

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

**Análise dos Impactos da Reengenharia
de Processos nos Recursos Humanos
numa Organização Pública
Estudo de Caso**

Sandra Maria dos Santos Rosário Curto

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de

Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Orientadora: Professora Ana Maria Tomás dos Santos

Setúbal, 2012

RESUMO

Este estudo pretende analisar, através de uma análise de caso, os impactos produzidos pelas mudanças organizacionais provocadas pela implementação da reengenharia de processos, especificamente numa área de suporte, tida como uma das áreas mais atingidas pelo processo de reengenharia, a Gestão de Recursos Humanos. Pretende-se identificar as razões que levaram à implementação da reengenharia de processos, as alterações provocadas em Recursos Humanos, identificar dificuldades detetadas e os benefícios no Departamento de Recursos Humanos do Instituto da Segurança Social, I.P. Para tal fez-se a abordagem teórica em torno da Administração Pública, da Reengenharia de Processos e da mudança organizacional.

Palavras-Chave: Administração Pública, Reengenharia de Processos, Mudança Organizacional, Recursos Humanos, Instituto da Segurança Social, I.P.

ABSTRACT

This study aims to analyze, through a case analysis, the impacts caused by the organizational changes brought by the implementation of process reengineering, specifically in a support area, which is seen as one of the most affected by this process, The Human Resource Management. We intend to identify the reasons which led to the implementation of process reengineering, the changes in Human Resources, and to identify the benefits and difficulties of that implementation in the Human Resources Department of the Institute of Social Security, IP. Thus, was made the theoretical approach around the Public Administration, of the Business Process Reengineering and the organizational change.

Keywords: Public Administration, Process Reengineering, Organizational Change, Human Resources, Institute of Social Security, IP.

DEDICATÓRIA

Ao Carlos e aos nossos filhos,

Com amor

AGRADECIMENTOS

Desde o início desta dissertação contei com a confiança e apoio de inúmeras pessoas às quais quero expressar o meu profundo agradecimento.

A todos os docentes de Mestrado pelos conhecimentos e ensinamentos transmitidos, em especial ao Prof. António Almeida pelo incentivo e à Prof.^a Ana Tomás, pela orientação, paciência, disponibilidade e sábia motivação.

A todos os colegas do Departamento de Recursos Humanos do Instituto da Segurança Social, I.P., pela sua participação ao responder ao questionário e entrevistas e pela partilha dos mais variados e úteis conhecimentos, em especial ao Dr. Bruno Cardoso que apesar de fisicamente distante sempre esteve disponível no acesso a toda a documentação necessária, à Dr.^a Paula Marcelo, Dr.^a Ângela Sousa, Dr.^a Rosália José, Dr.^a Lurdes Lourenço e Teresa Deus, pela partilha de experiências e amizade.

Agradeço com particular gratidão à minha família, aos meus filhos pela compreensão tida quanto às minhas ausências e ao meu desprendimento durante o último ano, fruto das longas noites e fins de semana de reclusão para estudo, algo que prometo, no futuro, recompensar. Em especial ao meu marido, cujo incansável incentivo e paciência permitiram a conclusão deste trabalho. À minha mãe e irmão por todo o apoio,

A todos os que contribuíram para a sua realização, Muito Obrigado.

ÍNDICE

Resumo	I
Abstract	II
Dedicatória	III
Agradecimentos	IV
Introdução.....	1
Parte I – Enquadramento Teórico.....	3
1. Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública.....	3
1.1. Administração Pública e a Gestão Pública.....	3
1.2. Modelos da Gestão Pública.....	4
1.3. A Reforma da Administração Pública.....	6
1.4. A Reforma da Administração Pública em Portugal.....	7
1.5. Nova Gestão Pública.....	9
2. Reengenharia e a sua aplicação na Administração Pública.....	13
2.1. Conceito de Processo.....	15
2.2. Características e princípios da reengenharia de processos.....	16
2.3. Fatores facilitadores da reengenharia.....	18
2.3.1. O papel das pessoas na reengenharia.....	18
2.3.2. Fatores Organizacionais: Estruturais e Culturais.....	20
2.3.3. Tecnologias de informação e comunicação.....	21
2.4. Reengenharia em organizações baseadas na missão.....	22
2.5. Impactos da Reengenharia de Processos.....	23
3. Mudança Organizacional.....	26
3.1. Tipos de Mudança Organizacional.....	26
3.2. Mudança organizacional Estratégica.....	28
Parte II – Enquadramento Metodológico.....	30
4. Metodologia.....	30
4.1. Objetivo Geral.....	30
4.2. Objetivos Específicos.....	30
4.3. Metodologia de Investigação.....	31
4.3.1. Perspetivas da pesquisa.....	31
4.4. Estudo de caso.....	31
4.5. Ferramentas de análise – Técnicas de vertente qualitativa e quantitativa.....	32
4.5.1. Entrevistas e Análise documental.....	33
4.5.2. Inquérito por questionário.....	34
4.6. Modelo proposto para análise dos impactos da reengenharia de processos na área de Gestão de Recursos Humanos.....	36

Parte III – Estudo de Caso	38
5. Implementação de Reengenharia de Processos de Recursos Humanos no ISS, I.P.....	38
5.1. Projetos desenvolvidos e implementados no Departamento Recursos Humanos	38
5.2. Projeto SCORE RH.....	39
5.2.1. Planeamento do Projeto.....	40
5.3. Projeto GOPRO RH.....	42
5.3.1. Execução do Projeto.....	46
5.3.2. Sistemas de Informação.....	44
5.3.3. Otimização / Implementação a nível nacional do sistema de gestão documental.....	44
6. Análise dos dados das entrevistas.....	45
6.1. Caracterização dos entrevistados.....	45
6.2. Contexto externo.....	46
6.3. Contexto interno.....	47
6.3.1. Traços culturais da organização.....	60
6.4. Conteúdo.....	49
6.4.1. Objetivos.....	49
6.4.2. Benefícios.....	49
6.5. Processo.....	50
6.5.1. Modelo Proposto.....	50
6.5.2. Liderança.....	51
6.5.3. Tecnologias de informação e Canais de comunicação.....	51
6.5.4. Dificuldades.....	52
6.5.5. Fatores facilitadores.....	53
7. Análise dos dados do inquérito por questionário.....	54
7.1. Caracterização sociodemográfica	54
7.1.1. Idade.....	54
7.1.2. Género.....	55
7.1.3. Habilitações literárias.....	55
7.1.4. Antiguidade na área funcional de Recursos Humanos.....	55
7.1.5. Categoria.....	56
7.1.6. Cargo.....	56
7.1.7. Núcleo RH ou Departamento onde exerce funções.....	57
7.2. Análise dos dados dos respondentes.....	57
7.3. Benefícios resultantes da reengenharia.....	61
7.4. O envolvimento e auxílio externo.....	62
8. Resultados da análise comparativa das abordagens qualitativas e quantitativas.....	63
Conclusões Finais.....	65
Limitações e pistas para investigação futura.....	72
Bibliografia.....	73

Apêndices.....	80
Apêndice I - Pedido de Consentimento para a Realização da Investigação no ISS, I.P.....	81
Apêndice II - Caracterização do ISS e do Departamento de Recursos Humanos.....	84
Apêndice III - Tabelas - Análise de dados das Entrevistas.....	94
Apêndice IV - Guião para Entrevista.....	101
Apêndice V - Inquérito por Questionário.....	104
Apêndice VI - Análise estatística do inquérito por questionário – SPSS.....	116
Apêndice VII - Quadros – Análise de dados do inquérito por questionário.....	167
Anexos.....	172
Anexo I - Organograma do ISS.....	173
Anexo II - Tabela - Definição dos Processos e sub-processos de Recursos Humanos.....	175

Lista de Figuras

Figura 1 - O diamante do sistema empresarial	17
Figura 2 - Modelo de Análise do Impacto da Reengenharia de Processos.....	37
Figura 3 - Centralização das funções na Estrutura Comum do DRH.....	39
Figura 4 - Modelo Estratégico do Departamento de Recursos Humanos.....	40

Lista de Quadros

Quadro 1 - Componentes doutrinários do «New Public Management».....	11
Quadro 2 - Dimensões, variáveis e instrumentos de análise da pesquisa	36
Quadro 3 - Caracterização dos entrevistados.....	46
Quadro 4 - Idade.....	54
Quadro 5 - Habilitações literárias	55
Quadro 6 - Categoria.....	56

Lista de Gráficos

Gráfico 1- Género.....	55
Gráfico 2 - Antiguidade RH no ISS.....	56
Gráfico 3 - Cargo dirigente.....	56
Gráfico 4 - Núcleo RH ou Departamento onde exerce funções	57
Gráfico 5 - Mecanismos de comunicação e SI considerados essenciais.....	60

Lista de Abreviaturas

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

EU - União Europeia

UEM - União Económica e Monetária

PEC - Programa de Estabilidade e Crescimento

NPM - New Public Management

SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

PRACE- Programa de Reestruturação da administração Central do Estado

TQM - Gestão da Qualidade Total

ISS – Instituto da Segurança Social, I.P.

DRH – Departamento de Recursos Humanos

LVCR – Lei de vinculação, carreiras e remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas.

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

MSSS - Ministério do Solidariedade e Segurança Social

SC - Serviços Centrais

CDSS - Centros Distritais de Segurança Social

CNP - Centro Nacional de Pensões

CNPRP - Centro Nacional de Proteção contra os Riscos Profissionais

CD - Conselho Diretivo

UO - Unidades Orgânicas

GoPRO - Projeto de Reengenharia de Processos RH e Contact Center

VIA - Centro de Contacto da Segurança Social

POAP - Programa Operacional da Administração Pública

QCA III - 3.º Quadro Comunitário de Apoio

Introdução

Motivados por um cenário de crescente competitividade, complexidade e maior exigência, no contexto das Reformas da Administração Pública e pela influência dos novos conceitos e modelos de Gestão Governamental, como a Nova Gestão Pública, os organismos da Administração Pública sentem-se impelidos a inovar e a adotar novas ferramentas, muitas oriundas da gestão privada, como a reengenharia que é encarada como um caminho para a mudança, já que esta possui uma natureza radical, como forma de combater a burocracia, procurando melhorar a ação da administração, aumentando a sua eficiência, eficácia e qualidade.

À semelhança do que tem vindo a acontecer no setor privado, são as grandes empresas que apresentam alguns níveis de complexidade que normalmente implementaram a reengenharia dos seus processos, daí que o nosso objeto de estudo insida sobre a reengenharia de processos implementada num grande organismo público, cujo âmbito é nacional, apresentando igualmente uma elevada complexidade estrutural e organizacional. No entanto, o estudo apenas não se focou apenas na reengenharia dos processos de negócio, mas sim nos processos de suporte, no caso concreto, especificamente nos processos do âmbito da Gestão de Recursos Humanos. Ao analisar mais detalhadamente o que já foi referido por vários autores e observado em estudos anteriores, numa das áreas que mais impactos e mudanças sofre num processo de reengenharia são os relativos à função de Recursos Humanos.

Como objetivo geral, pretende-se analisar os impactos decorrentes da implementação de processos de reengenharia numa organização pública, identificar as razões que influenciaram o uso desta ferramenta, e efetuar a comparação entre a situação de partida e a de chegada num departamento, mais especificamente: identificar as razões que levaram à implementação da reengenharia de processos de negócio, no Instituto da Segurança Social, I.P. (ISS); identificar alterações provocadas pela Reengenharia dos Processos nos Recursos Humanos ao nível da estrutura, tecnologia, processos e cultura organizacional; identificar dificuldades/problemas detetados e como foram ultrapassados e identificar os benefícios no Departamento de Recursos Humanos bem como alguns impactos na Organização no seu todo.

A presente pesquisa adotou o estudo de caso simples, tendo como unidade de análise uma organização. O estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores. Numa vertente qualitativa, a recolha de elementos de análise desenvolveu-se através da aplicação de entrevista cujos dados foram tratados, fazendo-se recurso à análise de conteúdo e através da análise de documentos fornecidos pela organização. Na vertente quantitativa o instrumento aplicado na recolha de dados, foi o inquérito por questionário.

Este estudo está organizado em oito pontos. Os três primeiros de componente teórica, dedicados aos temas abordados. O primeiro ponto insere-se no âmbito da Administração Pública, o segundo está focado na Reengenharia de Processos e o terceiro na Mudança Organizacional.

No quarto ponto apresentaremos os objetivos gerais e o método utilizado na nossa investigação e o modelo proposto para análise dos impactos da reengenharia de processos na área de Gestão de Recursos Humanos.

Segue-se o quinto ponto dedicado ao estudo de caso e onde se apresentam os projectos no âmbito da reengenharia dos processos de Gestão de Recursos Humanos, no ISS. Os sexto e sétimo pontos são dedicados respetivamente à análise dos dados da entrevista e à análise dos dados do inquérito por questionário e discussão dos resultados e no oitavo, procede-se à apresentação dos resultados da análise comparativa dos dados obtidos e discussão dos resultados.

Por último, apresentaremos as principais conclusões e limitações deste trabalho bem como pistas para futuros trabalhos de investigação.

Parte I – Enquadramento Teórico

1. Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública

Por se considerar uma matéria relevante para apreciação e análise do caso em estudo, neste capítulo fazem-se algumas distinções entre conceitos e termos usados pelos diversos autores. São abordados vários modelos adotados na Administração Pública, através de um breve resumo da evolução do contexto social e económico que influenciou o papel do Estado ao longo dos últimos séculos, as teorias e os processos das quais estes modelos decorrem e que viriam a influenciar a Gestão de Recursos Humanos. Ainda serão referidas as várias reformas na Administração Pública em Portugal que se vislumbraram a partir do Estado Novo.

1.1. Administração Pública e a Gestão Pública

A distinção entre os termos Administração Pública e Gestão Pública não tem sido consensual entre os autores. O termo Administração Pública tem vindo a ser assumido quase totalmente como "*old public administration*" (Rocha, 2010:15), enquanto o termo Gestão Pública está associado à mudança e à reforma da administração pública, passando a denominar-se de Nova Administração Pública (Rocha, 2010).

Ao procurar traçar diferenças entre Administração Pública e Gestão Pública, Allison (1987, in Rocha 2010) partiu do conceito da Gestão em geral, ao qual atribuiu três funções principais: a da estratégia; a gestão de componentes internas e a gestão de componentes externas. Destas três funções características da Gestão, para este autor, a administração tradicional é diferente em duas. À Administração não compete definir a estratégia, esta é-lhe imposta pelos políticos, e neste ponto de vista, é possível administrar sem qualquer sentido de estratégia, além de que, no campo da gestão das componentes internas, também defende que é possível administrar sem qualquer capacidade de otimizar recursos, ao geri-los de forma a prosseguir objetivos, uma vez que, o conceito tradicional de serviço público e de carreira limita os administradores na função de Gestão de Recursos Humanos.

Já na opinião de outros autores, como Bozeman (1993), a Gestão Pública não é uma disciplina separada da Administração Pública e Pollit e Bouckaert (2004), apresentam uma série de definições que refletem uma gama de opiniões não só sobre a extensão do campo da gestão pública, mas também a sua natureza e sobre a estratégia mais adequada para a sua conceção e definição: Perry e Kraemer (1993) entendem que a gestão pública é uma fusão da orientação normativa da administração pública tradicional e da orientação instrumental da gestão administrativa; Metcalfe e Richard (1987) sublinham a ideia de que a gestão pública tem por objetivo a gestão da interdependência organizacional, como por exemplo, na prestação de serviços e na gestão do processo orçamental; Pierre (1995) concebe a Administração Pública como a ligação entre o Estado e a Sociedade Civil, sendo que esta inclui a implementação das

políticas públicas e as pressões dos atores privados dirigidos aos decisores políticos; Clark e Newman (1977) relacionam o tipo de Estado como modelo de gestão política, quando falam do estado "*managerial*" para acentuar o caráter ideológico do sistema.

Todas são amplas, mas de maneiras diferentes "gestão" foi considerado como um assunto genérico, sobre como fazer as coisas o mais rápido, mais barato e de forma mais eficaz possível e geralmente como fazer as coisas através das pessoas (recursos humanos). Por outro lado, o estudo da Administração Pública, apesar de compartilhar a preocupação com a eficácia, também era tipicamente focado nos valores do setor público, tais como a democracia, equidade e responsabilidade.

O termo gestão pública não parece ter tido muito uso do antes da década de 70, daí ser visto com algo novo, ao passo que o termo administração pública é ainda preferido como o título para as principais revistas acadêmicas no Reino Unido e nos EUA e em França, Alemanha e países nórdicos, os estudiosos continuam a traduzir o título do seu campo de estudo como "administração pública ou ciência administrativa com muito mais frequência do que como gestão (Ahonen e Salminen, 1997; Derlien, 1998; König, 1996; Premfors, 1998; Trosa, 1995, citado em Pollitt e Bouckaert, 2004:10).

Pode concluir-se em primeiro lugar que "*public management*" pode ser usada em pelo menos três sentidos: estruturas e processos do executivo; a atividade dos funcionários e no estudo sistemático da atividade, estruturas e processos. Em segundo lugar que a Gestão Pública é frequentemente vista como algo novo em contraste com "*Old public administration*". Em terceiro lugar que a importação de conceitos e técnicas de gestão da "*generic management*" para a "*public management*" tem de ser filtrada por características políticas e em quarto lugar que a gestão pública não é neutra, não é um mero processo técnico, mas uma atividade ideologicamente marcada pelo tipo de Estado. (Rocha, 2010).

1. 2. Modelos da Gestão Pública

A análise dos modelos de Gestão Pública não é fácil, já que a Administração Pública está associada ao Estado e falar de modelo de gestão pública significa falar igualmente de tipo de Estado. Simultaneamente o tipo de Estado e Modelo de gestão pública estão assentes numa determinada posição ideológica (Self, 1993).

Enquanto que autores como Mintzberg (1996) e Peters (2001) fazem uma abordagem atualista dos modelos de Gestão Pública (Rocha, 2010) ao restringirem a sua análise ao resultado e consequências da adoção da nova gestão pública na administração tradicional, outros autores como Self (1993), Lane (2001) e Bourgon (2007) analisam historicamente a evolução da Administração Pública, procurando encontrar tipos que caracterizam determinadas fases históricas (Rocha, 2000), como por exemplo a Administração Científica que vigou entre 1887 e 1945, este modelo tradicional identificado com «administração científica», caracteriza-se por ser uma administração sob o controlo do poder político com base num modelo hierárquico da burocracia,

composta por funcionários, admitidos com base em concursos neutrais nas suas decisões e cujo objetivo é o interesse geral. A esta administração compete apenas implementar as políticas, cabendo aos políticos a decisão e formulação dessas mesmas políticas. No início do séc. XX a economia tornou-se uma questão de Estado, vendo-se este impelido a controlar o seu desenvolvimento para melhorar a sua capacidade na resposta àqueles direitos sociais, primeiro devido ao enfraquecimento económico causado pela 1ª Guerra Mundial e que viria a dar origem, alguns anos mais tarde, à crise conhecida por Grande Depressão, que se iniciou em 1929 e só terminou com o final da 2.ª Guerra Mundial.

O período que decorreu desde o termo da 2.ª Guerra Mundial até ao final dos anos 70 foi revelador de profundas mudanças, tanto económicas como sociais, que obrigaram os Estados a redefinirem os seus papéis, a reverem os seus modelos de governação e a readaptarem os modelos de Administração Pública. O Estado crescia em termos de responsabilidades, havia que gerir a moeda, construir infraestruturas e proteger e controlar os agentes económicos. Era necessário fazer investimentos públicos, incentivar o consumo individual, e para responder ao crescimento das democracias e do capitalismo, o Estado-Providência impôs-se e os regimes de Segurança Social consolidaram-se. Com a pressão exercida pelos cidadãos eleitores, que dependiam cada vez mais dos serviços sociais, assistiu-se ao alargamento das funções do Estado. Os novos compromissos induziram o crescimento dos organismos públicos e do seu efetivo, conduzindo à maximização das características do modelo burocrático e ao aumento da despesa pública. A formação dos funcionários públicos torna-se prioritária, naquela que adquire a designação de Administração Profissional durante o período de 1945 a 1975 (Mazzicafredo, 2001; Lane, 2009), viria a traduzir-se na necessidade de frequentar pós-graduações nas Universidades nos Estados Unidos da América, na primazia dada aos licenciados em Oxford e Cambridge, para a Administração Pública e na criação de escolas especializadas em áreas relacionadas com a Administração Pública, designadamente a Universidade Speyer, na Alemanha e a École National d'Administration, em França, ambas fundadas nos anos 40 do Século XX, tendo servido esta última de referência para a criação do Instituto Nacional de Administração, em Portugal, no final dos anos 70.

A crise económica dos anos 70 do séc. XX obrigou a uma mudança do paradigma na Administração Pública, com efeitos a partir da década seguinte. A teoria da Escola Pública (Araújo, 2000) procurou introduzir conceitos da economia e da gestão empresarial no sistema político. A decisão política passa a ser centralizada, competindo aos políticos a definição de políticas e metas e aos gestores a sua prossecução. Entramos assim no período da Administração Pública *Managerial* (1975-1995), alicerçada na substituição da realidade jurídica pela realidade gestionária.

1.3. A Reforma da Administração Pública

As principais medidas relativamente à Reforma da Administração Pública começam a desenhar-se nos finais dos anos 70, do século XX, ligadas à crise económica resultante do choque petrolífero que afetou todos os estados industrializados (Self, 1993), levando à falência eminente o *Welfare State*. A insustentabilidade orçamental e gestonária provocada pelo aumento das despesas dos serviços públicos num período de estagnação económica estão na génese daquilo a que se veio a chamar de reforma administrativa.

As reformas adotadas a nível internacional pelas respetivas administrações públicas, cujas medidas se inspiraram no modelo da "nova gestão pública", vieram instituir disfunções que acabaram por alterar ou diluir a separação clássica que existia entre a política e a administração.

Além das dificuldades orçamentais, a Administração Pública, principalmente no contexto da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e na União Europeia (EU), começa a sentir essencialmente a partir da década de 80 os constrangimentos das inovações tecnológicas, pressionando e orientando a sua prestação de serviços, sob as premissas do aumento da produtividade e eficiência (Rocha, 2005; 2010).

Estas pressões para a reforma do Estado, no caso dos países europeus são acrescidas pelo próprio modelo de integração europeia. A pressão da competitividade do mercado único europeu, advém das próprias condições delineadas no Tratado de Maastricht para a integração na União Económica e Monetária (UEM) e nas disposições do Programa de Estabilidade e Crescimento (PEC), em que se estabelecem os objetivos mínimos a atingir para a para a dívida nacional e do défice da despesa pública.

A reforma da Administração Pública com a adoção do "*New Public Management*", veio alterar e confundir a distinção clássica entre política e administração. Na perspetiva de Rocha (2005), as estratégias são genericamente coincidentes, abrangendo três dimensões fundamentais: a "remodelação do ambiente da função", tendo como objetivo por um lado limitar o poder da função pública, reduzindo o seu domínio de influência através de políticas de privatização, desregulamentação e desintervenção, de forma a limitar a ligação de administração à atividade económica, reduzindo-se sistematicamente o número de funcionários e por outro o enfraquecimento dos funcionários, através do congelamento das remunerações e da quebra da força dos sindicatos representativos de trabalhadores da função pública, das associações e ordens profissionais dos trabalhadores da função pública. A segunda dimensão, "reforma da cultura organizacional", consistiu na modificação das referências ideológicas da função pública ao modelo Keynesiano e aos princípios do Estado do "*Welfare*", substituindo os valores do serviço público pela preocupação com a eficiência, eficácia e qualidade. A última estratégia segundo o autor incide sobre o controlo exercido pelo poder político sobre os funcionários, conseguido por via do aumento das "nomeações políticas" e "flexibilizando as relações de trabalho".

Rocha (2005) refere várias inovações que alteraram o sistema tradicional. A admissão com base no mérito tende a ser substituída pelos contratos a prazo, sem conexão com uma carreira,

mas para o desempenho de funções de duração variável. Este processo garante a flexibilidade das relações de trabalho, permitindo ao gestor reduzir ao mínimo os trabalhadores e ajustar os salários ao desempenho, através da criação de incentivos.

Em todos os países da OCDE, os sistemas centralizados tradicionais, vão dar lugar a sistemas descentralizados, o recrutamento deixa de ser efetuado por uma agência central, fazendo-se por cada organização, permitindo assim, uma gestão estratégica dos recursos humanos. Os sindicatos tendem a perder a sua importância, já que as negociações coletivas passam a ser substituídas pelo contrato individual de trabalho e pelos acordos entre os trabalhadores e a organização.

Foi desta forma que surgiu o supra referido paradigma managerial de gestão pública orientado para uma cultura baseada no desempenho e num setor público menos centralizado (OCDE, 1995). Este novo paradigma poderia ser caracterizado por um redimensionamento da importância atribuída ao desempenho, ao controlo e à responsabilização, um desenvolvimento da competição, uma otimização do aproveitamento das tecnologias de informação, assim como uma aposta na qualidade e uma desagregação das unidades de trabalho. O mesmo seria falar do *New Public Management* (NPM).

