the Public Sector - Program Summary and Next Steps for a Community of Practice.* 2007.

**Hawkins, R. 2004.** *Looking Beyond The Dot Com Bubble: Exploring The Form And Function Of Business Models In The Electronic Marketplace.* Heidelberg: Physica-Varlag : B. Preisel, H. Bouwman and C. Steinfeld (Eds.), 2004.

**Haythorn, Wayne. 1994.** *What is object-oriented design?* s.l. : Journal of Object-Oriented Programming, 1994.

**Henderson, John e Venkatraman, N. 1990.** *Strategic Alignment: a model for organizational transformation via information technology.* s.l. : Sloan MIT, 1990.

**Hess, Kenneth L. 2001.** *Engineering & Programming Project.* s.l. : [http://www.sciencebuddies.org/science-fair-projects/project\\_engineering.shtml](http://www.sciencebuddies.org/science-fair-projects/project_engineering.shtml), 2001.

**Hjort-Madsen, Kristian e Pries-Heje, Jan. 2009.** *Enterprise Architecture in Governemnt: Fad or Future?* s.l. : Proceedings of the 42th Hawaii International Conference on System Sciences - 2009, 2009.

**Ho, Samuel K. 1995.** *TQM - An Integrated Approach.* s.l. : Kogan Page Limited - ISBN 0749415614, 1995.

**Hogg, J. 2003.** *Getting the most from an HR Shared Service Centre.* s.l. : HR Review, Vol. 2, Issue 4, 2003.

## Bibliografia

**Hollich, F., Otter, Th. e Scheuermann, H.D. 2008.** *Shared Services - Foundation, Practice and Outlook*. Munchen : Insights from the SAP Business Solution Architects - Martin Meidenbauer, 2008.

**Horibe, France. 2002.** *KM and Innovation: can they thrive together?* s.l. : KM Review. Volume 5 Issue 2. May/Jun 2002. pp. 18-21, 2002.

**Howarth, Brad. 2011.** *Government shared services navigate a rocky road*. Australia : CIO - [www.cio.com.au](http://www.cio.com.au), 2011.

**Humphrey, Albert. 2005.** *SWOT Analysis for Management Consulting*. s.l. : SRI Alumni Newsletter (SRI International), 2005.

**Iansiti, Marco e Levien, Roy. 2004.** *Creating value in your business ecosystem*. s.l. : Harvard Business Working Knowledge, 2004.

**IBM. 2008.** *Services science: a new academic discipline?* s.l. : IBM Research, 2008.

—. **2005.** *Shared Services: Raising the game in public sector*. London : IBM - Business Consulting Services, 2005.

—. **2005.** *Shared services: raising the game in the public sector*. s.l. : IBM business consulting services, 2005.

**iDABC - EIF. 2004.** *European Interoperability Framework for Pan-European eGovernment Services*. s.l. : European Commission - iDABC - European Interoperability Framework, 2004.

**IEF, IDABC -. 2004.** IDABC - IEF. *European Communities*. [Online] 2004. <http://europa.eu.int/idabc>.

*Impact of service orientation at business level*. **Cherbackov, L., et al. 2005.** 2005, IBM Systems Journal, Vol 44, N 4, pp. 653-668.

**INE - UMIC. 2008.** *Inquérito à Utilização das Tecnologias da Informação e da Comunicação na Administração Pública Central*. Lisbon : s.n., 2008.

—. **2009.** *Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias - 2009*. Lisbon : INE, 2009.

**InfoWorld. 2009.** *Cloud Computing - Deep Dive*. s.l. : <http://www.infoworld.com>, 2009.

—. **May 30, 2006.** *Outsourcing vs Shared Services*. s.l. : <http://www.infoworld.com>, May 30, 2006.

**Institute for Enterprise Architecture Developments.** *Structuring the enterprise around services - the differences between hype, hope and reality?* s.l. : <http://www.enterprise.architecture.info>.

**IoD & TPA. 2009.** *How to save £50 mil milhões*. 2009.

**IPMA-HR. 2006.** *An Examination of Trends in Shared Services and Outsourcing in Public Organizations*. s.l. : International Public Management Association for Human Resources, 2006.

**IT Governance Institute. 2005.** *Board briefing on IT governance, 2nd Ed*. 2005.

**Janiesch, Christian, Niemann, Michael e Repp, Nicolas. 2009.** *Towards a service governance framework for the Internet of services.* s.l. : ECIS 2009 Proceedings, 2009.

**Janssen, Marijn e Ant, Joha. 2009.** *Simulation and animations for adopting shared services: Evaluating and comparing alternative arrangements.* Netherlands : Elsevier - Government Information Quarterly, 2009. pp. 15-24.

**Janssen, Marijn e Joha, Anton. 2010.** *Connecting cloud infrastructures with shared services.* s.l. : Proceedings of the 11th Annual International Conference on Digital Government Research, 2010.

—. **2004.** *Issues in relationship management for obtaining the benefits of a shared service center.* s.l. : ICEC'04, 2004.

—. **2006.** *Motives for establishing shared service centers in public administrations.* s.l. : International Journal of Information Management 26 (2006) 102-115, 2006.

**Janssen, Marijn e Klievink, Bram. 2010.** *ICT- project failure in public administration: The need to include risk management in enterprise architectures.* s.l. : Proceedings of the 11th Annual International Conference on Digital Government Research, 2010.

**Janssen, Marijn e Wagenaar, René. 2004.** *An Analysis of a Shared Services Centre in E-government.* Delft : 37th Hawaii International Conference on System Sciences, 2004.

—. **2004.** *An Analysis of a Shared Services Centre in E-government.* s.l. : Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on Systems Sciences, 2004.

—. **2006.** *Developing generic shared services for e-government.* s.l. : Electronic Journal of e-Government Vol 2 Issue 1, 2006.

**Janssen, Marijn, Chun, Soon Ae e Gil-Garcia, J. Ramon. 2009.** *Building the next generation of digital government infrastructures.* s.l. : Government Information Quarterly 26, 233-237, 2009.

**Jelassi, Tawfik e Enders, Albrecht. 2005.** *Strategies for e-business – creating value through electronic and mobile commerce.* s.l. : Prentice Hall, 2005.

**Jensen, Michael e Meckling, William. 1976.** *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure.* s.l. : Journal of Financial Economics, October, 1976, V. 3, No. 4, pp. 305-360, 1976.

**Jeremy Millard. 2003.** *ePublic services in Europe: past, present and future: Research findings and new challenges.* [Online] 2003. [Citação: 24 de 11 de 2009.] <ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/ist/docs/epublic-services.pdf>.

**Joachim, A. 2001.** *Central office.* s.l. : Financial Management (CIMA), 2001.

**Joha, Anton e Janssen, Marijn. 2009.** *Comparing strategic intents for public-private partnerships, outsourcing and shared services.* s.l. : Proceedings of the 10th International Digital Government Research Conference, 2009.

## Bibliografia

—. 2011. *Types of Shared services Business Models in Public Administration*. s.l. : Proceedings of the 12th Annual International Conference on Digital Government Research, 2011.

**Johnson, Gerry e Scholes, Kevan. 1998.** *Exploring Corporate Strategy*. s.l. : Prentice-Hall, 1998.

**Jordan, Hugues, Neves, João Carvalho e Rodrigues, José Azevedo. 2005.** *O Controlo de Gestão - ao Serviço da estratégia e dos Gestores*. Lisbon : Áreas Editora, 2005.

**Kable Report. 2007.** *Shared services in the European Public Sector*. s.l. : KableDIRECT <http://www.kablenet.com>, 2007.

**Kaplan, Robert S. e Norton, David P. 2004.** *Strategy Maps - Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Publishing, 2004.

—. 1992. *The balanced scorecard - measures that drive performance*. s.l. : Harvard Business Review January-February, 1992.

**Keen, Peter e Qureshi, Sajda. 2006.** *Organizational transformation through Business Models: a framework for business model design*. s.l. : Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences, 2006.

**Kim, W. Chan e Mauborgne, Renée. 2005.** *Blue ocean strategy: from theory to practice*. s.l. : California Management Review - Spring 2005 - Vol. 47 - Nº 3, 2005.

—. 2009. *How strategy shapes structure*. s.l. : Harvard Business Review - September 2009, 2009.

**Kim, Youngwook, et al. 2008.** *A new framework for designing business models in digital ecosystem*. s.l. : International Conference on digital Ecosystems and Technologies (IEEE DEST 2008), 2008.

**King, P. e Leong, P. 1998.** *The road to implementing shared service centres*. s.l. : Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants September. Vol 76. Issue 8. 32-33, 1998.

**Kok, Andrew. 2007.** *Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning*. s.l. : The Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 5 Issue 2, pp 181-192 available online at [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com), 2007.

**Konczał, E. F. 1975.** *Models are for managers, not for mathematicians*. s.l. : Journal of System Management, 1975.

**Kotler, Philip e Kevin, Lane Keller. 2006.** *Marketing Management*. s.l. : Prentice Hall, 2006.

**Kreklow, Steven e Kinney, Anne Spray. 2007.** *The effective organization of administration functions through shared services*. s.l. : Government Finance Review ABI/ INFORM Global, 2007.

—. 2007. *The effective organization of administration functions through shared services*. s.l. : Government Finance Review ABI/ INFORM Global, 2007.

**Lacity, M.C. e Willcocks, L.P. 2002.** *Global IT Sourcing: In search of business advantages*. Chichester : Wiley, 2002.

**Lambert, L.S., et al. 2006.** *The phenomenology of fit: Linking the person and environment to the subjective experience of fit*. s.l. : Journal of Applied Psychology. 91(4), 802-827, 2006.

- Lambert, Susan. 2006.** *A business model research schema.* s.l. : School of commerce research paper series: 06-2 , 2006.
- Laudon, Kenneth C. e Laudon, Jane P. 2007.** *Management Information Systems.* s.l. : 10th edition - International Edition Prentice Hall, 2007.
- Liebowitz, J. e Wright, K. 1999.** *Does measuring knowledge make 'cents'?* s.l. : Expert Systems with Applications, Vol. 17 No. 5, pp. 99-103, 1999.
- Linder, J. e Cantrell, S. 2000.** *Changing Business Models: Surveying the Landscape".* s.l. : Accenture Institute for Strategic Change, 2000.
- Linder, Jane e Cantrell, Susan. 2000.** *Changing business models: Surveying the landscape.* s.l. : Accenture, 2000.
- Lógica. 2006.** *Estudo de viabilidade com vista à implementação dos serviços partilhados, no âmbito dos processos financeiros e de recursos humanos, da Administração Pública.* 2006.
- Longo, Mariolina e Mura, Matteo. 2010.** *A methology for measuring intellectual capital. A structural equations modelling approach.* s.l. : Advances in Measurement Systems, ISBN: 978-953-307-061-2, 2010.
- . **2010.** *A methology for measuring intellectual capital. A structural equations modelling approach.* s.l. : Advances in Measurement Systems, ISBN: 978-953-307-061-2 , 2010.
- Lucenko, K. 1998.** *Shared services: Achieving higher levels of performance.* s.l. : The Conference Board. Report Number 1210-98-CH. The Conference Board, Inc., New York, USA, 1998.
- Ludewig, Oliver e Sadowski, Dieter. 2009.** *Measuring organizational capital.* s.l. : SBR 61 October pp 393-412, 2009.
- Luftman, Jerry. 2003.** *Assessing IT/Business Alignment.* s.l. : Information System managment - Fall, 2003.
- Luftman, Jerry N., Papp, Raymond e Brier, Tom. 1999.** *Enablers and Ihibitors of Business-IT Alignment.* s.l. : Communications of AIS, Vol. 1, Article 11, 1999.
- Luhn, ans Peter. 1958.** *A Business Intelligence System.* s.l. : IBM Journal 2 (4): 314, 1958.
- Maes, Rik, et al. 2000.** *Redefining business-IT alignment through a unified framework.* Amsterdam : Landelijk Architectuur Congres, 2000.
- Magretta, J. 1998.** *The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell.* s.l. : Harvard Business Review vol.76, nº 2, pp. 73-84, 1998.
- Malone, Thomas W., et al. 2006.** *Do some business models perform better than others?* Cambridge, MA : MIT Sloan School of Management, 2006.
- Marr, Bernard, Schiuma, Gianni e Neely, Andy. 2004.** *Intellectual capital - defining key performance indicators for organizational knowledge assets.* s.l. : Business process Management Journal, Vol, 10 Nº 5 pp 551-569, 2004.

## Bibliografia

- Martínez-Torres, M.R. 2006.** *A procedure to design a structural and measurement model of intellectual capital: an exploratory study.* s.l. : Information and Management 43, pp 617-626, 2006.
- Martinsons, Maris, Davison, Robert e Tse, Dennis. 1999.** *The balanced scorecard: a foundation for the strategic management of information systems.* s.l. : Decision Support Systems 25 71-88, 1999.
- Maturana, Humberto Rumesin e Varela, Francisco J. 1987.** *The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding* . s.l. : Shambala Publications, 1987.
- Maxwell, J. A. 2005.** *Qualitative research design: An interactive approach (2nd ed.).* s.l. : Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005.
- McCarthy, Edmund, Perreault Jr., William D. e Cannon, Joseph P. 1960.** *Basic Marketing. A Managerial Approach.* 1960.
- McIvor, Ronan, McCracken, Martin e McHugh, Marie. 2011.** *Creating outsourced shared services arrangements: lessons from the public sector.* s.l. : European Management Journal, 2011.
- Mechling, J. 2006.** *Transforming the Back Office: Why and How.* Cambridge MA : s.n., 2006.
- Mechling, Jerry. 2001.** *Eight Imperatives for Leaders in a Networked World.* Cambridge, Massachusetts : Harvard Kennedy School - Policy Group, 2001.
- Merrit, Linda. 2007.** *Human Capital Management: More than HR with a New Name.* s.l. : Human Resources Planning; 30, 2 pg.14-16, 2007.
- MFAP. 2009.** *Discurso Ministro das Finanças e da Administração Pública, Professor Teixeira dos Santos.* s.l. : Seminário de Gestão Partilhada de Recursos da AP. GerAP - Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública - 1 de Julho, 2009.
- . **2008.** *Ministério das Finanças e da Administração Pública - Decreto-Lei nº 200/2008.* s.l. : Diário da República, I Série - Nº 196, de 9 de Outubro, 2008.
- . **2007.** *Ministério das Finanças e da Administração Pública - Decreto-Lei n.º 25/2007.* s.l. : Diário da República, 1.ª série—N.º 27—7 de Fevereiro, 2007.
- . **2006.** *Ministério das Finanças e da Administração Pública - Gabinete do Ministro - Despacho nº 4218/2006* . s.l. : Diário da República 38 - II Série - 22 de Fevereiro, 2006.
- . **2006.** *Ministério das Finanças e da Administração Pública - Plano de Estabilidade e Crescimento (PEC).* s.l. : República Portuguesa, 2006.
- . **2006.** Ministério das Finanças e da Administração Pública - PRACE - Relatório Sectorial da Macro-Estrutura do MFAP. *Ministério das Finanças e da Administração Pública.* [Online] January de 2006. [Citação: 17 de December de 2009.] [http://www.mf.gov.pt/inf\\_geral/RelatorioSectorialMacroEstruturasMFAP.pdf](http://www.mf.gov.pt/inf_geral/RelatorioSectorialMacroEstruturasMFAP.pdf).
- . **2006.** *Ministério das Finanças e da Administração Pública, Decreto-Lei nº 205/2006.* s.l. : Diário da República, I Série - Nº208, de 27 de Outubro, 2006.

—. **2006.** *Programa de Reestruturação da Administração Central e do Estado - Relatório Sectorial Final.* 2006.

**MFAP-DGO. 1990.** *Lei 8/90 - Bases da Contabilidade Pública.* s.l. : Diário da República, Nº 43/90, I Série, 20 de Fevereiro, 1990.

**Michlmayr, Anton, et al. 2007.** *Towards recovering the broken SOA triangle - A software engineering perspective.* Dubrovnik, Croatia : IW-SOSWE' 07, 2007.

**Microsoft. 2010.** *Dynamic Datacenter Vision - Architecture and roadmap assessment.* s.l. : Microsoft Services. Dynamic Datacenter Vision. <http://www.microsoft.com>, 2010.

—. **2010.** *Forecast: Improved economy in the cloud.* s.l. : Microsoft US Government. <http://www.microsoft.com/government>, 2010.

—. **2010.** *The economics of the cloud for the US public sector.* s.l. : Microsoft, 2010.

**Microsoft UK. 2006.** *Transformational Government - The Microsoft response.* London : Microsoft, 2006.

**Miles, R.E. e Snow, C.C. 1984.** *Fit, failure and the hall of fame.* s.l. : California Management Review, Vo 26, No 3, 10-28, 1984.

**Millard, Jeremy. 2003.** ePublic services in Europe: past, present and future: Research findings and new challenges. [Online] 2003. [Citação: 24 de 11 de 2009.] <ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/ist/docs/epublic-services.pdf>.

**2007.** Ministerial Declaration - 4th Ministerial eGovernment Conference. *European Commission.* [Online] 19 de September de 2007. [http://ec.europa.eu/information\\_society/activities/egovernment/docs/lisbon\\_2007/ministerial\\_declaration\\_180907.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/activities/egovernment/docs/lisbon_2007/ministerial_declaration_180907.pdf).

**Ministério das Finanças. 2012.** *Decreto-Lei nº 117-A/2012.* s.l. : Diário da República, 1ª Série - Nº 114 - 14 de Junho de 2012, 2012.

—. **1999.** *Decreto-Lei nº 196/99.* s.l. : Diário da República - I Série-A Nº 132, 8 de Junho, 1999.

—. **1999.** *Decreto-Lei nº 197/99.* s.l. : Diário da República - I Série-A de 8 de Junho, 1999.

**Ministério das Finanças e da Administração Pública. 2008.** Cronologia das Reformas Aplicadas na AP. *Governo de Portugal.* [Online] May de 2008. [Citação: 27 de November de 2009.] [http://www.portugal.gov.pt/pt/Documentos/Governo/MF/Cronologia\\_Reformas\\_Aplicadas\\_AP.pdf](http://www.portugal.gov.pt/pt/Documentos/Governo/MF/Cronologia_Reformas_Aplicadas_AP.pdf).

—. **2006.** PRACE - Relatório Sectorial da Macro-Estrutura do MFAP. *Ministério das Finanças e da Administração Pública.* [Online] January de 2006. [Citação: 17 de December de 2009.] [http://www.mf.gov.pt/inf\\_geral/RelatorioSectorialMacroEstruturasMFAP.pdf](http://www.mf.gov.pt/inf_geral/RelatorioSectorialMacroEstruturasMFAP.pdf).

—. **2006.** Relatório Sectorial Micro Estruturas MFAP. *Ministério das Finanças e da Administração Pública.* [Online] July de 2006. [Citação: 17 de December de 2009.] [http://www.min-financas.pt/inf\\_geral/RelatorioFinalMicroEstruturasMFAP.pdf](http://www.min-financas.pt/inf_geral/RelatorioFinalMicroEstruturasMFAP.pdf).

## Bibliografia

- Ministério das Finanças. 2011.** *Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC)*. s.l. : Gabinete Ministros - Despacho n.º 10161/2011 - Diário da República, 2.ª série — N.º 155 — 12 de Agosto de 2011, 2011.
- Minnaar, Reinald e Vosselman, Ed. 2009.** *Shared service centers and governance structure change: A transaction cost economics approach*. s.l. : NiCE working paper 09-115, 2009.
- Monteiro, Maria Helena. 2004.** *Porque é o BPM - Business Process Management uma das apostas para a administração pública*. s.l. : Informação & Informática N.º28, 2004.
- Muras, Andrew D., Calhoun, Dennis D. e Stripling, W. Steven. 2000.** *The ABC's of Activity Based Management (ABM) in the Petroleum Industry*. s.l. : Petroleum Accounting and Financial Management Journal - Institute for Petroleum Accounting, 2000.
- Mutavdzic, Ratko. 2010.** *Cloud Computing architectures for national, regional and local government*. Opatija, Croatia : MIPRO 2010, 2010.
- Nandakumar, M.K., Ghobadian, Abby e O'Regan, Nicholas. 2010.** *Business-level strategy and performance - The moderating effects of environment and structure*. s.l. : Management decision Vol 48 N.º 6, 2010.
- NAO. 2007.** *Improving Corporate Functions Using Shared Services*. London : National Audit Office, 2007.
- Neumann, Stefan e Hansmann, Holger. 2002.** *Workflow-Integrated ERP: An architecture model for optimized coordination of intra-and interorganizational production planning and control*. Gdansk - Poland : ECIS, 2002.
- Newman, M. E. J. 2003.** *The structure and function of complex networks*. s.l. : SIAM Review 45, 167-256, 2003.
- Novabase. 2006.** *Estudo de viabilidade com vista à implementação dos serviços partilhados, no âmbito dos processos financeiros e de recursos humanos, no Ministério das Finanças e da Administração Pública*. 2006.
- Object Management Group. 2010.** *Business Architecture: The Missing Link between Business strategy and Enterprise Architecture*. s.l. : SOA Consortium Members, 2010.
- OCDE - Working Group 2 on E-Government and Administrative Simplification. 2006.** *E-Government as a Tool for Transformation. Governance for Development Initiative (GfD) in Arab Countries*. [Online] 12 de December de 2006. [Citação: 24 de November de 2009.] [www.oecd.org/dataoecd/11/36/38013687.ppt](http://www.oecd.org/dataoecd/11/36/38013687.ppt).
- OCDE. 2007.** *E-Government as a Tool for Transformation*. s.l. : <http://www.oilis.oecd.org/oilis/2007doc.nsf>, 2007.
- OGC. 2005.** *Shared Services Decision Support Process*. s.l. : OGC - Office of Government Commerce, 2005.
- Osterwalder, Alexander e Pigneur, Yves. 2002.** *An e-Business model ontology for modeling e-Business*. Bled - Slovenia : 15th Bled Electronic Commerce Conference. e-Reality: Constructing the e-Economy, 2002.