1.4. A Reforma da Administração Pública em Portugal

As reformas na Administração Pública em Portugal que haviam começado a delinear-se nos últimos anos do Estado Novo, na perspetiva de Rocha e Carvalho (2007), "viriam a dar um grande salto" a seguir ao 25 de Abril de 1974, daí o aumento da despesa em políticas sociais, sobretudo na educação, segurança social e saúde e dos funcionários adstritos à implementação dessas políticas e traduziu-se numa primeira fase na luta contra o desperdício do Estado-Providência através da adoção de medidas de desburocratização e numa segunda fase, na implementação de práticas destinadas a melhorar a qualidade dos serviços.

A Reforma em moldes europeus iniciou-se em 2003, cujas linhas orientadoras foram definidas na Resolução do Conselho de Ministros de 95/2003, de 30 de junho, tendo como objetivos essenciais prestigiar a Administração Pública, racionalizar e modernizar as estruturas, reavaliar as funções do Estado e promover uma cultura de avaliação e responsabilidade, distinguindo o mérito e a excelência.

A estratégia da Reforma, descrita por Rocha e Carvalho (2007), consiste na revisão das atribuições e orgânica do Estado e da Administração Pública. Na aplicação da gestão por objetivos – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), utilizado como instrumento adequado à avaliação de desempenho dos funcionários e das organizações através dos planos e relatórios de atividades, de modo a possibilitar os ganhos de eficiência, produtividade e qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Tendo em conta ainda, a formação e valoração profissional dos funcionários.

Na perspectiva de Rocha e Carvalho (2007), a gestão de recursos humanos constitui a parte central da reforma: através da flexibilização das relações de trabalho, com a aplicação do Contrato Individual de Trabalho, dos contratos a prazo, da avaliação de desempenho individual que visa a diferenciação na progressão e promoção nas carreiras com reflexos nas remunerações; na Implementação do Programa de Reestruturação da administração Central do Estado (PRACE), que visou a extinção de vários institutos, direções e departamentos, sujeitando os seus funcionários a um programa de mobilidade e até à dispensa de muitos trabalhadores; pela reforma da segurança social, com o objetivo de gradualmente diminuir as pensões e aumento do tempo retributivo.

Foram publicados diversos diplomas associados à necessidade de modernização Administrativa e consolidação orçamental, como a Lei n.º 52/2005, de 31 de agosto, que aprovou as Grandes Opções do Plano para 2005-2009, a Lei n.º 52/2006, de 1 de setembro, que aprovou as Grandes Opções do Plano para 2007, a Lei n.º 53/2006, de 7 de dezembro, que estabeleceu o regime comum de mobilidade entre serviços dos funcionários e agentes da Administração Pública, visando o seu aproveitamento racional. A Lei n.º 31/2007 de 10 de agosto, que aprovou as Grandes Opções do Plano para 2008. Entre estes diplomas encontramos pontos comuns, como a necessidade de desenvolvimento da gestão por objetivos, uma cultura de resultados e reconhecimento de mérito, a avaliação de desempenho, a reforma das carreiras e respetivas remunerações, com a progressão associada à avaliação de desempenho, a reorganização de estruturas em consonância com o PRACE, a melhoria da qualidade nos Serviços Públicos.

Recrutar e selecionar recursos humanos na Administração Pública é um aspeto da gestão que tem vindo a sofrer profundas alterações, como forma de responder aos desafios lançados por uma sociedade em que o desenvolvimento do conhecimento e a consciência de cidadania exigem uma maior transparência e celeridade dos procedimentos. Com a entrada em vigor da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, que define e regula os regimes de vinculação, carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas (LVCR), iniciou-se um novo ciclo de gestão centrado, basicamente, no equilíbrio entre a necessidade de ocupação dos postos de trabalho essenciais à execução das atividades dos serviços e a remuneração dos trabalhadores que neles já exercem as suas funções. Os mapas de pessoal traduzem a necessidade de garantir, no plano da organização do trabalho, uma adequada resposta às necessidades impostas pela lei e pelas orientações estratégicas e operacionais superiormente tomadas (Lei n.º 12-A/2008) e consubstanciadas no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) e no Plano de Atividades.

Neste contexto a Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de janeiro, veio regulamentar o procedimento concursal para ocupação de postos de trabalho adotando soluções que dão plena consagração aos princípios constitucionais e legais da liberdade de candidatura, da igualdade de condições e da igualdade de oportunidades para todos os candidatos, da imparcialidade e isenção do júri, facultando-se, ainda, o recurso a um conjunto de metodologias baseado em estudos e

investigação técnica, que visam dotar a Administração Pública dos meios necessários para encontrar uma resposta célere e eficaz no Recrutamento e Seleção dos seus recursos humanos.

O Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), introduzido com a publicação da Lei n.º 10/2004, de 22 de março, veio revogar a Classificação de Serviço que vigorou por mais de duas décadas desde a sua implementação. Segundo Cardoso (2003), a Classificação de Serviço não diferenciava desempenhos nem reconhecia o mérito. O SIADAP procurou constituir-se como um meio eficaz de avaliação de serviços e trabalhadores, apoiado nos princípios da gestão por objetivos, orientado para os resultados, promotor de responsabilização, motivação e transparência (Mendes, 2010). Posteriormente, viria a ser aprovada a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro que revogou o primeiro SIADAP, visando promover a competitividade entre serviços e o melhor ajustamento dos seus recursos e atribuições em função dos resultados apresentados.

A crise económica que veio obrigar à reforma do modelo de administração, assenta na ideia de que a crise tem a ver com o alargamento de funções do Estado, pelo que é necessário emagrecer-lo, devendo as políticas sociais serem entregues à iniciativa privada. Com a privatização das políticas sociais é esperado que se reduza drasticamente o número de funcionários. O que resta é uma Administração Pública semelhante à do Estado Liberal e modelada pelos mesmos princípios, exceto no que respeita à dicotomia política/administração, em que se patrocina o controlo da administração por parte dos políticos (Rocha e Carvalho, 2007).

Outra estratégia assenta na ideia de que tudo o que é público é ineficiente e, portanto, devem adotar-se processos, modelos e técnicas de gestão privada. Trata-se da conceção gestionária, identificada com o "*New Public Management*" (Nova Gestão Pública).

1.5. Nova Gestão Pública

A nova gestão pública apresenta-se como uma alternativa à gestão pública tradicional, importando práticas e modelos da gestão privada, para o necessário controlo da despesa. Os elementos apontados como ativadores dessas ondas de "modernização" são a crise fiscal do Estado (Aucoin, 1990; Hood, 1995, in Rocha 2010; Pollitt e Bouckaert 2004), a crescente competição territorial pelos investimentos privados e mão de obra qualificada (Subirats e Quintana, 2005), a disponibilidade de novos conhecimentos organizacionais e tecnologia, a ascensão de valores pluralistas e neoliberais (Kooiman, 1993; Rhodes, 1997), e a crescente complexidade, dinâmica e diversidade das nossas sociedades (Kooiman, 1993).

No velho continente, o processo de europeização também tem desempenhado um papel crucial no estímulo à adoção de novos modelos organizacionais e à revisão das Políticas de Gestão Públicas nos níveis nacionais, regionais e municipais (Olsen, 2002; Radaelli, 2005). O modelo burocrático tornou-se o alvo das mais áspers críticas. O modelo burocrático *weberiano* foi considerado inadequado para o contexto institucional contemporâneo pela sua presumida ineficiência, morosidade, estilo distante, e afastado das necessidades dos cidadãos (Barzelay,

1992; Osborne e Gaebler, 1992; Pollitt e Bouckaert, 2004). A insistência na melhoria da eficiência dos serviços públicos, bem como a crise da teoria administrativa levam a uma crescente reorientação da investigação para a gestão pública (Lynn, 1987; Crane e Jones, 1982; Perry e Kraemer, 1993; Rosenthal, 1982; Chase e Reveal, 1983). Em suma, como refere Rainey (1990), a gestão pública é um movimento eclético com ênfase nas políticas públicas e que em muitos casos significou a adoção de técnicas de gestão privada.

Embora como afirma Bozeman (1993) a gestão pública tende a aproximar-se da gestão empresarial, estas constituem modelos diferentes de gestão. Como ressalva Allison (1987, citado em Rocha 2010), as diferenças resultam em primeiro lugar, de características ambientais. Apesar das organizações públicas não estarem tão expostas ao mercado não tendo tanta pressão para reduzir custos e aumentar a eficiência, têm restrições legais e regulamentares à sua atuação estando sujeitas a controlos de vária ordem. Sofrem ainda influências políticas dos partidos e grupos de pressão, têm de estar atentas à pressão dos cidadãos e não apenas dos clientes dos serviços que prestam, pois os cidadãos e não apenas os clientes pagam os serviços. Em segundo lugar, as relações entre organizações públicas e o ambiente são diferentes pois implicam relações de poder por um lado e por outro, a aceitação do pluralismo e o impulso à concertação social e política. Além disso, as decisões administrativas têm um grande impacto e estão sujeitas ao controlo e fiscalização por parte da opinião pública. Em terceiro lugar, existem diferenças nos padrões organizacionais, designadamente na multiplicidade e complexidade dos objetivos e nas relações de autoridade. Os gestores públicos estão limitados na sua atuação sobre os funcionários e não podem usar incentivos e outros mecanismos de motivação a que as organizações privadas recorrem normalmente. É importante ainda sublinhar a importância do Direito na Administração Pública europeia. Como refere Chevalier e Loschak (1982), na Europa Continental, o universo jurídico e o universo burocrático de Marx Weber constituem faces da mesma realidade. A ação administrativa é a matéria-prima do Direito, confundindo-se com este e apesar da expansão do "Estado Welfare", esta realidade permanece nos estados europeus, pelo menos na administração generalista. A administração prestadora de serviços sociais tenta fugir a esta lógica com o intuito de escapar à paralisia característica do mundo jurídico. Apesar destas observações, a teoria administrativa irá recorrer de forma sistemática aos instrumentos de gestão privada. Em síntese o "*new public management*" apresenta-se como uma alternativa à gestão pública tradicional, importando práticas e modelos da teoria clássica, já que o mais importante era controlar a despesa. O ponto de partida é o trabalho de Peters e Waterman (1982), o qual é o receituário das teorias clássicas, do conceito da cultura organizacional e insistência na primazia dos clientes que se refletiu com sucesso no setor empresarial, e assim se pretendeu aplicar-se à Administração Pública. Na perspetiva de Hood (1996, in Rocha e Carvalho, 2007; Rocha 2010) os componentes fundamentais do "New Public Management" traduzem-se essencialmente em sete elementos fundamentais, como se constata no quadro 1.

Quadro 1. Componentes doutrinários do «New Public Management»

Doutrina	Significado	Justificação Típica
1. Profissionalização da gestão nas organizações públicas.	Gestores bem visíveis no topo das organizações, com liberdade de gerir e com poder discricionário.	A responsabilidade requer concentração de autoridade e não difusão do poder.
2. Standars explícitos e medidas de <i>performance</i> .	Objetivos bem definidos e mensuráveis como indicadores de sucesso.	Responsabilidade significa objetivos claramente definidos; eficiência necessita de atenção aos objetivos.
3. Ênfase no controlo de Outputs.	Alocação de recursos e recompensas com ligação à <i>performance</i> .	Necessidade de insistir nos resultados e não nos processos.
4. Viragem no sentido de desagregação das unidades do setor público.	Divisão do setor público em unidades corporizadas, organizadas por produtos, com orçamentos próprios e com negociação com cada uma delas.	Tomar as unidades capazes de serem geridas; separar provisão de produção, usando contratos e <i>franchises</i> dentro e fora do setor público.
5. Insuflar competição no setor público.	Mudança no sentido de contratos a prazo.	A competição é a chave para baixar custos e melhorar standards.
6. Insistência em estilos de gestão e práticas de gestão privada.	Mudança dum estilo de serviço público militar para o mais flexível, quanto aos salários e duração dos contratos.	Necessidade de introduzir instrumentos de gestão empresarial no setor público e fazer mais com menos.
7. Insistência na parcimónia e disciplina no uso de recursos.	Cortar custos, aumentar a disciplina de trabalho.	Necessidade de verificar a procura de recursos do setor público e fazer mais com menos.

Fonte: Rocha (2010:54, adaptado de Hood, 1996).

Da análise dos pressupostos teóricos e da sua prática, segundo Tomás (2001), o “*New Public Management*” caracteriza-se: pela gestão profissional, não no sentido da gestão dos profissionais, mas na profissionalização da gestão; explicitação das medidas de performance, ênfase nos resultados; fragmentação das grandes unidades administrativas; competição entre agências; adoção de estilos de gestão empresarial e insistência em fazer mais com menos dinheiro. E em termos de gestão de recursos humanos, as principais alterações fizeram-se sentir na flexibilidade de fixação de salários, a qual deixa de ser efetuada ao nível central e passa a ser efetuada por cada organização pública, dotada de autonomia de gestão. Em segundo lugar, o novo sistema de avaliação de desempenho passa a ter acentuado reflexos na forma de pagamento. O número de contratos a prazo aumentou, sobretudo dos quadros dirigentes onde o financiamento depende de favores variáveis, como o número de alunos ou de doentes assistidos. Em muitos destes casos são oferecidas condições de trabalho inferiores às tradicionalmente concedidas no âmbito da Administração Pública Clássica. Isto significa que a ideia de carreira característica do serviço público, tende a desvalorizar-se (Aucoin, 1995).

Mazzicafreddo e Gomes (2001; 2011) por seu turno, caracterizam esta nova gestão como: uma gestão orientada para a qualidade dos serviços prestados aos clientes; assegurando a redução da despesa ao mesmo tempo que se assume a transparência dos custos de produção;

instituindo a diferenciação do financiamento, da aquisição e da produção de serviços; assumindo também a independência organizacional (unidades administrativas) e por consequência a descentralização das responsabilidades de direção (separação das decisões estratégicas e operacionais); integrando princípios de concorrência; instituindo a flexibilização do emprego e finalmente a introdução da avaliação do desempenho e dos resultados. Nos finais da década de oitenta e começo dos anos noventa, este paradigma veio a integrar novos instrumentos de gestão, designadamente, a Gestão da Qualidade Total (TQM), a Reengenharia e a Reinvenção.

Neste trabalho tal como o próprio tema indica iremos prestar especial atenção à reengenharia, tendo porém consciência de que este é um processo nascido do setor empresarial e que a sua aplicação na administração Pública poderá ser sujeita a condicionantes específicas que irão ser abordadas no próximo capítulo.

2. Reengenharia e a sua aplicação na Administração Pública

No quadro dos programas de reforma administrativa, a Administração Pública ao procurar estabelecer normas orientadoras de uma gestão mais flexível, tem-se apoiado em inúmeras ferramentas de gestão, muitas delas oriundas do setor empresarial. Ao prometer eliminar as atividades que não traziam valor acrescentado, ao orientar as organizações para o cliente, proporcionando-lhes bens e/ou serviços com maior qualidade e rapidez a um menor custo, a reengenharia foi encarada também pela Administração Pública, como um caminho para a mudança. Uma mudança com carácter inovador, já que possui uma natureza radical, como forma de combater a burocracia, procurando melhorar a ação da administração, aumentando a sua eficiência, eficácia e qualidade (Carvalho, 2001).

Os benefícios prometidos pela reengenharia são suficientemente apelativos para que esta se tenha tornado uma bandeira na política de reforma administrativa de muitos países da OCDE, incluindo Portugal, um dos princípios gerais do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado, assenta na simplificação, racionalização e reengenharia de procedimentos administrativos (PRACE, 2006) .

A reengenharia nascida na década de 90, na mesma altura em que a adoção das técnicas de gestão oriundas da área empresarial eram tidas como o meio mais adequado a ganhos de eficácia e eficiência na Administração Pública (*managerialism*). A reengenharia encontrou um terreno fértil para a sua germinação, por assentar em promessas de crescimento económico mesmo em setores em que é mais questionável a possibilidade de se crescer economicamente, pelo menos na Europa Ocidental e nos Estados Unidos da América como refere Linden (1994) que se dedicou ao estudo específico da reengenharia na Administração Pública, e ainda um último aspeto que é reforçado de forma enganadora pela comercialização da prática de consultoria (Vansina e Taillieu, 1996).

Em teoria, nada impede que a reengenharia tenha sucesso quando aplicada ao setor público. Na prática, porém, a sua introdução levanta várias dificuldades (Halachmi, 1995). Linden (1994) refere que a reengenharia apesar de ter na sua essência a mudança radical, essa mudança no setor público não ocorre de uma vez só, precisando de ser faseada . O plano deverá ser estabelecido logo no início, mas no entanto os projetos de reengenharia em si deverão processar por etapas. Numa primeira fase, os gestores poderão fomentar medidas que não irão contra a cultura e orçamento, mas deverá demonstrar um empenho da liderança no processo de mudança, nesta fase poderão ser eliminadas etapas processuais sem qualquer valor acrescentado, poderá desenvolver-se ações de formação de forma a que os recursos humanos adquiram as competências necessárias ao desempenho dos novos papéis e mudanças nos procedimentos. Numa segunda fase poderão adotar-se outras medidas que necessitem de recursos adicionais, como introdução de novas tecnologias ou até mudanças na cultura organizacional, como passar de uma estrutura e orientação organizacional para uma processual. Para este autor o redesenho dos processos deve ser radical, na mudança, ao procurar romper

com os pressupostos existente de forma criativa, mas a implementação da reengenharia deve ser faseada, incremental, procurando alinhar numa primeira fase a estratégia com a estrutura e em seguida os restantes elementos organizacionais de modo a ultrapassar a resistência à mudança e envolver todos os trabalhadores.

Como indica Rocha (2010), em muitos casos, a situação da reengenharia nas organizações públicas defronta-se com a oposição dos sindicatos, por esta estar associada à redução do pessoal, à alteração de tarefas e carreiras e à necessidade de reaprendizagem profissional. Em segundo lugar, as organizações públicas não podem ser modernizadas, isoladamente, já que se relacionam entre si e as alterações de uma podem trazer ruturas nas outras. Além disso, o processos de decisão na Administração Pública é, por natureza incremental. Normalmente as reformas radicais têm como consequências no suporte eleitoral dos partidos políticos dinamizadores de reformas. Outro obtáculo à adoção de processos de reengenharia nos serviços públicos, é a cultura do setor público, já que a segurança é uma das razões que justifica a entrada no serviço público por parte de muitos funcionários.

A reengenharia encontra justificação na sua implementação nas organizações do setor público ao assentar nos mesmos pressupostos (Gore, 1996). Os conceitos centrais da reengenharia, conhecidos por três C's de Michael Hammer: *Customers* (clientes), *Competition* (competição) e *Change* (mudança). Carvalho (2001), refere que as forças motoras subjacentes à reengenharia, aproximam-se dos pressupostos das reformas da Administração Pública, através:

Da orientação para o cliente (cidadão) - Segundo as novas correntes gestionárias, a Administração Pública deverá orientar-se para o cidadão, considerando o principio da universalidade e da uniformidade no serviço, devendo estas, virarem-se para o exterior, para as necessidades do envolvente que deverão servir, de acordo com as prescrições dos seus estatutos;

Da competição - Apesar de a Administração Pública, não enfrentar situações de concorrência, tem um papel central no desenvolvimento sócio-económico e na promoção da qualidade de vida de um país. Na medida em que é um instrumento de ação do Estado, funciona como inibidor ou facilitador da ação dos agentes económicos. Todos os trâmites, procediemntos e tempos despendidos a quem servem, constituem custos com impactos na competitividade desses agentes económicos.

Da mudança - A mudança que perpassa por toda a sociedade não deixa a Administração Pública imune, que aliás, sente o seu impacto a vários níveis.

De acordo com Linden (1998), a reengenharia encontra justificação para a sua implementação nas organizações do setor público, ao conduzir o redesenho dos processos tendo em vista o serviço ao público (cliente) com ganhos ao nível de custo, qualidade e tempo. Ao permitir detetar processos que poderão passar das mãos do Estado para os privados, o Estado passa a centrar a sua ação nas áreas em que existe razão para a sua intervenção e fazê-lo com maior eficácia e eficiência, ausentando-se de outras áreas em que o setor privado agirá mais eficazmente.

2.1. Conceito de Processo

O conceito reengenharia de processos tornou-se conhecido sob uma vaga de termos, como nos indica Carvalho (2001:87): *“business process redesign ou business process reengineering (redesenho ou reengenharia dos processos de negócio), mais conhecida pela sigla BPR, business reengineering ou simplesmente reengineering (reengenharia de negócios ou reengenharia), process innovation (inovação de processos), business transformation (transformação de negócio) e core process redesign (redesenho dos processos centrais. (...)Embora esta posição não seja passiva, há algo indiscutível, segundo Chris Edwards e Joe Peppard, todos eles contêm dois ingredientes chave: 1) Melhorias radicais de desempenho, 2) através de um foco, os processos:”* Daí que, antes de mais, seja necessário definir o conceito de processo, que tem recebido grande ênfase na atualidade.

Hammer e Stanton (1995), definem processo como o grupo de atividades relacionadas que juntas, criam valor para o cliente. Nenhuma dessas atividades representam interesse ou valor para o cliente, a sua única preocupação é com o resultado final, ou seja com os bens entregues, o que se cria com a soma de todas essas atividades relacionadas.

Muitas organizações modernas possuem estruturas funcionais e hierárquicas, que isolam os departamentos, empobrecem a coordenação das atividades e limitam a comunicação Garvin (1998). O trabalho acaba fragmentado e compartimentado, o que dificulta a realização das atividades. Na tentativa de encontrar uma melhor compreensão das organizações, a abordagem por processo fornece uma alternativa para essa visão estática e fragmentada da organização.

De uma forma geral, um processo pode ser definido como um conjunto de atividades que transformam recursos em resultados. Davenport (1993) define um processo como um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto específico para um determinado cliente ou mercado. Ao se adotar uma visão por processo dentro de uma organização, enfatiza-se a maneira como o trabalho é realizado. Um processo é, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e entradas e saídas claramente identificadas. Harrington (1991) ressalta ainda a agregação de valor, definindo processo como qualquer atividade ou grupo de atividades às quais se lhes agrega valor e fornece um produto ou uma saída para um cliente interno ou externo.

A abordagem por processos distingue-se das versões mais hierárquicas e verticais da estrutura de uma organização. Enquanto a estrutura hierárquica é, tipicamente, uma visão fragmentada e estática das responsabilidades e das relações de subordinação, a estrutura por processo é uma visão dinâmica da forma pela qual a organização produz valor. A visão do processo evidencia a sequência de atividades que são realizadas, cruzando departamentos e níveis hierárquicos, até a saída dos produtos.

Hammer e Champy (1993) entendem por processo, simplesmente, um conjunto de atividades que, relacionadas, produzem um resultado com valor para o cliente.

2.2. Características e princípios da reengenharia de processos

Baseando-se na observação e participação em empresas norte-americanas que adotaram a reengenharia, Hammer e Champy (1995) identificaram algumas características que são frequentemente encontradas nestas organizações, semelhanças que transcendem o tipo de indústria e mesmo a identidade do processo específico. As organizações ao centrarem-se apenas no cliente e na melhor forma de satisfazê-lo e ao identificarem as atividades sem valor acrescentado, eliminá-las ou reduzi-las as organizações estão a diminuir custos e a aumentar benefícios, ou seja, quanto mais radical o redesenho, mais atividades serão eliminadas e outras condensadas, menores são os custos e maiores os ganhos. Os processos submetidos à reengenharia apresentam normalmente as seguintes características: Vários serviços são combinados em um; as atividades dos trabalhadores são planeadas e executadas por eles, ou seja, são os trabalhadores que tomam decisões; as empresas que se submetem à reengenharia, não só comprimem os processos horizontalmente, mas também verticalmente; a ordem natural no desempenho das etapas de um processo é respeitada, é sequencial em termos do que precisa de vir em seguida; os processos têm múltiplas versões, de forma a ajustar as exigências a dada situação; o trabalho é realizado onde faz mais sentido e transpõe as fronteiras organizacionais para melhorar o desempenho do processo global; as verificações e os controles são reduzidos; o número de contactos externos de um processo é reduzido, diminuindo assim as hipóteses de incompatibilidade na receção dos dados; os gestores e equipas de processo proporcionam um único ponto de contacto, comportando-se como se fossem responsáveis por todo o processo, mesmo que assim não seja; as organizações que submeteram os seus processos à reengenharia conseguem combinar, no mesmo processo, as vantagens da centralização e da descentralização. As tecnologias da informação permitem cada vez mais às organizações funcionarem como se as suas unidades individuais fossem totalmente autónomas, embora a organização continue a desfrutar da economia de escala proporcionada pela centralização.

Estes autores também observaram os seguintes pontos, quanto às mudanças efetuadas pelas organizações que implementaram a reengenharia: o papel da força de trabalho evolui de um estado controlado para uma situação autónoma (*empowerment*); as medidas de desempenho e a forma de compensação das pessoas mudam de foco da atividade/tempo para o foco na obtenção de resultados; os critérios de promoção também sofrem alterações, passando de promoções baseadas no desempenho para promoções baseadas nas habilidades; o sistema de valores da organização passa de protetor para o produtivo; o papel do gestor, visto anteriormente como de supervisão, passa a ser de auxiliar, de mentor; as estruturas organizacionais deixam de ser altamente hierarquizadas e passam a ser mais planas; e os executivos assumem a função de líderes ao invés de controladores de índices de desempenho económico.