—. **2002.** *Business Models and their Elements*. s.l. : Position Paper for International Workshop on Business Models, Lausanne, Switzerland 4-5 October 2002, 2002.

—. **2003.** *Towards Business and Information Systems Fit Through a Business Model Ontology*. s.l. : CiteSeer - <http://citeseerx.ist.psu.edu>, 2003.

**Osterwalder, Alexander, Pigneur, Yves e Tucci, Christopher L. 2005.** *Clarifying business models: origins, present, and future of the concept*. s.l. : Communication of the Association for information Systems . Volume 15, 2005.

**Ott, Linda M. e Thuss, Jeffrey J. 1993.** *Slice based metrics for estimating cohesion*. s.l. : Proceedings of the IEEE-CS International Metrics Symposium, 1993.

**Paladino, Bob. 2000.** *What is strategic-operational misalignment costing your firm each year?* s.l. : The journal of corporate accounting & finance Jul/Aug 2000, 11, 5, 2000.

**Parmenter, David. 2007.** *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* . s.l. : John Wiley & Sons, Inc, 2007.

**Peltz, Chris. 2003.** *Web Services orchestration and choreography*. s.l. : Computer - IEEE Computer Society - October, 2003.

**Penrose, E.T. 1959.** *The Theory of the Growth of the Firm*. New York, NY : Wiley, 1959.

**Pereira, Carla Marques e Sousa, Pedro. 2005.** *Enterprise Architecture: business and IT alignment*. s.l. : ACM Symposium on Applied Computing, 2005.

**Pigneur, Yves. 2001.** *The e-Business Model Handbook*. s.l. : Université De Lausanne, 2001.

**Pijpers, Vincent, Gordijn, Jaap e Akkermans, Hans. 2009.** *Exploring inter-organizational alignment with e3 alignment - An Aviation Case*. s.l. : 22nd Bled Conference eEnablement: Facilitating an Open, Effective and Representative eSociety, 2009.

**Porter, Michael. 1985.** *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* . s.l. : Free Press, 1985.

—. **1998.** *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* . New York : The Free Press, 1998. 0684841487.

**Porter, Michael E. 2001.** *Strategy and the Internet*. s.l. : Harvard Business Review. March, 2001. pp. 63-78., 2001.

—. **1996.** *What is Strategy?* s.l. : Harvard Business Review - November- december, 1996.

**Presidência do Conselho de Ministros. 2006.** *Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006*. s.l. : DIÁRIO DA REPÚBLICA - I SÉRIE-B N.º 79 - 21 de Abril, 2006.

—. **2006.** *Resolução do Conselho de Ministros nº 39/2006*. s.l. : Diário da República - I Série B, Nº79, de 21 de Abril, 2006.

## Bibliografia

- Prusak, L. 1997.** *Knowledge in Organizations*. Washington : Butterworth-Heinemann, 1997.
- Queensland Government. 2006.** *Introduction to shared service initiative*. s.l. : Shared service Initiative, 2006.
- Quinn, Barbara, Cooke, Robert e Kris, Andrew. 1999.** *Shared Services: Mining for Corporate Gold*. London : Prentice-Hall - Financial Times, 1999. 0273644556.
- RAFE. 1992.** *Regime de Administração Financeira do Estado - Decreto-Lei Nº 155/92* . s.l. : Diário da República - I Série A, de 28 de Julho, 1992.
- Rau, K. G. 2004.** *Effective governance of IT: Design objectives, roles and relationships*. s.l. : Information Systems Management, 21(4), 35–42, 2004.
- Ravichandar, Ramya e Arthur, James D. 2008.** *Cohesion, coupling and abstraction level: criteria for capability identification*. s.l. : Journal of Software, Vol.3, No 1, 2008.
- Reijers, H.A. 2003.** *A cohesion metric for the definition of activities in a workflow process*. s.l. : Proceedings EMMSAD'03, 2003.
- Rivir, Val e Schuman, Geoff. 2007.** *Sun Chemical business services and enabling technologies*. s.l. : Accenture inEighth Annual Global Shared Services Conference, 2007.
- Rockart, John F. 1979.** *Chief Executives Define their Own Data Needs*. s.l. : Harvard Business Review - March, 1979.
- Rolo, João Manuel Domingos da Silva e Mozzicafreddo, Juan. 2007.** *Os serviços partilhados na administração pública portuguesa: os desafios de uma nova gestão pública*. s.l. : Tese de Mestrado. ISCTE-IUL, 2007.
- Romer, Paul. 1994.** *The origins of endogenous growth*. s.l. : Journal of Economics Perspectives - Volume 8, number 1 - Winter pp 3-22, 1994.
- Roos, G. e Roos, J. 1997.** *Measuring your company's intellectual performance*. s.l. : Long Range Planning, Vol. 30 No. 3, p. 325., 1997.
- Roos, G., Pike, S. e Fernstrom, L. 2005.** *Managing intellectual capital in practice*. s.l. : Elsevier Publications, 2005.
- Ruihong, Zhang. 2010.** *The application of the balanced scorecard in performance assessment of knowledge management*. s.l. : IEEE, 2010.
- Rychkova, Irina e Wegmann, Alain. 2006.** *A Method for Functional Alignment Verification in Hierarchical Enterprise Models*. s.l. : BUSITAL'06 A workshop on Business/IT Alignment and Interoperability, 2006.
- Saini, Atul. 2007.** *Peer-to-Peer Enterprise service grids* . s.l. : Fiorano Software Inc., 2007.
- Sako, Mari e Tierney, Abigail. 2005.** *Sustainability of Business Service Outsourcing: the Case of Human Resource Outsourcing (HRO)*. Oxford - Oxfordshire- England : AIM Research Working Paper Series, 2005.
- Salvador, Rui. 2007.** *Contabilidade Analítica na Administração Pública*. s.l. : Contabilidade - TOC nº 50, 307 - Fevereiro, 2007.

**Santa, Ricardo, et al. 2009.** *The necessary alignment between technology innovation effectiveness and operational effectiveness.* s.l. : Journal of Management & Organization 15 155-169, 2009.

**SAP Club. 2009.** *SAP é um standard de facto na Administração Pública.* s.l. : SAP Iberia, nº 30, Junho 2009, 2009.

**SAP. 2008.** *SAP Demonstration, Innovation and Training Center (SAP DIT).* s.l. : SAP AG - Business Case, 2008.

**Schepers, T.G.J., Iacob, M.E. e Eck, Van. 2008.** *A lifecycle approach to SOA governance.* Fortaleza - Brazil : SAC'08, 2008.

**Schulman, Donniel, et al. 1999.** *Shared services: Adding Value to the Business Units.* New York : JOHN WILEY & SONS, INC., 1999.

**Schwarz, Gary e Mechling, Jerry. 2007.** *Shared Service Center.* Cambridge MA : Harvard University - Kennedy School of Government, 2007.

**Seddon, John. 2010.** *Systems Thinking in the Public Sector.* s.l. : <http://www.thesystemsthinkingreview.co.uk/index.php?pg=18&utwkstoryid=266>, 2010.

**Selz, Dorian. 1999.** *Value Web - Emerging forms of fluid and flexible organizations.* s.l. : Business Media – NetAcademy, 1999.

**Shared Services Subcommittee UIC. 2010.** *Administrative Review and Restructuring.* 2010.

**Sheth, Amit, Aalst, Wil van der e Arpinar, Ismailcem B. 1999.** *Processes driving the networked economy.* s.l. : IEEE Concurrency - July-September, 1999.

*Simulation and animation for adopting shared services: Evaluating and comparing alternative arrangements.* **Janssen, Marijn, Joha, Anton e Zuurmond, Arre. 2009.** 26, Netherlands : Elsevier, Government Information Quarterly, 2009.

*Simulation and animations for adopting shared services: Evaluating and comparing alternative arrangements.* **Janssen, Marijn e Ant, Joha. 2009.** 2009, Government Information Quarterly, pp. 15-24.

**Slywotzky, Adrian J. e Morrison, David J. 2000.** *How Digital is your Business?* s.l. : Nicholas Breakey Publishing, 2000.

**Socitm Insight. 2006.** *Modern Public Services: flexible working.* Northampton : Society of Information Technology Management, 2006.

**Socitm Insights. 2006.** *Modern public services: shared services - Bigger, cheaper, better?* Northampton : Society of Information Technology Management, 2006.

**Souza, Cleidson de e Redmiles, David. 2005.** *An interdisciplinary perspective on Interdependencies.* s.l. : Institute for Software Research - University California, 2005.

**Spohrer, Jim e Maglio, Paul. 2007.** *The emergence of service science: Toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value.* s.l. : IBM Almaden Research Center, 2007.

## Bibliografia

**SSON. 2005.** *Establishing Shared Services as a Strategic Partner in Business.* s.l. : <http://www.ssonetwork.com>, 2005.

**Stahler, Patrick. 2002.** *Business model as an unit of analysis for strategizing.* s.l. : Business Model Innovation - <http://www.business-model-innovation.com/>, 2002.

—. **2002.** *Business Model as an Unit of Analysis for Strategizing.* s.l. : [www.geschaeftsmodellinnovation.de](http://www.geschaeftsmodellinnovation.de), 2002.

**Stewart, T.A. 1997.** *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations.* New York : Doubleday/Currency, 1997.

**Strauss, A. e Corbin, J. 1990.** *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques.* s.l. : Newbury Park, CA: Sage, 1990.

**Strikwerda, J. 2006.** *The shared service centre: change, governance and strategy.* s.l. : Business school - Universiteit van Amsterdam, 2006.

—. **2006.** *The Shared Service Centre: Change, Governance and Strategy.* Zeist, Netherlands : Business School – Universiteit van Amsterdam - Nolan Norton Institute, 2006.

**Sullivan, Patrick H. 2000.** *Value-driven Intellectual Capital.* s.l. : Wiley, 2000.

**Tallon, Paul P. e Ktaemer, Kenneth L. 2003.** *Investigating the Relationship between Strategic Alignment and IT Business Value: The Discovery of a Paradox.* s.l. : Idea Group Publishing, 2003.

**Tang, Longji, Dong, Jing e Peng, Tu. 2008.** *A generic model of enterprise service-oriented architecture.* s.l. : IEEE International Symposium on Service-Oriented System Engineering, 2008.

**Tang, Longji, et al. 2010.** *Modelling enterprise service-oriented architectural styles.* s.l. : SOCA (2010) 4:81-107, 2010.

**Tapscott, Don. 2001.** *Rethinking Strategy in a Networked World (or Why Michael Porter Is Wrong about Internet).* s.l. : Strategy and Business. Issue 24 , 2001.

**Tavares, João Catarino. 2006.** *Serviços partilhados - Qual a viabilidade na AP?* s.l. : Audioconferências Temáticas Comunidades@ina, 2006.

**TCP. 2001.** *Tribunal de Contas de Portugal - Relatório de Actividades (versão resumida).* 2001.

**Teece, D.J., Pisano, G. e Shuen, A. 1997.** *Dynamic capabilities and strategic management.* s.l. : Strategic Management Journal, Vol. 18 No. 7, pp. 509-33, 1997.

**Timmers, Paul. 1998.** *Business Models for Electronic Markets.* s.l. : European Commission, Directorate-General III, in Electronic Markets, 1998.

**Toffler, Alvin. 1980.** *The third wave.* s.l. : Bantman Books, 1980.

**Tribunal de Contas. 2002.** *Relatório de Actividade - Versão Resumida. Tribunal de Contas de Portugal.* [Online] 2002. [Citação: 16 de December de 2009.] [http://www.tcontas.pt/pt/actos/rel\\_anual/2001/ra-2001-res.pdf](http://www.tcontas.pt/pt/actos/rel_anual/2001/ra-2001-res.pdf).

- . **2009.** Relatório de Actividades. *Tribunal de Contas de Portugal*. [Online] May de 2009. [Citação: 16 de December de 2009.] [http://www.tcontas.pt/pt/actos/rel\\_anual/2008/ra2008.pdf](http://www.tcontas.pt/pt/actos/rel_anual/2008/ra2008.pdf).
- . **2012.** Tribunal de Contas de Portugal. [Online] 2012. [www.tcontas.pt](http://www.tcontas.pt).
- UE. 2006.** *Directiva 2006/123/CE do parlamento Europeu e do Conselho*. s.l. : Jornal Oficial da União Europeia, 2006.
- UK Cabinet Office. 2006.** Cabinet Ofice Toolkit. [Online] 2006. [http://www.cio.gov.uk/shared\\_services/toolkit](http://www.cio.gov.uk/shared_services/toolkit).
- . **2012.** Government Shared Services: Strategic Vision. <http://www.cabinetoffice.gov.uk>. [Online] 2012.
- . **2005.** *Shared Services Benchmarking - KPI Database*. 2005.
- Ulbrich, F. 2003.** *Introducing a Research Project on Shared Services in Governmental Agencies*. Reykjavik, Iceland : 17th Scandinavian Academy of Management (NFF) Conference, 2003.
- Ulbrich, Frank. 2010.** *Adopting shared services in public-sector organization*. s.l. : Transforming Government: People, Process and Policy Vol 4 Nº 3, 2010.
- . **2006.** *Improving shared services implementation: adopting lessons from the BPR movement*. s.l. : Business process Management Journal 12, 2, 2006.
- Ulbrich, Frank, Bergstrom, Robert e Ianni, Annika Lofstrand.** *Transforming General Performance Objectives into Specific Measurements for Shared Service Centres*.
- Ulrich, Dave. 1995.** *Shared services: from vogue to value*. s.l. : Human Resource Planning, 1995.
- United Nations. 2008.** *United Nations e-Government Survey 2008 - From e-Government to Connected Governance*. New York : United Nations - Department of Economic and Social Affairs Division for Public Administration and Development Management, 2008.
- US Office of Personnel Management. 2007.** *Human Resources LOB - A collection of practices for human resources shared services & service delivery*. 2007.
- Vanderbosch, Mark e Dawar, Niraj. 2002.** *Beyond better products: Capturing Value in Customer Interactions*. s.l. : MIT Sloan Management Review, Summer 2002 , 2002.
- Venkatraman, N e Henderson, J.C. 1998.** *Real Strategies for Virtual Organizing*. s.l. : Sloan Management Review, 20, 3, 33-48, 1998.
- Venkatraman, N. e Henderson, J. 1992.** *Strategic Alignment: A model for organisational transformation through information technology*. New York : T. Kochan & M. Unseem, eds, Transforming Organisations, Oxford University Press, 1992.
- W.P.Stevens, Myers, G.J. e Constantine, L.L. 1974.** *Structured Design*. s.l. : IBM Systems Journal Vol 13 nº 2, 1974.

## Bibliografia

**Wagenaar, René W. 2006.** *Governance of shared service centers in Public Administration: Dilemma's and trade-offs*. s.l. : ICEC'06, 2006.

**Walsh, Peter, McGregor-Lowndes, Myles e Newton, Cameron. 2006.** *Shared Services: Lessons from the Public and Private Sectors for the Nonprofit Sector*. Brisbane, Australia : Centre of Philanthropy and Nonprofit Studies - Queensland University of Technology, 2006.

**Ward, John e Peppard, Joe. 2008.** The Strategic Framework. *Strategic Planning for Information Systems*. Ontario - Canada : John Wiley and Sons, 2008, pp. 70-85.

**Weill, Peter e Vitale, Michael. 2002.** *What IT infrastructure capabilities are needed to implement e-Business models?* s.l. : MIS Quarterly Executive Vol. 1, 2002.

**West, Darrell M. 2007.** *Global E-Government, 2007*. s.l. : Brown University, 2007.

**Wikipedia. 2012.** *Service (economics)*. s.l. : [http://en.wikipedia.org/wiki/Service\\_\(economics\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Service_(economics)), 2012.

—. **2012.** *Shared Services*. s.l. : <http://en.wikipedia.org>, 2012.

**Witcher, Barry e Chau, Vinh Sum. 2007.** *Balanced scorecard and Hoshin Kanri: dynamic capabilities for managing strategic fit*. s.l. : Norwich Business School - United Kingdom, 2007.

**Xu, Yueqian. 2010.** *Electronic service delivery*. s.l. : IEEE Xplore, 2010.

**Yin, Robert. 2002.** *Case Study Research: Design and Methods. Third Edition*. s.l. : Sage Publications, 2002.

**Young, Colleen M. 2005.** *Shared Services Differ from Centralization*. s.l. : Gartner Research, 2005.

**Yu, Chien-Chih. 2007.** *A value-based strategic management process for eGovernment strategy planning and performance control*. s.l. : ICEGOV 2007, 2007.

**Zachmann, J.A. 1987.** *A framework for information systems architecture*. s.l. : IBM SYSTEMS JOURNAL, VOL 26. NO 3, 1987, 1987.

**ZDNet. 2008.** *Shared Services Failure*. 2008.

**Zhang, Wenjun e Chen, Qi. 2010.** *From e-government to c-government via cloud computing*. s.l. : 2010 International Conference on E-Business and E- Government, 2010.



## 12. Anexos

### **Anexo A – Roadmap do trabalho de campo realizado na GeRAP**

#### ▪ Arranque do Projeto

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ano 2007</b><br><b>Instalações:</b><br>Terreiro do Paço                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Recolha de dados:</b><br>Observação<br>Acesso a estudos e documentos<br>Convívio | <b>Objetivos:</b><br>Tomar conhecimento dos problemas e desafios de instalação do CSP da APP<br>Recolher informação e debater ideias com as pessoas envolvidas no projeto<br>Recolher informação sobre SP |
| <b>Principais características detetadas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipa: 3 administradores + 2 técnicos de informática + 1 secretária</li> <li>▪ Operacionalização manual do <i>roll-out</i> implicava inviabilidade do projeto de SP</li> <li>▪ Procura a nível internacional de solução de <i>roll-out</i> automático</li> <li>▪ Mobilização de peritos dos centros de excelência e investigação internacionais na área de SP (SAP e Microsoft) para partilha de conhecimentos</li> <li>▪ Definição de uma estrutura de funcionamento – organograma</li> <li>▪ Preocupação em definir uma estrutura de custos reduzidos e eficiente</li> <li>▪ Decisão sobre a localização das instalações – dilema proximidade de clientes e parceiros vs integração num centro de inovação</li> <li>▪ Quantificação do mercado potencial</li> <li>▪ Definição de uma estrutura flexível e reduzida</li> <li>▪ Avaliação das diversas configurações organizacionais e tipologias de crescimento – projeção da evolução</li> <li>▪ Preocupação em manter uma organização focada nas atividades <i>core</i> de dimensão reduzida para evitar ineficiências</li> <li>▪ Aposta na contratação de recursos humanos de qualidade para as atividades <i>core</i></li> <li>▪ Contratação de recursos com elevado potencial e qualidade, recém-licenciados</li> <li>▪ Definição genérica dos serviços a prestar: área financeira e orçamental, e de RH</li> <li>▪ Entusiasmo com a mais-valia e valor acrescentado que poderiam trazer para APP se o projeto fosse bem-sucedido</li> <li>▪ Projeção de serviços de valor que poderiam trazer para a APP na sequência da implementação dos serviços a toda a Administração Pública Central</li> <li>▪ Avaliação da possibilidade de adoção da ferramenta RIGORE para os serviços partilhados na área financeira e orçamental</li> </ul> |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                           |

**Tabela 12-1 Roadmap – Arranque do Projeto**

▪ **Split de Processos e iniciação do roll-out para organismos piloto**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ano 2008</b><br><b>Instalações:</b><br>Elias Garcia<br>(GeRAP)<br>Alfragide<br>(II-MFAP)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Recolha de dados:</b><br>Observação<br>Participação em reuniões (administração, parceiros, consultores, equipas de trabalho, diretores de serviço)<br>Envolvimento com equipas de processos<br>Acesso a estudos e documentos<br>Reunião global da empresa – motivação<br>Encontro com organismos-piloto | <b>Objetivos:</b><br>Acompanhar o desafio do <i>split</i> de processos e lançamento do projeto<br>Recolher informação e debater ideias com as pessoas envolvidas no projeto<br>Recolher informação sobre SP |
| <b>Principais características detetadas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipa alargada</li> <li>▪ Contratação de recursos provenientes de consultadoria, alguns com experiência na área de SP</li> <li>▪ Recrutamento de funcionários da Função Pública com <i>know-how</i> nos processos dos serviços Objeto de fornecimento em modo de partilha (financeira e orçamental e RH)</li> <li>▪ Programa GeRALL definido segundo uma arquitetura SOA</li> <li>▪ Integração do RIGORE no portal – arquitetura SOA</li> <li>▪ Redução da dependência relativamente aos fornecedores tecnológicos</li> <li>▪ Normalização dos processos</li> <li>▪ Desenho e <i>split</i> de processos sem conhecerem a realidade do cliente</li> <li>▪ Dificuldades na definição do <i>split</i> de processos com os clientes - Resistência dos clientes que apresentam questões particulares (estruturas eficientes, excesso de RH e impossibilidade de despedimento, procedimentos desnecessários, criticidade dos sistemas para determinados organismos (p.e. Ministério da Defesa))</li> <li>▪ Preocupações com a adesão aos serviços de todos os organismos da APC</li> <li>▪ Flexibilização da oferta – partilha de serviços, partilha de plataformas e partilha de dados - modelo P<sup>3</sup></li> <li>▪ Possibilidade de duplicação de funções no organismo cliente</li> <li>▪ Comunicação com os organismos</li> <li>▪ Modelo de <i>pricing</i></li> <li>▪ Definição do contrato de prestação de serviços – SLA's</li> <li>▪ <i>Contact Center</i></li> <li>▪ Projeto dos Dados Mestre</li> <li>▪ Desafios prospetivados: gestão da correspondência, arquivo documental, fatura eletrónica, integração com contratos dos fornecedores dos organismos públicos para validação das compras</li> <li>▪ Funcionários no organismo cliente para apoiar na fase de transição para serviços partilhados</li> <li>▪ Apoio ao serviço paralelo no sistema antigo (SIC) até ao fecho de contas em dezembro</li> <li>▪ Lançamento do portal</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                             |