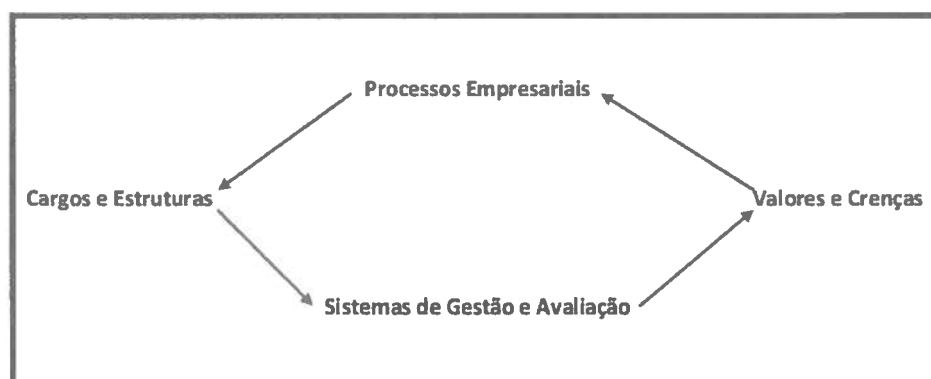
Como mencionado anteriormente, a reengenharia exige que a empresa opere sob um novo conjunto de paradigmas organizacionais, humanos e tecnológicos. A redefinição radical dos processos de reengenharia, implicam inevitavelmente, além de mudanças fundamentais nos

processos das organizações, efeitos colaterais em muitas outras partes e aspetos, se não todas em todos os setores da organização Segundo Hammer e Stanton (1995), o redesenho do processo pode levar à criação de um novo cargo, diferente de qualquer cargo anteriormente existente na organização. As pessoas que anteriormente obedeciam a instruções, fazem agora opções e tomam decisões por si próprias. Os trabalhadores concentram-se mais nas necessidades dos clientes e menos nas dos seus chefes. Pode produzir impactos drásticos na forma de avaliar e recompensar as pessoas. As atitudes e valores alteram-se em resposta aos novos incentivos. Praticamente todos os aspetos da organização são transformados, tornando-se muitas vezes irreconhecíveis como indicam Hammer e Champy (1995, p. 80-93):

- As unidades de trabalho mudam de departamentos funcionais para equipas de processo;
- As funções mudam de tarefas simples para trabalhos multidimensionais;
- Os papéis das pessoas mudam de controlados para responsabilizados;
- A preparação para as funções muda do treino para a educação;
- As medidas de desempenho e a remuneração alteram-se da atividade para os resultados;
- Os critérios das promoções mudam do desempenho para a habilidade;
- Os valores mudam de protetores para produtivos;
- Os gestores mudam de supervisores para orientadores;
- As estruturas organizacionais mudam de hierárquicas para niveladas;
- Os executivos mudam de controladores de resultados para líderes.

Em suma, a reengenharia dos processos de uma organização, altera praticamente tudo, pessoas, cargos, gestores e valores, porque todos eles estão interligados. Hammer e Champy (1993), chamam-lhe as quatro pontas do diamante do sistema empresarial.

Figura 1. O diamante do sistema empresarial



Fonte: Hammer e Champy, 1993, p.80.

A ponta superior do diamante é os processos (a forma como o trabalho é realizado na empresa; a segunda são os seus cargos e estrutura; a terceira, os seus sistemas de gestão e avaliação; e a quarta, a sua cultura (as crenças e os valores dos trabalhadores).

2.3. Fatores facilitadores da reengenharia

Neste ponto vamos abordar os fatores que apoiam a reengenharia, dependendo dos autores podem estes ser chamados de facilitadores ou habilitadores, podem ser genericamente substituídos por fatores, instrumentos, ferramentas ou alavancas que apoiam a reengenharia. A sua influência isolada não é suficiente para conseguir mudanças nos processos, mas sim a sua conjugação. Não podem ser utilizados como se tratasse de receitas ou de imposições obrigatórias em qualquer ambiente organizacional, pois tanto podem ajudar como dificultar a reengenharia de processos (Begonha, 2004). Estes atores não são a reengenharia de processos mas dão-lhe suporte e viabilizam-na para que tenha sucesso.

2.3.1. O papel das pessoas na reengenharia

No que diz respeito aos recursos humanos, em teoria e na prática, a reengenharia não é uma iniciativa objetivamente vocacionada para motivar os trabalhadores de uma empresa, ou para fazer crescer a sua satisfação no trabalho, mas de acordo com Davenport (1993), para que a reengenharia de processos tenha êxito, o aspeto humano da mudança não pode ficar entregue à autogestão. Morris e Brandon (1993) afirmam que, com a implementação dessa técnica de gestão empresarial, as pessoas passam a trabalhar de maneira diferente da qual estavam anteriormente habituadas, recebendo novos conhecimentos e desenvolvendo novas competências. A reengenharia provoca mudanças nas pessoas e no seu comportamento, ao mesmo tempo que depende dessas modificações para poder acontecer. Davenport (1993) considera o fator humano como crítico para o sucesso da reengenharia: A reengenharia de processos raramente pode ser realizada na ausência de uma combinação bem pensada dos recursos técnicos e humanos. A criação de uma força mais diversificada, com maior delegação de poderes, eliminando níveis hierárquicos, criando equipas de trabalho autogeridas, combinando funções e atribuindo responsabilidades mais amplas, e aprimorando os conhecimentos são algumas das mudanças organizacionais e de recursos humanos.

Além disso, alguns dos fatores citados, por Hammer e Stanton (1995), como falhas da reengenharia estão ligados ao fator humano, levando a reengenharia a ser mal sucedida, como desconsiderar os outros aspetos além da redefinição dos processos, como políticas de recursos humanos, estrutura e sistemas de gestão, já que a reengenharia atinge a organização como um todo. *“Não são as empresas que aplicam a reengenharia aos processos, mas sim as pessoas”* (Hammer e Champy, 1995, p. 113).

Com a reengenharia, a organização, de acordo com os processos, prevê novas figuras atuantes que emergem na organização, como põe exemplo a equipa de processo. Esta realiza o trabalho completo dum processo. A forma como as organizações selecionam e organizam as pessoas é fundamental para o êxito do empreendimento, Hammer e Champy (1995) enunciam os intervenientes previstos, não sendo obrigatória a presença de todos:

- **Líder ou patrocinador** é o gestor de topo que põe o projeto de reengenharia em marcha e que tem autoridade para tal, desempenha um papel motivacional decisivo. É ele que indica o Responsável pelo Processo, é uma fonte de comunicação permanente, reforçada com ações simbólicas e pelos sistemas de gestão. A liderança deve manifestar-se através da capacidade de persuasão que leva as outras pessoas a aderirem e a enfrentarem os obstáculos. Tal como outros aspetos, esta questão assume-se com importante no sucesso da reengenharia.

Sendo a reengenharia um programa de mudança radical, o seu sucesso depende do esforço e empenho da gestão, sobretudo ao nível de topo. Como refere Hammer e Stanton (1995), ela só poderá ser bem sucedida se for conduzida pelos níveis de topo. A reengenharia é um processo *Top-down*. *"Segundo Christopher Grey, razão subjacente a esta necessidade (...) é o facto de a reengenharia colocar problemas (...) que só podem ser resolvidos ao mais alto nível: mudanças fundamentais de funções e na estrutura organizacional, a possível eliminação de etapas e até de departamentos e ainda, mudanças de poder na organização"* (Carvalho, 2001, p.127). Para desempenhar uma variedade de responsabilidades o líder da reengenharia faz uso de três instrumentos-chave a que Hammer e Stanton (1995, p. 35) chamam de "3Ss : *Sinais; Símbolos e Sistemas*". Aos sinais referem-se às comunicações explícitas. A comunicação tem de ser constante. Tem que ser simples e a motivação tem de ser expressa em termos acessíveis a todos na organização. Os símbolos correspondem às ações, aos atos pessoais que o líder executa. Se o comportamento condiz com o discurso, então ele é credível. Não basta apenas falar, mas também dedicar parte do tempo a realizá-la. O terceiro S refere-se a sistemas pelas quais as pessoas são medidas e recompensadas na organização e que são importantes formadores de atitudes e comportamentos.

- **Responsável por Desenvolvimento** é uma pessoa cujo papel é coordenar todas as atividades de reengenharia na organização, em sintonia com o líder, ao qual reporta diretamente. A sua coordenação compreende a disponibilização de recursos, desenvolvimento de técnicas e instrumentos de reengenharia, seleção e apoio aos componentes das equipas de reengenharia.

- **Responsável pelo processo** é quem gere o esforço da reengenharia num processo específico. Não é quem desenvolve o trabalho da reengenharia em si, mas tem um papel de aconselhamento, motivação e de facilitador da respetiva ação.

- **Equipa de Reengenharia** é responsável pelo trabalho concreto da reengenharia, destinado à transformação da empresa. As suas responsabilidades, além do diagnóstico acerca do processo que existe, implicam a sua redefinição e implementação, devendo assegurar a geração de ideias e planos. Esta equipa é uma unidade de trabalho fundamental, devendo ter maioritariamente elementos internos (agentes de mudança), mas também externos (consultores), consagrando as vantagens de ambos. Sobre os consultores, Hammer e Stanton (1995), referem que estes podem trazer conhecimentos e ser particularmente úteis nos aspetos mais conceptuais da reengenharia: esclarecer a sua natureza, moldar uma visão de futuro, desenvolver um modelo para os processos, diagnosticar os processos existentes, criar conceitos inovadores e revolucionários, elaborar programas de marketing e de comunicação. Metodologia essa que deve abordar os

requisitos críticos de apoio, como os de tecnologia da informação, de recursos humanos, gestão de mudança e a integração de todos os elementos da reengenharia num programa coerente. Mas também referem que *"embora a experiência de um consultor possa prover uma alavancagem benéfica, ela pode também apresentar o risco de se terciarizar uma capacidade vital para a saúde da organização a longo prazo (...) mesmo que os consultores facilitem o seu primeiro trabalho, é aconselhável que evite desenvolver uma dependência deles, o que o enfraquecerá"* (Hammer e Stanton (1995, p. 74).

- **Comité Geral** que apoia a equipa de reengenharia, no âmbito de planeamento, formulação de políticas a nível estratégico global e que acompanha a evolução e progresso dos projetos.

2.3.2. Fatores Organizacionais: Estruturais e Culturais

Hammer e Champy (1993) consideram que o mais difícil para os gestores é a identificação dos processos. Isto porque na sua maioria, as organizações estão orientadas para as funções, serviços ou estruturas. É mais fácil identificarem-se unidades organizacionais do que os processos. As divisões, os departamentos e os grupos são familiares, as linhas organizacionais são visíveis, claramente desenhadas nos organogramas, enquanto que os processos não são. Os mesmos autores chamam-nos a atenção para a dificuldade em identificá-los, porque correspondendo os processos às atividades naturais de uma organização, estes costumam estar fragmentados e encobertos pelas estruturas organizacionais. Sendo o processo um conjunto de ações com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída em forma de resultado para o cliente, atravessam horizontalmente as organizações, ocorrem através ou entre as subunidades organizacionais e geralmente são independentes da estrutura organizacional formal (Davenport e Short, 1990).

A importância deste aspeto é relevante neste estudo na medida em que as organizações burocráticas, dada a sua natureza, muitas vezes sobrepõem as atividades aos resultados. O funcionamento introspetivo, que se alimenta de procedimentos e que se refugia nas permissões, proibições e omissões do enquadramento legal, esquece frequentemente que o cumprimento da missão das organizações visa, a satisfação das necessidades dos cidadãos e dos agentes económicos; esquece que as organizações se deverão voltar para o exterior e para os resultados, tentando manter o equilíbrio entre o cumprimento da legalidade da sua ação com a sua eficácia e eficiência (Carvalho, 2001).

No contexto dos fatores organizacionais que facilitam a reengenharia, existem também aspetos culturais. Os fatores culturais são determinantes para as práticas de gestão e para a mudança nas organizações. Morris e Brandon (1993) reconhecem que a cultura tem uma influência muito especial na área das relações interpessoais e na mudança. A necessidade de existirem valores comuns partilhados, conduz-nos à ideia de cultura. Os hábitos, linguagens, valores, história, regras, normas, crenças, símbolos, sentidos, mitos, tabus, lendas, imagens transmitidas, tradições, histórias, que as pessoas albergam nas organizações, modelos de

conduta, tipos de relacionamento entre empregados, princípios e pressupostos básicos e até traços e estilo associado à liderança, são elementos geralmente ligados à noção de cultura.

Em investigações anteriores sobre a reengenharia, nomeadamente em instituições bancárias, Bogonha (2004) refere nas suas conclusões que o tipo de cultura existente é um fator importante na forma como a organização se relaciona com a mudança e se adapta ao meio envolvente. E nesse sentido, haverá certamente diferenças no esforço e nos resultados, conforme se esteja na presença de organizações com culturas tendencialmente inovadoras e adaptativas, ou de organizações com culturas mecanicistas e ou burocráticas (Bogonha, 2004).

Schein (1993), é da opinião que a cultura, além de aparecer como resultado da aprendizagem e da experiência do grupo, orienta igualmente a maneira como as pessoas se envolvem no seu trabalho e na organização. E nesse sentido, a cultura dá um contributo fundamental para explicar diversos fenómenos organizacionais, condicionando a eficiência das organizações e que por outro lado a liderança é vista como um processo fundamental, através do qual as culturas se podem formar e transformar. Ou seja, a cultura aparece como um fator que condiciona a capacidade organizacional para enfrentar mudanças, no sentido em que a organização depende da prestação das pessoas que nela colaboram.

Numa organização *"... os trabalhadores, como todos os seres humanos, têm valores e crenças individuais e partilhados em grupo, os quais podem ser naturalmente diferentes ou mesmo divergentes dos que estão ligados às ideias da reengenharia"* (Bogonha, 2004, p.91). Quando as pessoas sentem que podem perder algo devido à introdução de alterações, é natural que lhes resistam, de forma a manter os seus interesses defendidos, assim como ameaças à influência e atribuição de poder a grupo detentores até então desse poder (Cunha et al., 2004). Não se preocupar que os novos valores e crenças sejam aceites e seguidas pelas pessoas, permitir que a atual cultura empresarial e atitudes impeçam o início da reengenharia ou empreender a reengenharia de baixo para cima, é desfavorável, pois a reengenharia requer visão holística e autoridade para intervir nos processos, que são interfuncionais.

Da mesma forma, considerando os trabalhos e estudos de diferentes autores, Jacobson et al. (1995), explicam alguns fatores críticos de sucesso relacionados às pessoas, que requerem grande atenção: A alta administração deve estar comprometida e certa dos resultados que serão obtidos; da mesma forma todas as pessoas precisam estar envolvidas e entender o processo, serem treinadas a desempenhar as suas novas tarefas; os novos objetivos da empresa devem ser divulgados a todas as pessoas; os papéis e as responsabilidades de todos devem estar bem definidos.

O baixo nível de envolvimento dos trabalhadores da organização nos projetos de reengenharia tem como consequência uma grande resistência das pessoas para executarem os novos processos.

2.3.3. Tecnologias de informação e comunicação

Genericamente o papel da tecnologia de informação no contexto da reengenharia de processos, reside no aproveitamento do seu poder para redefinir de modo radical os processos chave do negócio, no sentido de tentar chegar a resultados radicais de desempenho, não devendo ser confundido com automação. (Hammer, 1990).

Deve-se pensar nas tecnologias de informação em termos da forma como apoiam os novos processos de negócio ou os processos redesenhados, em vez das funções ou das unidades organizacionais. Em termos latos, as tecnologias de informação trazem melhorias na coordenação, além de maximizarem o desempenho das funções individuais e das atividades interdependentes aos níveis intra e inter organizacionais (Furey et al., 1993) facilitam a simplificação de processos e promovem a tomada de decisão descentralizada (Davenport e Short, 1990). A tecnologia de informação, formada pelas novas tecnologias baseadas em hardware e software de computadores, ajudam a aumentar a velocidade e a capacidade de transferência de informação e constitui um importante alicerce na maioria dos processos de reengenharia (Grover et al., 1993).

Quando apontamos que as tecnologias de informação são um dos principais instrumentos que apoiam a reengenharia de processos, pode parecer estranho que igualmente se incluía como outro fator a própria comunicação todavia, apesar da inequívoca ligação, nem todas as informações passam pela tecnologia de informação. Uma boa parte das informações integra sistemas que lhe escapam, mas que têm uma função no planeamento e no apoio à reengenharia em si e no seio dos processos e à abordagem de processos administrativos e operacionais. Se uma organização dominar a complexidade das informações, pode dominar a complexidade dos clientes e produtos múltiplos (Davenport, e Short, 1990).

2.4. Reengenharia em organizações baseadas na missão

Hammer e Stanton (1995, p. 277) afirmam que *“um conceito mais distorcido da reengenharia é que ela é aplicável apenas a negócios. Ou pior (...), que só é aplicável a grandes negócios. A reengenharia não tem por finalidade básica tratar de questões como lucros e perdas (...) trata principalmente, da maneira como se trabalha (...). Portanto, a reengenharia é recomendável a qualquer organização onde exista um trabalho em execução, seja essa organização grande ou pequena, industrial ou prestadora de serviços, lucrativa ou deficitária, pública ou privada.”*

Embora haja um número menor de casos concluídos e relatados sobre reengenharia no universo de empresas baseadas na missão e em organizações públicas, onde essa prática chegou mais tarde que no setor privado, eles apresentam muitas similaridades com a reengenharia voltada para o lucro, assim como também apresentam certas diferenças significativas. Nas organizações baseadas na missão, há em primeiro lugar que identificar e

compreender os clientes, com bastante atenção, especificar com clareza as medidas de desempenho, ser sensível às preocupações e aos ideais da organização e combater os que usam a missão como um escudo para a resistência. Mas por outro lado, os princípios e técnicas são os mesmos, os ingredientes do sucesso e os benefícios são idênticos. *“A reengenharia funciona onde quer que se realize algum trabalho”* (Hammer e Stanton (1995, p. 292). A reengenharia tem sido perspectivada, em alguns exercícios de modernização administrativa como forma de mudar organizações, nomeadamente aquelas marcadas pelo modelo burocrático, contudo anos passados ao seu *boom*, restam ainda muitas dúvidas quanto à sua aplicabilidade e eficácia não só nas situações abordadas pela literatura sobre o tema no setor empresarial, mas sobretudo do setor das organizações sem fins lucrativos (Carvalho, 2001).

2.5. Impactos da Reengenharia de Processos

Como anteriormente já tinha sido referido a reengenharia dos processos altera praticamente tudo numa organização, pessoas, cargos, gestão e valores, porque todos eles estão interligados (Hammer e Champy 1993). Em estudos anteriores vários autores ao analisarem os impactos da reengenharia de processos em grandes empresas, observaram que as organizações mudam os processos principalmente para reduzir custos de modo a aumentar a produtividade e a competitividade, aumentar a velocidade e satisfação do cliente e ainda veem na reengenharia uma oportunidade de melhoria interna dos processos antigos (Davenport,1993; Guimaraes e Bond, 1996; Fernandes e Bertollo,1999). O mesmo foi constatado em pequenas e médias empresas, como é referido por Riley e Brown (2001), e quanto às principais motivações, estas basearam-se no redesenho dos processos, na redução de custos, na otimização de mecanismos de informação existentes para aumentar a qualidade e reduzir riscos e melhorar a satisfação do cliente e do trabalhador e tiveram como principal impacto a mudança cultural alinhada aos objetivos da reengenharia de processos. A reengenharia encontra na cultura a sua oportunidade de transformar a organização e ao mesmo tempo o maior obstáculo para realizar qualquer mudança (Fernandes e Bertollo,1999). Guimaraes e Bond (1996) concluíram que os setores mais atingidos numa organização são a Gestão da Qualidade, o Projeto e Desenvolvimento do Produto e a Gestão de Recursos Humanos.

Ao nível da Gestão de Recursos Humanos isso deve-se às pressões impostas, que muitas vezes leva à demissão, recolocação ou até ao aumento de recursos humanos. Tem impactos na motivação e produtividade dos trabalhadores, na reeducação, reconversão dos trabalhadores de modo a tornar os trabalhadores com capacidades de executar os procedimentos necessários como tomadores de decisões, em suma, é muito importante desenvolver os recursos humanos da organização com o definido no projeto (Guimaraes e Bond, 1996). As pessoas passam a trabalhar de maneira diferente da qual estavam anteriormente habituadas, formam-se grupos de trabalho, com características interfuncionais, dotados de responsabilidades amplas e poder de decisão para organizar-se da melhor maneira para o trabalho, recebem novos conhecimentos o que provoca

mudanças nas pessoas e no seu comportamento e no desenvolvimento pessoal, ao mesmo tempo que depende dessas modificações para poder acontecer (Morris e Brandon, 1993).

Quanto ao facto de os impactos da reengenharia serem positivos ou negativos, todos os autores atrás referidos são unânimes, ao considerarem que o sucesso ou insucesso varia da forma como foi implementada e gerida, na focalização nos objetivos e nos resultados finais, na criação de ambientes de mudança, na comunicação, na partilha de informação entre todos os níveis da organização do projeto e cooperação cultivada pela liderança, na metodologia de trabalho, das equipas e da origem dos recursos utilizados (internos e externos). Em termos gerais, a reengenharia tem impactos no tipo de trabalho ao torná-lo mais complexo, com características multidimensionais, visto que um grupo de pessoas polivalentes passa a ser responsáveis pela execução de um processo integral o que lhes dá uma compreensão mais ampla daquilo que fazem. No papel a desempenhar pelas pessoas na organização, pois devem estar habilitadas para o novo tipo de trabalho, possuindo mais poder, mais capacidade de decisão, mais autonomia e mais autoridade e com isso também são alterados os seus valores, as suas atitudes, os seus modelos mentais e os seus comportamentos. Na organização do trabalho que passa pela criação de equipas de processos e não de acordo com as tradicionais áreas, divisões ou departamentos funcionais. Logicamente também muda a tecnologia de informação, ao serviço das mudanças, do novo tipo e organização do trabalho. Os sistemas de gestão e o tipo de liderança passam a ser acompanhados por novos critérios para medir o desempenho e definir a progressão nas carreiras e remunerações tendo em conta os resultados. Tem ainda impactos na estrutura organizacional, esta tende a estar nivelada, perdendo o seu peso hierárquico e na cultura organizacional, pela adoção de novos valores (Bogonha, 2004).

Entre os estudiosos da gestão na Administração Pública, há quem acredite que esta não apresenta características distintivas face aos restantes setores, saindo daí a corrente do *managerialism*, propício à aplicação da reengenharia (Leslie, 1997, citado em Carvalho, 2001), no entanto, entre os mesmos estudiosos, existe um grupo que aponta um carácter próprio à Administração Pública e que esta especificidade poderá influenciar a implementação eficaz da reengenharia no setor Público.

Não existem muitas fontes de informação sobre este tema, a literatura sobre reengenharia na sua maior parte relatam casos sobre o setor empresarial (Carvalho, 2001), analisando a a definição de reengenharia por organismos norte-americanos, esta aproxima-se mais daquilo a que certos autores identificam num sentido mais amplo com o *Process Management*, que se traduz num desenho e implementação incrementais dos novos procedimentos. E neste sentido o desempenho dos processos poderá ser medido em termos de custo, qualidade e tempo. O custo englobará uma quantificação de recursos implicados no processo (financeiros, humanos e materiais). A qualidade corresponderá aos serviços prestados e às necessidades dos cidadãos, no cumprimento da missão legalmente atribuída ao serviço e no quadro dos princípios que regem a atuação da Administração Pública. O tempo é um elemento chave, porque normalmente é um dos fatores que sofre mais alterações num processo redesenhado. Os processos tornam-se mais

céleres, já que etapas que não apresentam valor acrescentado para o cliente são eliminadas e as restantes otimizadas. Por norma as organizações mudam quando não têm alternativa ou porque se sentem pressionadas a fazê-lo. No caso da Administração Pública, possíveis fontes de pressão para a mudança elencadas na literatura passam pelos cidadãos (clientes externos) que desejam serviços com qualidade e céleres e que os seus impostos sejam bem aplicados, os trabalhadores que desejam funções mais estimulantes, mais complexas e maior poder de decisão, remunerações mais elevadas, melhores perspetivas de carreira e uma imagem reabilitada e o sistema político, com o Governo a desejar modernizar a Administração, de acordo com a sua agenda política. Quando a mudança ocorre na Administração Pública enquadra-se na denominada reforma ou modernização administrativa que podem passar por alterações normativas e legais, estratégicas, estruturais, tecnológicas, nos sistemas de gestão e culturais (Carvalho, 2001).