Tabela 12-2 Roadmap – Split de Processos e Iniciação do Roll-out para Organismos Piloto

▪ **Início da prestação de serviços partilhados para organismos do MFAP**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ano 2009</b><br><b>Instalações:</b><br>Alfragide<br>(II-MFAP)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Recolha de dados:</b><br>Observação<br>Encontro dos Serviços Partilhados – Deloitte<br>Seminário de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública – GeRAP<br>Estudos e informação da empresa SAP<br>Relatório de Contas da GeRAP | <b>Objetivos:</b><br>Observação para validação do modelo<br>Refinamento do modelo |
| <b>Principais características detetadas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preocupação com o acompanhamento ao serviço</li> <li>▪ Preocupação com a eficácia da plataforma</li> <li>▪ Foco no relacionamento com o cliente</li> <li>▪ Expansão dos serviços partilhados entre os organismos públicos</li> <li>▪ Proximidade dos organismos - cliente</li> <li>▪ Dinamização de encontro para divulgação e demonstração da solução GeRFiP</li> <li>▪ Divulgação do progresso da implementação dos SP na APP</li> <li>▪ Reconhecimento do <i>roll-out</i> na hora</li> <li>▪ Aposta no GeSBI – ferramenta de análise composta por um conjunto de instrumentos analíticos e mapas, numa perspetiva integrada que oferece aos trabalhadores e gestores a possibilidade de aferirem a sua própria produtividade relativamente à produtividade dos respetivos serviços</li> <li>▪ Contratos e definição de SLA's</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                   |

*Tabela 12-3 Roadmap – Início da prestação de serviços partilhados para organismos do MFAP*

▪ **Alargamento da prestação de serviços partilhados à Administração Pública Central**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                      |                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ano 2010</b><br><b>Instalações:</b><br>Alfragide<br>(II-MFAP)<br>Columbano<br>Bordalo Pinheiro<br>(GeRAP)                                                                                                                                                                                                           | <b>Recolha de dados:</b><br>Observação<br>Reuniões com administração<br>Relatório de Contas da GeRAP | <b>Objetivos:</b><br>Observação para validação do modelo<br>Apresentação do modelo à apreciação dos peritos em SP na GeRAP<br>Refinamento do modelo |
| <b>Principais características detetadas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melhoramento do GeRFiP</li> <li>▪ Serviços de atendimento</li> <li>▪ Performance e cumprimento dos SLA's</li> <li>▪ Gestão de clientes</li> <li>▪ Relacionamento com clientes</li> <li>▪ Continuação da difusão dos SP</li> </ul> |                                                                                                      |                                                                                                                                                     |

*Tabela 12-4 Roadmap – Alargamento da prestação de serviços partilhados à Administração Pública Central*

▪ **Expansão dos serviços partilhados à Administração Pública Central**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ano 2011</b><br><b>Instalações:</b><br>Alfragide<br>(II-MFAP)<br>Columbano<br>Bordalo Pinheiro<br>(GeRAP)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Recolha de dados:</b><br>Reuniões com administração<br>Encontro anual da GeRAP<br>(funcionários da empresa)<br>Apresentação do modelo<br>Reflexão escrita sobre expectativas e<br>realidades da GeRAP no âmbito de cada<br>pilar do modelo | <b>Objetivos:</b><br>Apresentação do modelo à<br>apreciação da comunidade GeRAP<br>Refinamento do modelo |
| <b>Principais características detetadas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crescimento da empresa</li> <li>▪ Dispersão dos recursos pelos organismos clientes – afastamento e isolamento da equipa</li> <li>▪ Confronto com uma realidade/ambiente no cliente que contrasta com valores da empresa</li> <li>▪ Recursos sentem impreparação em matéria de conhecimento do funcionamento da APP</li> <li>▪ Problemas com a qualidade dos serviços – melhoramento do GeRFiP</li> <li>▪ Falta de coesão das equipas</li> <li>▪ Reconhecimento da necessidade de partilha de conhecimento interno</li> <li>▪ Performance e cumprimento dos SLA's</li> <li>▪ Gestão de clientes</li> <li>▪ Relacionamento com clientes</li> <li>▪ Continuação da difusão dos SP</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                          |

Tabela 12-5 Roadmap – Expansão dos serviços partilhados à Administração Pública Central

## ***Anexo B – Serviços Partilhados – Combina as vantagens da centralização e descentralização***

A **centralização** e os serviços partilhados são dois conceitos frequentemente confundidos (Gartner, 2004). A diferença assenta no facto de que no modelo de centralização todos os serviços são centralizados e uniformizados na sede da organização, enquanto os CSP são unidades individuais com entidade legal própria que pertencem à organização e que fornecem serviços às unidades de negócio do grupo, como parceiras de negócio segundo um contrato que determina o nível de serviço e o preço acordado (Schulman, et al., 1999). A razão pela qual solução de centralização pode ser preferível deve-se ao facto de ser de implementação mais barata mais barata quando comparada com um CSP (Ulbrich, 2003). No entanto a concentração dos serviços na entidade-mãe tendo o orçamento como o principal meio de controlo e o enfoque no desempenho da função, resulta numa reduzida importância com os custos e a qualidade do serviço revelando ineficiência no médio-longo prazo. Por seu turno, os CSP's são encarados como centros de custo (Ulbrich, 2003) e por isso têm uma maior preocupação com o controlo dos custos. Acresce ainda que os CSP's estão mais focalizados no cliente e na satisfação das suas necessidades e portanto empenhados na melhoria contínua com vista a aumentar a eficiência e eficácia.

Carlsson et al. (2004) sumariza as diferenças entre um CSP e a centralização de atividades: (i) CSP focaliza-se nas parcerias de cooperação com as unidades de negócio com as quais desenvolve soluções; (ii) um CSP presta serviços para os seus clientes, não atua em nome da organização-mãe ao contrário da centralização, através da qual a organização-mãe detém poder de administrar as funções que passam para a responsabilidade da sede da organização; e (iii) CSP atua de forma independente como uma unidade onde os clientes comprem serviços numa relação muito similar com o conceito de *outsourcing*, por isso as operações dos CSP são também designadas de *insourcing* (Bergeron, 2003).

Apesar de se traduzir na concentração de atividades, “os serviços partilhados andam de mãos dadas com a **descentralização**” (Schulman, et al., 1999). Esta aceção deve-se ao facto dos CSP's permitirem às unidades de negócio da organização-mãe focalizarem-se nas suas competências *core* enquanto as atividades de suporte lhe estão confiadas. No modelo descentralizado as unidades de negócio utilizam recursos humanos, processos, plataformas e sistemas diferentes e

separados, o que eleva os custos, duplica o trabalho e dificulta uma visão global da organização. O CSP permite a uniformização de processos que sendo de suporte não carecem de ser diferenciados, permite a partilha e otimização da utilização das plataformas e sistemas, e permite a concentração e partilha de peritos em diversas matérias a custos mais baixos que estariam fora do alcance das unidades isoladas. Se a vantagem de poder controlar todas as atividades *in-house* poderia dar às unidades de negócio num modelo descentralizado uma sensação de maior autonomia, também se verificava que eram justamente nas áreas de suporte que havia maior carência de especialização e de foco na qualidade e eficiência.

Os CSP's permitem que as unidades mantenham sob seu poder as atividades dos processos de suporte que considerem críticas e que contratem internamente os serviços não estratégicos por um preço e nível de qualidade negociados. Assim o CSP compromete-se e responsabiliza-se perante o cliente por um serviço de qualidade à medida das suas necessidades, uma exigência difícil de conseguir se se tratasse de funções internas a cargo de um departamento. Enquanto promover a qualidade, a aplicação das melhores práticas, garantir a satisfação do cliente e a melhoria do serviço com vista à excelência, são as bandeiras de um CSP, num modelo descentralizado era pouco provável conseguir esse nível de eficiência e eficácia dos serviços em cada unidade de negócio, e de obter relevantes mais-valias para a organização. Adicionalmente, num modelo descentralizado a manutenção de funções referentes às atividades de suporte implicam um nível de custos fixos que não se compadecem com o nível de atividade da unidade de negócio, enquanto o recurso a um modelo de serviços partilhados proporciona a aquisição de serviços à medida das necessidades. Em suma, um modelo de serviços partilhados permite às unidades de negócio libertarem-se dos custos fixos das atividades de suporte e em contrapartida a adesão a um modelo de custeio variável em função da utilização dos serviços.

Os serviços partilhados conseguem reunir o melhor dos dois mundos: a eficiência de recursos obtida pelas economias de escala de uma estratégia de centralização e a eficácia da flexibilidade para responder atempadamente às necessidades dos clientes da descentralização; enquanto afasta os problemas destas abordagens (Schulman, et al., 1999) .

### ***Anexo C - Serviços Partilhados versus Outsourcing***

O debate em torno das vantagens do *outsourcing* versus os serviços partilhados não é novo, porém atualmente é mais relevante do que nunca (Deloitte, 2009). A motivação teórica dos serviços partilhados está estreitamente relacionada com a do *Outsourcing* (Baldwin, et al., 2001) (Lacity, et al., 2002). *Outsourcing* é tradicionalmente definido como a delegação das operações não *core* a entidades externas especializadas na sua execução e gestão. Neste sentido, o *outsourcing* é encarado como o meio a que as organizações recorrem para utilizarem os recursos de entidades externas para a execução de algumas atividades em vez de utilizarem recursos próprios (Schulman, et al., 1999) (Hagel, et al., 1999).

Neste contexto existe um contrato de prestação de serviço entre a entidade externa e a organização para a realização de um serviço para a organização dentro de um conjunto de trâmites de nível de serviço, pelo qual a organização se compromete a pagar um preço ajustado.

O recurso ao *outsourcing* permite que as empresas reduzam custos que passam a ter um caráter variável em vez de fixo, reduzam as suas funções/responsabilidades, libertando os seus recursos para as atividades *core*, sejam mas flexíveis para se adaptarem à envolvente e obtenham serviços com melhor qualidade.

A ideia base do *outsourcing* assenta na teoria dos custos de transação (Coase, 1937) também designados por *penalties* económicos. Na essência estes custos de transação ou de interação são originados pelas atividades associadas à coordenação de recursos – procurar recursos, obter informação sobre eles, negociar com eles, coordenar as respetivas atividades e monitorizá-los por forma a garantir que cada um executa as tarefas que lhe foram atribuídas.

Os custos de transação não são um tópico de discussão muito trivial. Num estudo levado a cabo pela McKinsey & Company em 1997, para a quantificação da importância destes custos na economia, concluiu-se que nas empresas dos Estados Unidos os custos de transação representam 70% dos custos operacionais (Hagel III, 2002).

Porém, na essência, a fonte de custos de transação relaciona-se com a dificuldade de acesso e processamento de informação. As novas tecnologias estão a ajudar a otimizar este relacionamento reduzindo substancialmente o peso das sanções económicas à coordenação e controlo, permitindo que a focalização nas atividades *core* e agrupamento de entidades diferentes se concretizem muito mais facilmente de forma eficiente e eficaz.

Assim, uma empresa terá tendência para se expandir enquanto o custo de execução de uma transação dentro da organização seja equivalente ao preço de aquisição da mesma transação no mercado (Janssen, et al., 2004).

Face ao exposto, resta concluir que a diferença entre o *outsourcing* e os serviços partilhados, assenta na propriedade dos meios. I.e., enquanto o *outsourcing* implica o recurso a unidades externas os CSP são propriedade da organização, o que levou a que Bergeron (2003) apelidasse este modelo de *insourcing*. Porém esta distinção que não é assim tão irrelevante. Refira-se que o impacto político e organizacional do recurso ao *outsourcing* pode ser mais acentuado que a implementação de um CSP, na medida em que implica a eliminação de funções da organização para passarem para um parceiro externo, controlável a partir de um contrato legal, implicando não só a perda de controlo e conhecimento sobre as funções como a eliminação de postos de trabalho. No entanto o custo negociado com uma entidade externa é negociado e obedece às leis de mercado, enquanto num CSP normalmente utilizam-se preços de transferência interna (Ulbrich, 2003).

Existe uma vantagem proeminente em ter um CSP em vez de recorrer ao *outsourcing*, trata-se de ter um relacionamento mais próximo dos clientes e a existência de um sentido de pertença comum que facilita a colaboração e melhoria contínua dos serviços prestados. Contudo recorrer a fornecedores externos poderá conferir à organização a possibilidade de acesso a uma estrutura de custos que beneficia de uma economia de escala com uma dimensão impossível de atingir dentro da organização. Porém a transferência de competências na execução de tarefas para outras entidades descapitaliza a organização em termos de conhecimento na sua execução (Ulbrich, 2003).

Schulman et al. (1999) indicam que “serviços partilhados e *outsourcing* são duas faces da mesma moeda analítica”, a decisão entre ambos deve ser ponderada em função das vantagens e desvantagens para cada situação em concreto.

Ainda os mesmos autores evidenciam três questões que é necessário ter em linha de conta na decisão entre *outsourcing* ou desenvolver um CSP:

- Qual a importância do serviço em causa para a organização?
- Em que medida a empresa executa atualmente o serviço?
- Qual o nível de performance que é necessário atingir no futuro?

O objetivo do *outsourcing* não é somente obter redução de preços, mas aumentar o retorno do investimento enquanto se mantém o controlo da organização. Depois de uma fase inicial de grande proliferação do recurso ao *outsourcing*, a tendência resfriou levando as empresas a repensar a estratégia de externalização com um novo balanceamento das vantagens e inconvenientes, devido ao aumento dos preços, a situações de *lock-in* do vendedor, custos de mudança (*switching costs*), perda do poder de inovação e de negociação (Strikwerda, 2006). Existem organizações, como é o caso da Unilever, onde os CSP's são utilizados para criar competências internas, uniformizar processos e aferir o seu desempenho face ao mercado que lhes permite obter um maior poder negocial relativamente aos preços bem como conseguir melhores contratos com menos risco (Strikwerda, 2006). Os centros de serviços partilhados são utilizados taticamente em diversas empresas como um passo intermédio para iniciar um processo de uniformização e reestruturação interna para processos, culminando na sua externalização (Sako, et al., 2005) (Strikwerda, 2006). Também o processo de implementação de serviços partilhados na Microsoft culminou com um acordo BPO (*Business Process Outsourcing*), cuja diferença mais relevante relativamente ao modelo de serviços partilhados é o facto de utilizar recursos externos (Hollich, et al., 2008).

Porém manter CSP's eficientes na organização tem a vantagem de não tornar evidente para a concorrência quais as verdadeiras fontes de geração de riqueza da organização.

## **Anexo D - Fases de evolução do e-government**

A evolução do *e-government* caracteriza-se por três fases (United Nations, 2008) (Booz Allen Hamilton, 2005): (i) promoção do acesso e conectividade: dotada de um elevado investimento em **infraestruturas** e de um quadro legal para assegurar a adoção à Internet pela AP, cidadãos e empresas; (ii) fornecer serviços *on-line*, através da alavancagem do investimento realizado em novas infraestruturas no seio da AP, de modo promover a partilha de informação, a **integração** e reorganização dos serviços e a prestar serviços *online* (integrando diversas plataformas) mais eficientemente numa orientação ao cidadão. Porém a disponibilização dos serviços *on-line* no *front-office* não correspondeu a uma integração das estruturas de *backoffice*, e os utilizadores viram-se abordados por uma panóplia de serviços e canais de comunicação muitas vezes mal coordenada de acordo com a estrutura governamental em vez de orientadas às suas necessidades; O que conduziu a uma terceira fase, atualmente em curso, onde impera o objetivo de (iii) **transformação** da organização da função pública segundo princípios de inovação e reinvenção dos serviços ao cidadão, promovendo a colaboração e cooperação em rede entre os diferentes organismos públicos. O foco centra-se na automatização e na reengenharia de processos que alavancados pelas novas TIC's promovem a reestruturação dos próprios organismos aumentando a sua eficiência e eficácia.

As diferentes etapas do e-government evoluem no sentido de uma visão holística e mais integrada da administração pública. Segundo o relatório das Nações Unidas (2008), os drivers para esta integração progressiva advêm dos níveis operacionais e estratégicos, tipicamente: redução de custos, melhoria da qualidade dos serviços, inovação dos serviços, controlo centralizado, apoio à decisão na alocação de recursos e modernização da função pública.

## **Anexo E – Organismos de Estatística, Auditoria e Controlo**

A transparência e melhoria da qualidade das estatísticas das finanças públicas assumem especial relevância num contexto em que o apuramento do *deficit* bem como os valores a constar nos relatórios semestrais ao Eurostat no âmbito do Procedimento dos Défices Excessivos, exigem a obtenção com maior rapidez possível de resultados de natureza qualitativa no que respeita à vertente analítica da atividade e custos do Estado. Para dotar as estatísticas das contas públicas de transparência e qualidade, esta tarefa foi incumbida ao **INE** (Instituto Nacional de Estatística), o que tem sido expressamente reconhecido pelo Eurostat e pela Comissão Europeia, como uma medida que confere acrescida credibilidade interna e externa à informação prestada pelas autoridades portuguesas.

Entre as entidades que fazem a **auditoria e controlo** das contas públicas destacam-se: (i) o **GPEARI** (MFAP, 2006) – Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais, cujo objetivo é “criar instrumentos e proceder à recolha de informação interna e externa à Administração, no país e no estrangeiro, e proceder à sua análise e interpretação em termos de *benchmarking*, nacional e internacional, de forma a municiar os membros do governo com os elementos necessários à definição de políticas e estratégias setoriais, não só decorrentes das opções políticas como também dos estudos e análises de dados nacionais, comunitários e extracomunitários. Este Gabinete tem também como responsabilidade a coordenação da elaboração dos Planos de Ação dos Ministérios e respetivos Orçamentos, bem como o acompanhamento ativo da sua execução e respetivos sistemas de alertas ao Governo sobre a evolução operacional.”; o (ii) **Tribunal de Contas de Portugal** (TCP) “é o órgão supremo e independente de controlo externo das finanças públicas que tem por missão a fiscalização da legalidade e da regularidade das receitas e das despesas públicas e a apreciação da gestão financeira, quer do Setor Público Administrativo (SPA) que inclui administração estadual, regional e local autárquica, quer do Setor Público Empresarial, bem como a efetivação de responsabilidades por infrações financeiras ocorridas no âmbito do SPA. O TCP assegura ainda a fiscalização das aplicações dos recursos financeiros oriundos da União Europeia” (Tribunal de Contas, 2012); e a **Direção-Geral do Orçamento** (DGO) “desempenha uma função essencial no

âmbito das finanças públicas, cabendo-lhe superintender na elaboração, gestão e execução do Orçamento do Estado, na contabilidade pública, no controlo da legalidade, regularidade e economia da administração financeira do Estado e na elaboração das contas públicas” (DGO, 2012).

## **Anexo F – Arquitetura SOA GeRALL**

O bloco de *back-end* é definido por três camadas. A camada inferior faz o encapsulamento dos serviços de infraestrutura. Projeta-se que esta camada poderá ser futuramente suportada por uma *cloud* governamental (Gomes, et al., 2011). A camada intermédia engloba as aplicações apresentadas bem como os dados relevantes. Nesta camada, as funcionalidades de *back-end* do GeRFiP são asseguradas pelo RIGORE, um projeto em SAP que implementa as regras de gestão financeira e orçamental do estado, baseadas no POCP. A solução GerFIP define um conjunto de 84 processos financeiros em torno da componente RIGORE, mapeando-os com a estrutura de cada organismo aderente de acordo com uma arquitetura orientada a serviços (SOA) facilitando a integração com outros sistemas (i.e. gestão de recursos humanos, identificação e acesso) e ferramentas (i.e. de reporte ou de análise).

A camada de produtividade e serviços comuns do *back-end* integra as soluções analíticas e de *middleware*, incluindo uma ferramenta de CRM. As restantes são: (i) procedimentos de segurança comuns a cargo do componente AAAA (*Authentication, Authorization, Accounting and Auditing*) de autenticação, autorização, responsabilização e auditoria; (ii) componente de integração de aplicações empresariais (EAI) que integra as aplicações de back-end com os componentes de negócio do front-end através de *web services*; (iii) O módulo de integração gere diferentes formatos e integra diferentes sistemas de como a contabilidade e pagamentos; (iv) a solução IGeT oferece um conjunto de indicadores pré-definidos com objectivos de apoio à gestão e de transparência; (v) GeSBI é uma solução analítica dinâmica que oferece aos utilizadores a possibilidade de definirem as suas próprias análises. Aquando da implementação e operacionalização do GeRHuP, o GeSBI permitirá a realização de análises cruzadas entre os dados de ambas as aplicações.

O *front-end* encontra-se dividido por três tipos de canais: intranet, internet e extranet. Por razões técnicas e de segurança o canal internet oferece um subconjunto das funcionalidades fornecidas pela intranet, de acordo com a matriz de CRUD (*Create, Read, Update and Delete*) definida para cada aplicação. Esta é uma forma de prevenir ameaças à segurança oriundos, por exemplo, da utilização de redes ou dispositivos pouco seguros. As extranets são desenvolvidas no sentido de estabelecer um canal mais directo e eficiente para relacionamento com os fornecedores e

parceiros, que permitirão disponibilizar funcionalidades como a gestão das contas correntes, ou políticas de fornecimento *just-in-time*.

## **Anexo G – Parcerias tecnológicas da GeRAP**

**II-MFAP** – No âmbito dos SP o II foi designado responsável pela implementação, manutenção, evolução e exploração das TIC que servem de suporte às atividades da GeRAP, participando ativamente em todos os projetos do programa GeRALL.