Indiscutivelmente, um projeto de reengenharia implica uma mudança e transformações sérias, tanto na Administração Pública como na Administração Privada, com o objetivo de reformular os processos de trabalho, visando uma maior eficiência organizacional. Diremos que em termos gerais o objetivo é conseguir novas formas de realizar o trabalho, é tentar encontrar novos modelos para a organização do trabalho, desmontar as formas do mesmo para criar outros novos. Isto está associado ao emprego de novas técnicas de gestão pelos dirigentes e à vivência de diferentes experiências operacionais dos trabalhadores.

Neste ponto da análise já se antevê que a mudança organizacional é um dos aspetos mais difíceis da reengenharia. Como diria Davenport (2005,p.352) "*a reengenharia de processos deve ser tratada e gerida como uma mudança organizacional em grande escala*", porque tudo muda: o tipo de trabalho; o papel das pessoas; a organização do trabalho; as tecnologias de informação; os sistemas de gestão e o tipo de liderança, acompanhados por novos critérios para medir o desempenho, para definir a progressão nas carreiras e remunerações; a estrutura organizacional e a cultura organizacional. No ponto seguinte vamos dar especial atenção à temática da mudança organizacional, aos modelos e aspetos importantes associados à gestão da mudança como forma de ultrapassar as resistências naturais nas organizações.

3. Mudança Organizacional

Apesar de ser amplamente debatido, o tema da mudança organizacional encerra em si uma enorme complexidade, na medida em que é um tema com uma forte componente social e humana, dependendo das relações que se estabelecem entre os elementos da organização (Song, 2009), tem o potencial de gerar emoções positivas ou negativas nos trabalhadores, dependendo da forma como é despoletada, das condições de partida e da forma como é gerida (Smollan e Sayers (2009). Esta diversidade na forma de agir e reagir à mudança encontra-se espelhada em diferentes modelos e conceitos formulados ao longo do tempo sobre esta temática. Para compreender o que se pretende abordar serão apresentados alguns modelos, que nos ajudam a perceber os fatores que podem conduzir a mudanças, pois qualquer que seja a mudança, esta é implementada num prazo mais longo do que aparentemente se supõe. Os elementos que constituem a cultura da organização, como os valores, as crenças e os procedimentos, são necessariamente reformulados e interiorizados pelos membros da organização. As mudanças são rejeitadas ou legitimadas pelas pessoas, conforme as alterações e a interiorização dos novos valores e a forma com interpretam essa mudança (Rollinson, 2005).

A mudança pode ter várias origens, como fontes de inovação associadas à origem de novos produtos, novas ideias ou novas práticas, desenvolvimento e estratégia da organização, relações inter - organizacionais, demografia, valores socioculturais, clientes e mercados, economia, tecnologia e fornecedores (Deltour, 2000; Dantas, 2001; Kovács 2002).

A importância da gestão de mudanças radicais defendida pelos partidários da reengenharia dos processos é ilustrada por exemplo quando é necessário proceder a ajustamentos de longo prazo ou quando é necessário alterar significativamente aquilo que a organização faz ou o modo como o faz (Hall, 1984), pela necessidade de introduzir transformações organizacionais profundas, devido a uma nova visão organizacional ou até pela presença de níveis elevados de turbulência na envolvente da organização (Nutt e Backott, 1996).

3.1. Tipos de Mudança organizacional

De acordo com o grau com que é implementada, Bilhim (2008) esclarece, que a mudança pode ser incremental ou profunda. Refere que a mudança incremental, não altera substancialmente as premissas da organização, é de carácter operacional e geralmente dizem respeito a novos sistemas, procedimentos, estruturas ou tecnologia, as quais terão um efeito de curto prazo na atividade da organização, mas cujo efeito sobre o comportamento da organização é de extrema importância. Mas na mudança profunda, também chamada de estratégica ou radical, já existe uma rutura com os padrões anteriormente existentes, o que muda são as raízes, a cultura enquanto conjunto de normas, valores e crenças. As alterações exigem descontinuidade radical com as condições anteriores ao seu funcionamento. Uma mudança do tipo estratégico, quando

relacionada com a envolvente terá um efeito profundo e de longo prazo na atividade da organização.

Quanto ao processo da mudança organizacional são de referir dois tipos de abordagem: a mudança episódica e a mudança contínua (Weick e Quinn, 1999).

No domínio da mudança episódica, Lewin (1951), apresentou um dos primeiros modelos. Esta corrente argumenta que mudança é um fenómeno casuístico e possível de planear. Caracteriza-se por ser pouco frequente, descontínuo e intencional. Este tipo de mudança acontece em períodos de desfasamento entre a capacidade de resposta da organização e as exigências da envolvente, daí resultando um deliberado corte radical com a anterior forma de funcionamento da organização.

Nesta perspetiva e para influenciar as normas e valores dos grupos em processos de mudança, Lewin (1951), propôs um modelo tri - étápico: *unfreezing; change; freezing*. Lewin entende assim a organização como contendo forças de mudança e estabilização, devendo-se “minar” as forças de estabilização – o *status quo* – na primeira fase, de forma a criar as condições necessárias ao sucesso da mudança. Estando a mudança implementada, haverá que voltar a estabilizar – *freeze* – de forma a evitar o regresso ao estado anterior. A visão de Lewin sobre mudança advoga ainda que funcionários, gestores e consultores deverão sempre trabalhar em conjunto no diagnóstico do estado da organização. Todavia, a iniciativa de levar a cabo uma mudança partirá sempre da gestão de topo, numa lógica *cascade down* (Alvesson e Sveningsson, 2008).

Estas ideias iniciais de Lewin (1951, in Alvesson e Sveningsson, 2008) foram desenvolvidas pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional, que a estas ideias iniciais acrescentou ainda que a mudança será facilitada com a presença de um agente externo de mudança que continuamente aplique conhecimento comportamental científico ao processo (Alvesson e Sveningsson, 2008). Mais ainda, esta teoria identificou como valores fundamentais para o sucesso da mudança: o *empowerment* dos funcionários para agir; a comunicação aberta; a facilidade de “detenção” do processo de mudança e dos seus resultados; a promoção de uma cultura de colaboração e de aprendizagem contínua (Hurley et al. in Alvesson e Sveningsson, 2008).

Estes pressupostos foram também observados por Schein (1993), em diversos estudos. A mudança episódica ocorre em três etapas. Numa primeira há o reconhecimento da motivação para a mudança provocada por uma insatisfação com o estado atual, a qual denomina de “descongelamento”. A segunda fase é caracterizada pelo desenvolvimento de novos valores, atitudes, comportamentos e aprendizagem de novos conceitos – a “mudança”. E a terceira fase consiste na interiorização dos novos conceitos.

A mudança episódica tende a ser uma mudança dramática (Lewin 1951), porque necessita de ao mesmo tempo quebrar o equilíbrio e mudar para um novo equilíbrio, e daí que lhe esteja igualmente associada a ideia de planeamento e de mudança intencional. Esta mudança intencional ocorre quando um agente da mudança deliberadamente e de forma consciente estabelece condições e circunstâncias diferentes das atuais e as consegue implementar através

de um conjunto de intenções e ações singulares ou em colaboração com outras pessoas (Ford e Ford, 1995).

A mudança contínua é utilizada quando nos referimos a mudanças nas organizações, com um caráter de continuidade. A sua principal característica é o constante ajuste. Cunha, (1999) afirma que os processos de mudança contínua são constituídos através de uma permanente redefinição das características dos trabalhos. As respostas para a resolução das várias situações do dia a dia são constituídas no momento em que estas ocorrem e não através da aplicação de respostas baseadas nas rotinas assimiladas. A mudança deve ser uma constante.

As organizações que normalmente conduzem processos de mudança contínua são aquelas constituídas à volta de um clima de improvisação e aprendizagem e que caracterizam o processo de aprendizagem como a própria mudança. Olikowski (1996) descreve o processo de mudança como não tendo um início nem um fim, este autor defende que a mudança dirigida não existe, acredita apenas em recorrentes modificações de práticas que ao longo do tempo criam condições para futuras quebras, resultados e inovações que por sua vez vão conhecer tais variações.

O modelo apresentado por Lewin para a mudança episódica não se adapta à mudança contínua, uma vez que o problema não está no descongelamento, mas sim em redirecionar o que está a ser desenvolvido. No caso de organizações com inércia faz sentido a sequência de intervenções: descongelamento, transformação e congelamento. Mas no caso da mudança contínua a sequência mais provável será congelamento, rebalço e descongelamento. Onde congelar apresenta-se como uma esquematização, o rebalço como a fase que permite à organização transformar problemas em oportunidades (Dutton, 1993). A fase do descongelamento permite retomar o processo de improvisação e de aprendizagem agora de uma forma mais consciente, mais resistente a possíveis problemas, e mais flexível na sua execução.

3.2. Mudança organizacional Estratégica

Muitas são as linhas de pesquisa sobre mudança, algumas têm se preocupado com as modificações na estrutura organizacional (Chandler, 1962), enquanto outras linhas tem abordado as questões comportamentais e culturais que fazem parte da mudança organizacional (Lawrence e Lorsch, 1972). Há também aquelas correntes que estudam as transformações nas estratégias empresariais (Agarwal e Helfat, 2009; Mintzberg e Westley, 1992). As mudanças nas organizações podem ser provenientes de questões externas e internas. Dessa maneira, quando a empresa reage a essas questões, ela tende a adaptar-se à nova situação. O processo de mudança estratégica pode ser concebido como um processo de aprendizagem de forma a encontrar uma posição de equilíbrio. Este processo envolve ainda variáveis críticas da organização, como a política, a cultura, as relações de poder, a distribuição de recursos, entre outras (Hutt, et. al, 1995). Quinn e Voyer (2001) consideram que a mudança estratégica é um processo fragmentado, evolucionário e intuitivo, em que novas estratégias fluem à medida que decisões internas e eventos externos aparecem juntos para criar um novo contexto. A mudança estratégica focaliza as

transformações que ocorrem na direção da empresa (Mintzberg e Westley, 1992), levando as organizações a modificarem suas estratégias em função de eventos externos e/ou internos que influenciam tal transformação.

Como já foi referido anteriormente, as organizações podem mudar sua estratégia de maneira incremental ou radical. As transformações no modo incremental dão-se em aspetos específicos da organização, fazendo com que a mudança ocorra em pequenos passos durante longos períodos, permitindo que as empresas aprendam. Já nas mudanças radicais, muitas variáveis organizacionais podem mudar ao mesmo tempo. Esse tipo de mudança é de alto impacto e provoca transformações profundas na firma, principalmente na estrutura, nas relações de poder e no processo decisório (Beugelsdijk, et. al, 2002; Mintzberg, et. al, 2000; Pettigrew, et. al., 1992; Miller e Friesen, 1982). Coram e Burnes (2001) e Mintzberg e Westley (1992) afirmam que a mudança estratégica pode ocorrer de maneira planeada ou não planejada (emergente).

Pettigrew & Whipp (1991) propuseram um modelo de gestão estratégica e operacional da mudança, que distingue três dimensões estratégicas da mudança: **Conteúdo**, **Processo** e **Contexto** e enfatizam a interação contínua entre estas dimensões da mudança. A mudança bem sucedida é o resultado da interação entre o conteúdo ou do que se quer mudar - os objetivos, finalidade e metas; o processo ou como realizar a mudança - a implementação; e o contexto da organização ou onde fazer a mudança - a envolvente interna e externa, que não representam apenas uma forma de explicar o fenómeno da mudança estratégica. A teoria proposta por Pettigrew (1987) fornece uma estrutura metodológica que permite guiar a pesquisa e correlacionar diferentes variáveis pertencentes a cada uma das três dimensões. Dessa forma, é possível dispor de uma abordagem integrada de análise, tão valorizada atualmente nos estudos organizacionais. Este modelo apresenta cinco fatores centrais inter-relacionados que conduzem à mudança estratégica com sucesso: a avaliação da envolvente; a condução da mudança; os Recursos humanos vistos como ativos e responsabilidades; a ligação da mudança estratégica e operacional (processo nos dois sentidos assegurando que as decisões estratégicas conduzem às mudanças operacionais e que as mudanças operacionais influenciam as decisões estratégicas); e a coerência total (assegurar que as decisões e ações dos quatro fatores anteriores seja coerente). Uma estratégia de mudança deve ser consistente (objetivos claros), consonante (com a sua envolvente), proporcionando uma margem competitiva e que seja realizável).

Parte II – Enquadramento Metodológico

4. Metodologia

Através da revisão da literatura efetuada, verificámos que um dos sectores mais atingidos pelo impacto da reengenharia de processos é a gestão de recursos humanos. Outros sectores como as tecnologias de informação, a estrutura organizacional e a política de recursos humanos, são apontados, como os que mais colaboram, criando ambientes favoráveis às mudanças e facilitando a implementação de novas ideias (Guimarães e Bond, 1996).

No entanto, não se encontra na literatura estudos micro que se concentrem apenas numa única organização e principalmente tendo como base a reengenharia de processos do Departamento de gestão de recursos humanos, numa organização pública.

De seguida, vamos apresentar os objectivos, metodologia e técnicas de recolha e tratamento de dados.

4.1. Objetivo Geral

Como objetivo geral, pretende-se analisar os impactos no Departamento de Recursos Humanos decorrentes da implementação de processos de reengenharia numa organização pública, desenvolvendo uma estrutura de análise que pretende identificar as razões que influenciaram o uso desta ferramenta, bem como a comparação entre a situação de partida e a de chegada num departamento.

Assim sendo partiu-se para este estudo com a seguinte pergunta: *Após a implementação de um projeto de Reengenharia dos processos de Gestão de Recursos Humanos e do Atendimento dos trabalhadores/cidadãos, o que mudou no Departamento de Recursos Humanos?*

4.2. Objetivos Específicos

Detalhando o objetivo geral, chega-se aos seguintes objetivos: 1) Identificar as razões que levaram à implementação da reengenharia de processos de negócio, no ISS; 2) Identificar alterações provocadas pela Reengenharia dos Processos em Recursos Humanos ao nível da estrutura, tecnologia e processos e cultura organizacional; 3) Identificar dificuldades/problemas detetados e como foram ultrapassados e 4) Identificar os benefícios no Departamento de Recursos Humanos bem como alguns impactos na Organização no seu todo.

4.3. Metodologia de Investigação

Gil (1991) argumenta que, para um conhecimento ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitaram a sua verificação. Ou, noutras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a este conhecimento.

Neste sentido, em função da natureza do problema focalizado, e na decorrência do modelo de estudo adotado, descrever-se-á neste segmento, a metodologia que foi utilizada na consecução deste trabalho. São necessárias, algumas definições básicas, a fim de possibilitar eventuais avanços nesta área de estudo. Isto será efetuado com base nas reflexões e procedimentos aqui desenvolvidos, bem como, na análise e discussão dos resultados.

4.3.1. Perspetivas da pesquisa

Muitas pesquisas empíricas têm implícito, se não explícito, o desenho de pesquisa. No mais elementar, o desenho é a sequência lógica que liga o resultado empírico com as questões iniciais do estudo com suas conclusões. Uma definição sumária de desenho de pesquisa pode ser, um plano que guia o investigador no processo de recolha, análise e, interpretações de observações (Yin, 1984).

A presente pesquisa adotou o estudo de caso simples, tendo como unidade de análise uma organização (Yin, 1984). Neste caso, uma organização de Administração Pública, o Instituto da Segurança Social, I.P.

Vários são os modelos para o estudo das transformações organizacionais encontrados na literatura especializada. Para efeito do trabalho aqui desenvolvido, um deles destaca-se de forma especial. Esta pesquisa visa retratar principalmente as mudanças no Departamento de Recursos Humanos durante um período cronológico de 5 anos, configurando-se assim uma análise processual segundo Pettigrew e Whipp (1991).

Na conceção original, o modelo de Pettigrew não tem como premissa básica analisar unicamente a função Recursos Humanos. É antes de mais, um modelo para a análise de um conjunto de variáveis e elementos organizacionais. No entanto, a análise dos dados empíricos referentes às transformações da função Recursos Humanos mostrou que a abordagem contextualizada pode revelar-se como uma perspetiva de análise interessante, para melhor compreensão da mudança organizacional (Gutierrez, 1996).

4.4. Estudo de caso

O estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores. Yin (1994) afirma que esta abordagem se adapta à investigação, quando o investigador é confrontado com situações

complexas, de tal forma que dificulta a identificação das variáveis consideradas importantes, quando o investigador procura respostas para o “como?” e o “porquê?”, quando o investigador procura encontrar interações entre fatores relevantes próprios dessa entidade, quando o objetivo é descrever ou analisar o fenómeno, a que se acede diretamente, de uma forma profunda e global, e quando o investigador pretende apreender a dinâmica do fenómeno, do programa ou do processo.

Assim, Yin (1994:13) define “estudo de caso” com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos. Por outro lado, Bell (1989) define o estudo de caso como um termo guarda-chuva para uma família de métodos de pesquisa cuja principal preocupação é a interação entre fatores e eventos. Fidel (citado por Glazier, et. al., 1992) refere que o método de estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo.

A investigação com base em estudos de caso constitui um tipo particular de investigação qualitativa e visa a descrição e caracterização de ocorrências e evolução de um dado fenómeno. O estudo de caso é pois uma estratégia de investigação que se focaliza na compreensão da dinâmica existente em situações específicas beneficiando de uma perspetiva também interna do objeto de estudo (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994). Contudo, quando a pretensão dos investigadores é a de generalização, esta pode apresentar algumas dificuldades adicionais face à maior focalização ao nível micro dos estudos de caso. Por esta razão encontramos, por vezes, os estudos de caso associados a outras estratégias de investigação quantitativas que envolvem amostras mais extensas, e que recorrem, por exemplo, a questionários (Curran & Blackburn, 2001).

Aliás, os estudos de caso são conhecidos como uma estratégia de investigação “triangulada”. A necessidade de triangulação resulta da necessidade de confirmar a validade dos processos. Nos estudos de caso, a triangulação pode ser realizada a partir de diferentes fontes de dados (Yin, 1994), pela utilização de diferentes metodologias, pela interpretação de diferentes investigadores, com diferentes pontos de vista, dos mesmos resultados, ou pela utilização de diferentes perspetivas conceptuais na interpretação dos resultados (Denzin, 1984).

A utilização de estudos de caso como estratégia de investigação tem, em síntese, os seguintes objetivos: produzir uma descrição; testar uma teoria ou gerar uma teoria (Eisenhardt, 1989). Para além de terem diferentes objetivos, podem compreender um ou múltiplos casos e numerosos níveis de análise.

4.5. Ferramentas de análise – Técnicas de vertente qualitativa e quantitativa.

Na literatura, as pesquisas são subdivididas em dois tipos: qualitativas e quantitativas. A pesquisa qualitativa caracteriza-se, principalmente, pela ausência de medidas numéricas e análises estatísticas, examinando aspetos mais profundos e subjetivos do tema em estudo. Segundo Liebscher (1998), para usar métodos qualitativos é preciso aprender a observar, registar e analisar interações reais entre pessoas, e entre pessoas e sistemas.

Em contrapartida, a pesquisa quantitativa normalmente mostra-se apropriada quando existe a possibilidade de medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população. Esse tipo de pesquisa usa medidas numéricas para testar hipóteses científicas, ou busca padrões numéricos relacionados a conceitos quotidianos.

Para o desenvolvimento da análise dos impactos no Departamento de Recursos Humanos decorrentes da implementação de processos de reengenharia no ISS foi solicitado consentimento para realização do estudo e para a recolha de toda informação necessária à investigação e aplicação das ferramentas de recolha de dados (Apêndice I - Pedido de consentimento para a realização da investigação). Atendendo ainda que a investigadora também é profissional, convém referir que também acabamos por colher alguns efeitos do método da observação do participante como referem Easterby- Smith et al. (1993), contribuindo para um maior conhecimento inclusive as perspectivas de vários participantes.

4.5.1. Entrevistas e Análise documental.

Numa vertente qualitativa, a recolha de elementos de análise desenvolveu-se através da análise documental e da aplicação de entrevistas semi - estruturadas. As fontes documentais fornecidas pelo ISS, permitiu descrever a instituição e os projetos objeto do estudo referentes à implementação da reengenharia de processos na área de Gestão de Recursos Humanos.

Inicialmente fizeram-se 3 entrevistas exploratórias de carácter informal dirigidas a informadores chave, que tiveram como principal objetivo testar a validade do guião da entrevista, que procurou, realizar a análise dos impactos da reengenharia de processos através da análise das variáveis contidas em cada uma das dimensões da investigação, nomeadamente o contexto, conteúdo e processo baseada na abordagem de análise de mudanças organizacionais de Pettigrew (1987) tendo em conta as características e os princípios da reengenharia de processos de Hammer e Champy (1993).

No total foram entrevistadas 7 pessoas, que constituíram a equipa do projeto: o patrocinador, neste caso, um membro do conselho diretivo, dois coordenadores de processos e quatro agentes de mudança, todos os entrevistados estiveram envolvidos diretamente no processo de reengenharia. Pretendeu-se com as entrevistas conhecer as razões que levaram à implementação da Reengenharia de Processos, no ISS, quais as principais alterações provocadas pela Reengenharia dos Processos em Recursos Humanos, ao nível da estrutura, tecnologia e processos e cultura organizacional, e ainda que os entrevistados procurassem identificar dificuldades ou problemas detetados e como foram ultrapassados, identificar os benefícios no Departamento de Recursos Humanos, de modo a melhor analisar o contexto, o conteúdo e o processo de implementação da reengenharia de processos nos Recursos Humanos do ISS.

Ghiglione e Matalon (2001:65) referem que a entrevista é "uma conversa tendo em vista um objetivo". Assim, na entrevista é estabelecida uma relação entre o entrevistador e o entrevistado que visa a obtenção de informação importante para a investigação, que permita a descrição dos

fenómenos. Ora, a descrição de fenómenos é uma das características fundamentais nas abordagens qualitativas (Bogdan & Biklen, 1994). Apesar de não ser uma metodologia exclusiva da investigação qualitativa, associamos muitas vezes a entrevista à compreensão e descrição dos fenómenos.

A opção para o uso da entrevista semi - estruturada, prende-se com o facto de ter como objetivo de análise de um conjunto de questões que visam a análise de objetivos muito específicos da investigação, de modo a que haja um grau de ambiguidade baixo nas respostas dos entrevistados.

Relativamente ao tratamento de dados, a informação foi gravada, transcrita integralmente e novamente enviada ao entrevistado de forma a, que este procedesse a correções caso achasse necessárias e validar a informação recolhida. A informação recolhida foi sujeita a análise de conteúdo. As entrevistas e as perguntas foram codificadas, os dados foram organizados e sumariados e apresentados em tabelas de acordo com as dimensões e variáveis de análise de maneira a possibilitar as respostas ao problema investigado. O tratamento dos resultados e a interpretação visaram tornar os dados válidos e com significado.

4.5.2. Inquérito por questionário

Na vertente quantitativa o instrumento aplicado na recolha de dados, foi o inquérito por questionário, através de questões maioritariamente fechadas previamente elaboradas.

O estudo foi aplicado a todos os trabalhadores que se encontram afetos ao Departamento de Recursos Humanos, no caso dos Serviços Centrais e às áreas funcionais de Recursos Humanos, no caso dos Centros Distritais, e que se encontravam na base de dados do mapa de pessoal do ISS, que à data contava com 189 trabalhadores. O inquérito foi enviado através de e-mail, a incentivar a participação na pesquisa, além de repetir informações sobre como preencher o formulário no site e disponibilizado o contacto direto, no caso de a qualquer altura surgirem dúvidas no preenchimento do mesmo, a todos estes trabalhadores exceto 2 que detentores da categoria de assistentes operacionais e devido ao seu conteúdo funcional não possuem e-mail institucional. Sendo por este motivo o universo considerado para este efeito 187 trabalhadores.

Inicialmente foi elaborada uma primeira versão do questionário, submetido a um primeiro teste, com a colaboração de 10 trabalhadores, que, gentilmente, se disponibilizaram a efetuar uma primeira filtragem, no sentido de tornar o questionário mais perceptível para o público-alvo. Seguiram-se algumas conversas informais que permitiram esclarecer algumas dúvidas ainda existentes, e melhorar o questionário até se chegar à versão final. O questionário inicial apresentava uma escala que ia de 1 a 4. No questionário final já constava uma escala de 1 a 6, pois várias pessoas manifestaram que se sentiam um pouco condicionadas na resposta com uma escala mais pequena.

O inquérito por questionário traduz-se por um processo de recolha de dados que tem implícita “a verificação de hipótese teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses

sugerem” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.188) e utiliza-se, preferencialmente, quando se pretende conhecer uma população enquanto tal ou analisar um fenómeno social ou ainda quando, por motivos de representatividade, é necessário obter uma amostra muito grande (Quivy & Campenhoudt, 1998).

As vantagens da utilização desta técnica de recolha de dados, prende-se com o facto de ser fácil de aplicar e de poder ser administrado a uma amostra significativa da população, o de permitir a recolha simultânea de dados sobre diferentes variáveis, possibilitando a sua quantificação e diferentes análises de correlação. Além do seu carácter anónimo, que garante, em princípio, a veracidade das respostas.

Contudo, o inquérito por questionário apresenta, igualmente, algumas desvantagens, entre as quais se destacam a dificuldade na sua conceção, a elevada taxa de não respostas, o enviesamento dos resultados resultante do possível preenchimento em grupo. Existem ainda limitações decorrentes da análise estatística de dados, como por exemplo a análise de várias questões em simultâneo requer uma amostra que se torna insustentável na maior parte das investigações (Ghiglione & Matalon, 2001).

Apesar das desvantagens, para o tipo de estudo que se pretende realizar, esta técnica de recolha de dados será adequada, uma vez que permitirá abranger um maior número de inquiridos num menor espaço de tempo.

A aplicação do inquérito foi disponibilizada através de hiperligação correspondente a um site da internet:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dFIUQko0ZDJ6cTNUNTRPZUttbjJIUWc6MQ>

As respostas às questões foram enviadas e armazenadas num banco de dados. O instrumento ficou disponível aos trabalhadores, sensivelmente por um período de três semanas.

O questionário estruturou-se em 4 partes, sendo a primeira direccionada para a caracterização sociodemográfica do inquirido, e as três partes restantes dedicam-se às questões referentes a duas das dimensões de análise e variáveis do modelo de análise de mudanças organizacionais de Pettigrew (1987) nomeadamente o conteúdo e processo tendo em conta as características e os princípios da reengenharia de processos de Hammer e Champy (1993). A recolha de dados referentes à dimensão contexto apenas foi contemplada nos restantes métodos de recolha, análise documental e entrevista.

A segunda parte é dirigida a todos os trabalhadores que exercem funções na área funcional de recursos humanos e tem por objetivo detetar a existência de características típicas dos processos, resultantes da reengenharia, da qual foram obtidas 94 respostas. Na terceira parte, apenas é solicitada a participação dos trabalhadores que exercem funções nesta área funcional no ISS, há mais de 5 anos, com o objetivo de possibilitar a análise dos objetivos mais atingidos pela organização e o seu impacto na mudança organizacional, sendo que nesta parte apenas se obtiveram resposta de 64 pessoas que reuniam estas condições. A quarta parte do inquérito é dirigida apenas aos trabalhadores que estiveram de alguma forma envolvidos diretamente no

projeto de implementação da reengenharia de processos, pelo que apenas responderam 25 trabalhadores.

O questionário é composto, maioritariamente, por questões fechadas, cuja resposta é atribuída numa escala do tipo likert.

O tratamento de dados foi efetuado através do software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

4.6. Modelo proposto para análise dos impactos da reengenharia de processos na área de Gestão de Recursos Humanos

Nos próximos capítulos iremos prosseguir com a descrição da aplicação das demais ferramentas utilizadas, a entrevista e o Inquérito por questionário. No entanto e de forma a orientar a pesquisa, realizar a análise e a interpretação dos dados recolhidos, propõem-se o modelo de análise dos impactos da reengenharia de processos na área de Gestão de Recursos Humanos, apresentado no seguinte quadro:

Quadro 2. Dimensões, variáveis e instrumentos de análise da pesquisa

Dimensões	Variáveis	Ferramentas de Análise
Contexto		
	Motivação para a mudança:	Entrevista Informação documental
Fatores externos	Enquadramento legal Programas Governamentais	
Fatores internos	Estrutura/ Cultura organizacional	
	Redução de Efetivos	
Conteúdo		
	Objetivos	Informação documental Entrevista
	Reengenharia de processos RH implementados: . Metas	Informação documental Inquérito por questionário
	Sistemas de comunicação e tecnologia de Informação	Entrevista Informação documental Inquérito por questionário
	Benefícios	Entrevista Informação documental Inquérito por questionário
Processo		
	Dificuldades / Fatores facilitadores:	Entrevista Inquérito por questionário
	. Envolvimento das pessoas	
	. Liderança	
	. Comunicação	
	. Metodologia	

Fonte: Adaptação baseada na abordagem de análise de mudanças organizacionais de Pettigrew (1987) e nos princípios da reengenharia de processos de Hammer e Champy (1993).

O modelo proposto tem como base o modelo de Pettigrew (1987) sugerindo-se algumas adaptações que visam contemplar as particularidades da implementação da Reengenharia de Processos no ISS. O enfoque do modelo de Pettigrew (1987) é para as mudanças numa

organização, porém com algumas adaptações utilizou-se este modelo para análise dos impactos da Reengenharia de Processos no ISS.

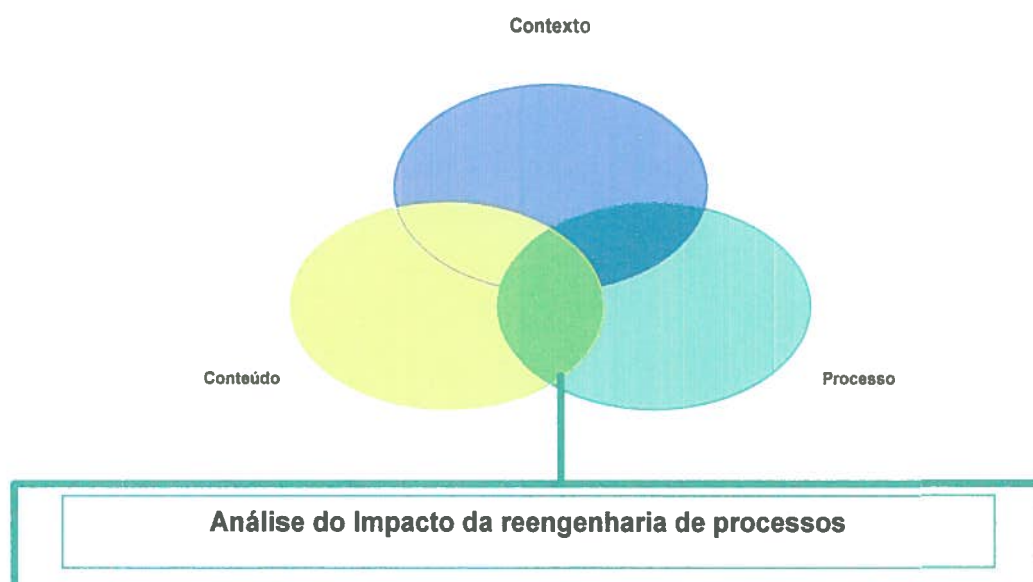
Ao utilizar o procedimento de Pettigrew (1987) o **contexto** é estudado através de análise documental fornecida pelo ISS e através das entrevistas realizadas. Pretendeu-se através da análise do ambiente externo e interno identificar os principais motivos que influenciaram a organização para a mudança.

O **conteúdo** visa identificar o foco da mudança que está a ser analisada, neste caso, a implementação da reengenharia de processos de Gestão de Recursos Humanos. Esta análise efetuou-se através da análise documental e na análise dos dados recolhidos através das entrevistas e do inquérito por questionário.

O **processo** visa explicar a forma de relacionamento e atuação dos envolvidos. Através da análise dos processos de mudanças empreendidas pela organização, com base na análise documental e na análise dos dados recolhidos através das entrevistas e do inquérito por questionário, procurou-se explicar como foram conduzidas, as ações, reações das partes interessadas na mudança de um estágio para outro.

Concluindo, procurou-se realizar a análise dos impactos da reengenharia de processos através da análise das variáveis contidas em cada uma das dimensões da investigação atrás descrita e das conclusões daí retiradas, sendo que o autor propõe que as mesmas sejam consideradas como perspetivas diferentes de um mesmo facto e analisadas de forma complementar e não isoladamente (Pettigrew, 1987).

Fig. 2. Modelo de Análise do Impacto da Reengenharia de Processos



Fonte: Baseado no modelo de análise de Pettigrew (1987)

Parte III – Estudo de Caso

5. Implementação de Reengenharia de Processos de Recursos Humanos no ISS, I.P.

No contexto do presente trabalho, interessa observar como foi efetuada a reengenharia dos processos de Gestão de Recursos Humanos, no ISS. Assim, no presente ponto proceder-se-á a uma breve à descrição da implementação do primeiro programa de Criação de Serviços Comuns e Reengenharia de Processos, designado por Projeto SCORE, e o segundo, o projeto de Reengenharia de Processos GRH e Implementação do Contact Center DRH, designado por Projeto GOPRO RH, que na mesma linha do primeiro, foi desenvolvido nas áreas de Gestão de Recursos Humanos.

5.1. Projetos desenvolvidos e implementados no Departamento Recursos Humanos.

O ISS é tutelado pelo Ministério do Solidariedade e Segurança Social (MSSS), está enquadrado na administração indireta do Estado, tem a natureza de Instituto Público e possui autonomia administrativa, financeira e patrimonial. Foi criado em janeiro de 2001 com o objetivo de instituir um novo modelo de organização administrativa, aumentar a capacidade de gestão estratégica e implementar a coordenação nacional do Sistema de Proteção Social de Segurança Social e dos seus subsistemas. A caracterização do ISS, do seu efetivo e o Departamento de Recursos Humanos encontra descrita no Apêndice II - Caracterização do ISS e do Departamento de Recursos.

Em novembro de 2005, apresentou candidatura ao Programa Operacional da Administração Pública (POAP), enquadrado no 3.º Quadro Comunitário de Apoio (QCA III), destinado à modernização dos sistemas e dos procedimentos. Este programa tinha como âmbito, a Reengenharia de todos os Processos do ISS e a Criação de Serviços Comuns. A decisão de aprovação ocorreu em agosto de 2006 e o projeto iniciou-se em novembro de 2006.

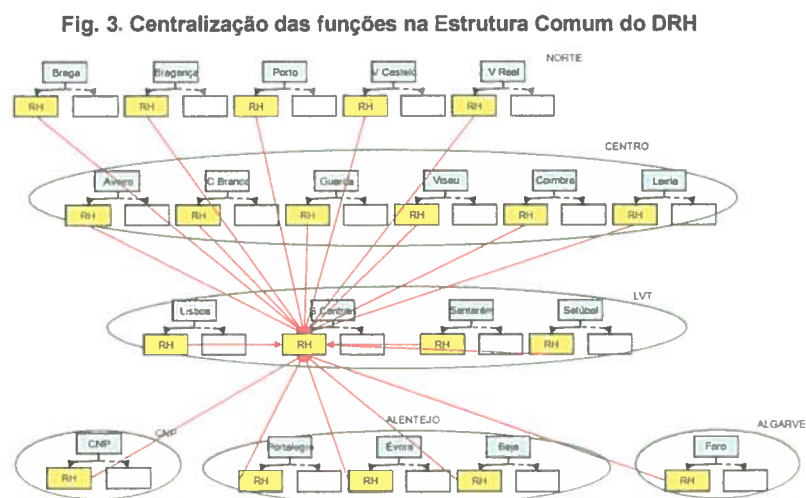
Este projeto surgiu como uma oportunidade de resolução de dificuldades que existiam no ISS, consequência da integração num só Instituto, de 20 Unidades Orgânicas (UO) Descentralizadas, as anteriores Direções Regionais de Segurança Social, agora Centros Distritais, o Centro Nacional de Pensões (CNP), o Centro Nacional de Proteção contra os Riscos Profissionais (CNPRP) cada uma com autonomia Administrativa e Financeira, diferentes processos RH e quadros de Pessoal com a consequente dificuldade de gestão administrativa e previsional dos mesmos (Anexo I – Organograma do ISS).

5.2. Projeto Score RH

O programa de Criação de Serviços Comuns e Reengenharia de Processos, designado por Projeto SCORE, foi desenvolvido nas áreas de Gestão de Recursos Humanos; Documentação e Arquivo; Gestão do Património; Aprovisionamento e Gestão Financeira, com o principal objetivo de reestruturar o ISS, I.P., englobando o alinhamento da organização, com uma nova visão de modelo de Serviços Comuns e definição dos processos, estrutura e recursos adequados à sua implementação. Os objetivos principais do SCORE, passaram por: apoiar a reestruturação e modernização do ISS com a criação de Serviços Comuns; efetuar a reengenharia dos processos, simplificação de procedimentos e a melhoria dos fluxos internos; Aumentar a qualidade, eficácia e eficiência dos processos de suporte e negócio, tornando-os mais simples, uniformes, céleres e adequados às necessidades do cliente interno (trabalhador) e cliente externo (cidadão).

Neste trabalho apenas será desenvolvida e aprofundada a reengenharia dos processos desenvolvida na área de Gestão de Recursos Humanos, que teve como principal objetivo a simplificação de melhoria dos fluxos internos, com o intuito de desenvolver uma abordagem única e sistematizada para todo o instituto, através uma nova visão para os Recursos Humanos do ISS. Esta nova visão de Gestão de Recursos Humanos tinha o intuito de proporcionar mais equidade, eficácia e eficiência, aumento da qualidade do serviço com uma redução de tempos de resposta que permitisse ao mesmo tempo simplificar e desburocratizar o serviços prestado ao trabalhador, através da organização da atividade prestada por processos, proporcionando assim um maior conhecimento e disponibilização de mais informação sobre os processos, a eliminação de redundâncias, aumento de produtividade e otimização de recursos.

No âmbito da reorganização interna do ISS (Deliberações do Conselho Diretivo n.º 062/2007, de 29 de junho), veio a ser definida a integração da Gestão de Recursos Humanos com a estratégia global da organização numa lógica de processos. Esta reorganização viria centralizar a função RH no DRH dos Serviços Centrais de acordo com a Fig. 3.

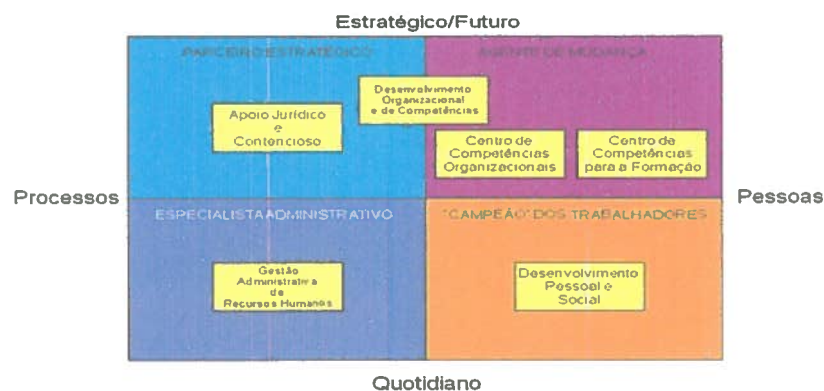


Fonte: DRH, ISS, I.P., 2010.

Deixaram de existir os Departamentos de Recursos Humanos que nos respetivos Centros Distritais, passando apenas a existir núcleos que na maior parte dos casos são compostas por 3 a 5 pessoas, dão resposta apenas a casos pontuais que requerem uma proximidade com os trabalhadores e se apresentam como interlocutores entre os trabalhadores dos Centros Distritais e os Serviços Centrais.

O modelo Estratégico/Futuro de Desenvolvimento RH para o ISS definido na estrutura orgânica e funcional do DRH, apresenta a posição funcional das unidades orgânicas do DRH, segundo o modelo de Dave Ulrich (1997).

Fig. 4. Modelo Estratégico do Departamento de Recursos Humanos



Fonte: DRH, ISS, I.P, 2010.

De acordo com o apresentado no Manual de Boas Vindas do Departamento de Recursos Humanos (2010), o *parceiro estratégico* transporta a estratégia empresarial para a ação. Alinha as práticas de Recursos Humanos com a estratégia do negócio. Executa a estratégia. O *especialista administrativo* desenvolve processos e fluxos de informação relacionados com os Recursos Humanos, centrando-se na criação de valor, no desempenho e avaliação. Constrói uma estrutura eficiente. O *“campeão” dos trabalhadores* ouve e responde aos trabalhadores, funcionando como mediador entre as suas pretensões e os recursos disponíveis para a sua satisfação. Aumenta o envolvimento dos trabalhadores. O *agente de mudança* compreende a teoria e aplica os instrumentos de mudança. Conduz a mudança aplicando-a, primeiro, à função de Recursos Humanos. Funciona como catalisador e facilitador da mudança. Renova a organização.

5.2.1. Planeamento do Projeto

O Projeto teve início em novembro de 2006, foi desenvolvido em 2007 e 2008 e organizado com a seguinte estrutura:

- Direção Global - constituída pelo Conselho Diretivo do ISS, Parceiros (Instituto de Informática, I.P.) e elementos transversais ao projeto, com a função de coordenação global, a definição de linhas e a validação das soluções apresentadas;
- Orientação do Projeto - constituída pelos responsáveis das áreas de processo objeto da reengenharia ou da criação de serviços comuns, com funções de orientação, acompanhamento e verificação das soluções apresentadas;
- Equipa de Projeto – constituída por técnicos das respetivas áreas, com conhecimentos profundos dos processos, que acompanha e participa na execução dos trabalhos juntamente com os consultores das empresas de consultadoria selecionadas.

A definição concreta do número e âmbito dos processos base a mapear e a descrever resultou de sessões de trabalho conjuntas entre as equipas, no sentido de homogeneizar o seu conteúdo.

A Tabela, Definição dos Processos e sub-processos de Recursos Humanos (Anexo II) representa os processos e sub-processos definidos para a área de Recursos Humanos, que resultaram dessas sessões. Os processos foram mapeados e descritos por trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos, utilizadores chave de cada processo que detinham um conhecimento mais completo de forma a permitir aumentar o detalhe do trabalho, de forma a fornecerem o *Know-how* técnico sobre cada um dos sub-processos a desenhar, com o acompanhamento técnico das consultoras.

Como etapa imediatamente posterior à do levantamento de processos, procedeu-se à fase de Desenho dos processos, que englobou o alinhamento da organização com a nova visão de modelo de Serviços Comuns e definição dos processos, estrutura e recursos adequados à sua implementação. A equipa interna de Gestão de Projeto coordenou os trabalhos e validou os respetivos *outputs* em conformidade com o planeado. Importa ainda esclarecer que, após a cessação do contrato com a consultora externa, cada Unidade Orgânica do Departamento de Recursos Humanos tinha um agente de mudança responsável por efetivar as devidas atualizações nos manuais de processos através da aplicação informática *VISIO*.

A implementação da centralização de processo após análise dos principais problemas identificados, visou identificar: o modelo organizacional recomendado; os processos após a reengenharia, com a definição das atribuições de cada uma das entidades; os fatores críticos de sucesso de cada sub-processo; as principais alterações e benefícios a alcançar; as necessidades de recursos; os requisitos ao nível de sistemas de informação e os indicadores chave de cada processo.

O **Modelo conceptual** centrou-se na análise e modelização de dois elementos fundamentais: o modelo organizacional e o modelo processual.

O modelo organizacional consistiu na definição do modelo orgânico e os principais intervenientes a nível central, na identificação de modelos de gestão com os centros distritais de Segurança Social e na definição do perfil de competências dos principais intervenientes.

O modelo processual consistiu na identificação do grau de centralização global, na identificação dos principais dos principais problemas associados aos processos e de alterações da

reengenharia, no fluxo de atividades e intervenientes, das principais atividades, dos benefícios alcançados e fatores críticos de sucesso.

5.3. Projeto GOPRO RH

O projeto GOPRO RH – Reengenharia de Processos GRH e Implementação do Contact Center DRH, visou a atualização de processos de recursos humanos implementados pelo SCORE, por força do novo enquadramento legal, nomeadamente a Lei n.º 12-A/2008, que veio estabelecer os regimes de vinculação, de carreiras e remunerações dos trabalhadores e do Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas, tornou-se necessária a revisão dos processos desenhados e anteriormente implementados.

Prosseguiu com a mesma abordagem no desenho e implementação de novos processos de gestão de recursos humanos, anteriormente postos em prática pelo projeto SCORE.

A tabela, Definição dos Processos e sub-processos de Recursos Humanos (Anexo II) apresenta uma síntese dos processos e respetivos sub-processos que foram desenhados, bem como os desenhados e não implementados pelo projeto SCORE.

O projeto GOPRO RH, também teve como objetivo a definição do modelo de Atendimento do Departamento de Recursos Humanos e implementação da infraestrutura tecnológica de suporte ao serviço Contact Center DRH.

A generalidade dos processos foi centralizada, sendo mantido ao nível distrital determinadas atividades que exigem um acompanhamento personalizado ao cliente interno.

Foram privilegiadas iniciativas de delegação de competências que permitem uma eficaz distribuição das tarefas de validação e controlo, de forma a incutir uma cultura de responsabilização e uma maior disponibilidade dos quadros dirigentes para atividades de planeamento. Genericamente evolui-se de um patamar de centralização de cerca de 45% para 81%, existindo 39% de sub processos totalmente centralizados, fomentando a especialização dos colaboradores e a adoção de procedimentos uniformes para situações similares.

Dos processos implementados, apenas 8 (cerca de 15%) têm um grau de centralização inferior a 50%. Estes sub processos integram a "Assiduidade e Pontualidade" e o "Trabalho extraordinário/suplementar" que detêm características associadas localmente ao cliente interno e respetivo controlo, assim como as "Mobilidades Internas" efetivas dentro das Unidades Organizacionais Descentralizadas, as quais dependem exclusivamente do diretor de segurança social.

5.3.1. Execução do Projeto

A execução do GOPRO – Reengenharia de Processos GRH e Implementação do Contact Center DRH, tal como o projeto anterior foi assegurada pelo Departamento de Recursos Humanos em parceria com uma consultora externa e o Instituto de Informática, I.P. e contou com a

colaboração interna das Unidades Orgânicas desconcentradas de RH e Gabinetes de Comunicação, Gestão e Informação e Qualidade e Auditoria.

O Projeto com a duração de 6 meses englobou o desenvolvimento de um processo de Gestão da Mudança e Comunicação, junto de todos os envolvidos no trabalho de reengenharia de processos, comportou 3 Fases, antecedida por uma **Fase 0 de planeamento**, de preparação e organização do projeto, na Identificação da missão, visão, objetivos estratégicos a alcançar com o projeto e consolidação dos objetivos do projeto e validação do âmbito de atuação.

A **Fase I de diagnóstico**, consistiu na Identificação das Linhas de Orientação, através da caracterização da situação atual da organização, identificação dos processos, análise da cadeia de valor da organização, análise do impacto de cada processo, na qualidade dos serviços, de forma a selecionar os processos a redesenhar, no levantamento exaustivo do atual modo de realização dos processos selecionados, na identificação e obtenção de informação acerca das métricas existentes para esses processos (tempos de ciclo dos processos, e dos recursos afetos, atividade de atendimento – tempos de espera, de atendimento e de inatividade), na avaliação crítica dos processos selecionados e documentação dos pontos fortes e de melhoria existentes em termos de funcionalidade e controlo, na análise da envolvente tecnológica de suporte aos processos e na listagem e priorização de oportunidades de melhoria e quantificação de benefícios.

Fase II de desenho, definiu o modelo futuro, e respetiva especificação de requisitos de dimensionamento do Contact Center, redesenho de processos e procedimentos e respetiva especificação de requisitos de Sistemas de Informação e processos de Recursos Humanos.

A **Fase III de implementação**, definiu os planos de implementação. O planeamento, preparação, implementação, acompanhamento e avaliação da implementação dos processos pilotos que arrancaram inicialmente nos Centros Distritais de setúbal, Aveiro e Faro. Posteriormente, o planeamento, preparação, implementação, acompanhamento e avaliação da implementação do Contact Center a nível nacional.

O **Centro de Contacto RH Direto** surgiu da necessidade de prestar um atendimento, em matérias de Recursos Humanos, mais atento aos trabalhadores do ISS, aumentando assim a sua satisfação com os serviços prestados de RH.

Os objetivos do Centro de Contacto RH Direto, passaram por: uniformizar a informação prestada aos trabalhadores do ISS em matérias de Recursos Humanos, através de guiões de atendimento e utilização de modelos de resposta; garantir a evolução da base de conhecimento de Recursos Humanos e o respetivo reflexo nos atendimentos seguintes, através da atualização constante dos guiões de atendimento; aumentar o conhecimento e controlo dos pedidos (e respostas) de trabalhadores do ISS - Centro de contacto como canal privilegiado de contacto permitiu o encerramento de 12 caixas de correio institucionais e desativação dos 4 números de fax do DRH; efetivar a separação entre a função de atendimento ao trabalhador e as restantes funções de Recursos Humanos, permitindo uma maior especialização e um melhor aproveitamento da capacidade humana disponível.

O âmbito dos projetos abrangeu os Serviços Centrais (DRH), os Núcleos de RH dos 18 Centros Distritais e os Núcleos de RH do CNP e CNPRP.

5.3.2. Sistemas de Informação

Sentiu-se a necessidade de implementar um sistema integrado de recursos de modo a permitir anular a necessidade atual de alimentar várias bases de dados paralelas para suporte a aplicações periféricas em cada uma das áreas (ex: Gesform, templates de apoio à mobilidade, folhas excel, LISven, etc.). Assim, o objetivo era disponibilizar as atualizações on-line aos utilizadores que tenham perfil de acesso. Os dados do trabalhador são atualizados e mantidos num único local, independentemente da área utilizadora. O novo sistema de informação ainda disponibiliza ferramentas flexíveis e a execução em qualquer momento de relatórios, a inclusão de regras de processamento e de validação para os processos chave (ex: processamento de salários), a integração a montante com o sistema pontométrico e a jusante com o sistema financeiro, eliminando atividades de validação e carregamento de ficheiros; a utilização de ferramentas de *employee self-service*, permitindo a atualização de informação relevante diretamente pelo colaborador.