A GeRAP, sendo a detentora dos processos de negócio para os serviços partilhados na AP, tem no II-MFAP o seu parceiro tecnológico estratégico. Nesta parceria, compete ao II a responsabilidade pela implementação, manutenção, evolução e exploração das tecnologias que servem de suporte à GeRAP. *“O Instituto de Informática do MFAP é responsável, nos termos definidos pela GeRAP, pela implementação, manutenção, evolução e exploração das tecnologias de informação e de comunicação que servem de suporte à atividade desta, assegurando designadamente: a) O software único partilhado por todos; b) Os servidores centralizados e escaláveis; c) O acesso via web browser; d) A parametrização de base comum a todos os serviços; e) Os interfaces normalizados; f) A garantia de atualização permanente do software; g) A alta disponibilidade; h) Os mecanismos seguros de autenticação, confidencialidade e integridade dos dados.”* (nº 3 do art.º 12º do DL 25/2007). Compete ainda por parte do II, na referida parceria estratégica, a conceção e desenvolvimento de soluções técnicas, implementação e gestão das infraestruturas e dos processos tecnológicos, operacionalização das estruturas da gestão de acessos e permissões, manutenção e evolução dos sistemas. Por seu turno a GeRAP é responsável pela conceção e desenvolvimento dos modelos de negócio e funcionais; a gestão estratégica, e controlo dos projetos; a definição e atribuição de acessos e permissões; a gestão funcional dos sistemas (GeRAP, 2010).

Coproprietário da aplicação RIGORE a ser utilizada na prestação dos serviços partilhados de recursos financeiros, o II-MFAP é um organismo público financeiramente autónomo, i.e., com orçamento próprio. O II-MFAP antes da criação da GeRAP quase fora extinto. Era um instituto que ao longo do tempo fora desprovido de funções e possuía uma estrutura etária envelhecida (média de 40 anos), com pouca abertura à mudança e com uma cultura de funcionalismo público bastante enraizada, o que era incompatível com o compromisso e a mentalidade desenvolvida no seio da GeRAP. Como era um instituto público não tinha possibilidade de renovação de quadros por limitações legais de contratação de ativos, o que comprometia a inovação e agilidade necessária para a infraestrutura de suporte dos SP. No entanto, o facto do Presidente da GeRAP

ser a mesma pessoa que o Diretor-Geral do II foi determinante para que o alinhamento entre ambas as entidades fosse possível. Apesar da direção comum entre o II e a GeRAP poder ter gerado situações híbridas e confusas na atribuição de competências, responsabilidades e propriedade a cada elemento da parceria. A mesma direção em ambas as entidades foi fundamental para que fossem potencializadas as suas capacidades e competências e ultrapassadas as suas limitações facilitando sinergias e complementaridade entre ambas as instituições. Refira-se particularmente a complementaridade em termos de financiamento e contratação de recursos humanos. Enquanto o II-MFAP, está impedido de contratar as pessoas competentes necessárias a GeRAP enquanto empresa pública não está sujeita a essas limitações. Em contrapartida a GeRAP enquanto entidade de cariz empresarial não pode candidatar-se aos fundos comunitários de coesão económica podendo o II-MFAP liderar o pedido de financiamento dos projetos para robustecer a infraestrutura dos SP.

No âmbito dos **Centros de Inovação, Desenvolvimento e Demonstração (CIDD)**, a GeRAP desenvolveu dois protocolos de colaboração com os seus principais fornecedores de aplicações: Microsoft e SAP. O objetivo destes centros é promover a excelência dos serviços pela incorporação do conhecimento e *best practices* internacionais destes parceiros tecnológicos nas soluções e serviços desenvolvidos. Os centros propõem-se contribuir para (GeRAP, 2010):

- A melhoria dos níveis de qualidade de serviço;
- Mais e melhor integração de processos e sistemas (interoperabilidade);
- Maior facilidade na utilização dos sistemas e serviços onde se inclui a independência do local físico da plataforma;
- Maior transparência na gestão;
- Maior eficácia na gestão dos recursos;
- Métricas mais eficientes;
- Normalização de processos segundo as melhores práticas.

A funcionar inicialmente como um fórum de partilha de experiências entre organizações com o objetivo comum de prestação de um serviço de excelência à AP, previa-se alargar a participação a outros organismos, tendo em vista alargar a partilha de conhecimento e a busca de soluções que melhorem a qualidade dos serviços prestados. Acompanhar as evoluções tecnológicas e antecipar

a sua integração nas soluções existentes, contribuindo dessa forma para o processo de melhoria contínua.

Destas parcerias é expectável da parte da GeRAP a transferência de conhecimento com o apoio das estruturas internacionais de investigação e desenvolvimento dos parceiros, podendo os recursos da GeRAP colaborar diretamente com eles enriquecendo a sua competência técnica.

A colaboração com a SAP assume alguns contornos mais específicos no que concerne à evolução do *add-on* desenvolvido sobre a plataforma da SAP para a implementação do POCP, no âmbito do RIGORE agora parte integrante da solução GeRFiP. É imperativo para a GeRAP assegurar a manutenção e evolução do já existente conjunto de desenvolvimentos de acordo com o regime financeiro da APP, bem como as alterações de que este venha a ser sujeito, por alteração da lei em vigor. Por isso é necessário acompanhar e analisar o impacto técnico e funcional dos novos requisitos legais ou alterações legislativas.

## Anexo H – Parcerias Reais e Potenciais

No quadro seguinte estão descritas as principais parcerias da GeRAP para a prestação dos serviços.

| Área                                                      | Parceiro/Fornecedor                                           | Papel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Disponibilização de infraestrutura física                 | ▪ II-MFAP                                                     | ▪ Tarefa de implementação, manutenção e gestão das infraestruturas que dão suporte ao projeto                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Fornecimento e manutenção da aplicação de <b>software</b> | ▪ II-MFAP<br>▪ DGO<br>▪ Microsoft                             | ▪ II-MFAP e DGO - Disponibilização do RIGORe<br>▪ II-MFAP – instalações para acolher equipas de desenvolvimento da GeRAP<br>▪ MS – colaboração no desenvolvimento do GeRFiP<br>▪ SAP – implementação de <i>best practices</i> internacionais                                                                                                                  |
| Disponibilização serviço                                  | ▪ SAP                                                         | ▪ Fornecimento de licenças a custos significativamente baixos quando comparados com as melhores condições de fornecimento dentro da AP                                                                                                                                                                                                                        |
| Rollout                                                   | ▪ SAP                                                         | ▪ Consultadoria para introdução de <i>best practices</i> internacionais, nomeadamente no processo de <i>roll-out</i>                                                                                                                                                                                                                                          |
| Formação                                                  | ▪ INA – Instituto Nacional de Administração, I.P. (potencial) | ▪ Segundo o Decreto-Lei nº85/2007 o INA tem como missão “contribuir, através da formação, da investigação científica e da assessoria técnica, para a modernização da Administração Pública e para a atualização dos seus funcionários”<br>▪ Perspetivado como parceiro ideal para a massificação e proliferação das ações de formação nos organismos clientes |
| Prestação de serviços                                     | <Interno>                                                     | <Quando o volume de operações justificar, algumas operações de suporte como gestão de arquivo documental, <i>call centers</i> , entre outras poderiam ser relegadas em terceiros, em detrimento do crescimento da organização. No entanto isso aconteceria com definição de procedimentos muito precisa de modo a salvaguardar a qualidade do serviço>        |

Tabela 12-6 Análise Fornecedores e Parcerias

## Anexo I – Encontro geral da GeRAP- 2011

### 1. Apresentação da abordagem seguida na recolha de dados

No âmbito do 4º Encontro da GeRAP, no dia 19 de maio de 2011 numa sessão com finalidade de fortalecimento de relações entre os funcionários num ambiente pouco formal, promovendo a autocrítica, foi realizada uma sessão de *reflexão* escrita. Num *workshop* intitulado “O papel do BSC na construção de uma empresa de excelência em serviços partilhados”, foi apresentado o desafio de refletir sobre a organização segundo os quatro vetores do modelo SSAM.

A sessão envolveu os seguintes passos:

- Apresentação dos objetivos
- Apresentação dos vetores de análise segundo o modelo SSAM (Figura 12-1). Refira-se que o modelo apresentado neste encontro é em conteúdo igual ao modelo SSAM apresentado como produto final nesta investigação, no entanto difere o nome do pilar “Melhoria Contínua” que evoluiu para Governação de Serviços, graças ao *feedback* obtido no âmbito da apresentação do modelo em duas conferências internacionais: MeTTeg 2011 em Itália (Domingues, et al., 2011), e IEEE Services 2011 nos Estados Unidos (Domingues, et al., 2011). O domínio do pilar, que se manteve, ficou melhor definido com o nome de Governação de Serviços.



Figura 12-1 Pilares SSAM - Encontro GeRAP

- Estimulação do espírito de inovação recorrendo a alguns exemplos emblemáticos de criatividade (*post-it*, rato, lego e redes sociais)
- No sentido de refletir sobre a visão que cada um tem para a organização colocou-se a seguinte questão: “Como nos vemos daqui a 5 anos?”. Distribuíram-se papelinhos azuis para que cada um escrevesse a sua opinião, e recolheram-se.
- Para fazer o levantamento dos pontos fracos foi perguntado: “O que fazemos mal?”. As respostas foram recolhidas em papéis amarelos.
- Com a questão “O que fazemos bem?” foram recolhidos os diversos pontos fortes nos papéis magenta.
- Procuraram-se encontrar soluções propostas nos papéis rosa com a pergunta: “O que queremos fazer?”
- Nos papéis verdes foram recolhidos os fatores de motivação e desmotivação de cada funcionário presente
- E por fim nos papéis laranja foram descritos os pontos a melhorar
- Breve reflexão da forma como correu o processo
- Encerramento do *workshop*

## 2. Caracterização da amostra

O seminário teve lugar num dia útil e por isso alguns funcionários não puderam participar para garantir os serviços mínimos da GeRAP.

Participaram 77 funcionários de um universo de 108 funcionários da GeRAP, o que representa 71% de participantes. Destes 57% são do sexo feminino e 43% do sexo masculino. Os participantes tinham uma idade média de 35 anos, com variação entre os 22 anos de idade mínima e os 61 de idade máxima. Em termos de antiguidade na empresa, a média é de quase 2 anos (1 ano e 11 meses), variando entre os 4 anos para os elementos mais antigos, e os 4 meses para os recentemente contratados. Os funcionários presentes tinham uma distribuição por categoria profissional conforme a Figura 12-2.

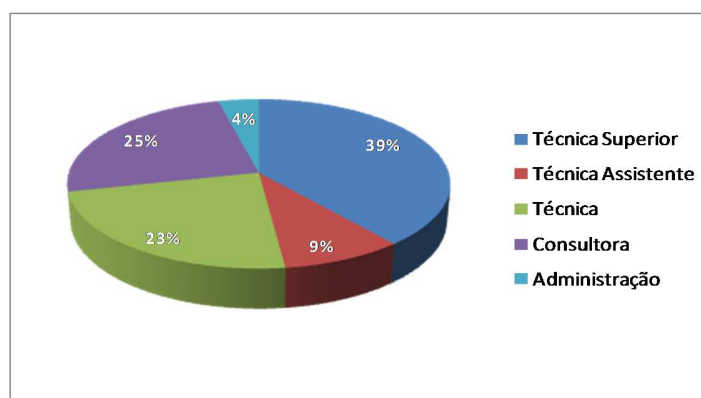


Figura 12-2 Categoria Profissional dos Participantes no Encontro GeRAP

E com a seguinte representatividade de participação nos projetos da GeRAP (Figura 12-3).

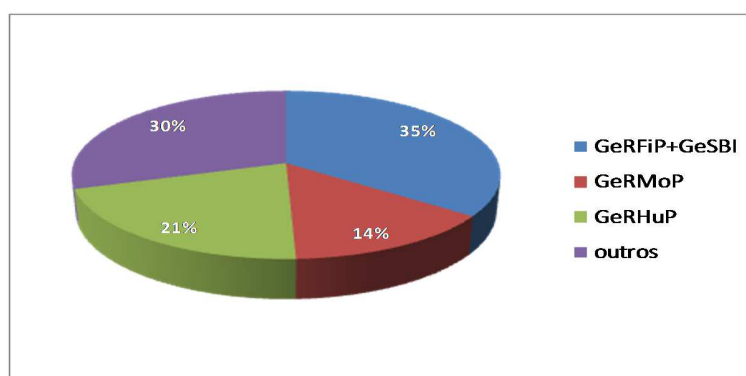


Figura 12-3 Participantes no Encontro GeRAP Distribuição por Projecto

A nível de participação registou um total de 2428 observações com a seguinte distribuição:

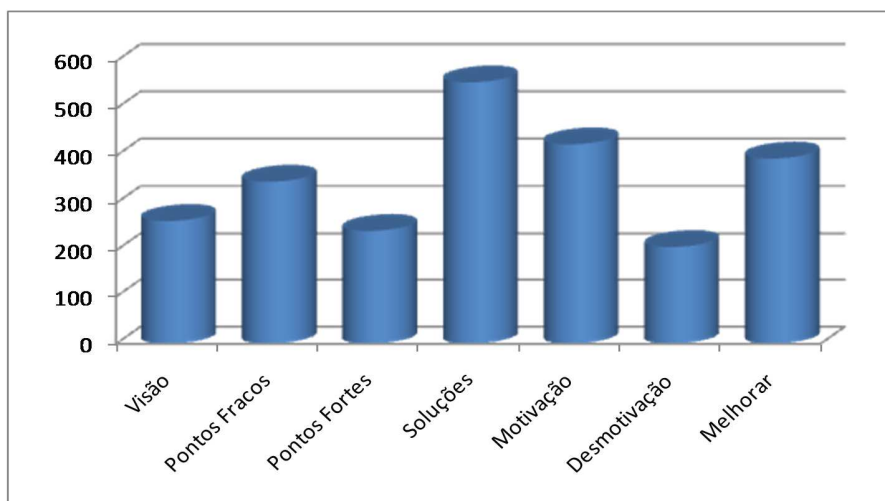


Figura 12-4 Número de observações recolhidas por item

Com uma média por participante conforme o gráfico seguinte:

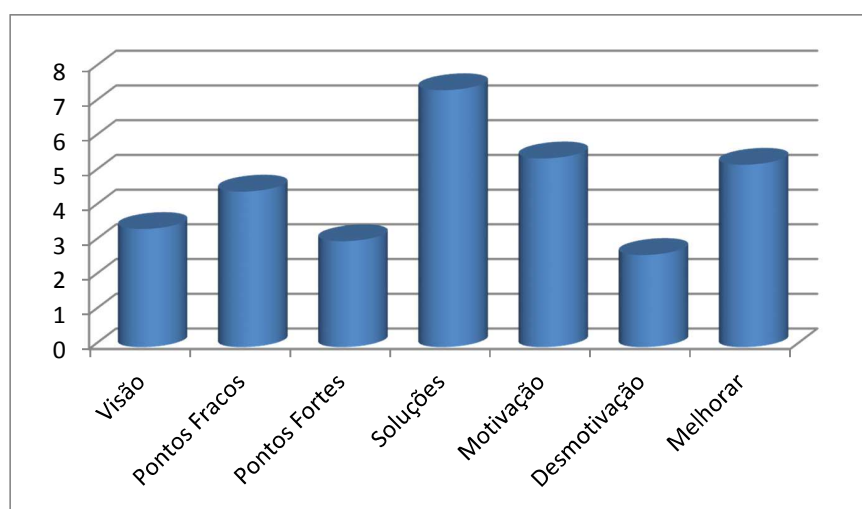


Figura 12-5 Média de observações recolhidas por item por participante

### 3. Resultados obtidos

As observações recolhidas foram sujeitas a uma análise de semântica ou conteúdo de modo a encontrar padrões de respostas. Depois de uniformizar as respostas procedeu-se à contabilização das frequências de resposta. Por fim, as respostas uniformizadas foram agrupadas no domínio de cada vetor do modelo SSAM: alinhamento de mercado, melhoria contínua, alinhamento organizacional e capital intelectual. Foi adicionalmente considerado um pilar que destacava a preocupação pela performance global.

Os resultados no âmbito de cada aspeto em análise (visão, pontos fracos, pontos fortes, soluções, fatores motivadores, fatores desmotivadores e aspetos a melhorar) foram conforme se apresentam de seguida.

#### Visão - “Como nos vemos daqui a 5 anos?”

As 10 respostas mais referidas contemplavam os seguintes tópicos:

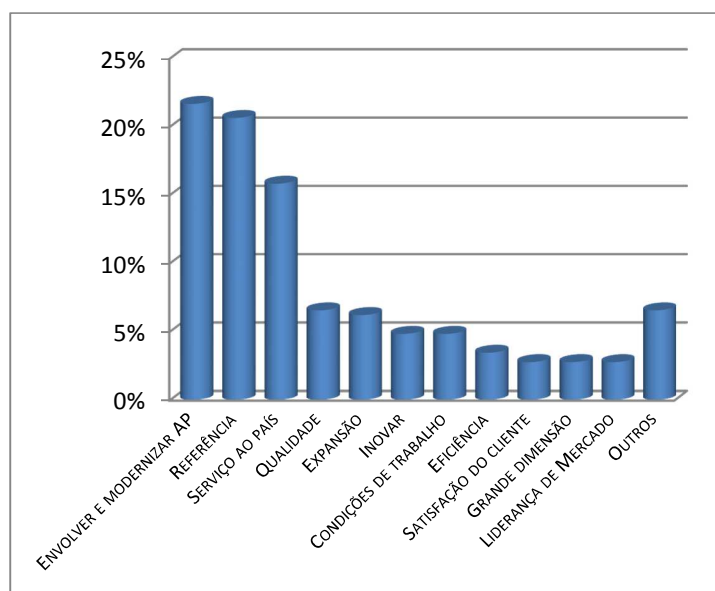


Figura 12-6 Visão - Top10

Com a seguinte distribuição por pilar do modelo SSAM:

| # | Pilar                      | % Observ. | Acumulado | % Colabor. |
|---|----------------------------|-----------|-----------|------------|
| 1 | Alinhamento Mercado        | 35,33%    | 35,33%    | 142,86%    |
| 2 | Melhoria Contínua          | 29,02%    | 64,35%    | 114,29%    |
| 3 | Performance Global         | 17,98%    | 82,33%    | 71,43%     |
| 4 | Capital Intelectual        | 10,73%    | 93,06%    | 42,86%     |
| 5 | Alinhamento Organizacional | 6,94%     | 100%      | 28,57%     |

Tabela 12-7 Visão - relevância de cada pilar

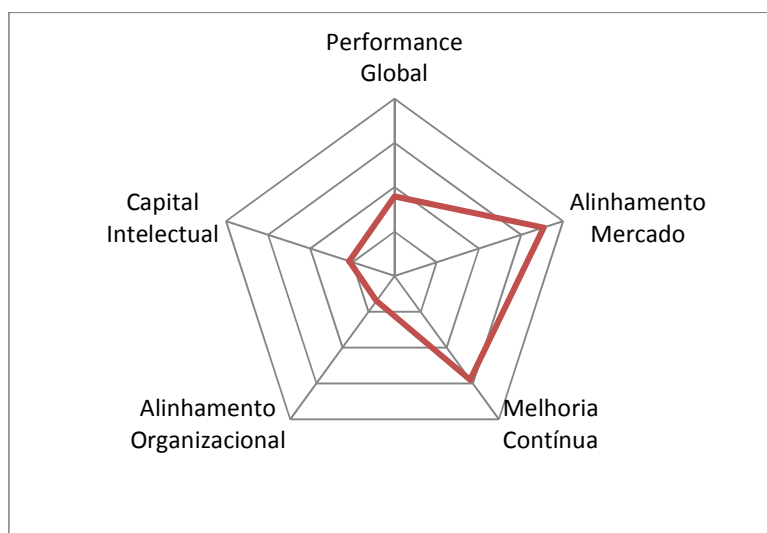


Figura 12-7 Visão - relevância de cada pilar

## Pontos fracos - “O que fazemos mal?”

As 10 respostas mais referidas contemplavam os seguintes tópicos:

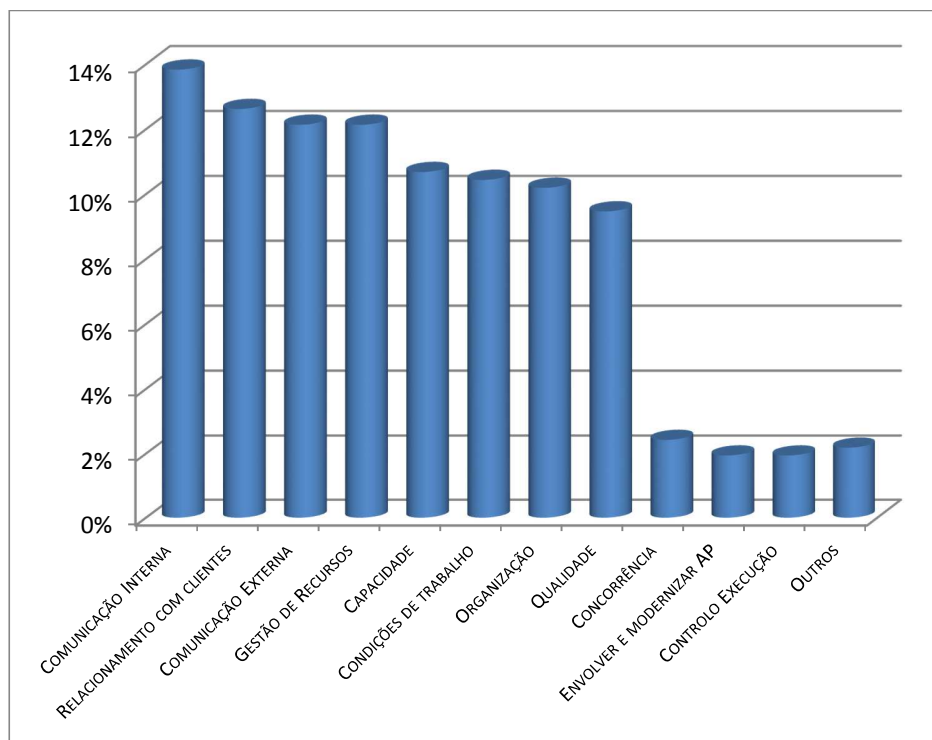


Figura 12-8 Pontos fracos - Top10

Com a seguinte distribuição por pilar do modelo SSAM:

| # | Pilar                      | % Observ. | Acumulado | % Colabor. |
|---|----------------------------|-----------|-----------|------------|
| 1 | Capital Intelectual        | 58,31%    | 58,31%    | 287,01%    |
| 2 | Alinhamento Organizacional | 16,89%    | 75,20%    | 83,12%     |
| 3 | Alinhamento Mercado        | 14,51%    | 89,71%    | 71,43%     |
| 4 | Melhoria Contínua          | 8,97%     | 98,68%    | 44,16%     |
| 5 | Performance Global         | 1,32%     | 100%      | 6,49%      |

Tabela 12-8 Pontos fracos - relevância de cada pilar

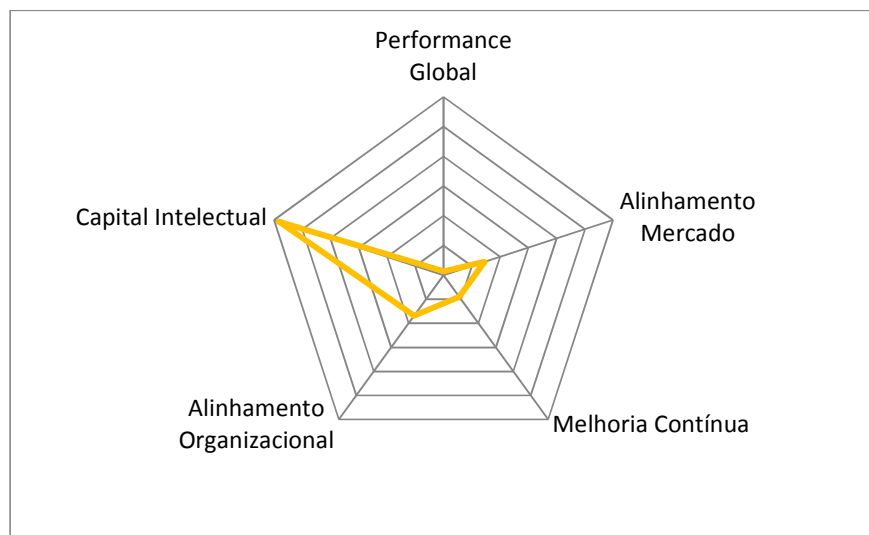


Figura 12-9 Pontos fracos - relevância de cada pilar

O seguinte gráfico é ilustrativo do confronto da preponderância dos vetores para efeitos de visão e das fragilidades da organização.