5.3.3. Otimização / Implementação a nível nacional do sistema de gestão documental

Outro dos requisitos prendia-se com a Implementação da assinatura eletrónica, permitindo a desmaterialização da generalidade dos processos; generalização da utilização do sistema em toda a organização e em todo o ciclo de vida do processo (desde a sua identificação até ao arquivo do processo, incluindo a execução de despachos e deliberações); definição de *workshops* de reencaminhamento e definição de pontos de alerta em momentos de inatividade; a utilização de sistemas de classificação dos processos possibilitando uma pesquisa e análise estatística eficaz; ligação dos documentos registados via sistema de gestão documental a um sistema integrado de gestão de recursos humanos.

Foram igualmente identificados os requisitos específicos necessários à implementação de cada um dos processos e sub-processos.

As fontes documentais fornecidas pelo ISS, constituíram neste ponto a principal ferramenta de recolha de dados que permitiu descrever a instituição e os projetos objeto do estudo referentes à implementação da reengenharia de processos na área de Gestão de Recursos Humanos.

O conhecimento daqui extraído a par da conceitualização da reengenharia como instrumento de mudança estratégica numa organização pública serviu de base para a construção das restantes ferramentas de recolha de dados utilizadas neste trabalho de investigação.

6. Análise dos dados das entrevistas

Neste ponto são apresentadas tabelas que se encontram no Apêndice III (Tabelas – Análise de dados das entrevistas), que resumem os dados mais importantes retirados das respostas dos entrevistados às questões colocadas. Cada quadro será analisado e comentado.

Partimos da realização de entrevista exploratórias a 3 pessoas. Estas entrevistas foram gravadas, transcritas integralmente e sujeitas a análise de conteúdo a partir da qual se construiu o guião da entrevista definitivo (Apêndice IV - Guião de Entrevista).

Nas entrevistas exploratórias foram detetadas algumas dificuldades na resposta a algumas perguntas. No entanto, a grelha de perguntas foi mantida, concluindo-se a sua operacionalidade, deixando o entrevistado à vontade, no sentido de apenas responder ou abordar os assuntos que no seu entender achasse pertinente. Apesar do esforço no sentido de dar liberdade de expressão aos entrevistados, tal como referido por Ghiglione e Malaton (1993), no âmbito de uma entrevista, a pessoa não é completamente livre de dizer o que quer, já que de alguma forma está condicionada pela própria situação.

No que diz respeito à situação da entrevista, conciliou-se, com o horário e local de trabalho e ainda de acordo com a disponibilidade de cada um.

Foram realizadas sete entrevistas individualmente e iniciava-se com a apresentação da temática. O entrevistado era informado que os dados recolhidos se destinavam exclusivamente a um trabalho de investigação no âmbito de uma tese de mestrado sobre a análise dos impactos da reengenharia de processos em Recursos Humanos. Era igualmente garantida a confidencialidade das informações recolhidas e solicitada autorização para gravar a entrevista, apenas com o intuito de não se perder informação relevante, ou até cortar o bom andamento da conversa.

Os dados foram recolhidos nos meses de julho e agosto de 2011. Na etapa seguinte, procedeu-se à transcrição integral das entrevistas e à respetiva análise e interpretação desses dados. As entrevistas e as perguntas foram codificadas, os dados foram organizados, sumariados e apresentados em tabelas de acordo com as dimensões e variáveis de análise de maneira a possibilitar as respostas ao problema investigado.

A seguir é apresentada a análise dos dados das entrevistas. O tratamento dos resultados e a interpretação visaram tornar os dados válidos e com significado face aos objetivos específicos.

6.1. Caracterização dos entrevistados

O conjunto é constituído por 7 entrevistados que foram selecionados devido à sua participação ativa no processo de reengenharia: o patrocinador; dois coordenadores de processos e quatro agentes de mudança. Destes no total três são do sexo masculino e quatro do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 34 anos e os 56 anos. A antiguidade varia entre os 6 anos e os 23 anos, estando considerado no cômputo do tempo de serviço apenas o exercido na área de Recursos Humanos, no ISS e em organismos que deram origem ao atual ISS.

Quadro 3. Caracterização dos entrevistados

Entrevistados	Antiguidade RH no ISS	Categoria/ Cargo	Sexo	Idade	Hab. Literária	Papel no processo de Reeng.
E1	23 anos	Técnico Superior	Fem.	45	Lic. Gestão RH	Agente de Mudança
E2	7 anos	Vogal CD	Masc.	56	Lic. Direito	Patrocinador
E3	10 anos	Técnico Superior	Masc.	35	Lic. Gestão Marketing/ Mestrado Admin. Pública	Agente de Mudança
E4	16 anos	Diretor Núcleo	Masc.	34	Lic. Gestão RH	Coord. Processo
E5	23 anos	Técnico Superior	Fem.	47	12.º Ano	Agente de Mudança
E6	11 anos	Técnico Superior	Fem.	34	Lic. Ciências da Comunicação	Coord. Processo
E7	11 anos	Técnico Superior	Fem.	34	Lic. Estudos Europeus	Agente de Mudança

Fonte: A autora

Após uma breve descrição das características dos entrevistados, com base no referencial teórico e face aos objetivos específicos, apresenta-se a análise dos dados das entrevistas, de acordo com as categorias de análise a seguir indicadas.

Os teóricos da mudança radical defendem que uma mudança organizacional fundamental não pode ser alcançada por partes, gradual e confortavelmente (Carvalho, 2001), a mudança deverá desenrolar-se rápida e profundamente, ou seja requer uma mudança das práticas de negócio, da cultura e da estrutura organizacional. Um processo de mudança revolucionária desafia e mina o *status quo*, cria uma nova visão e consiga mudanças fundamentais nos valores e normas, nas práticas de trabalho e nas estruturas com base em táticas de mudança em sete áreas: liderança; envolvimento dos empregados; a estratégia de comunicação; a motivação para a mudança; marcos temporais; estrutura/cultura organizacional e tecnologias de informação. No entanto Linden (1994) refere que no setor público essa mudança não ocorre num único e súbito golpe, mas sim, precisa de ser faseada conforme já foi referido anteriormente.

6.2. Contexto externo

No que diz respeito ao contexto externo verifica-se que através das respostas apresentadas na tabela – Motivações para a mudança (Apêndice III), a maioria dos entrevistados aponta como um fator motivador para a mudança:

A *"modernização administrativa no Setor Público"* (E1, P2), *"a implementação das recomendações do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) e tendo presente os objetivos do Programa do XVII Governo"* (E4,P1). Apenas um dos entrevistados discorda ao afirmar que *"estes processos de reengenharia não foram desenvolvidos por qualquer tipo de pressão externa ou por qualquer indicação governamental "* (E2,P2), mas admite, no entanto, que estes *"foram facilitados pela existência de candidaturas aos programas comunitários*

que deram a possibilidade de contratação de apoio técnico para o desenvolvimento desses processos.” (E2,P2).

A “publicação de novos diplomas ao nível da Gestão de Recursos Humanos que vieram introduzir alterações significativas” (E3, P2).

E “as reestruturações orgânicas efetuadas nos últimos 10 anos no Instituto de Segurança Social, impostas por diversos diplomas que pautaram a evolução orgânica deste organismo desde a sua criação em 2000...”(...) Em 2007, com a implementação das recomendações do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) e tendo presente os objetivos do Programa do XVII Governo no tocante à modernização administrativa e à melhoria da qualidade dos serviços públicos” (E4, P1).

Todas estas razões encontram-se de certa forma enquadradas no âmbito da Reformas da Administração Pública, pois “havia desde a criação da Agência para a modernização para a Administração Pública. Esta desde sempre tentou que fosse uma prática a implementar em todos os organismos da Administração Pública, e o ISS, I.P. não quis ficar atrás e acabou por colher frutos desse trabalho com o prémio de Boas Práticas.” (E7, P2).

Poderá concluir-se que neste caso a reengenharia também foi encarada como um caminho para a mudança enquadrada na denominada reforma ou modernização administrativa e pelas alterações normativas e legais,

6.3. Contexto interno

A nível do contexto interno (Apêndice III – Tabela - Estrutura), verifica-se de acordo com as respostas que a própria estrutura do ISS motivou à mudança e à necessidade de se proceder a uma reengenharia nos processos. A estrutura do ISS:

“ resulta de organismos preexistentes, com a dimensão e com o tipo de organização que tem, altamente desconcentrada” (E2, P1) ela “englobou os 18 Centros Distritais, O Centro Nacional de Pensões, o Centro Nacional de Riscos Profissionais” (E1, P1) onde se observou a “existência de procedimentos completamente divergentes nas Unidades desconcentradas, (...) originando complicações nos circuitos” (E5, P1) e onde também “havia um dispêndio de recursos em tarefas repetidas. (...) e mais grave é que havia um olhar diferente para situações idênticas, ou iguais” (E6, P1), “havia necessidade de harmonizar procedimentos e de racionalizar os efetivos de forma a haver uma proficiência na relação qualidade e trabalho.” (E7, P1).

Ainda foi possível identificar através das respostas que outro fator externo motivador para a mudança foi que “O cliente tornou-se cada vez mais exigente, reclamava eficiência, eficácia e qualidade da atividade de RH, o que obrigou os dirigentes, com responsabilidades na área de gestão de Recursos Humanos, a refletir sobre um novo modelo de GRH assente na gestão de processos em função do cliente interno.” (E4, P1).

6.3.1 Traços culturais da organização

Em relação aos traços culturais (Apêndice III – Tabela - Traços culturais da organização), verificou-se que nem sempre foram coincidentes ou não são partilhados por todos da mesma forma, mas aqui apenas se destacam algumas respostas que transmitem, alguns valores organizacionais que se puderam identificar ao longo das várias entrevistas realizadas.

Nomeadamente em relação à **cultura de mérito**, continua muito condicionada ao «colete legal», porque:

“O ISS, nessa matéria, o que tem é a aplicação do SIADAP, que é visto como um sistema que favorece a meritocracia, fora disso, (...). Tenta promover através da formação, (...) poderão permitir desenvolver um melhor desempenho. De resto não tem nenhum sistema além daquele que a lei prevê.” (E2,P3).

Em relação à **orientação para os resultados**:

“Temos uma organização cujos objetivos são plenamente definidos no topo e depois descendo, em forma de cascata, distribuídos por dirigentes e por os trabalhadores. Portanto, há aí uma maior orientação para os resultados com base nessa gestão por objetivos.” E3, P3).

Quanto à **criatividade** no ISS é ser:

“Criativo q.b. Ser criativo, mas de uma forma controlada, porque estamos na Administração Pública, porque á partida já temos as bases bem definidas” (E1,P3), *“Nós não temos instrumentos específicos de promover a criatividade, mas penso que, falando por mim e pelo Conselho Diretivo, foi que o CD sempre tentou transmitir para os diversos níveis hierárquicos, um clima de diálogo e um clima de todos os que cá trabalham possam participar, terem um clima de abertura para fazerem propostas que obviamente terão de ser apreciadas. (...) Havendo um apelo à participação e à liberdade de participação e à criatividade.”* (E2, P3).

No que respeita à **orientação para o cliente**:

“Se estivermos a falar do cliente interno, sim existe uma grande orientação, essa foi a grande mudança, existe uma maior aproximação com os trabalhadores. Se for para o cliente externo, também nos últimos anos foi feito um trabalho significativo designadamente, em termos da comunicação e uma maior proximidade” (E3, P3) e *“nos Recursos Humanos à mesmo uma preocupação (...) porque as orientações da Diretora do Departamento RH é mesmo essa satisfação do cliente”* (E1, P3).

Quanto à **excelência**:

“Tem sido promovida em termos de valores a seguir” (E5, P3) mas *“Numa casa desta dimensão, as coisas não são fáceis. Mas as políticas já consagradas, vão no sentido da melhoria, poderão ainda não estar ao nível da excelência, mas vão no sentido da melhoria”* (E2, P3).

Em relação à promoção da **autonomia e responsabilização**:

“Tem havido em determinados serviços, a preocupação de o próprio trabalhador ter alguma autonomia (...), mas atenção, só em certos serviços, mais ao nível dos Serviços Centrais, porque

ao nível dos Centros Distritais essa autonomia não se verifica, ou quase nada, quando se dá mais autonomia, sim, logo há maior responsabilização das pessoas.” (E5, P3).

No que concerne à *cooperação e trabalho de equipa*:

“Tem sido fomentado pelo CD em funções, fortes relações de cooperação (...). No aspeto interno, o trabalho de equipa é a metodologia privilegiada de trabalho. Na base estão os grupos de trabalho multidisciplinar e multissetorial e pensamos que assim se vêm resultados mais sólidos. É prática nestes últimos 6 anos e é uma organização com perfeita consciência dessa necessidade.” (E2, P3).

Daqui pode-se concluir que a cultura promovida pelo ISS tem ido ao encontro das linhas orientadoras definidas na Resolução do Conselho de Ministros 95/2003, de 30 de junho que tinha como objetivos essenciais, prestigiar a Administração Pública, racionalizar e modernizar as estruturas, reavaliar as funções do Estado e promover uma cultura de avaliação e responsabilidade, distinguindo o mérito e a excelência. Na estratégia da Reforma (Rocha e Carvalho, 2007) que consistiu na revisão das atribuições e orgânica do Estado e da Administração Pública e na aplicação da gestão por objetivos – SIADAP, utilizado como instrumento adequado à avaliação de desempenho. Em síntese no receituário promovido pela Nova Gestão Pública, baseado nas teorias clássicas, no conceito da cultura organizacional e insistência na primazia dos clientes.

6.4. Conteúdo

O conteúdo visa identificar o foco da mudança que está a ser analisada, neste caso, a implementação da reengenharia de processos de Gestão de Recursos Humanos.

6.4.1. Objetivos

Na análise das respostas dos nossos entrevistados poderemos identificar como objetivos (Apêndice III – Tabela - Objectivos) que:

“O primeiro projeto (...) tentou reunir a informação de todos esses Centros Distritais, para cada processo. Depois foi ver o que é que se podia melhorar, onde se perdia mais tempo, onde se podia eliminar, até se criar um procedimento único, isso foi a base em termos do que se passou em Recursos Humanos.” (E1, P1), pretendeu-se a *“centralização de decisões e dos processos, provocada também pela necessidade de otimizar recursos”* (E2, P1), *“atualizar processos de acordo com os diplomas legais (...) e melhorar o atendimento ao cliente interno, com a criação de um Centro de Contacto RH”* (E4, P1).

6.4.2. Benefícios

Sobre quais os benefícios sentidos (Apêndice III – Tabela - Benefícios), os entrevistados indicaram que hoje:

“Temos uma teoria e algumas diretrizes” (E1, P10), “os processos passaram a ter um desenho com um percurso próprio, passou a ter um circuito formal e de certa forma acabou por disciplinar os trabalhadores, ou seja, o que é que teriam de fazer, por onde um determinado pedido tinha de entrar e mesmo a nível de prazos, passou a estar definido, coisa que até então não estava” (E7, P9), “Resumido foram a uniformização, harmonização de procedimentos e a poupança de recursos.” (E2, P10), “consequimos efetivamente reduzir significativamente os tempos de processamentos daquilo que nos é requerido, conseguimos trabalhar melhor até com uma redução dos funcionários afetos à área dos Recursos Humanos, principalmente ao nível Distrital e estamos a conseguir fazer mais com menos.” (E3, P10), permitiu que “cerca de 60 guiões de atendimento elaborados, em sequência dos atendimentos prestados ao cliente interno; aumento do conhecimento e controlo dos pedidos e respostas de trabalhadores do ISS, efetivação da separação entre a função de atendimento ao trabalhador e as restantes funções de recursos humanos, permitindo uma maior especialização e um melhor aproveitamento das competências disponível e um aumento da satisfação dos trabalhadores do ISS, com o serviço de atendimento prestado” (E4, P10).

6.5. Processo

Como o processo visa explicar a forma de relacionamento e atuação dos envolvidos, através das entrevistas procurou-se identificar as variáveis referentes à análise de condução da mudança, das ações, reações das partes interessadas na mudança de um estágio para outro.

6.5.1. Modelo Proposto

Lewin (1951, in Alvesson e Sveningsson, 2008) indicou que a mudança será facilitada com a presença de agentes externos à organização que apliquem conhecimento comportamental científico ao processo continuamente. O mesmo entendimento é partilhado por outros autores. Quanto ao modelo proposto todos os entrevistados de uma maneira geral concordaram com o modelo proposto (Apêndice III – Tabela – Modelo Proposto):

“Em termos de projeto muito bom” (E1, P2) mas também em termos gerais através das respostas puderam-se identificar sobre este assunto que “as metodologias adotadas (...) foram adequadas e os produtos apresentados corresponderam aos requisitos exigidos pelo ISS, I.P.. Contudo, são empresas de consultoria que não apresentam sensibilidade para as matérias legais e cultura organizacional da Administração Pública” (E4, P6), “em termos conceptuais a ideia é boa, (...) mas em termos de execução, de operacionalidade dessa ideia, não” (E5, P8), “O modelo apresentado pela empresa consultora era muito teórico, e com a prática algumas coisas não funcionam” (E7, P6).

Neste caso pode concluir-se que mais uma vez o enquadramento legal a que a Administração Pública está condicionada exerce influência na operacionalidade destes processos.

6.5.2. Liderança

Apesar de se considerar uma variável muito importante neste estudo, por se considerar uma matéria algo sensível não foi questionado diretamente aos entrevistados a sua apreciação quanto ao desempenho da liderança no processo, mas em algumas conversas desenvolvidas pudemos identificar alguns indicadores sobre esta matéria (Apêndice III – Tabela – Liderança):

“No início há resistência, depois é levá-los a acreditar que vai ser melhor e envolvê-los. Neste caso o papel da liderança, sempre que necessário era uma forma de desbloqueio, bastava uma posição mais firme do Conselho Diretivo” (E6, P8).

O que vem confirmar que a liderança desempenha um papel fulcral, a liderança deve estar comprometida e certa dos resultados que serão obtidos; da mesma forma todas as pessoas precisam estar envolvidas e entender o processo, serem treinadas a desempenhar as suas novas tarefas; os novos objetivos da empresa devem ser divulgados a todas as pessoas; os papéis e as responsabilidades de todos devem estar bem definidos. (Jacobson et al. 1995).

Ao nível da colaboração, também se refletia:

“Também tem a ver com a liderança, porque a Diretora chegava ali e mobilizava as pessoas para colaborarem e entre ajudarem-se.” (E1,P3). A iniciativa de levar a cabo uma mudança partirá sempre da gestão de topo, numa lógica de cascade down (Alvesson e Sveningsson, 2008), daí que seja natural que o papel desbloqueador e motivador surgissem das chefias mais elevadas.

6.5.3. Tecnologias de informação e Canais de comunicação

Deve-se pensar nas tecnologias de informação em termos da forma como apoiam os novos processos redesenhados. As tecnologias de informação trazem melhorias na coordenação, além de maximizarem o desempenho das funções individuais (Furey et. al., 1993) facilitam a simplificação dos processos e promovem a tomada de decisão descentralizada (Davenport e Short, 1990). Sobre a perceção dos entrevistados em relação às tecnologias de informação e canais de comunicação utilizados, foi referido na respectiva tabela - Apêndice III, que:

“A comunicação é essencial neste processo e tem de ser muito bem cuidada. (...) Utilizaram-se algumas formas de comunicação tradicional, como as ações de formação, plenários, foram feitas mais deslocações aos Centros Distritais, divulgação para informar como os nossos processos se encontravam e encontram divulgados no nosso site. (E2, P8) inicialmente “ O SCORE assentava num pressuposto muito importante que era a Gestão Integrada dos Recursos Humanos, no entanto no seu desenvolvimento essa aplicação nunca surgiu” (E7,P5) e “o que ficou por fazer foi a sensibilização dos serviços para o SCORE, que nunca foi feito, ou se foi feito foi de uma forma tão incipiente que nunca se passou o real valor da reengenharia de processos para as pessoas” (E5, P6), além de “o meio de comunicação que está a ser utilizado se calhar não é o melhor, porque cada vez menos pessoas têm tempo para ir à intranet, ou ler o ISS Comunica (...) o que eu quero dizer é que a nível da comunicação, houve muitas falhas” (E1, P3), mas também

existe a percepção que *“a grande mudança, é que há claramente nos dias de hoje uma maior aproximação entre o Departamento de Recursos Humanos e os trabalhadores. (...) Foi produzido muito material, divulgado através da intranet e por mail, e o RH Direto foi o culminar da comunicação com os Recursos Humanos, com um canal privilegiado e tendencialmente rápido entre os trabalhadores e os Recursos Humanos, essa aproximação está a ser conseguida”* (E3, P2).

O que traduz de certa forma o que Davenport (Davenport, e Short, 1990) apontam em relação aos processos e à abordagem de processos administrativos e operacionais, se a organização dominar a complexidade das informações, pode dominar a complexidade dos clientes e produtos múltiplos.

6.5.4. Dificuldades

Na mudança estratégica ou radical existe uma rutura com os padrões anteriormente existente. Essas alterações exigem descontinuidade com as condições anteriores ao seu funcionamento (Bilhim, 2008) e na maior parte dos casos, as mudanças representam uma fonte de conflitos, situações de ameaça e preocupação (Apêndice III – Tabela – Dificuldades). Deixar:

“Os hábitos adquiridos, foi mesmo muito complicado as pessoas deixarem de fazer de uma forma que tinham estado uma vida, acho que foi o mais difícil. A mudança é uma coisa muito difícil” (P1, P8).

Outras dificuldades identificadas através das entrevista prenderam-se principalmente com o envolvimento dos trabalhadores, os canais de comunicação, e os indicadores de medidas:

“A resistência à mudança manifestada pelos trabalhadores a locados a funções de RH nas Unidades Organizacionais Desconcentradas que perderam competências, com a criação de serviços comuns e conseqüente centralização de poderes, a inexistência de um sistema de informação de recursos humanos de suporte aos processos técnico-administrativos, a existência de diversas aplicações informáticas de suporte à atividade de RH e o facto de os dirigentes do ISS não se encontrarem devidamente alinhados com os processos a implementar a nível nacional.” (E4, P8).

Quando as pessoas sentem que podem perder algo devido à introdução de alterações, é natural que lhes resistam, de forma a manter os seus interesses defendidos, assim como ameaças à influência e atribuição de poder a grupo detentores até então desse poder (Cunha et al., 2004):

“A única resistência que terá havido, e é natural é a resistência à mudança, e nomeadamente aqui em relação aos serviços que terão perdido algum poder de decisão a favor de outros” (E2, P2). Ainda outra dificuldade identificada *“tinha a ver com o apresentar indicadores das medidas adotadas, provar que efetivamente se conseguia fazer seguindo aquele percurso, isso foi muito complicado”* (E7, P8).

Uma condição necessária, porque como refere Hood (1996, citado em Rocha, 2010), responsabilidade significa objetivos claramente definidos, a eficiência necessita de atenção aos objetivos.

6.5.5. Fatores facilitadores

Quanto aos fatores que os entrevistados consideraram como facilitadores de todo o processo, as respostas variam desde (Apêndice III – Tabela – Fatores facilitadores):

“As pessoas têm, apesar de tudo e embora resmunguem, reclamem, têm sempre aquela boa vontade de resolverem uma situação e as coisas correm bem. Deve-se à disponibilidade dos trabalhadores. Que de certa forma é um contra senso, porque se uma dificuldade é a mentalidade dos trabalhadores depois uma das causas que mais contribui-o para o êxito foi as pessoas...” (E1, P9) e *“sem dúvida o envolvimento de toda a equipa...”* (E6, P9). A *“centralização do orçamento. É sabido que para desenvolver todo um conjunto de atividades é preciso ter um orçamento, a centralização do orçamento retirou possibilidade de ser feito de forma descentralizada um conjunto de tarefas que até aí eram feitas de forma descentralizada, portanto, a centralização orçamental, nomeadamente na Área de Recursos Humanos foi um fator muito positivo, para que as pessoas percebessem a inevitabilidade de mudar procedimentos. Foi também um fator decisivo, as pessoas sentirem a necessidade de outros desenvolverem processos, e isto motivado pela falta de recursos, que eles já não tinham capacidade para desenvolver.”* (E2, P9), *“O Plano de Gestão da Mudança e Comunicação foi um instrumento de gestão essencial para a prossecução dos objetivos estabelecidos, (...) Importa ainda referir que no âmbito da implementação do Contact Center DRH foi fundamental a adaptação da infraestrutura tecnológica do VIA Segurança Social a funcionar em Castelo Branco”* (E4, P9), *“os templates que foram criados para os processos e sub-processos, facilitaram”* (E5, P9), houve quem não respondesse diretamente à questão e até quem tenha *“alguma dificuldade em apontar alguma razão, porque não senti que tivesse havido algo mais significativo.”* (E3, P9).

7. Análise dos dados do inquérito por questionário

Antes de aplicado, o inquérito foi sujeito a um pré teste dirigido a 10 pessoas. O inquérito foi enviado a 187 trabalhadores do DRH e Núcleos Distritais, através de correio eletrónico e esteve disponível *on-line* entre os dias 16 de outubro e 7 de novembro de 2011, cerca de 3 semanas, tendo-se obtido 94 respostas, cerca de 50,2%. Baseamo-nos na literatura revista para construirmos o inquérito por questionário (Apêndice V – Inquérito por questionário). Neste capítulo são apresentados quadros e gráficos estatísticos que resultam do tratamento dos dados. O programa utilizado para tal foi o SPSS (Apêndice VI – (Apêndice VI – Análise estatística - SPSS).

O questionário continha 46 afirmações, às quais se solicitava uma apreciação com base no grau de concordância do inquirido, que poderia variar de 1 a 6, cujos valores variavam de 1 – discordo totalmente a 6 – concordo totalmente, à exceção da pergunta 29 que está valorada de 1 a 4, correspondendo 1 a pouco importante e 4 a muito importante.

O questionário encontra-se estruturado em quatro partes. O primeiro grupo incidia sobre a caracterização sócio-demográfica dos inquiridos. O segundo grupo sobre as características típicas dos processos resultantes da reengenharia. O terceiro grupo sobre os benefícios obtidos e alterações produzidas nos processos de trabalho e um quarto grupo sobre o envolvimento externo, nomeadamente das empresas de consultadoria.

7.1. Caracterização sociodemográfica

Os inquéritos foram realizados a 187 trabalhadores que se encontram afetos ao Departamento de Recursos Humanos, no caso dos Serviços Centrais e às áreas funcionais de Recursos Humanos (Núcleos RH), no caso de pertencerem aos Centros Distritais. Esponderam 94 trabalhadores, cerca de 50,2 %.

7.1.1. Idade

No quadro abaixo, podemos observar a distribuição por idade dos inquiridos. Assim, 36 dos inquiridos situa-se na faixa etária entre os 30 e 39 anos, correspondendo a 38,3% da amostra, seguindo-se em maior número, 30 trabalhadores com a idade compreendida entre os 50 e os 59 anos, correspondendo a 31,9% dos respondentes. Entre os 40 e 49 anos, responderam ao inquérito, 20 pessoas, ou seja, 21,3 % da amostra. Encontrando apenas 4 pessoas na faixa etária dos 22 aos 29, e apenas 3 têm mais de 60 anos. A média de idades é de 44 anos, muito aproximada com a média de idades do ISS, que é de 47, 5 anos . O trabalhador mais novo tem 22 anos e os dois mais velhos contam com 61 anos de idade. Uma das pessoas não indicou a idade.

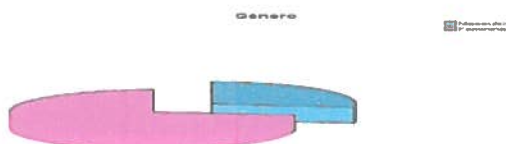
Quadro 2. Idade	
Respondeu	93
Não respondeu	1
Media	44,09
Moda	35
Mínimo	22
Máximo	61

Fonte: Autora

7.1.2. Género

Neste gráfico, podemos observar que dos 94 inquiridos, 26 são do género masculino, cerca de 27,7 % e 68 são do género feminino, correspondendo a 72,3%, garantindo uma boa proporcionalidade de respostas relativamente à distribuição de percentagens do total de trabalhadores do ISS, I.P., com uma taxa de efetivos do género feminino superior a 80%.

Gráfico 1 - Género



Fonte: Autora

7.1.3. Habilitações literárias

Quadro 3. Habilitações Literárias

Habilitações Literárias	Frequência	% Válida
Até ao 12.º Ano	34	36,2
Licenciatura	40	42,6
Pós-Graduação	13	13,8
Mestrado	7	7,4
Total	94	100,0

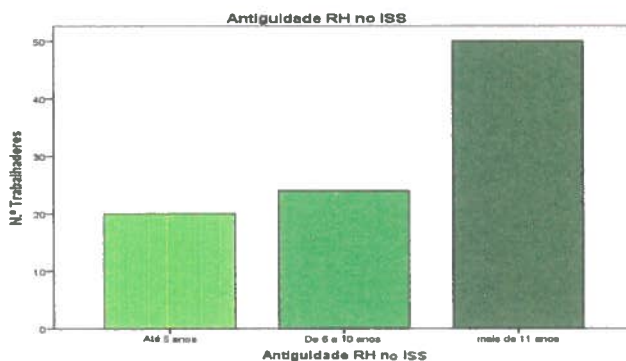
Fonte: Autora

Como se pode observar no quadro 7, 42,6 % dos respondentes tem como habilitação literária a licenciatura, 36,2%, possuidores do 12.º Ano, 13,8% têm pós-graduação 7,4% concluíram o mestrado. Estes resultados também se apresentam consistentes com a crescente tendência para um aumento da percentagem de pessoal com ensino superior no ISS, I.P.

7.1.4. Antiguidade na área funcional de Recursos Humanos

Na antiguidade destaca-se o grupo que se situa no intervalo acima dos 11 anos, a registar a maior percentagem de respostas obtidas, 53,2%, mostrando-se igualmente uma amostra fiável, já que no ISS, I.P. a média da antiguidade dos trabalhadores em 2010 foi de 17,5 anos.

Gráfico 2. Antiguidade na área RH



Fonte: Autora

7.1.5. Categoria

Embora a carreira de assistente técnico seja aquela que concentra o maior número de trabalhadores no ISS, a maior percentagem de respostas obtidas provém da categoria de técnico superior, cerca de 57,4%. Os inquéritos respondidos por assistentes técnicos rondam os 42,6% e não se obteve resposta a nenhum inquérito proveniente da categoria de assistente operacional.

Quadro 6. Categoria

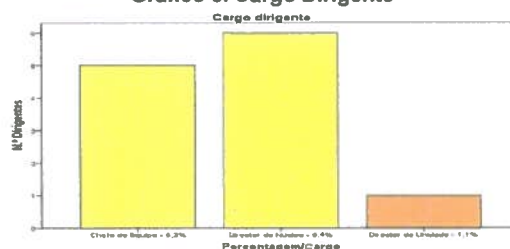
	Frequência	% Válida
Assistente Técnico	40	42,6
Técnico Superior	54	57,4
Total	94	100,0

Fonte: Autora

7.1.6. Cargo

Dos respondentes 12,8% dos inquiridos refere que exerce funções de dirigente, representando 12 dirigentes. O gráfico 3 permite verificar que 5 exercem funções de chefe de equipa, 6 exercem o cargo de diretores de núcleo e apenas um dos inquiridos exerce funções de diretor de unidade.

Gráfico 3. Cargo Dirigente

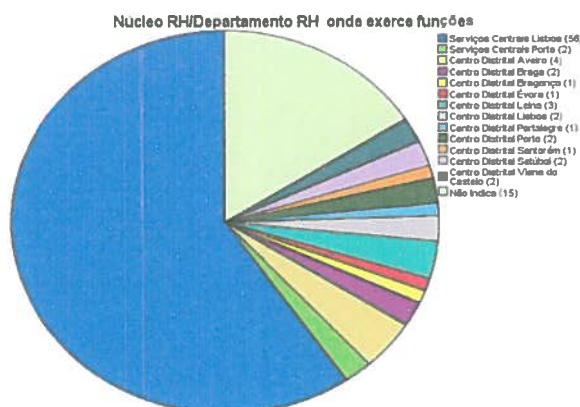


Fonte: Autora

7.1.7. Núcleo RH ou Departamento onde exerce funções

O Gráfico 4 permite-nos conhecer em que Núcleo de Recursos Humanos, dos Centros Distritais, ou do Departamento de Recursos Humanos pertencente aos Serviços Centrais, onde os inquiridos exercem funções. É de realçar que 56 trabalhadores, correspondente a 59,6%, exercem funções no Departamento de Recursos Humanos dos Serviços Centrais de Lisboa, enquanto apenas 2 dos trabalhadores que responderam ao inquérito exercem funções no Departamento de Recursos Humanos dos Serviços Centrais do Porto. As respostas dadas através dos Núcleos de Recursos Humanos referentes aos Centros Distritais variam entre 1 a 4, sendo que 15 dos respondentes não indicam onde pertencem. Neste caso é natural que a maioria das respostas sejam provenientes de trabalhadores a exercerem funções nos Serviços Centrais de Lisboa e no Porto, uma vez que na maior parte dos casos os Núcleos pertencentes aos Centros Distritais são compostas por 3 a 5 pessoas.

Gráfico 4. Núcleo RH/Departamento RH onde exerce funções



Fonte: Autora

7.2. Análise dos dados dos respondentes

As afirmações colocadas na parte II do inquérito (Apêndice VII, quadro – características típicas dos processos resultantes da reengenharia), foram dirigidas a todos os trabalhadores que exercem funções na área funcional de recursos humanos e teve por objetivo detetar a existência de características típicas dos processos, resultantes da reengenharia. Estas afirmações foram baseadas nos princípios da reengenharia de processos, extraídos dos textos de Hammer e Stanton (1995) e Hammer e Champy (1995), que resultaram da constatação desses autores de que diferentes processos revistos pela reengenharia exibem algumas características sistemáticas que transcendem os processos em si, as empresas e ou as indústrias a que pertencem.

Na análise dos resultados do inquérito evidenciou-se as afirmações que mereceram maior e menor pontuação total (soma). A análise incidiu ainda sobre o grau de variabilidade das respostas,

isto é, procurou-se destacar as questões tidas como consensuais e, aquelas que motivaram opiniões mais contrastantes.

Analisando os dados, à luz das recomendações dos teóricos, nomeadamente Hammer e Champy (1995), pode-se constatar que a maior parte das afirmações apresentadas tiveram uma pontuação geral por parte dos inquiridos, superior a 50%, isto considerando a pontuação obtida (soma), à exceção da afirmação P15, que apesar de ter uma pontuação baixa em número, tem o significado pretendido com aquilo que se espera de processos que sofreram a reengenharia, ou seja, a realização de funções simples, rotineiras e não especializadas, são princípios da divisão de trabalho de Adam Smith e completamente contrários ao princípios da reengenharia, já que a abordagem por processo fornece uma alternativa para essa visão estática e fragmentada da organização (Garvin 1998).

As afirmações P12, P14, P16, P19, P26, e P27 foram as que obtiveram um maior grau de concordância por parte dos inquiridos, sendo a mesma superior a 70%.

Na afirmação P12, as respostas dos trabalhadores permitem verificar, que de uma maneira geral os processos no ISS, evidenciam uma sequência de atividades que são realizadas, cruzando departamentos e níveis hierárquicos, até a saída dos serviços (Harrington, 1991). Uma característica comum aos processos objeto de reengenharia é a transposição, do trabalho, pelas fronteiras organizacionais (Hammer e Champy, 1995), em que é realizado onde faz mais sentido.

Os resultados apresentados na afirmação P14, sobre se os trabalhadores são individualmente responsáveis por tarefas e na P16, sobre a pertença a uma equipa, em que o êxito ou fracasso depende de todos, aparentam inicialmente uma grande contradição, pois num ambiente de pós-reengenharia, em que as funções mudam de tarefas simples para trabalhos multidimensionais, numa equipa de processo os trabalhadores envolvidos são coletivamente responsáveis pelos resultados do processo, e não individualmente responsáveis por tarefas, como afirma grande parte dos inquiridos, ou simplesmente apenas os trabalhadores talvez tivessem a intenção de reforçar a noção da responsabilidade, porque *"a responsabilização é uma sequência inevitável dos processos inovados pela reengenharia"* (Hammer e Champy, 1995, p. 82)

Ao afirmarem que no ISS, a constante aprendizagem faz parte do serviço (P19) e ao (P26) procurarem frequentemente novas forma de fazer o seu trabalho, permitem observar ainda algumas das características apontadas pelos autores, as funções passam a ser mais gratificantes, são mais difíceis e constituem um maior desafio, *"além de utilizarem, um de cada vez, um maior conjunto de conhecimentos têm de ter uma visão bastante alargada, o trabalho adquire uma componente maior de crescimento e aprendizagem"* (Hammer e Champy, 1995, p.80).

O ambiente em que a reengenharia é realizada é em regra conduzida em condições de incerteza, ela é testada na realidade através da experimentação o que inevitavelmente significa que serão cometidos erros, o pensamento criativo deve ser incentivado), sob pena de inviabilizar a sua participação, no futuro. No ISS, a percepção dos respondentes é que quando um trabalhador erra, é-lhe dada uma nova oportunidade (P27

As afirmações P8 e P20 apresentaram um grau de concordância na ordem dos 60%, a P9, P10, P13, P21, P22 e P23, apresentaram um grau de concordância superior a 50%, enquanto as restantes afirmações P11, P15, P17, P18, P24 e P28 apresentam um grau de concordância mais baixo, inferior a 50%.

Como os processos, devem ser entendidos por toda a organização e todos eles se relacionam com os trabalhadores e as suas necessidades, seja diretamente ou como fatores de contribuição a outros processos (Hammer e Stanton, 1995), as afirmações P8, P9, P10 que incidiam sobre o atendimento aos trabalhadores permitiram aferir que os trabalhadores têm a percepção de que no ISS, é valorizado o atendimento ao cliente, que a resposta aos pedidos dos clientes (internos e externos) é satisfatória e necessita de pouca supervisão. Este resultado ilustra igualmente alguns princípios característicos da reengenharia, no sentido, em que o trabalho necessário deverá criar serviços de modo a proporcionar valor aos clientes e à medida que a gestão delega nas equipas a responsabilidade pelo processo inteiro, precisa também de lhes conceder a autoridade para tomarem as decisões necessárias, além de lhes ser permitido e exigido pensar, interagir, julgar e tomar decisões (Hammer e Champy, 1999), recorde-se que nos processos revistos pela reengenharia, as tarefas são unificadas e os trabalhadores planeiam e executam as suas atividades.

Através da afirmação P11, procurou-se saber se existiam múltiplas versões do mesmo processo, cada uma delas ajustada às exigências das necessidades das diferentes situações. Esta afirmação foi a que apresentou a pontuação mais baixa, 36,2% de concordância. No entanto, pode entender-se na medida que o ISS, ao implementar a reengenharia, procurou acima de tudo uniformizar os processos de Recursos Humanos, com o intuito de desenvolver uma abordagem única e sistematizada para todo o instituto. Temos, igualmente que ter em consideração que os próprios autores (Hammer e Champy, 1995, p. 74 e 75) ressaltam que tiveram como objetivo listar características típicas dos processos renovados pela reengenharia, mas salvaguardam que nem todos os processos objeto de reengenharia exibirão todas as características citadas.

As afirmações P17 e P18 apresentam também resultados contrastantes, no seu global apresentam um grau inferior a 50% de concordância, denota-se que a formação e educação contínua não são preocupações prementes do ISS, o que vai ao encontro das políticas de execução financeira dos últimos anos em que se verifica a tendência de perda de importância em termos financeiros e em termos do número de ações de formação realizadas. Além disso, os autores afirmam que as organizações praticantes da reengenharia deslocam, "*a ênfase do treino para a contratação de pessoal especializado*" (Hammer e Champy, 1995, p. 77", no entanto, "*como é quase impossível contratar alguém que já tenha todos os conhecimentos necessários (...), a educação contínua durante todo o tempo de vida de um serviço torna-se norma numa empresa que implementou a reengenharia*". (Hammer e Champy, 1995, p. 84).

As afirmações P20 à P27 incidiram sobre o papel da liderança. Também neste bloco se poderá analisar que alguns dos resultados são contrastantes, apesar de, na sua maioria apresentarem um grau de concordância superior a 50%. Uma verdade inalterável da reengenharia

é que ela só terá êxito se partir dos níveis mais altos de uma organização. Ao líder atribui-se uma variedade de responsabilidades. "É instigador da reengenharia, assume a sua realização. (...) é o motivador, o incentivador, (...) estabelece metas e fornece recursos e os incentivos que necessitam para ter êxito" (Hammer e Champy, 1995, p. 35).

A comunicação explícita tem de ser constante e simples. A motivação tem de ser expressa em termos acessíveis a todos na organização e tem de ser enfática. Os líderes da reengenharia têm de encorajar as pessoas e deverão recompensar o pensamento criativo e estar dispostos a considerar qualquer nova ideia (Hammer e Stanton, 1995).

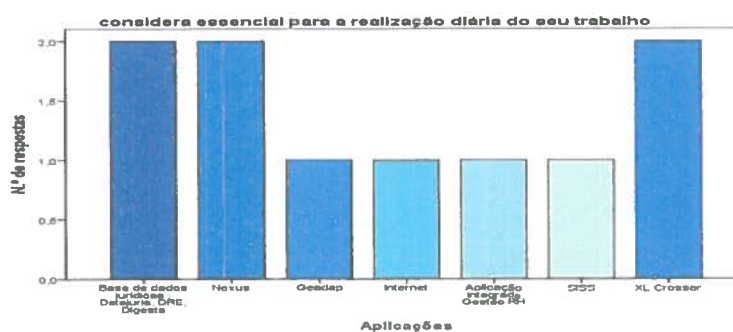
O Centro de Contacto RH Direto teve como objetivo separar a função de atendimento ao trabalhador e as restantes funções de Recursos Humanos, permitindo uma maior especialização, proporcionando-lhes mais tempo para a realização do seu trabalho e um melhor aproveitamento da capacidade humana disponível. No entanto, como se pode verificar apenas 43,6 % dos inquiridos concordaram com a afirmação P28, e consideram positiva a existência do Centro de Contacto RH Direto.

A tecnologia de informação (TI), formada pelas novas tecnologias baseadas em hardware e software de computadores, ajudam a aumentar a velocidade e a capacidade de transferência de informação e constitui um importante alicerce na maioria dos processos de reengenharia (Grover et al., 1993). Através dos resultados à pergunta apresentada no Quadro – Parte II - Sistemas de comunicação e informação (Apêndice VII), tentou-se descobrir, até que ponto os mecanismos de comunicação e sistemas de informação adotados pela organização facilitam o dia a dia dos trabalhadores.

Os resultados apresentados apontam para a pouca importância dada pelos trabalhadores aos mecanismos de comunicação e sistemas de informação adotados pela organização, apenas a Intranet e a aplicação Gesven, para efeitos de Gestão de Pessoal e Vencimentos, o ISS Comunica e a Pasta Partilhada de Recurso Humanos, apresentaram graus de concordância superior.

Os outros mecanismos de comunicação e sistemas de informação que consideraram essenciais responderam apenas 10 pessoas, o equivalente a 10,6% da amostra, conforme o seguinte gráfico:

Gráfico 5. Mecanismos de comunicação e SI considerados essenciais



Foram apontados por estes trabalhadores, as bases de dados jurídicas, entre elas a Datajuris e a Digests. O site da Direcção Regional da Educação, o Nexus, que é o sistema pontométrico que controla a assiduidade no ISS, o Geadap que é a solução tecnológica que operacionaliza o SIADAP 123, sistema integrado de avaliação de desempenho na Administração Pública, a Internet, o SISS, sistema de informação da Segurança Social, o XL Crosser, que é basicamente uma ferramenta usada no carregamento e transferência de base de dados e outro trabalhador é da opinião que deveria de existir uma aplicação integrada de Gestão de Recursos Humanos no ISS.

7.3. Benefícios resultantes da reengenharia

A Reengenharia possui como principal característica a rapidez com que produz resultados. A sua implementação produz resultados imediatos, pois os procedimentos de trabalho são profundamente alterados. Contudo, os novos processos podem ser melhores ou piores que os anteriores. O quadro – Parte III - Benefícios resultantes da reengenharia (Apêndice VII), resume os dados obtidos, relativamente às afirmações propostas na Parte III do inquérito que apenas era dirigido a trabalhadores que exerciam funções na área de recursos Humanos no ISS, há mais de 5 anos. Estas questões à semelhança das anteriores, consistiram em apurar qual o grau de concordância que estes trabalhadores mostraram em relação aos benefícios obtidos e aos vários aspetos relacionados com as alterações produzidas nos processos de trabalho, tendo sempre como referência o modo como era desenvolvido o trabalho antes e como o passou a ser após a reengenharia dos processos.

Da análise do quadro, pode verificar-se que, que na generalidade os resultados, apresentam graus de concordância positivos, apesar de baixos, na ordem dos 50%. Apenas a afirmação P39, se no desenvolvimento e implementação existiu disponibilidade das pessoas, apresenta o valor mais alto, 66,1%, já que o radicalismo das mudanças que a reengenharia recomenda e a expectativa de um futuro radiante admitem uma visão otimista do comportamento humano nas organizações, fazem com que seja natural contar com a contribuição de todos que tenham algum tipo de competência e justificam a delegação de autoridade para funcionários que têm sob sua responsabilidade processos inteiros (Hammer e Stanton, 1995). Enquanto a afirmação P41, apresenta o valor mais baixo ao nível de percentagem total de concordância, apenas 36%, consideraram o corte do acesso direto, tendo a maior parte dos pedidos passado a ser efetuado através do Contact RH, proporcionando-lhes mais tempo para a realização do seu trabalho, o que é completamente contrário com um dos principais objetivos pretendidos com a implementação do Contact RH.

Se bem que, a parte mais árdua da reengenharia é fazer com que as pessoas abandonem os antigos métodos de fazer as coisas e passem a viver de uma nova forma. A resistência é natural e inevitável. (Hammer e Stanton, 1995).

7.4. O envolvimento e auxílio externo

O quadro - Envolvimento Externo, (Apêndice VII), resume os dados obtidos, relativamente às afirmações propostas na Parte IV do inquérito. Os dados aqui apresentados, resultaram da percepção de 25 trabalhadores que estiveram envolvidos na equipa de trabalho de reengenharia, no papel de agentes de mudança, coordenador de processo, interlocutor, de liderança, ou outro papel que estivesse diretamente envolvido na equipa de trabalho de reengenharia, tenha sido no projeto SCORE RH ou GOPRO RH e que tentou identificar uma das causas de sucesso defendidas pelos especialistas, entre eles, Hammer, de que é imprescindível o envolvimento de consultoras na implementação da Reengenharia de Processos.

É recomendado que para realizar a reengenharia do processo, o gestor deverá organizar uma equipa composta por dois tipos de profissionais: internos e externos. Os internos são pessoas que trabalham no processo atual e trazem conhecimentos, experiência e credibilidade à equipa. Eles são contrabalançados pelos externos, pessoas que nada conhecem sobre o processo existente, na forma como apresentado, mas que oferecem criatividade que flui da objetividade e de uma perspetiva sempre renovada.

Que podem ser particularmente úteis nos aspetos mais conceptuais da reengenharia: *"esclarecer a sua natureza, moldar uma visão de futuro; desenvolver um modelo para os processos de negócio; diagnosticar os processos existentes; criar conceitos inovadores e revolucionários; elaborar programas de marketing e de comunicação"* (Hammer e Stanton, 1995, p.12).

Da análise do quadro, pode verificar-se que, que na generalidade os resultados, apresentam graus de concordância muito baixos, não atingindo nenhuma das afirmações sequer os 50%. A opinião destes trabalhadores vem contradizer, a opinião dos especialistas de ser imprescindível o envolvimento e auxílio externo.

A justificação para estes resultados poderá ser encontrada nas opiniões apresentadas na questão aberta (P46), onde se solicitava que os participantes do inquérito fizessem as considerações que mais se revelaram importantes, obteve-se comentários, tais como: *"Acompanhei diretamente o SCORE e confesso que não me pareceu existir por parte da empresa consultora grande análise da situação inicial, sendo que (...) os guiões foram feitos pelos técnicos do Departamento de Recursos Humanos, bem como o desenho dos processos, (...) a consultora limitava-se a desenhar no VISIO."* Outro comentário refere ainda que *" (...) concordaria totalmente com grande parte das afirmações aqui proferidas se o processo tivesse sido efetivamente implementado o que na minha opinião não aconteceu (...) "* ou *" (...) considero ainda que existem falhas nos desenhos dos processos, na sua maioria não reflete todos os procedimentos a ter (...) "*

A seguir será apresentada uma análise comparativa entre os resultados obtidos na aplicação dos questionários e na realização das entrevistas. Utilizou-se o método da triangulação de dados proposto por Denzim (1984) consiste na comparação de informações para determinar se há ou não convergência.

8. Resultados da análise comparativa das abordagens qualitativas e quantitativas

A análise dos resultados obtidos nos três métodos de recolha de dados aplicados neste trabalho desenvolveu-se através do confronto dos dados resultantes da pesquisa segundo o modelo de análise proposto para análise dos impactos da reengenharia de processos na área de Gestão de Recursos Humanos. No entanto não é fácil fazer uma distinção entre estas dimensões. Elas estão interligadas e ao mesmo tempo exercem influência entre elas.

Em relação ao Contexto pode-se confirmar que ao nível dos fatores externos a reestruturação (fator interno) do ISS é resultado das políticas de modernização administrativa no setor Público (fator externo), por sua vez estes processos de reengenharia que foram desenvolvidos (conteúdo) no âmbito da aplicação dos programas desenvolvidos pelo governo sofreram influências produzidas pelas alterações introduzidas pelos diplomas legais em matérias de recursos Humanos (fator externo).