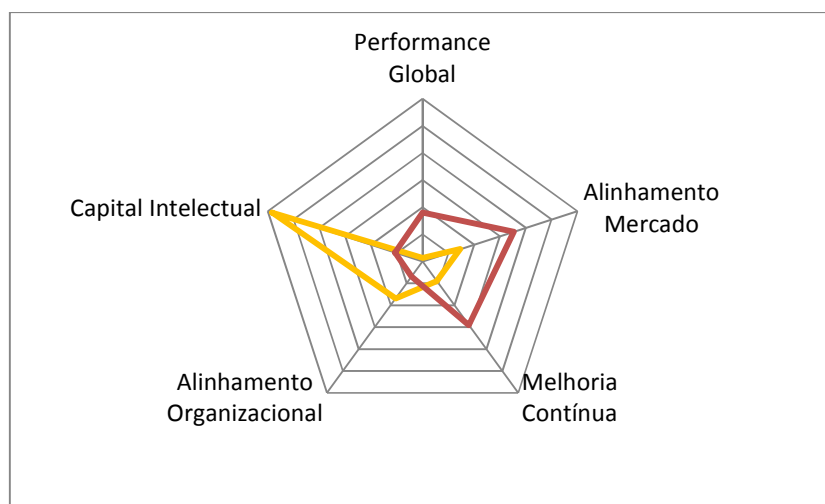


Figura 12-10 Visão versus Pontos fracos - relevância de cada pilar

## Pontos Fortes - “De que nos orgulhamos?”

As 10 respostas mais referidas contemplavam os seguintes tópicos:

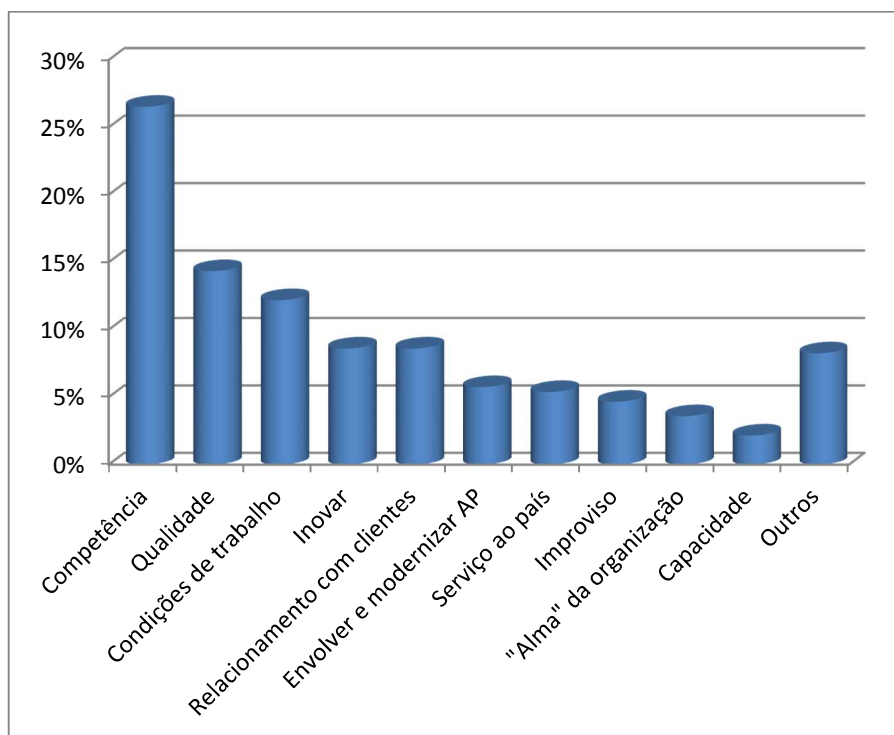


Figura 12-11 Pontos Fortes - Top10

Com a seguinte distribuição por pilar do modelo SSAM:

| # | Pilar                      | % Observ. | Acumulado | % Colabor. |
|---|----------------------------|-----------|-----------|------------|
| 1 | Capital Intelectual        | 57,79%    | 57,79%    | 178,48%    |
| 2 | Melhoria Contínua          | 25,00%    | 82,79%    | 77,22%     |
| 3 | Alinhamento Mercado        | 16,39%    | 99,18%    | 50,63%     |
| 4 | Alinhamento Organizacional | 0,41%     | 99,59%    | 1,27%      |
| 5 | Performance Global         | 0,41%     | 100%      | 1,27%      |

Tabela 12-9 Pontos Fortes - relevância de cada pilar

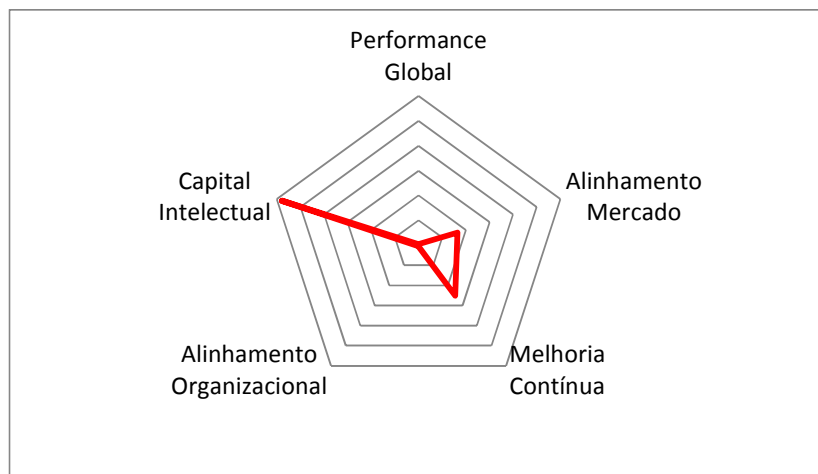


Figura 12-12 Pontos Fortes - relevância de cada pilar

O seguinte gráfico é ilustrativo do confronto da preponderância dos vetores para efeitos de visão e dos pontos fortes da organização.

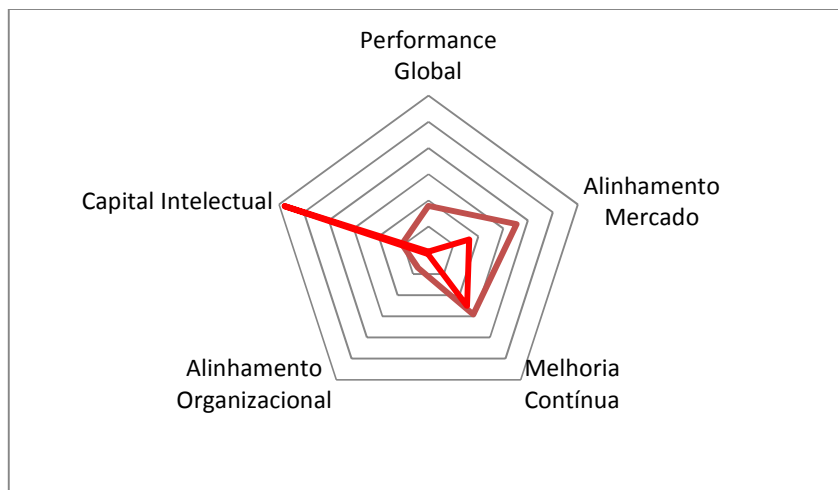


Figura 12-13 Visão versus Pontos Fracos - relevância de cada pilar

## Soluções - “Como resolver os problemas?”

As 10 respostas mais referidas contemplavam os seguintes tópicos:

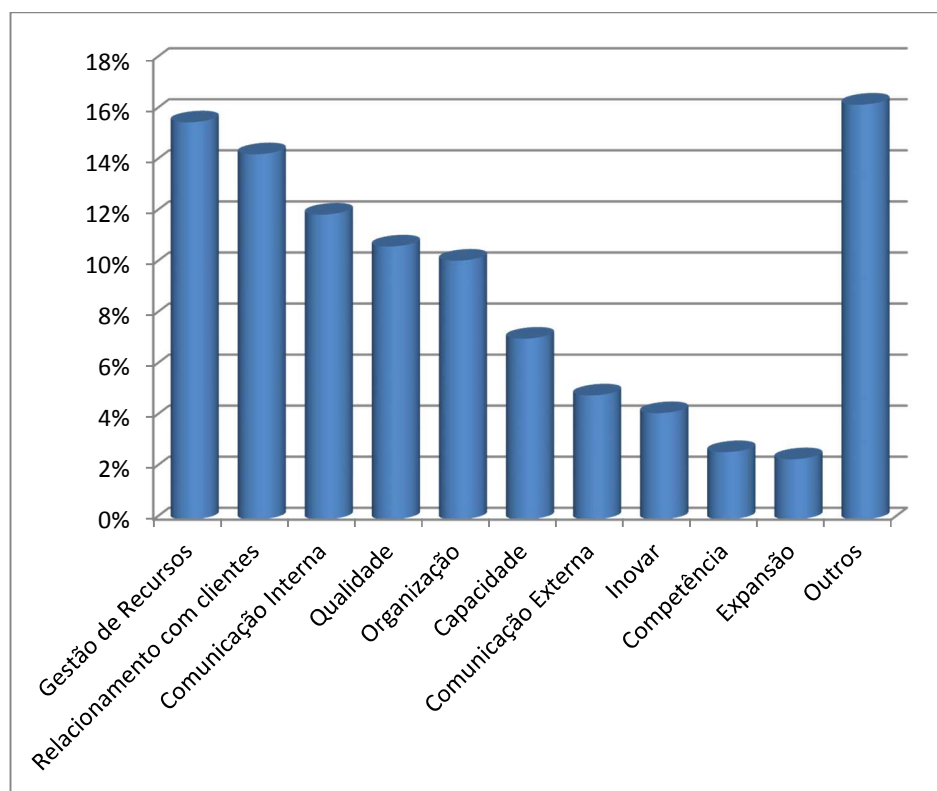


Figura 12-14 Soluções - Top10

Com a seguinte distribuição por pilar do modelo SSAM:

| # | Pilar                      | % Observ. | Acumulado | % Colabor. |
|---|----------------------------|-----------|-----------|------------|
| 1 | Capital Intelectual        | 64,69%    | 64,69%    | 508,00%    |
| 2 | Melhoria Contínua          | 20,54%    | 85,23%    | 161,33%    |
| 3 | Alinhamento Mercado        | 8,32%     | 93,55%    | 65,33%     |
| 4 | Alinhamento Organizacional | 3,23%     | 96,78%    | 25,33%     |
| 4 | Performance Global         | 3,23%     | 100%      | 25,33%     |

Tabela 12-10 Soluções - relevância de cada pilar

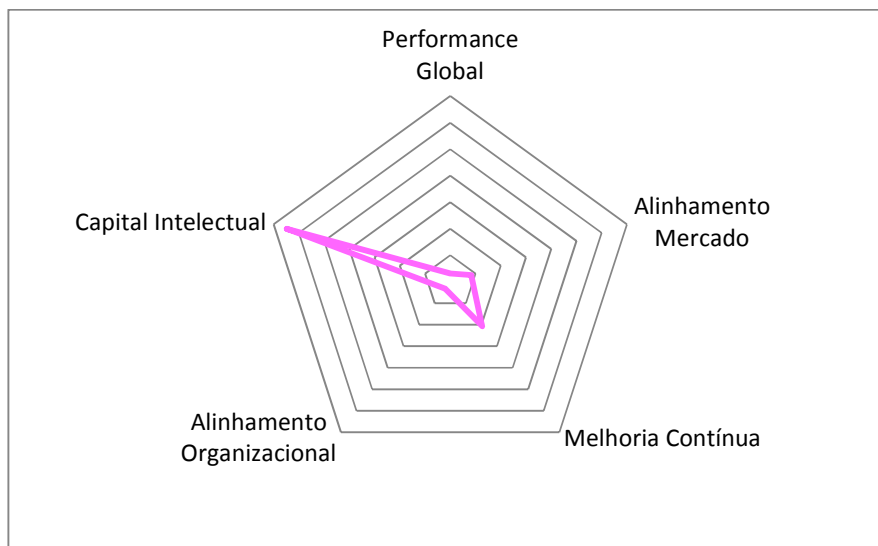


Figura 12-15 Soluções - relevância de cada pilar

## Motivação - “O que nos motiva?”

As 10 respostas mais referidas contemplavam os seguintes tópicos:

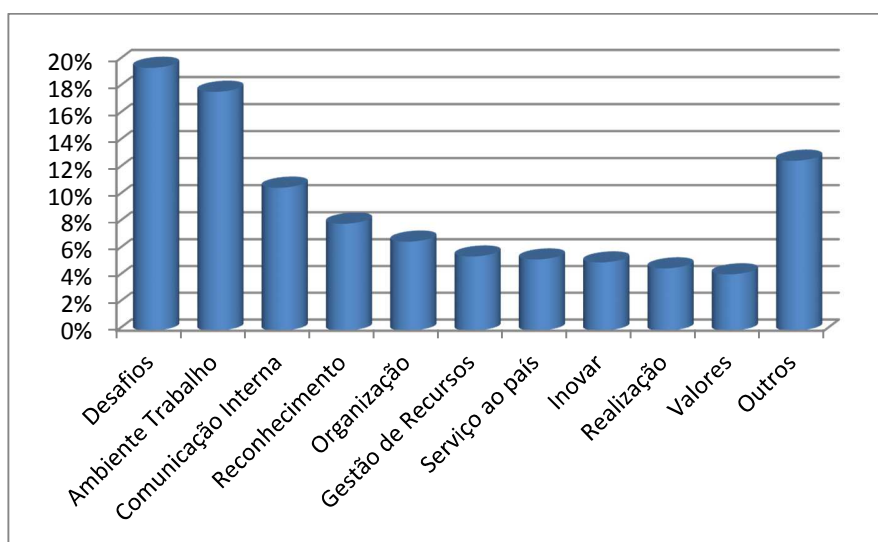


Figura 12-16 Motivações - Top10

Com a seguinte distribuição por pilar do modelo SSAM:

| # | Pilar                      | % Observ. | Acumulado | % Colabor. |
|---|----------------------------|-----------|-----------|------------|
| 1 | Capital Intelectual        | 81,12%    | 81,12%    | 462,82%    |
| 2 | Melhoria Contínua          | 9,21%     | 90,34%    | 52,56%     |
| 3 | Alinhamento Mercado        | 8,99%     | 99,33%    | 51,28%     |
| 4 | Performance Global         | 0,67%     | 100%      | 3,58%      |
| 5 | Alinhamento Organizacional | 0,00%     | 100%      | 0,00%      |

Tabela 12-11 Motivações - relevância de cada pilar

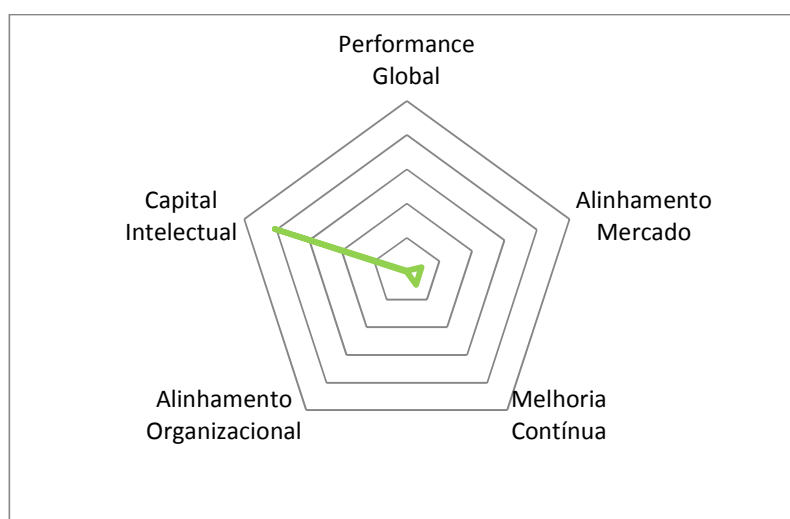


Figura 12-17 Motivações - relevância de cada pilar

## Desmotivação - “O que nos desmotiva?”

As 10 respostas mais referidas contemplavam os seguintes tópicos:

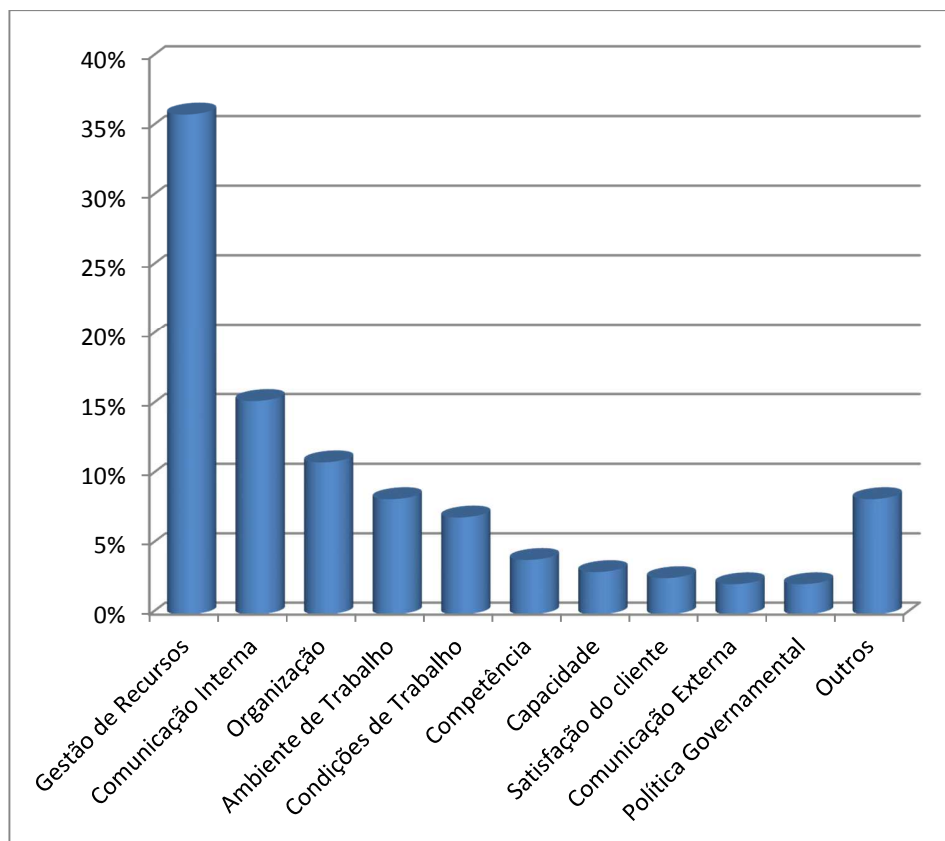


Figura 12-18 Desmotivação - Top10

Com a seguinte distribuição por pilar do modelo SSAM:

| # | Pilar                      | % Observ. | Acumulado | % Colabor. |
|---|----------------------------|-----------|-----------|------------|
| 1 | Capital Intelectual        | 89,95%    | 89,95%    | 211,54%    |
| 2 | Alinhamento Mercado        | 4,78%     | 94,74%    | 8,97%      |
| 3 | Alinhamento Organizacional | 2,87%     | 97,61%    | 3,85%      |
| 4 | Melhoria Contínua          | 1,44%     | 99,04%    | 1,28%      |
| 5 | Performance Global         | 0,96%     | 100%      | 2,56%      |

Tabela 12-12 Desmotivação - relevância de cada pilar

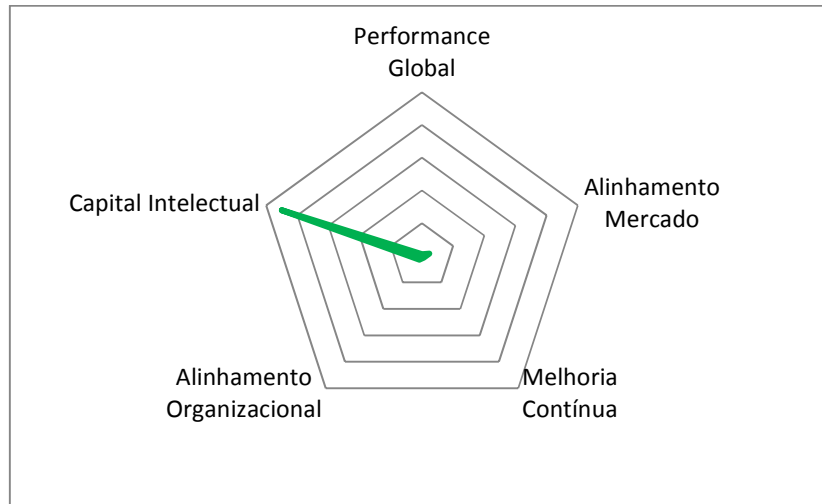


Figura 12-19 Desmotivação - relevância de cada pilar

### Melhorar - “O que a GeRAP devia fazer melhor?”

As 10 respostas mais referidas contemplavam os seguintes tópicos:

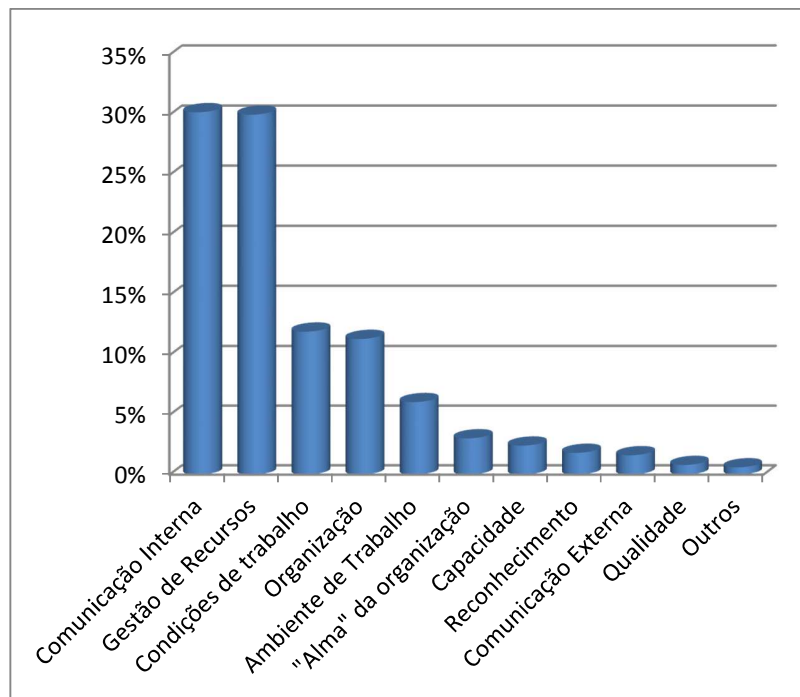


Figura 12-20 Melhorar - Top10

Com a seguinte distribuição por pilar do modelo SSAM:

| # | Pilar                      | % Observ. | Acumulado | % Colabor. |
|---|----------------------------|-----------|-----------|------------|
| 1 | Capital Intelectual        | 95,57%    | 95,57%    | 517,33%    |
| 2 | Melhoria Contínua          | 3,69%     | 99,26%    | 20,00%     |
| 3 | Alinhamento Organizacional | 0,74%     | 100%      | 4,00%      |
| 4 | Alinhamento Mercado        | 0,00%     | 100%      | 0,00%      |
| 4 | Performance Global         | 0,00%     | 100%      | 0,00%      |

Tabela 12-13 Melhorar - relevância de cada pilar

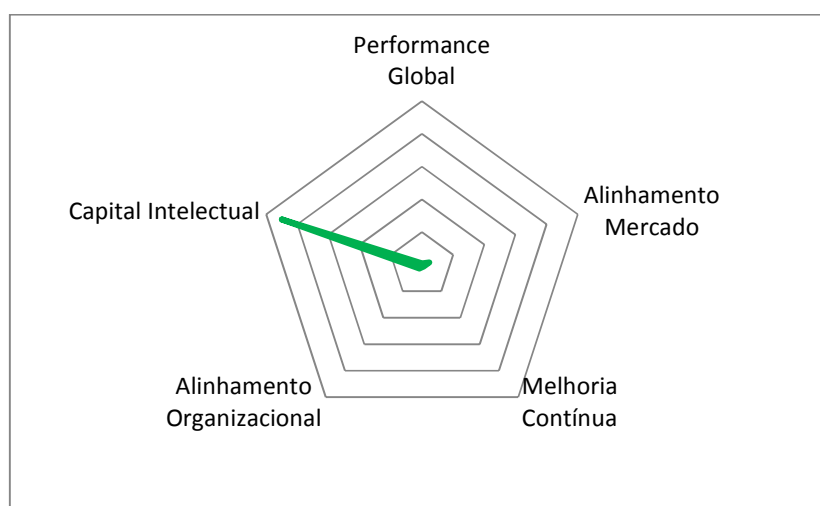


Figura 12-21 Melhorar - relevância de cada pilar

## Conclusões

- A visão tem uma perspetiva que evidencia o alinhamento de mercado pela melhoria dos serviços prestados. Tendencialmente segue a visão da perspetiva de inovação do modelo SSAM
- Evidencia da fragilidade do pilar do capital intelectual, num contexto de grande dispersão dos funcionários, de novas contratações, e de expansão no número de organismos aderentes
- Apesar de considerarem o capital intelectual como um pilar frágil, reconhecem que é o maior fator de orgulho

## *Anexos*

- Portanto a solução que apresentam incide sobre uma aposta em medidas no âmbito do pilar do capital intelectual
- Em suma, é evidente a tónica colocada em torno do capital intelectual. Ele é o orgulho, a fraqueza, a solução, o que motiva e desmotiva, e o que se deve melhorar de modo a potenciar a visão que os funcionários têm para a organização. Uma visão de inovação e orientação para o mercado

## Anexo J – Funcionalidades do «Tableaux de Bord»

No *Tableaux de Bord* é possível identificar três secções: (i) Definições, (ii) Análise e os (iii) gráficos radiais.

Na secção “Definições” é possível:

- i. Definir o produto - *ecran* (Figura 12-22) para parametrizar o produto, onde se identificam os módulos e operações suscetíveis de contratação.

**Definir Produto / Serviço**

Produto em análise: GeRFIP

| Módulos |                                        | Operações a Contratar para Prestação Serviço |            |
|---------|----------------------------------------|----------------------------------------------|------------|
| ID      | Designação                             | Módulo                                       | Operação   |
| 1       | Contabilidade Orçamental               | 1                                            | Operação A |
| 2       | Contabilidade Geral                    | 2                                            | Operação B |
| 3       | Contas a Receber                       |                                              |            |
| 4       | Contas a Pagar                         |                                              |            |
| 5       | Tesouraria                             |                                              |            |
| 6       | Imobilizado                            |                                              |            |
| 7       | Contabilidade Analítica                |                                              |            |
| 8       | Gestão de Aquisição de Bens e Serviços |                                              |            |
| 9       | Gestão de Existências em Armazém       |                                              |            |

Cancelar Gravar

Figura 12-22 Definição Produto (ecran)

- ii. Adicionar cliente – *ecran* (Figura 12-23) para a inserção manual de um novo cliente. Automaticamente serão criados os registos de cliente e de contrato que corresponderão a folhas distintas.

The image shows a software dialog box titled "Criar Organismo Cliente". It has a standard Windows-style title bar with a close button (X). The dialog contains several input fields and a list of options. The fields are: "Designação" (a single-line text box), "Sigla" (a single-line text box), "Dimensão" (a single-line text box), "Tipo" (a dropdown menu with "SFA" selected), and "funcionários" (a dropdown menu with "SI" selected). Below these fields are four radio buttons: "Cliente existente" (selected), "Cliente novo", "Cliente contactado", and "Cliente não contactado". To the right of the "Cliente existente" radio button is the "Antiguidade" field, which contains the number "2" and the unit "anos". At the bottom right of the dialog are two buttons: "Criar Cliente" and "Cancelar".

Figura 12-23 Criar Organismo Cliente (ecran)

- iii. Importar dados – permite carregar os dados para o simulador de fontes externas ou do simulador utilizado em períodos anteriores. Para o caso de fontes externas é necessário definir previamente a estrutura de dados a importar.

- iv. Variáveis de mercado – onde é permitido configurar algumas variáveis gerais do mercado como número de organismos potenciais e número de utilizadores, e variáveis de atividade de períodos anteriores (Figura 12-24).

**Variáveis de Mercado/Actividade**

| Dimensão Mercado       |         |
|------------------------|---------|
| Número de Organismos   | 500     |
| Número de utilizadores | 450.000 |

| Clientes (período anterior) |  |
|-----------------------------|--|
| Produto/Plataforma          |  |
| Serviços                    |  |

OK

Figura 12-24 Definir Variáveis Mercado (ecran)

- v. Estrutura de indicadores – A funcionalidade exibe a folha com a estrutura de pilares e relações, indicadores, componentes e importância relativas (respetivos pesos). Nesta folha é possível manipular os pesos de cada componente. Para possibilitar a normalização de variáveis que se encontram com a representação de números absolutos, foi definida uma folha de Microsoft® Office Excel® onde estão definidas uma tabela de normalização para cada variável. Cada tabela contém cinco registos que delimitam o valor das variáveis para cada escalão de 1 a 5.

Na secção “Análise” encontram-se:

- Consolidação de clientes – uma opção que permite consolidar todas as folhas com os dados de cada cliente numa única folha que guarda os valores totais. Esta etapa no cálculo permite facilitar o cálculo dos indicadores, e dar uma noção global dos valores consolidados.
- Consulta consolidação de clientes – permite a consulta dos dados agregados, calculados com a opção “Consolidação de Clientes”.

- iii. Consolidação de contratos & operações – esta opção permite consolidar os dados relativos aos contratos dos clientes e às respetivas operações realizadas. Também neste caso, o agregado é um passo intermédio para o cálculo do indicador.
- iv. Consulta de consolidação de contratos & operações – dá acesso à folha de Microsoft® Office Excel® que acumula o agregado dos contratos e das respetivas operações.

Nota: Dadas as limitações do Microsoft® Office Excel®, relativas ao número de folhas e à dificuldade que seria manipular um ficheiro desta natureza para vários organismos clientes, este simulador poderá importar os dados correspondentes à consolidação da informação dos clientes e dos contratos sem afetar o seu funcionamento. No entanto nesse caso não seria possível aceder à informação detalhada de cada cliente em concreto.

Na secção que contém os gráficos radiais encontram-se ao lado de cada um, um botão para cada um dos oito eixos de análise, quatro pilares e quatro relações. Estes botões permitem aceder à estrutura de pilares, exibindo somente os indicadores do eixo solicitado.

## Anexo K – Ecrans – Eixo do Alinhamento do Mercado

### I. Alinhamento Mercado - Indicadores

| Pilar                                |                   |                    | Indicadores |                            |                   |                    | Componentes |                                                  |        |         |          |                        |
|--------------------------------------|-------------------|--------------------|-------------|----------------------------|-------------------|--------------------|-------------|--------------------------------------------------|--------|---------|----------|------------------------|
| Designação                           | Produto<br>[1..5] | Serviços<br>[1..5] | Peso<br>%   | Designação                 | Produto<br>[1..5] | Serviços<br>[1..5] | Peso %      | Designação                                       | u.m.   | Produto | Serviços | Fonte                  |
| Alinhamento de Mercado<br>(Clientes) |                   |                    |             | Índice Satisfação Clientes |                   |                    |             | Avaliação Serviço (A,C,T,Q)                      | [1..5] |         |          | Inquérito aos clientes |
|                                      |                   |                    |             | Benchmarking concorrência  |                   |                    |             | Percepção face à concorrência(A,C,T,Q)           | [1..5] |         |          | Inquérito aos clientes |
|                                      |                   |                    |             | Índice Penetração Mercado  |                   |                    |             | Média Aval. CSP vs média Aval. Mercado (A,C,T,Q) | [0..5] |         |          | Análise Mercado        |
|                                      |                   |                    |             |                            |                   |                    |             | Clientes Reais vs Potenciais                     | [0..1] |         |          | Análise Clientes       |

Figura 12-25 Indicadores Alinhamento Mercado (GeRAP)

Os quadros seguintes indicam os tipos de análise para detalhar cada indicador:

|                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Índice de Satisfação - Análises de Gestão:</b>                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Avaliação por Organismos:</b>                                                                                                                                                            | <b>Avaliação segmentada por tipos de cliente:</b>                                                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível 1: Consolida resultados dos organismos</li> <li>Nível 2: Consolida por tipos de organismo</li> <li>Nível 3: Por Organismo e Serviço</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível 1: Consolida por tipos de cliente (Utilizador; Gestor; Tutela)</li> <li>Nível 2: Consolida por tipos de organismo e cliente (Utilizador; Gestor)</li> <li>Nível 3: Por Organismo e Serviço</li> </ul> |
| <b>Benchmarking com concorrência - Análises de Gestão:</b>                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Avaliação por Produto/Serviço:</b>                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível 1: Consolida resultados dos concorrentes</li> <li>Nível 2: Consolida por produto/serviço</li> </ul>                                            |                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Índice Penetração Mercado - Análises de Gestão:</b>                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Avaliação por Produto/Serviço:</b>                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível 1: Consolida resultados globais</li> <li>Nível 3: Consolida por Produto/Serviço</li> </ul>                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                    |

Tabela 12-14 Indicadores Alinhamento Mercado (GeRAP)

## II. Alinhamento Mercado - Informação de Clientes

|                                                                       |                                                                                             |                                                   |       |       |                |                                   |                                      |                         |                                          |                               |                     |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------|-------|----------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------|-------------------------------|---------------------|
| Serviço Avaliado                                                      | Serviço (1 = GeRFiP; 2 = GeADAP; 3 = GeRHuP; ...) <span style="float: right;">GeRFiP</span> |                                                   |       |       |                |                                   |                                      |                         |                                          |                               |                     |
| Caracterização<br>Organismo e Serviço                                 | Tipo de Organismo [SFA; SI] ....                                                            | Organismo .....                                   |       |       |                |                                   |                                      |                         |                                          |                               |                     |
|                                                                       | Anos Cliente do Organismo [0 = Cliente Novo (n<1) ; n = Anos completos de Cliente] .....    | Dimensão do organismo [n.º de utilizadores] ..... |       |       |                |                                   |                                      |                         |                                          |                               |                     |
| Alinhamento de<br>Mercado (para Organismos<br>Clientes com anos >= 0) | N.º de<br>Utiliza-<br>dores<br>[0..n]                                                       | Produto [Plataforma / Sistema / Aplicação]        |       |       |                |                                   |                                      |                         |                                          |                               |                     |
|                                                                       |                                                                                             | Satisfação Produto                                |       |       |                | Novas<br>Funcional.<br>Requeridas | Novas<br>Funcional.<br>Implementadas | Ganhos por<br>inovações | Detecção de<br>Incapac. não<br>previstas | Taxa<br>resolução<br>problema | Acções<br>conjuntas |
|                                                                       |                                                                                             | Âmbito                                            | Custo | Tempo | Quali-<br>dade | [0..n]                            | [0..n]                               | [0..n]€                 | [0..n]                                   | [0..1]%; n.a                  | [0..n]              |
| a) Avaliação Tutela                                                   |                                                                                             |                                                   |       |       |                |                                   |                                      |                         |                                          |                               |                     |
| b) Avaliação do Organismo Cliente                                     |                                                                                             |                                                   |       |       |                |                                   |                                      |                         |                                          |                               |                     |
| Responsável do Organismo                                              |                                                                                             |                                                   |       |       |                |                                   |                                      |                         |                                          |                               |                     |
| Responsável UE (relevante)                                            |                                                                                             |                                                   |       |       |                |                                   |                                      |                         |                                          |                               |                     |
| Utilizador Final                                                      |                                                                                             |                                                   |       |       |                |                                   |                                      |                         |                                          |                               |                     |
| Utilizador Técnico                                                    |                                                                                             |                                                   |       |       |                |                                   |                                      |                         |                                          |                               |                     |
| Avaliação do Organismo                                                |                                                                                             |                                                   |       |       |                |                                   |                                      |                         |                                          |                               |                     |
| c) Benchmarking (análise mercado)                                     |                                                                                             |                                                   |       |       |                |                                   |                                      |                         |                                          |                               |                     |

Nota: a), b) e c) deverão constar em quadros de inquérito separados; a efectivação de c) dependerá da possibilidade de se realizarem *benchmarkings* credíveis

Os valores das tabelas serão preenchidos com base em inquéritos, extracção dos resultados operacionais da plataforma e indicadores dos serviços

Figura 12-26 Alinhamento Mercado - Informação Cliente (Parte I)

| Alinhamento de Mercado (para Organismos Clientes com anos >= 0) |                                | Serviços (serviços (partilhados) autonomamente contratados) |        |        |           |                   |                            |                      |                                   |                          |                  |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------|--------|-----------|-------------------|----------------------------|----------------------|-----------------------------------|--------------------------|------------------|
|                                                                 |                                | Satisfação Serviços                                         |        |        |           | Novas Funcional . | Novas Funcional. Implement | Ganhos por inovações | Detecção de Incapac.não previstas | Taxa resolução problemas | Acções conjuntas |
|                                                                 |                                | Âmbito                                                      | Custo  | Tempo  | Qualidade |                   |                            |                      |                                   |                          |                  |
|                                                                 |                                | [1..5]                                                      | [1..5] | [1..5] | [1..5]    | [0..n]            | [0..n]                     | [0..n]€              | [0..n]                            | [0..1]%; n.a.            | [0..n]           |
| a)                                                              | Avaliação Tutela               |                                                             |        |        |           |                   |                            |                      |                                   |                          |                  |
| b)                                                              | Avaliação do Organismo Cliente |                                                             |        |        |           |                   |                            |                      |                                   |                          |                  |
|                                                                 | Responsável do Organismo       |                                                             |        |        |           |                   |                            |                      |                                   |                          |                  |
|                                                                 | Responsável UE (relevante)     |                                                             |        |        |           |                   |                            |                      |                                   |                          |                  |
|                                                                 | Utilizador Final               |                                                             |        |        |           |                   |                            |                      |                                   |                          |                  |
|                                                                 | Utilizador Técnico             |                                                             |        |        |           |                   |                            |                      |                                   |                          |                  |
|                                                                 | Avaliação do Organismo         |                                                             |        |        |           |                   |                            |                      |                                   |                          |                  |
| c)                                                              | Benchmarking (análise mercado) |                                                             |        |        |           |                   |                            |                      |                                   |                          |                  |

Figura 12-27 Alinhamento Mercado - Informação Cliente (Parte II)

### III. Alinhamento Mercado - Informação Concorrentes

|                                                                             |                                                         |                                            |         |         |           |                                                             |         |         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------|---------|-----------|-------------------------------------------------------------|---------|---------|-----------|
| <b>Serviço Avaliado</b>                                                     | Serviço (1 = GeRFiP; 2 = GeADAP; 3 = GeRHuP; ...) ..... |                                            |         |         |           | GeRFiP                                                      |         |         |           |
| (dados a preencher com estudos de mercado realizados por entidades idóneas) |                                                         |                                            |         |         |           |                                                             |         |         |           |
| <b>Governança Serviços</b>                                                  | Potencial<br>Compet.                                    | Produto [Plataforma / Sistema / Aplicação] |         |         |           | Serviços [serviços (partilhados) autonomamente contratados] |         |         |           |
|                                                                             |                                                         | Critérios de Competitividade               |         |         |           | Critérios de Competitividade                                |         |         |           |
|                                                                             |                                                         | Âmbito                                     | Custo   | Tempo   | Qualidade | Âmbito                                                      | Custo   | Tempo   | Qualidade |
|                                                                             | [1 ..5]                                                 | [1 ..5]                                    | [1 ..5] | [1 ..5] | [1 ..5]   | [1 ..5]                                                     | [1 ..5] | [1 ..5] | [1 ..5]   |
| CSP - avaliação externa                                                     |                                                         |                                            |         |         |           |                                                             |         |         |           |
| Avaliação Concorrência                                                      |                                                         |                                            |         |         |           |                                                             |         |         |           |
| Concorrentes Ent. Homólogas                                                 |                                                         |                                            |         |         |           |                                                             |         |         |           |

Figura 12-28 Alinhamento Mercado - Informação Concorrentes

## Anexo L – Ecrans – Eixo da Governação de Serviços

### I. Governação de Serviços – Indicadores

| Pilar                             |                   |                    | Indicadores |                          |                   |                    | Componentes |                                         |        |         |          |                   |
|-----------------------------------|-------------------|--------------------|-------------|--------------------------|-------------------|--------------------|-------------|-----------------------------------------|--------|---------|----------|-------------------|
| Designação                        | Produto<br>[1..5] | Serviços<br>[1..5] | Peso<br>%   | Designação               | Produto<br>[1..5] | Serviços<br>[1..5] | Peso %      | Designação                              | u.m.   | Produto | Serviços | Fonte             |
| Governação Serviços<br>(Serviços) |                   |                    |             | Índice Sucesso Melhorias |                   |                    |             | Redução Reclamações                     | [0..1] |         |          | Análise Serviço   |
|                                   |                   |                    |             |                          |                   |                    |             | Problemas resolvidos                    | [0..1] |         |          | Análise Serviço   |
|                                   |                   |                    |             |                          |                   |                    |             | Cumprimento Orçamento                   | [0..1] |         |          | Análise Serviço   |
|                                   |                   |                    |             |                          |                   |                    |             | Cumprimento prazo implementação         | [1..5] |         |          | Análise Serviço   |
|                                   |                   |                    |             |                          |                   |                    |             | Assegurar prazos legais                 | [1..5] |         |          | Análise Serviço   |
|                                   |                   |                    |             |                          |                   |                    |             | Duração normalização instalação         | [1..5] |         |          | Análise Serviço   |
|                                   |                   |                    |             |                          |                   |                    |             | % Operações implementadas face planeado | [1..5] |         |          | Análise Serviço   |
|                                   |                   |                    |             |                          |                   |                    |             | Ideias introduzidas                     | [1..5] |         |          | Análise Parcerias |
|                                   |                   |                    |             | Performance Fornecedores |                   |                    |             | Ganhos geradas                          | [1..5] |         |          | Análise Parcerias |
|                                   |                   |                    |             |                          |                   |                    |             | Comparação custo médio mercado          | [1..5] |         |          | Análise Parcerias |
|                                   |                   |                    |             |                          |                   |                    |             | Tempo resposta novas solicitações       | [1..5] |         |          | Análise Parcerias |
|                                   |                   |                    |             |                          |                   |                    |             | Cumprimento SLA Fornecedor              | [1..5] |         |          | Análise Parcerias |

Figura 12-29 Indicadores Governação de Serviços (GeRAP)

Os quadros seguintes indicam os tipos de análise para detalhar cada indicador:

| Índice de Sucesso Melhorias - Análises de Gestão:                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Avaliação por Serviço/Módulo:                                                                                                                                                                    | Avaliação por modo de partilha:                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível 1: Consolida resultados dos Serviços</li> <li>Nível 2: Consolida por Módulos do Serviço</li> <li>Nível 3: Por Módulos e Projetos</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível 1: Consolida por modo de partilha (Partilha Serviços, Partilha Plataforma)</li> <li>Nível 2: Consolida por tipos de aquisição e projetos</li> </ul> |
| Performance dos Fornecedores - Análises de Gestão:                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                  |
| Avaliação por modo de partilha:                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível 1: Consolida por modo de partilha (Partilha Serviços, Partilha Plataforma)</li> <li>Nível 2: Consolida por tipos de aquisição e projetos</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                  |

Tabela 12-15 Indicadores Governação Serviços (GeRAP)

## II. Governação de Serviços – Informação sobre Produto/Serviços/Módulos

|                                  |                                                                     |                        |                     |                  |                    |                      |                     |                  |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------|------------------|--------------------|----------------------|---------------------|------------------|
| <b>Serviço Avaliado</b>          | Serviço (GeRFiP; GeADAP; GeRHuP; ...) .....                         |                        |                     |                  | GeRFiP             |                      |                     |                  |
| <b>Módulo</b>                    | Módulo do Serviço [Tesouraria, Contas a Pagar, Logística,...] ..... |                        |                     |                  |                    |                      |                     |                  |
| <b>Módulo - Estado</b>           | <b>Produto [Plataforma]</b>                                         |                        | <b>Serviços</b>     |                  |                    |                      |                     |                  |
|                                  | Problemas                                                           | Reclamações            | Problemas           | Reclamações      |                    |                      |                     |                  |
|                                  | [0..n]                                                              | [0..n]                 | [0..n]              | [0..n]           |                    |                      |                     |                  |
|                                  |                                                                     |                        |                     |                  |                    |                      |                     |                  |
| Actual                           |                                                                     |                        |                     |                  |                    |                      |                     |                  |
| Período n-1                      |                                                                     |                        |                     |                  |                    |                      |                     |                  |
| Variação                         |                                                                     |                        |                     |                  |                    |                      |                     |                  |
| <b>Projectos</b>                 | <b>Produto [Plataforma / Sistema / Aplicação]</b>                   |                        |                     |                  | <b>Serviços</b>    |                      |                     |                  |
|                                  | Derrapagem Orçamento                                                | Derrapagem Prazo proj. | Cump. Prazos Legais | %implem. vs plan | Cumprim. Orçamento | Cumprim. Prazo proj. | Cump. Prazos Legais | %implem. vs plan |
|                                  | [0..n]%                                                             | [0..n]%                | {0,1}               | [0..1]%          | [0..n]%            | [0..n]%              | {0,1}               | [0..1]%          |
| <b>Média</b>                     |                                                                     |                        |                     |                  |                    |                      |                     |                  |
| <Projecto...A><br><Projecto...B> |                                                                     |                        |                     |                  |                    |                      |                     |                  |

Figura 12-30 Governação de Serviços – Informação sobre Produto/Serviços/Módulos

### III. Governação de Serviços – Informação sobre Fornecedores

|                                           |                                            |                                             |                              |                |                 |            |                                          |                 |                              |                      |                 |  |  |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------|----------------|-----------------|------------|------------------------------------------|-----------------|------------------------------|----------------------|-----------------|--|--|
| Serviço Avaliado                          |                                            | Serviço (GeRFiP; GeADAP; GeRHuP; ...) ..... |                              |                |                 | GeRFiP     |                                          |                 |                              |                      |                 |  |  |
| Fornecedor                                | Produto [Plataforma / Sistema / Aplicação] |                                             |                              |                |                 | Fornecedor | Serviço                                  |                 |                              |                      |                 |  |  |
|                                           | #inovações introduzida                     | Poupança Obtida                             | Aval. Vs Custo Médio Mercado | Tempo Resposta | Cumprimento SLA |            | #inovações introduzidas                  | Poupança Obtida | Aval. Vs Custo Médio Mercado | Aval. Tempo Resposta | Cumprimento SLA |  |  |
|                                           | [0..n[                                     | [0..n[€                                     | [-1..n]%                     | [0..n] dias    | [0..1]%         |            | [0..n[                                   | [0..n[€         | [-1..n]%                     | [0..n] dias          | [0..1]%         |  |  |
| Média                                     |                                            |                                             |                              |                |                 |            | Média                                    |                 |                              |                      |                 |  |  |
| <Fornecedor ... X.><br><Fornecedor ... Y> |                                            |                                             |                              |                |                 |            | <Fornecedor ... K><br><Fornecedor ... L> |                 |                              |                      |                 |  |  |

Figura 12-31 Governação de Serviços – Informação sobre Fornecedores

## Anexo M – Ecrans – Eixo da Relação Alinhamento de Mercado e Governação de Serviços

### I. Relação Alinhamento Mercado com Governação de Serviços – Indicadores

| Pilar                                         |                   |                    | Indicadores |                        |                   |                    | Componentes |                                                     |        |         |          |                  |
|-----------------------------------------------|-------------------|--------------------|-------------|------------------------|-------------------|--------------------|-------------|-----------------------------------------------------|--------|---------|----------|------------------|
| Designação                                    | Produto<br>[1..5] | Serviços<br>[1..5] | Peso<br>%   | Designação             | Produto<br>[1..5] | Serviços<br>[1..5] | Peso %      | Designação                                          | u.m.   | Produto | Serviços | Fonte            |
| Gov. Serviços vs Alin.<br>Mercado (Contratos) |                   |                    |             | Dinâmica Clientes      |                   |                    |             | Percentagem novos clientes (adesão)                 | %      |         |          | Análise Clientes |
|                                               |                   |                    |             |                        |                   |                    |             | Percentagem renovação com extensão de serviços      | %      |         |          | Análise Clientes |
|                                               |                   |                    |             |                        |                   |                    |             | % Clientes retidos relativo ao período anterior     | %      |         |          | Análise Clientes |
|                                               |                   |                    |             | Grau de Aceitação Real |                   |                    |             | Índice utilização serviços (licenças usadas (PP) ou | [1..5] |         |          | Análise Clientes |
|                                               |                   |                    |             |                        |                   |                    |             | Aceitação novos produtos lançados                   | [1..5] |         |          | Análise Clientes |

Figura 12-32 Indicadores Relação Alinhamento Mercado com Governação de Serviços (GeRAP)

Os quadros seguintes indicam os tipos de análise para detalhar cada indicador:

|                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dinâmica Clientes - Análises de Gestão:</b>                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Avaliação por Organismos:</b>                                                                                                                                                                             | <b>Avaliação por dimensão organismo:</b>                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível 1: Consolida resultados dos organismos cliente</li> <li>Nível 2: Consolida por tipos de organismo</li> <li>Nível 3: Por organismo e modo de partilha</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível 1: Consolida por dimensão</li> <li>Nível 2: Consolida por tipos de organismo e dimensão</li> </ul>                                                                                                                       |
| <b>Grau Aceitação Real - Análises de Gestão:</b>                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Avaliação por Organismos:</b>                                                                                                                                                                             | <b>Avaliação por modo de partilha:</b>                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível 1: Consolida resultados dos organismos cliente</li> <li>Nível 2: Consolida por tipos de organismo</li> <li>Nível 3: Por organismo e modo de partilha</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível 1: Consolida por modo de partilha (Partilha Serviços, Partilha Plataforma)</li> <li>Nível 2: Consolida por tipos de organismo e modo de partilha</li> <li>Nível 3: Por Organismo modo de partilha e organismo</li> </ul> |

Tabela 12-16 Indicadores Relação Alinhamento Mercado com Governação de Serviços (GeRAP)

## II. Relação Alinhamento Mercado com Governação de Serviços – Informação sobre Contratos & Prestação Serviços

|                                                      |                                                                                          |                   |                      |                    |                                                                                          |                |               |        |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|--------|
| <b>Serviço Avaliado</b>                              | Serviço (1 = GeRFIP; 2 = GeADAP; 3 = GeRHuP; ...) .....                                  |                   |                      |                    |                                                                                          |                | GeRFIP        |        |
| <b>Caracterização Organismo e Contrato</b>           | Tipo de Organismo [SFA; SI] ...                                                          |                   |                      |                    | Organismo .....                                                                          |                |               |        |
|                                                      | Tipo Adesão [PP/ SP] .....                                                               |                   |                      |                    | Dimensão do organismo [n-2 de utilizadores] .....                                        |                |               |        |
|                                                      | Anos Cliente do Organismo [0 = Cliente Novo (n<1); n = Anos completos de Cliente ] ..... |                   |                      |                    | Tipo contrato [-1=renovação com redução; 0 = mantém-se/novo; 1 = renovação com extensão] |                |               |        |
|                                                      | Número de licenças adquiridas                                                            |                   |                      |                    | Contrato para produto/serviço com menos de dois anos [S/N]                               |                |               |        |
|                                                      | Número licenças utilizadas                                                               |                   |                      |                    |                                                                                          |                |               |        |
| <b>Operações de Serviço</b><br>(para adesão tipo PS) | Módulo                                                                                   | Volume Contratado | Operações Realizadas | Operações Correção | Nível Utilização                                                                         | Nível Correção | Cumpriram SLA | %Cump. |
|                                                      | [1..n]                                                                                   | [0..n;n.a.]       | [0..n]               | [0..n]             | %                                                                                        | %              | [0.. n; n.a.] | %      |
| <b>Totais</b>                                        |                                                                                          |                   |                      |                    |                                                                                          |                |               |        |
| <b>Média</b>                                         |                                                                                          |                   |                      |                    |                                                                                          |                |               |        |
| <Operação A><br><Operação B>                         | <Mod 1><br><Mod 2>                                                                       |                   |                      |                    |                                                                                          |                |               |        |

Figura 12-33 Relação Alinhamento Mercado com Governação de Serviços – Informação sobre Contratos

## Anexo N – Ecrans – Eixo de Alinhamento Organizacional

### I. Alinhamento Organizacional – Indicadores

| Pilar                                  |                   |                    | Indicadores |                         |                   |                    | Componentes                                     |                         |      |         |                   |                   |
|----------------------------------------|-------------------|--------------------|-------------|-------------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------------------------|-------------------------|------|---------|-------------------|-------------------|
| Designação                             | Produto<br>[1..5] | Serviços<br>[1..5] | Peso<br>%   | Designação              | Produto<br>[1..5] | Serviços<br>[1..5] | Peso %                                          | Designação              | u.m. | Produto | Serviços          | Fonte             |
| Alinhamento Organizacional (Estrutura) |                   |                    | 100%        | Performance de Execução |                   |                    |                                                 | Taxa de rework - âmbito | %    |         |                   | Análise Processos |
|                                        |                   |                    |             |                         |                   |                    | Custo de execução versus best practices mercado | [1..5]                  |      |         | Análise Processos |                   |
|                                        |                   |                    |             |                         |                   |                    | Duração execução versus best practices mercado  | [1..5]                  |      |         | Análise Processos |                   |
|                                        |                   |                    |             |                         |                   |                    | Cumprimento KPI                                 | %                       |      |         | Análise Processos |                   |

Figura 12-34 Indicadores Alinhamento Organizacional (GeRAP)

Os quadros seguintes indicam os tipos de análise para detalhar cada indicador:

| Performance de Execução - Análises de Gestão:                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Avaliação por Unidade Estrutura (UE):                                                                                                                                                               | Avaliação por modo de partilha (objeto de atividade da UE):                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível 1: Consolida resultados globais</li> <li>Nível 2: Consolida por unidade de estrutura</li> <li>Nível 3: Por atividade e unidade de estrutura</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível 1: Consolida por objeto atividade (Partilha Serviços, Partilha Plataforma, Global)</li> <li>Nível 2: Consolida por unidade de estrutura e objeto de atividade</li> </ul> |

Tabela 12-17 Indicadores Alinhamento Organizacional (GeRAP)

## II. Alinhamento Organizacional – Estrutura

|                                      |                                                                    |                        |                   |                         |                        |                     |                          |                     |                   |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------|-------------------------|------------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|-------------------|
| Serviço Avaliado                     | Serviço (1 = GeRFIP; 2 = GeADAP; 3 = GeRHuP; ...) .....            |                        |                   |                         |                        |                     | GeRFIP                   |                     |                   |
| Unidade de Estrutura                 | Unidade [call center, serviços, infra-estruturas, desenvolvimento] |                        |                   |                         |                        |                     |                          |                     |                   |
|                                      | Objecto de Actividade [1 = PP; 2=PS; 3=Global]                     |                        |                   |                         |                        |                     |                          |                     |                   |
| Operações/Actividade                 | #operações                                                         | #operações<br>correção | Taxa de<br>rework | Custo médio<br>Operação | Custo Best<br>Practice | Duração<br>Operação | Duração Best<br>Practice | #cumprimento<br>KPI | Taxa<br>cump. KPI |
|                                      | [0..n]                                                             | [0..n]                 | [0..1]%           | [0..n]€                 | [0..n]€; n.a.          | [0..n]€             | [0..n]€; n.a.            | [0..n]; n.a.        | [0..1]%           |
| Actividades                          |                                                                    |                        |                   |                         |                        |                     |                          |                     |                   |
| <Actividade...A><br><Actividade...B> |                                                                    |                        |                   |                         |                        |                     |                          |                     |                   |

Figura 12-35 Alinhamento Organizacional – Estrutura

## Anexo O – Ecrans – Eixo da Relação Governação de Serviços com Alinhamento Organizacional

### I. Relação Governação de Serviços com Alinhamento Organizacional – Indicadores

| Pilar                                           |                   |                    | Indicadores |                         |                   |                    | Componentes |                                             |      |         |          |                           |
|-------------------------------------------------|-------------------|--------------------|-------------|-------------------------|-------------------|--------------------|-------------|---------------------------------------------|------|---------|----------|---------------------------|
| Designação                                      | Produto<br>[1..5] | Serviços<br>[1..5] | Peso<br>%   | Designação              | Produto<br>[1..5] | Serviços<br>[1..5] | Peso %      | Designação                                  | u.m. | Produto | Serviços | Fonte                     |
| Alin.Org. vs Gov. Serviços<br>(Prest. Serviços) |                   |                    |             | Cumprimento SLA         |                   |                    | 100%        | %de operações sujeitas a SLA que cumpriram  | %    |         |          | Análise Prestação Serviço |
|                                                 |                   |                    |             | Interrupção de serviços |                   |                    | 100%        | % tempo plataforma disponível e operacional | %    |         |          | Análise Prestação Serviço |

Figura 12-36 Indicadores da Relação Governação de Serviços com Alinhamento Organizacional (GeRAP)

Os quadros seguintes indicam os tipos de análise para detalhar cada indicador:

#### Cumprimento SLA - Análises de Gestão:

##### Avaliação por Organismos:

- Nível 1: Consolida resultados dos organismos cliente
- Nível 2: Consolida por tipos de organismo
- Nível 3: Por organismo

Nota: Dados do quadro referentes aos contratos e prestação de serviços (Figura 12-33)

#### Interrupção de Serviços - Análises de Gestão:

##### Avaliação por período temporal:

- Nível 1: Consolida resultados globais
- Nível 2: Consolida por dia da semana

Tabela 12-18 Indicadores da Relação Governação de Serviços com Alinhamento Organizacional (GeRAP)

## II. Relação Governação de Serviços com Alinhamento Organizacional – Prestação de Serviços PP

|                         |                |
|-------------------------|----------------|
| Interrupções Plataforma | Duração        |
|                         | [0..n] minutos |
| Média                   |                |
| Total                   |                |
| <data>                  |                |

Figura 12-37 Relação Governação de Serviços com Alinhamento Organizacional – Prestação de Serviços PP

## Anexo P – Ecrans – Eixo do Capital Intelectual

### I. Capital Intelectual – Indicadores

| Pilar                                   |                   |                    | Indicadores |                     |                   |                    | Componentes |                                                     |        |         |          |                        |
|-----------------------------------------|-------------------|--------------------|-------------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------|-----------------------------------------------------|--------|---------|----------|------------------------|
| Designação                              | Produto<br>[1..5] | Serviços<br>[1..5] | Peso<br>%   | Designação          | Produto<br>[1..5] | Serviços<br>[1..5] | Peso %      | Designação                                          | u.m.   | Produto | Serviços | Fonte                  |
| Capital Intelectual<br>(Capital Humano) |                   |                    |             | Potencial dos RH    |                   |                    |             | Média etária                                        | [1..5] |         |          | Análise RH             |
|                                         |                   |                    |             |                     |                   |                    |             | % + Licenciatura                                    | %      |         |          | Análise RH             |
|                                         |                   |                    |             |                     |                   |                    |             | Média anos serviço CSP                              | [1..5] |         |          | Análise RH             |
|                                         |                   |                    |             |                     |                   |                    |             | %funcionários outsourcing                           | %      |         |          | Análise RH             |
|                                         |                   |                    |             |                     |                   |                    |             | %Rookies (experiência <2 anos)                      | %      |         |          | Análise RH             |
|                                         |                   |                    |             |                     |                   |                    |             | Média satisfação RH (A,C,T,Q)                       | [1..5] |         |          | Inquérito Funcionários |
|                                         |                   |                    |             | Nível Satisfação RH |                   |                    |             | %sairam relativo ao período anterior (rotatividade) | %      |         |          | Análise RH             |
|                                         |                   |                    |             |                     |                   |                    |             | %chave que saíram relativo ao p. Anterior (rotativ) | %      |         |          | Análise RH             |
|                                         |                   |                    |             |                     |                   |                    |             | %funcionários contribuem com ideias                 | %      |         |          | Análise RH             |
|                                         |                   |                    |             |                     |                   |                    |             | %ideias implementadas                               | %      |         |          | Análise Financeira     |
|                                         |                   |                    |             |                     |                   |                    |             | Ganhos devido implementação ideias func.            | [1..5] |         |          | Análise Financeira     |
|                                         |                   |                    |             |                     |                   |                    |             |                                                     |        |         |          |                        |

Figura 12-38 Indicadores Capital Intelectual (GeRAP)

Os quadros seguintes indicam os tipos de análise para detalhar cada indicador:

|                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Potencial RH - Análises de Gestão:</b>                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Avaliação por modo de partilha:</b>                                                                                                                                                                                                       | <b>Avaliação por detentor de contrato de trabalho:</b>                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível 1: Consolida globalmente</li> <li>Nível 2: Consolida por modo de partilha (Plataforma Partilhada e Partilha de serviços)</li> <li>Nível 3: Por característica e por modo de partilha</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível 1: Consolida por detentor do contrato de trabalho (interno e <i>outsourcing</i>)</li> <li>Nível 2: Consolida por detentor de contrato de trabalho e modo de partilha</li> <li>Nível 3: Por detentor do contrato de trabalho e características</li> </ul> |
| <b>Nível Satisfação RH - Análises de Gestão:</b>                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Avaliação por modo de partilha:</b>                                                                                                                                                                                                       | <b>Avaliação por detentor de contrato de trabalho:</b>                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível 1: Consolida globalmente</li> <li>Nível 2: Consolida por modo de partilha (PP e PS)</li> <li>Nível 3: Por característica e por modo de partilha</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível 1: Consolida por detentor do contrato de trabalho (interno e <i>outsourcing</i>)</li> <li>Nível 2: Consolida por detentor de contrato de trabalho e modo de partilha</li> <li>Nível 3: Por detentor do contrato de trabalho e características</li> </ul> |
| <b>Índice de Participação RH - Análises de Gestão:</b>                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Avaliação por modo de partilha:</b>                                                                                                                                                                                                       | <b>Avaliação por detentor de contrato de trabalho:</b>                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível 1: Consolida globalmente</li> <li>Nível 2: Consolida por modo de partilha (PP e PS)</li> <li>Nível 3: Por característica e por modo de partilha</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível 1: Consolida por detentor do contrato de trabalho (interno e <i>outsourcing</i>)</li> <li>Nível 2: Consolida por detentor de contrato de trabalho e modo de partilha</li> <li>Nível 3: Por detentor do contrato de trabalho e características</li> </ul> |

Tabela 12-19 Indicadores Capital Intelectual (GeRAP)

## II. Capital Intelectual – Informação sobre Capital Humano

|                  |  |                                                         |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |
|------------------|--|---------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--------|--|--|--|
| Serviço Avaliado |  | Serviço (1 = GeRFiP; 2 = GeADAP; 3 = GeRHuP; ...) ..... |  |  |  |  |  |  | GeRFiP |  |  |  |
|------------------|--|---------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--------|--|--|--|

| Capital Humano |                              |             | #funcionários | #funcionários n-1 | Média Etária | Funcionários licenciatura | ao Serviço CSP Média | Experiência Média | # F. - 2 anos Experiência | #funcionários chave | Produtividade | Satisfação funcionário |               |              |             |             |
|----------------|------------------------------|-------------|---------------|-------------------|--------------|---------------------------|----------------------|-------------------|---------------------------|---------------------|---------------|------------------------|---------------|--------------|-------------|-------------|
|                |                              |             |               |                   |              |                           |                      |                   |                           |                     |               | Nível de produtividade | O que faz (A) | Como faz (Q) | Salário (C) | Horário (T) |
|                |                              |             | [0..n]        | [0..n]            | [0..n] anos  | [0..n]                    | [0..n] anos          | [0..n] anos       | [0..n]                    | [1..n]              | [1..5]        | [1..5]                 | [1..5]        | [1..5]       | [1..5]      |             |
| Globais        |                              |             |               |                   |              |                           |                      |                   |                           |                     |               |                        |               |              |             |             |
| Equipa Gestão  |                              |             |               |                   |              |                           |                      |                   |                           |                     |               |                        |               |              |             |             |
| Plataforma     | Equipa Desenvolvimento       | Insourcing  |               |                   |              |                           |                      |                   |                           |                     |               |                        |               |              |             |             |
|                |                              | Outsourcing |               |                   |              |                           |                      |                   |                           |                     |               |                        |               |              |             |             |
|                | Equipa Suporte Tecnológico   | Insourcing  |               |                   |              |                           |                      |                   |                           |                     |               |                        |               |              |             |             |
|                |                              | Outsourcing |               |                   |              |                           |                      |                   |                           |                     |               |                        |               |              |             |             |
|                | Equipa Prestação de Serviços | Insourcing  |               |                   |              |                           |                      |                   |                           |                     |               |                        |               |              |             |             |
|                |                              | Outsourcing |               |                   |              |                           |                      |                   |                           |                     |               |                        |               |              |             |             |
| Serviços       | Equipa Help-Desk             | Insourcing  |               |                   |              |                           |                      |                   |                           |                     |               |                        |               |              |             |             |
|                |                              | Outsourcing |               |                   |              |                           |                      |                   |                           |                     |               |                        |               |              |             |             |
|                |                              |             |               |                   |              |                           |                      |                   |                           |                     |               |                        |               |              |             |             |

Figura 12-39 Capital Intelectual – Informação sobre Capital Humano (Parte I)

| Capital Humano |                              |             | Rotatividade |                            | Participação      |         |                     |                      |                        |
|----------------|------------------------------|-------------|--------------|----------------------------|-------------------|---------|---------------------|----------------------|------------------------|
|                |                              |             | #saíram      | #funcionários-chave saíram | #func. Dão ideias | #ideias | #ideias func. Impl. | Poupança ideias func | Novo Prod /Serv ideias |
|                |                              |             | [0..n]       | [0..n]                     | [0..n]            | [0..n]  | [0..n]              | [0..n]€              | [0..n]                 |
| Globais        |                              |             |              |                            |                   |         |                     |                      |                        |
| Equipa Gestão  |                              |             |              |                            |                   |         |                     |                      |                        |
| Plataforma     | Equipa Desenvolvimento       | Insourcing  |              |                            |                   |         |                     |                      |                        |
|                |                              | Outsourcing |              |                            |                   |         |                     |                      |                        |
|                | Equipa Suporte Tecnológico   | Insourcing  |              |                            |                   |         |                     |                      |                        |
|                |                              | Outsourcing |              |                            |                   |         |                     |                      |                        |
|                | Equipa Prestação de Serviços | Insourcing  |              |                            |                   |         |                     |                      |                        |
|                |                              | Outsourcing |              |                            |                   |         |                     |                      |                        |
| Serviços       | Equipa Help-Desk             | Insourcing  |              |                            |                   |         |                     |                      |                        |
|                |                              | Outsourcing |              |                            |                   |         |                     |                      |                        |
|                |                              |             |              |                            |                   |         |                     |                      |                        |

Figura 12-40 Capital Intelectual – Informação sobre Capital Humano (Parte II)

## Anexo Q – Ecrans – Eixo da Relação Alinhamento Organizacional com Capital Intellectual

### I. Relação Alinhamento Organizacional com Capital Intellectual – Indicadores

| Pilar                                             |                   |                    | Indicadores |                   |                   |                    | Componentes |                                                 |        |         |          |                  |
|---------------------------------------------------|-------------------|--------------------|-------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------|-------------------------------------------------|--------|---------|----------|------------------|
| Designação                                        | Produto<br>[1..5] | Serviços<br>[1..5] | Peso<br>%   | Designação        | Produto<br>[1..5] | Serviços<br>[1..5] | Peso %      | Designação                                      | u.m.   | Produto | Serviços | Fonte            |
| Alin.Org. vs Cap.Int.<br>(Capital Organizacional) |                   |                    | 100%        | Dinâmica Inovação |                   |                    |             | Novos Produtos/releases [PP]- Remodelação de Pr | [1..5] |         |          | Análise Inovação |
|                                                   |                   |                    |             |                   |                   |                    |             | Papers publicados                               | [1..5] |         |          | Análise Inovação |
|                                                   |                   |                    |             |                   |                   |                    |             | Best practices aplicadas                        | [1..5] |         |          | Análise Inovação |
|                                                   |                   |                    |             |                   |                   |                    |             | Patentes registadas                             | [1..5] |         |          | Análise Inovação |

Figura 12-41 Indicadores Relação Alinhamento Organizacional com Capital Intellectual (GeRAP)

Os quadros seguintes indicam os tipos de análise para detalhar cada indicador:

| Dinâmica de Inovação - Análises de Gestão:                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Avaliação por modo de partilha:                                                                                                                                                  | Avaliação por inovação:                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível 1: Consolida globalmente</li> <li>Nível 2: Consolida por modo de partilha (Plataforma Partilhada e Partilha de serviços)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível 1: Consolida por item de inovação (patentes, papers,...)</li> <li>Nível 2: Consolida por item de inovação e modo de partilha</li> </ul> |

Tabela 12-20 Indicadores Relação Alinhamento Organizacional com Capital Intellectual (GeRAP)

### II. Relação Alinhamento Organizacional com Capital Intellectual – Informação sobre Capital Organizacional

|                        |                                                   |                      |                   |          |
|------------------------|---------------------------------------------------|----------------------|-------------------|----------|
| Serviço Avaliado       | Serviço (1 = GeRFIP; 2 = GeADAP; 3 = GeRHuP; ...) |                      |                   | GeRFIP   |
| Capital Organizacional | Dinâmica Inovação                                 |                      |                   |          |
|                        | Produto/ Processos -<br>Novos/melhorados          | Papers<br>publicados | Best<br>Practices | Patente: |
|                        | [0..n]                                            | [0..n]               | [0..n]            | [0..n]   |
| Plataforma             |                                                   |                      |                   |          |
| Serviços               |                                                   |                      |                   |          |

Figura 12-42 Relação Alinhamento Organizacional com Capital Intellectual – Informação sobre Capital Organizacional

## Anexo R – Ecrans – Eixo da Relação Alinhamento Mercado com Capital Intelectual

### I. Relação Alinhamento Mercado com Capital Intelectual – Indicadores

| Pilar                                           |                   |                    | Indicadores |                               |                   |                    | Componentes |                                             |        |         |          |                    |
|-------------------------------------------------|-------------------|--------------------|-------------|-------------------------------|-------------------|--------------------|-------------|---------------------------------------------|--------|---------|----------|--------------------|
| Designação                                      | Produto<br>[1..5] | Serviços<br>[1..5] | Peso<br>%   | Designação                    | Produto<br>[1..5] | Serviços<br>[1..5] | Peso %      | Designação                                  | u.m.   | Produto | Serviços | Fonte              |
| Alinh.Merc. vs Cap.Int.<br>(Capital Relacional) |                   |                    |             | Antecipação necessidades      |                   |                    | 100%        | Problemas endereçados que são               | [1..5] |         |          | Análise de Pedidos |
|                                                 |                   |                    |             | Índice Resolução de Conflitos |                   |                    | 100%        | % Conflitos resolvidos                      | %      |         |          | Análise Clientes   |
|                                                 |                   |                    |             | Participação Cliente          |                   |                    |             | % clientes sugerem novas funcionalidades    | %      |         |          | Análise Clientes   |
|                                                 |                   |                    |             |                               |                   |                    |             | % ideias implementadas                      | %      |         |          | Análise serviços   |
|                                                 |                   |                    |             |                               |                   |                    |             | Ganhos devido implementação ideias Clientes | [1..5] |         |          | Análise Custos     |
|                                                 |                   |                    |             |                               |                   |                    |             |                                             |        |         |          |                    |

Figura 12-43 Indicadores Relação Alinhamento Mercado com Capital Intelectual (GeRAP)

Os quadros seguintes indicam os tipos de análise para detalhar cada indicador:

|                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Antecipação das Necessidades - Análises de Gestão:</b>                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Avaliação por Organismos:</b>                                                                                                                                                            | <b>Avaliação segmentada por tipos de cliente:</b>                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível 1: Consolida resultados dos organismos</li> <li>Nível 2: Consolida por tipos de organismo</li> <li>Nível 3: Por Organismo e Serviço</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível 1: Consolida por tipos de cliente (Utilizador; Gestor; Tutela)</li> <li>Nível 2: Consolida por tipos de organismo e cliente (Utilizador; Gestor)</li> </ul> |
| <b>Índice de Resolução de Conflitos - Análises de Gestão:</b>                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Avaliação por Organismos:</b>                                                                                                                                                            | <b>Avaliação segmentada por tipos de cliente:</b>                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível 1: Consolida resultados dos organismos</li> <li>Nível 2: Consolida por tipos de organismo</li> <li>Nível 3: Por Organismo e Serviço</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível 1: Consolida por tipos de cliente (Utilizador; Gestor; Tutela)</li> <li>Nível 2: Consolida por tipos de organismo e cliente (Utilizador; Gestor)</li> </ul> |
| <b>Participação Cliente - Análises de Gestão:</b>                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Avaliação por Organismos:</b>                                                                                                                                                            | <b>Avaliação segmentada por tipos de cliente:</b>                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível 1: Consolida resultados dos organismos</li> <li>Nível 2: Consolida por tipos de organismo</li> <li>Nível 3: Por Organismo e Serviço</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível 1: Consolida por tipos de cliente (Utilizador; Gestor; Tutela)</li> <li>Nível 2: Consolida por tipos de organismo e cliente (Utilizador; Gestor)</li> </ul> |

Nota: Dados do quadro referentes aos clientes (Figura 12-26 e Figura 12-27)

Tabela 12-21 Indicadores Relação Alinhamento Mercado com Capital Intelectual (GeRAP)

## 13. Curriculum Vitae

---



### Europass-Curriculum Vitae

#### Informação pessoal

|                          |                                                                                                    |            |                |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------|
| Nome                     | <b>Luisa Cristina da Graça Pardal Domingues Miranda</b>                                            |            |                |
| Morada                   | Avenida Forças Armadas, Edifício ISCTE-IUL cacifo 52, 1700 Lisboa                                  |            |                |
| Telefone                 | +351 21 790 3000                                                                                   | Telemóvel: | +351 912286937 |
| Fax                      | +351 21 796 4710                                                                                   |            |                |
| Correio(s) eletrónico(s) | <a href="mailto:Luisa.domingues@iscte.pt">Luisa.domingues@iscte.pt</a> ; domingues.luisa@gmail.com |            |                |
| Nacionalidade            | Portuguesa                                                                                         |            |                |
| Data de nascimento       | 28/04/1974                                                                                         |            |                |
| Sexo                     | Feminino                                                                                           |            |                |

#### Experiência profissional

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Datas                                     | Desde outubro de 2004                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Função ou cargo ocupado                   | Assistente no ISCTE no Departamento de Ciências e Tecnologias de Informação – ISCTE-IUL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Principais atividades e responsabilidades | Docente nas unidades curriculares de: <ul style="list-style-type: none"><li>▮ Gestão de Projetos de Tecnologias e Sistemas de Informação – 4º ano LIGE</li><li>▮ Tecnologias II – 2º ano LGEI</li><li>▮ Projeto de Empresa Digital – 4º ano LIGE</li><li>▮ Sistemas de Informação para Gestão – 4º ano LIGE</li><li>▮ Comércio Eletrónico – 5º ano LIGE</li><li>▮ Informática Aplicada à Gestão – 1º ano LIGE</li></ul> |
| Nome e morada do empregador               | ISCTE-IUL – Avenida Forças Armadas, Edifício ISCTE-IUL 1700 Lisboa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Tipo de empresa ou setor                  | Universidade Pública                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

... a ...

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Datas                                     | De outubro de 1997 a 2004                                                                                                                                                                                                          |
| Função ou cargo ocupado                   | Assistente Estagiária no ISCTE no Departamento de Ciências e Tecnologias de Informação – ISCTE-IUL                                                                                                                                 |
| Principais atividades e responsabilidades | Docente nas cadeiras de:<br>Sistemas de Informação e Bases de Dados – LOGE e LGEI<br>Comércio Eletrónico – 5º ano LIGE<br>Informática Aplicada à Gestão – 1º ano LIGE/LOGE<br>Complementos de Informática de Empresa – 5º ano LOGE |
| Nome e morada do empregador               | ISCTE-IUL – Avenida Forças Armadas, Edifício ISCTE-IUL 1700 Lisboa                                                                                                                                                                 |
| Tipo de empresa ou setor                  | Universidade Pública                                                                                                                                                                                                               |
| Datas                                     | De julho de 1997 setembro 1997                                                                                                                                                                                                     |
| Função ou cargo ocupado                   | Estágio em consultadoria de gestão e sistemas de informação                                                                                                                                                                        |
| Principais atividades e responsabilidades | Consultora destacada para um projeto de implementação de Metodologias de Análise e Desenvolvimento de Sistemas de Informação, ao serviço da Portugal Telecom                                                                       |
| Nome e morada do empregador               | Ernst & Young, Avenida da República 90, 3º - 1649-024 Lisboa                                                                                                                                                                       |
| Tipo de empresa ou setor                  | Empresa de consultadoria                                                                                                                                                                                                           |
| Datas                                     | De janeiro a junho de 1997                                                                                                                                                                                                         |
| Função ou cargo ocupado                   | Estágio em <i>help-desk</i> e desenvolvimento                                                                                                                                                                                      |
| Principais atividades e responsabilidades | Apoio ao serviço de burótica e desenvolvimento de aplicações utilitárias.<br>Direção da Burótica e InfoCentro<br>Coordenação: Eng.º Rogério de Almeida e Eng.º Daniel Barros                                                       |
| Nome e morada do empregador               | Petrolgal – Petróleos de Portugal, S.A. – Rua Filipe Folque nº 26, 4º piso – 1050-113 Lisboa                                                                                                                                       |
| Tipo de empresa ou setor                  | Indústria Petrolífera                                                                                                                                                                                                              |
| Datas                                     | De setembro de 1995 a junho de 1997                                                                                                                                                                                                |
| Função ou cargo ocupado                   | Monitora                                                                                                                                                                                                                           |
| Principais atividades e responsabilidades | Monitora nas Disciplinas de Arquiteturas de Computador e Sistemas Operativos<br>Coordenador: Professor Carlos Pires (95/96) e Eng.º Miguel Dias (96/97)                                                                            |
| Nome e morada do empregador               | ISCTE-IUL – Avenida Forças Armadas, Edifício ISCTE-IUL 1700 Lisboa                                                                                                                                                                 |
| Tipo de empresa ou setor                  | Universidade Pública                                                                                                                                                                                                               |

## Educação e formação

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Datas                                             | Atualmente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Designação da qualificação atribuída              | A desenvolver tese para obtenção de grau de doutor em ciências e tecnologias de informação                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Principais disciplinas/competências profissionais | - Desenvolvimento de modelos de negócio e governação<br>- Enriquecimento na área de alinhamento organizacional<br>- Focalização em serviços partilhados da administração pública                                                                                                                                                                         |
| Nome e tipo da organização de ensino ou formação  | ISCTE-IUL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Datas                                             | 2004                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Designação da qualificação atribuída              | Grau de Mestre em Modelos de Negócio Eletrónicos com qualificação de Bom com Distinção                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Principais disciplinas/competências profissionais | - Competências na área de modelo de negócio eletrónico<br>- Competências na área de comércio eletrónico<br>- Competências em modelos de negócio tradicionais e lineares, e expansão para modelos de negócio em rede, flexíveis e voláteis                                                                                                                |
| Nome e tipo da organização de ensino ou formação  | INDEG / ISCTE-IUL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Datas                                             | 1997 / 1998                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Designação da qualificação atribuída              | MBA de Gestão – Média Curricular - 16 valores                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Principais disciplinas/competências profissionais | - Gestão, Marketing, Contabilidade, Marketing Internacional, Finanças, Comportamento Organizacional, Direito Comercial                                                                                                                                                                                                                                   |
| Nome e tipo da organização de ensino ou formação  | ISCTE-IUL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Datas                                             | 1992/1997                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Designação da qualificação atribuída              | Licenciatura em Informática e Gestão de Empresas                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Principais disciplinas/competências profissionais | - Área de Informática: Sistemas de Informação, Programação, Bases de Dados, Telecomunicações, Arquiteturas de Computadores, Sistemas Operativos, Gestão de Sistemas de Informação, Projeto de final de curso<br>- Área de Gestão: Contabilidade, Finanças, Marketing, Análise de Investimentos, Comportamento Organizacional, Gestão de Recursos Humanos |
| Nome e tipo da organização de ensino ou formação  | ISCTE-IUL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

## Artigos em Conferências

Domingues, Luisa. Gomes, José António Cordeiro. "MANAGEMENT MODEL PROPOSAL FOR PORTUGUESE PUBLIC ADMINISTRATION SHARED SERVICES". IEEE 2011 World Congress on Services Computing (SERVICES 2011)

Domingues, Luisa. Gomes, José António Cordeiro. "THE PORTUGUESE PUBLIC ADMINISTRATION SHARED SERVICES SOLUTION AND MANAGEMENT MODEL". MeTTeG 2011 - 5th International Conference on Methodologies, Technologies and Tools enabling e-Government.

Gomes, José António Cordeiro. Domingues, Luisa. "The Portuguese government cloud services, deployment and management framework" CAPSI 2011

Domingues, Luisa. Gomes, José António Cordeiro. "Proposal for Shared Services Performance Management Model Applied to Portuguese Public Administration". INA - 8º Congresso Nacional da AP (2011)

Domingues, Luisa. Gomes, José António Cordeiro. "Metodologia de Aplicação para um Novo Modelo Integrado de Análise de Negócio" Conferência IADIS Ibero-Americana (2005)

Domingues, Luisa. Gomes, José António Cordeiro. "New Integrated Business Model". e-Society 2003 IADIS International Conference

Domingues, Luisa. Gomes, José António Cordeiro. "Novos Modelos de Negócio Electrónico". Conferência de Sistemas e Tecnologias de Informação. Universidade Católica Portuguesa (1999)

## Aptidões e competências pessoais

Língua materna Português

Outra(s) língua(s)

| Auto-avaliação    | Compreensão      |                         |         |                       | Conversação |                         |    |                         | Escrita |                       |
|-------------------|------------------|-------------------------|---------|-----------------------|-------------|-------------------------|----|-------------------------|---------|-----------------------|
| Nível europeu (*) | Compreensão oral |                         | Leitura | Interação oral        |             | Produção oral           |    |                         |         |                       |
| <b>Inglês</b>     | B2               | Utilizador Independente | C1      | Utilizador Experiente | B2          | Utilizador Independente | B2 | Utilizador Independente | C1      | Utilizador Experiente |
| <b>Francês</b>    | C1               | Utilizador Experiente   | C2      | Utilizador Experiente | C1          | Utilizador Experiente   | C1 | Utilizador Experiente   | C1      | Utilizador Experiente |

(\*) [Nível do Quadro Europeu Comum de Referência \(CECR\)](#)

... d ...

|                                      |                                                                                                                        |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aptidões e competências técnicas     | Análise de sistemas – Modelização segundo UML                                                                          |
|                                      | Conhecimentos de PMBOK                                                                                                 |
|                                      | Desenvolvimento de <i>Balanced Scorecard</i>                                                                           |
|                                      | Análise Estratégica                                                                                                    |
| Aptidões e competências informáticas | Manipulação de ferramentas de modelação – Bizagi, Visual Studio                                                        |
|                                      | Desenvolvimento aplicacional – PHP, C, C++, Prolog, VB, VBA, ASP, JavaScript, HTML, XML, ...                           |
|                                      | Manipulação de ferramentas de utilização informática (MS Excel, Word, Access, Power Point, Project, Visual Studio,...) |
| Aptidões e competências artísticas   | Desenvolvimento de trabalhos de artesanato                                                                             |
| Carta de condução                    | Carta de condução categoria B                                                                                          |

... e ...