Ao nível do contexto interno, as alterações estruturais e a necessidade de uniformizar procedimentos, de racionalizar e reduzir efetivos nas áreas de Recursos Humanos vieram refletir-se na exigência de um novo modelo de Gestão RH assente na Gestão de Processos em função do trabalhador (conteúdo). Sabendo de antemão que a cultura organizacional (fator interno) é muito importante no comportamento das organizações perante as exigências de mudança apenas se pôde recolher dados referente ao presente e sendo o ISS reflexo de várias culturas oriundas de vários organismos não se pode nesta dimensão concluir que este fator foi um impulsionador para a mudança. No entanto, todos os aspetos referentes à cultura organizacional promovidos pelo ISS ao mesmo tempo que vão ao encontro das linhas promovidas pela Nova Gestão Pública encontram-se condicionados na sua ação pelo chamado "*colete legal*" (fator externo).

Quanto ao conteúdo que visou identificar o foco da mudança, nomeadamente a implementação da reengenharia de processos de Gestão de Recursos Humanos, constata-se que foram muitas as mudanças identificadas ao longo deste período em análise, todas ligadas ao contexto e ao processo. Os objetivos principais foram a simplificação e melhoria dos fluxos internos, de modo a desenvolver uma abordagem única e sistematizada para todo o instituto, através um novo modelo de Gestão de Recursos Humanos e na generalidade foram conseguidos, tendo sido apontados como benefícios para a organização. Quanto à implementação propriamente dita, através da comparação dos dados recolhidos, pode constatar-se conclusivamente que em conjunto, apresentam o pretendido com o que se espera de um ambiente pós-reengenharia e de uma gestão por processos, que tenta proporcionar mais equidade, eficácia e eficiência, na qualidade do serviço prestado, com uma redução de tempos de resposta nos casos possíveis, e que permite ao mesmo tempo simplificar e desburocratizar o serviços prestado ao trabalhador. Por sua vez, toda a atividade está organizada por processos, apresenta como principais benefícios tanto para o DRH como para a organização em geral, um maior conhecimento e disponibiliza mais informação sobre os processos. A centralização dos processos também permitiu a eliminação de redundâncias, o aumento de produtividade e uma otimização de recursos, não muito significativa,

mas possibilitou o desvio de recursos desta área de suporte para outras áreas de negócio colmatando algumas necessidades de falta de pessoal devido ao elevado número de aposentações que se tem sentido ao longo dos últimos anos no ISS.

No que diz respeito ao processo que visa principalmente explicar a forma de atuação dos envolvidos durante a mudança de um estágio para outro e após comparação dos dados recolhidos, pode-se concluir que quanto à metodologia e em termos conceptuais existiu uma concordância quase generalizada, no entanto quanto à prática puderam-se identificar algumas dificuldades, entre elas, o envolvimento dos trabalhadores, a resistência e os hábitos adquiridos, assim como de liderança, principalmente em relação aos dirigentes das unidades desconcentradas por sentirem de alguma forma ameaçados os seus interesses e poder de decisão. Ao mesmo tempo que o envolvimento dos trabalhadores foi apontado como uma dificuldade, foi igualmente apontado como essencial na boa progressão dos trabalhos desenvolvidos.

Os canais de comunicação e sistemas de informação de recursos humanos de suporte aos processos administrativos (processo), como podemos constatar ficaram aquém das expectativas. Algumas que estavam previstas que consideraram essenciais nunca saíram do papel, enquanto que outras não respondem com a eficácia desejada.

O envolvimento e auxílio externo, apresentou-se na generalidade pouco satisfatório, , mas aqui poderá concluir-se que o enquadramento legal (fator externo) a que a Administração Pública está sujeita exerce influências na operacionalidade (processo) destes processos (conteúdo) e que estas empresas mais vocacionadas para o setor empresarial apresentaram algumas dificuldades em compreender estes condicionalismos.

O papel da liderança, considerado um fator de muito importante (processo), apresentou na generalidade valores satisfatórios apesar de muito baixos, demonstrando que a capacidade de liderança demonstrada nas várias fases nem sempre foi a mais adequada. No entanto, o papel da liderança foi apontado como desbloqueador de constrangimentos durante a implementação dos projetos de reengenharia de processos.

Conclusões Finais

Na década de 70, com a recessão e a crise do estado de Welfare, a teoria administrativa como suporte às reformas administrativas desenvolveu a Escola Pública e o managerialismo que resultou num novo modelo de Administração Pública, a Administração Managerial. A Gestão Pública evolui e rege-se hoje pelos princípios do chamado *New Public Management* (Araújo, 2000).

A Reforma veio estabelecer um conjunto de exigências legais que visa a transparência e prestação de contas, e por seu turno esta nova gestão orientada para a qualidade dos serviços prestados aos clientes assegurando a redução de despesa ao mesmo tempo que assume a independência organizacional e por consequência a descentralização das responsabilidades, a separação das decisões estratégicas e operacionais, a integração de princípios de concorrência, instituindo a flexibilização do emprego e a introdução da avaliação do desempenho e dos resultados (Mazzicafredo e Gomes, 2001; 2011), mas, mais do que isso introduziu instrumentos de gestão, como a reengenharia.

Os benefícios prometidos pela reengenharia são suficientemente apelativos para que esta se tenha tornado uma bandeira na política de reforma administrativa de muitos países da OCDE, incluindo Portugal. Um dos princípios gerais do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado, assenta na simplificação, racionalização e reengenharia de procedimentos administrativos (PRACE, 2006). No entanto, na prática quando aplicada ao setor público a sua introdução levanta várias dificuldades (Halachmi, 1995) e apesar de ter na sua essência a mudança radical, essa mudança no setor público não ocorre de uma vez só, precisando de ser faseada Linden, (1994).

A reengenharia, aplica-se essencialmente a organizações complexas e encontra justificação na sua implementação nas organizações do setor público, ao assentar nos mesmos pressupostos das reformas da Administração Pública (Gore, 1996). Os conceitos centrais da reengenharia, conhecidos por três C's de Hammer e Champy, 1993: *Customers* (clientes), *Competition* (competição) e *Change* (mudança). Estas forças motoras, subjacentes à reengenharia, aproximam-se dos pressupostos das reformas da Administração Pública, através da orientação para o cliente (cidadão), da competição e da mudança (Carvalho, 2001) e ao conduzir o redesenho dos processos tendo em vista o serviço ao público (cliente) com ganhos ao nível de custo, qualidade e tempo (Linden, 1998). A mudança que perpassa por toda a sociedade não deixa a Administração Pública imune que, aliás, sente o seu impacto a vários níveis.

A importância da gestão de mudanças radicais defendida pelos partidários da reengenharia dos processos é ilustrada, por exemplo, quando é necessário proceder a ajustamentos de longo prazo ou quando é necessário alterar significativamente aquilo que a organização faz ou o modo como o faz (Hall, 1984), pela necessidade de introduzir transformações organizacionais profundas, devido a uma nova visão organizacional ou até pela presença de níveis elevados de turbulência na envolvente da organização (Nutt e Backott, 1996).

Na mudança profunda, também chamada de estratégica ou radical existe uma rutura com os padrões anteriormente existentes, mudam as raízes, a cultura enquanto conjunto de normas, valores e crenças. Estas alterações exigem descontinuidade radical com as condições anteriores ao seu funcionamento. Uma mudança do tipo estratégico, quando relacionada com a envolvente terá um efeito profundo e de longo prazo na atividade da organização (Bilhim, 2008).

O ISS foi criado com o objetivo de instituir um novo modelo de organização administrativa, aumentar a capacidade de gestão estratégica e implementar a coordenação nacional do Sistema de Proteção Social de Segurança Social e dos seus subsistemas. Atendendo às características de regulação e à natureza do ISS, enquadrado na administração indireta do Estado, como Instituto Público possuidor de autonomia administrativa, financeira e patrimonial e tutelado pelo Ministério do Solidariedade e Segurança Social, existe uma clara distinção entre a definição pelo governo das políticas relacionadas com a questão Social e a Gestão, ou seja, a operacionalização dessas políticas pelo ISS que reveste as características de uma organização complexa. Entre os objetivos estratégicos primários deste Instituto, além do reforço da proteção social, encontram-se a melhoria do desempenho da atribuição das prestações, o aumento do grau de cumprimento contributivo, a melhoria e uniformização da qualidade do Serviço e o aumento da eficiência dos Serviços. Esta plataforma é inspirada essencialmente nos princípios da teoria *New Public Management*.

Nesta investigação propusemo-nos atingir os seguintes objetivos: identificar as razões que levaram à implementação da reengenharia de processos de negócio no ISS; identificar alterações provocadas pela reengenharia dos processos em recursos humanos ao nível da estrutura, tecnologia e processos e cultura organizacional; Identificar dificuldades e ou problemas detetados e como foram ultrapassados; Identificar os benefícios no Departamento de Recursos Humanos bem como na organização no seu todo.

Para analisar os impactos da Reengenharia de Processos no ISS, utilizou-se uma dupla abordagem, qualitativa e quantitativa. Propusemos e aplicámos um modelo de análise dos resultados, baseado na abordagem de análise de mudanças organizacionais de Pettigrew (1987) com algumas adaptações que visam contemplar as particularidades da implementação da Reengenharia de Processos no ISS.

Ao utilizar o procedimento de Pettigrew (1987) o contexto é estudado através de análise documental fornecida pelo ISS e através das entrevistas realizadas. Pretendeu-se através da análise do ambiente externo e interno identificar os principais motivos que influenciaram a organização para a mudança. O conteúdo visa identificar o foco da mudança que está a ser analisada, neste caso, a implementação da reengenharia de processos de Gestão de Recursos Humanos. Esta análise efetuou-se através da análise documental e na análise dos dados recolhidos através das entrevistas e do inquérito por questionário. O processo visa explicar a forma de relacionamento e atuação dos envolvidos. Através da análise dos processos de mudanças empreendidas pela organização, com base na análise documental e na análise dos dados recolhidos através das entrevistas e do inquérito por questionário, procurou-se explicar

como foram conduzidas as ações e reações das partes interessadas na mudança de um estágio para outro.

Concluindo, procurou-se realizar a análise dos impactos da reengenharia de processos através da análise das variáveis contidas em cada uma das dimensões, sendo que o autor propõe que as mesmas sejam consideradas como perspectivas diferentes de um mesmo facto e analisadas de forma complementar e não isoladamente (Pettigrew, 1987).

Estudos anteriores sobre os impactos da reengenharia em organizações Públicas e entre os estudiosos da gestão na Administrativa, confirmada neste estudo, é o carácter próprio ou as características da Administração Pública e desta poder influenciar a implementação da reengenharia (Leslie, 1997 citado em Carvalho, 2001). No entanto, podemos concluir, pelo menos no caso em apreço, que ao nível dos processos referentes à Gestão de Recursos Humanos e apesar de todas as condicionantes, é possível um processo de reengenharia de processos.

Revendo o que já foi descrito sobre a Administração Pública, possíveis fontes de pressão para a mudança elencadas na literatura passam pelos cidadãos (clientes externos) que desejam serviços com qualidade e céleres e que os seus impostos sejam bem aplicados, os trabalhadores que desejam funções mais estimulantes, mais complexas e maior poder de decisão, remunerações mais elevadas, melhores perspectivas de carreira e uma imagem reabilitada e o sistema político, com o Governo a desejar modernizar a Administração, de acordo com a sua agenda política. Quando a mudança ocorre na Administração Pública enquadra-se na denominada reforma ou modernização administrativa que pode passar por alterações normativas e legais, estratégicas, estruturais, tecnológicas, nos sistemas de gestão e culturais.

Nesta investigação, podemos confirmar que também o ISS sofreu essas pressões, já que a implementação da reengenharia de processos no ISS foram motivadas pela Modernização Administrativa no Setor Público e implementação das recomendações do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) tendo presente os objetivos do Programa do Governo (s) no tocante à modernização administrativa. A existência de candidaturas aos Programas Comunitários, reflexo da modernização administrativa. A publicação de novos diplomas ao nível da Gestão de Recursos Humanos, as reestruturações orgânicas impostas por diversos diplomas que pautaram a evolução orgânica do ISS desde a sua criação, a orientação para o cliente e para a melhoria da qualidade dos serviços com vista a ganhos na eficácia e eficiência, são um claro reflexo das especificidades que existem em relação às organizações Públicas.

No ISS, havia necessidade de uniformizar todos os procedimentos, anteriormente divergentes devido às reestruturações que ocorreram desde de 2001, o que resultou numa Instituição altamente desconcentrada. Apesar do poder de decisão estar já centralizado, existia uma duplicação de tarefas, o que originava complicações nos circuitos. Além da necessidade de harmonizar procedimentos, havia que racionalizar os efetivos e como forma de economia dos recursos na Administração Pública, estes deviam ser concentrados no que é o *core business*, que

é o Sistema de Proteção Social de Segurança Social. Ao mesmo tempo, os trabalhadores tornaram-se cada vez mais exigentes, reclamando eficiência e qualidade na atividade dos RH.

Ainda, à semelhança do que foi analisado anteriormente por diversos autores ao verificarem os impactos da reengenharia, estes concluíram que as organizações mudam os processos principalmente para reduzir custos de modo a aumentar a produtividade e a competitividade, aumentar a velocidade e satisfação do cliente e ainda veem na reengenharia uma oportunidade de melhoria interna dos processos antigos (Davenport,1993; Guimaraes e Bond, 1996; Fernandes e Bertollo,1999; Riley e Brown, 2001; Hammer e Champy, 1993; Hammer e Stanton, 1995). Por outro lado, as principais motivações basearam-se no redesenho dos processos, na redução de custos, na otimização de mecanismos de informação existentes para aumentar a qualidade e reduzir riscos e melhorar a satisfação do cliente e do trabalhador e tiveram como principal impacto a mudança cultural alinhada aos objetivos da reengenharia de processos, também o mesmo pode ser observado no caso do ISS, senão vejamos:

- 1) O primeiro projeto tentou reunir a informação de todos os centros Distritais para cada processo que não traziam valor ao cliente; tentou melhorar o funcionamento dos serviços através de procedimentos mais simplificados implementando novas metodologias de trabalho e com a introdução de um novo modelo organizacional e de GRH orientado para os processos; Passou-se a fazer a monitorização dos processos RH através de indicadores de gestão definidos, com o intuito de aferir a eficácia, eficiência e qualidade dos processos no ISS.

Em termos gerais, reflete o entendido pelos estudiosos da matéria, o que também aqui se verifica é que a reengenharia teve impactos no tipo de trabalho ao torná-lo mais complexo, com características multidimensionais, visto que um grupo de pessoas polivalentes passa a ser responsável pela execução de um processo integral o que lhes dá uma compreensão mais ampla daquilo que fazem. Tem impactos no papel a desempenhar pelas pessoas na organização, pois devem estar habilitadas para o novo tipo de trabalho, possuindo mais poder, mais capacidade de decisão, mais autonomia e mais autoridade e com isso também são alterados os seus valores, as suas atitudes, os seus modelos mentais e os seus comportamentos. Na organização do trabalho que passa pela criação de equipas de processos e não de acordo com as tradicionais áreas, divisões ou departamentos funcionais. Logicamente também muda a tecnologia de informação, ao serviço das mudanças, do novo tipo e organização do trabalho. Os sistemas de gestão e o tipo de liderança passam a ser acompanhados por novos critérios para medir o desempenho e definir a progressão nas carreiras e remunerações tendo em conta os resultados. A reengenharia de processos tem ainda impactos na estrutura organizacional, cultura organizacional, pela adoção de novos valores (Hammer e Champy, 1993; Morris e Brandon, 1993; Hammer e Stanton, 1995; Bogonha, 2004; Davenport, 2005).

- 2) Assim, verifica-se que os principais benefícios identificados no ISS foram efetivamente ter conseguido atingir os objetivos propostos, a uniformização e harmonização de procedimentos, terem como base directizes definidas que possibilitam hoje em dia a utilização de canais próprios, que dão uma resposta unificada. A centralização dos processos também permite hoje em dia, um maior controlo desses processo GRH. Passaram a existir circuitos formais, quer ao nível da entrada dos pedidos, quer ao nível de prazos de resposta. Na sequência do redesenho dos processos foram elaborados mais de 60 Guiões de atendimento, que continuamente estão sujeitos a atualização devido à constante emanção de legislação, mas que além de uniformizarem procedimentos, trazem equidade no atendimento ao trabalhador no papel de “cliente”. O aumento do conhecimento permitiu ao trabalhador dos Recursos Humanos uma maior especialização e um melhor aproveitamento das suas competências. Passou ainda a existir uma separação entre a função de atendimento ao trabalhador e as restantes funções de recursos humanos, existindo hoje canais próprios para esse efeito, como o RH Direto. Tendencialmente, tem existido uma maior aproximação entre o DRH e os restantes trabalhadores, quer seja através do RH Direto, quer pelo material divulgado através da intranet.

Partindo da discussão dos resultados efetuada e em relação aos objetivos propostos no trabalho de investigação que agora se apresenta, consideramos que o caso alvo de estudo nos permite retirar as seguintes conclusões específicas:

1) As razões que levaram à implementação da reengenharia de processos de negócio no ISS, I.P

A integração de vários organismos (várias unidades orgânicas) num só instituto veio originar por um lado, o aumento de atribuições e competências, por outro lado tornou-se necessário a que se procedessem a alterações estruturais devido à sua nova orgânica. Com um maior nível da estrutura, com processos de decisão cada vez mais complexos, em que cada Unidade Orgânica comportava a sua própria identidade (cultura organizacional), a decisão da implementação da reengenharia apresentou-se como uma oportunidade de melhoria interna dos processos, pela necessidade de uniformizar procedimentos e racionalizar recursos humanos, libertando-os das áreas de suporte, como a área de Recursos Humanos, Administração Financeira, Administração do Património, entre outras, para as áreas de negócio ou de missão da Segurança Social, as Prestações Sociais.

Numa primeira fase, foi impulsionada pelas políticas de modernização do Setor Público, numa segunda fase, pela introdução de novos Diplomas Legais em matéria de Recursos Humanos e que viriam a alterar significativamente a relação entre trabalhadores e o ISS. Podemos considerar por isso que a pressão governamental acabou por motivar à mudança.

2) Alterações provocadas pela reengenharia dos processos em recursos humanos ao nível da estrutura, tecnologia e processos e cultura organizacional

Como o nosso objeto de estudo apenas se focou na reengenharia dos processos das áreas funcionais de recursos humanos, ao nível da estrutura não poderemos falar de estrutura do ISS como um todo, porque como já constatamos anteriormente, não foi a reengenharia que provocou alterações significativas na estrutura, mas sim, as reestruturações é que levaram à necessidade de se promover a reengenharia. No entanto, com a centralização dos processos de Recursos Humanos e a adoção de um novo modelo Gestão de Pessoas na abordagem por Processos, levando ao esvaziamento das competências nesta matéria ao nível nas unidades desconcentradas, podemos concluir, que existiram algumas alterações da estrutura ao nível de recursos humanos, por exemplo foram criadas algumas unidades nos Serviços Centrais e deixaram de existir os Departamentos de Recursos Humanos que existiam nos respetivos Centros Distritais, passando apenas a existir núcleos que na maior parte dos casos são compostas por 3 a 5 pessoas, dão resposta apenas a casos pontuais que requeiram uma proximidade com os trabalhadores e se apresentam como interlocutores entre os trabalhadores dos Centros Distritais e os Serviços Centrais.

Quanto à tecnologia, aos mecanismos de comunicação e sistemas de informação de recursos humanos de suporte aos processos administrativos adotados pela organização, podemos concluir que apesar de se apresentarem como facilitadores, nalguns casos apresentaram-se como dificuldades. Os resultados apresentados apontam para a pouca importância dada pelos trabalhadores, tendo ficado aquém das expectativas, incluindo e principalmente o Centro de Contact RH.

A implementação de cerca de mais de 60 processos e subprocessos RH (ver Anexo III - Tabela - Definição dos Processos e sub-processos de Recursos Humanos) a nível nacional, estão centralizados, proporcionando ao trabalhador RH a necessidade de adquirir cada vez mais informação, além de desenvolverem cada vez mais as suas funções em equipa. A par do redesenho destes processos e subprocessos foram produzidos guiões de atendimento assim como formulários modelos para pedidos e resposta aos vários processos, tendo-se verificado igualmente uma redução de tempos de resposta. Por sua vez toda a atividade está organizada por processos, proporcionando como principais benefícios para o Departamento de Recursos Humanos bem como para a organização em geral um maior conhecimento e disponibilização de mais informação sobre os processos, a centralização dos mesmos também permitiu a eliminação de redundâncias, aumento de produtividade e uma otimização de recursos, e ainda que não muito significativa, possibilitou o desvio de recursos desta área de suporte para outras áreas de negócio colmatando algumas necessidades de falta de pessoal devido ao elevado número de aposentações que se tem sentido ao longo dos últimos anos no ISS.

Quanto à cultura organizacional pode concluir-se que a cultura promovida pelo ISS tem ido ao encontro dos objetivos essenciais das políticas de modernização do Setor Público, ao promover

uma cultura de avaliação e responsabilidade, distinguindo o mérito e a excelência apenas através da aplicação da gestão por objetivos – SIADAP, estando mais uma vez condicionado pelas pressões legais e governamentais. O conceito da cultura organizacional e insistência na orientação para os clientes (cidadão e trabalhador) e cada vez mais para os resultados. Pode-se concluir igualmente que o ISS promove a cooperação e o trabalho de equipa e a criatividade apenas dentro dos limites legais.

3) *Dificuldades e ou problemas detetados e como foram ultrapassados*

Podemos concluir que um dos problemas sentidos foi a dificuldade com a mudança de hábitos adquiridos e resistências motivadas pela insegurança, pela perda de competências e de poder. No entanto o envolvimento e a consciência da inevitabilidade de mudar procedimentos, acabou por se tornar o fator mais positivo de todo o processo, podendo mesmo concluir que a causa que mais contribui para o êxito foi o empenho demonstrado pelas pessoas. Sempre que existiram situações de bloqueio havia uma intervenção do próprio conselho diretivo e o envolvimento das pessoas foi feito principalmente através de ações de formação, plenários, foram feitas mais deslocações quer dos agentes de mudança quer do próprio Vogal do Conselho diretivo responsável pelo pelouro de recursos humanos aos Centros Distritais, era frequentemente divulgada informação de como os processos se encontravam no *site* do ISS, na *intra* e na *internet*.

Outro problema está relacionado com o facto de durante a centralização dos processos não existir um sistema de informação de recursos humanos de suporte aos processos a implementar a nível nacional. Atualmente, essas dificuldades com a centralização não existem, no entanto ainda existem muitas aplicações diferentes para diferentes processos não havendo até ao momento um sistema integrado de Gestão de recursos humanos. Quanto aos meios de comunicação, não se apresentam como totalmente eficazes, muita informação perde-se e acaba muitas vezes por não ser partilhada eficazmente pelos trabalhadores.

4) *Benefícios no Departamento de Recursos Humanos bem como na organização no seu todo.*

Da análise efetuada, podemos considerar que os principais benefícios para o Departamento de Recursos Humanos passam pelo facto de os processos, após o seu redesenho terem um percurso próprio e uniformizado, o mesmo que levou à criação de Guiões de atendimento e contribuíram para o aumento de conhecimento. A poupança de recursos, a redução dos trabalhadores afetos às áreas de Recursos Humanos e o controlo dos pedidos e respostas de trabalhadores, além de benefícios identificados para o DRH, também poderão ser considerados como benefícios para toda a organização. Passou a existir uma maior proximidade e canais próprios entre os RH e todos trabalhadores.

Como diria Davenport (2005,p.352) “a reengenharia de processos deve ser tratada e gerida como uma mudança organizacional em grande escala” porque a reengenharia dos processos de uma organização altera pessoas, cargos, gestores e valores, porque todos eles estão interligados (Hammer e Champy, 1993; Hammer e Stanton, 1995). Tudo muda: o tipo de trabalho; o papel das pessoas; a organização do trabalho; as tecnologias de informação; os sistemas de gestão e o tipo de liderança, acompanhados por novos critérios para medir o desempenho, para definir a progressão nas carreiras e remunerações; a estrutura organizacional e a cultura organizacional.

Limitações e pistas para investigação futura

Estamos perante uma investigação que incide sobre uma única instituição, logo as conclusões apenas dão resposta aos objetivos gerais e específicos do estudo sobre a Reengenharia de Processos no Departamento de Recursos Humanos do ISS.

O estudo de caso enquanto estratégia de investigação (Yin, 1981) permitiu-nos cumprir os objetivos do estudo, contribuindo para o conhecimento do processo pelo qual a Reengenharia tem impacto na Gestão de Recursos Humanos numa Organização Pública. No entanto, as conclusões desta investigação não podem ser generalizadas.

No desenvolvimento deste trabalho foram adotados implicitamente pressupostos sobre a natureza da reengenharia de processos, segundo um conjunto de princípios apresentados por Hammer (1990) e Hammer e Champy (1993). As conclusões alcançadas certamente seriam diferentes se os pressupostos assentassem na mudança organizacional. A revisão da literatura em torno da Mudança Organizacional faz parte do enquadramento teórico, todavia a análise efetuada assenta essencialmente na teoria em torno da Reengenharia de Processos.

A nossa pesquisa contempla apenas a análise e os impactos provocados pela reengenharia de processos na área de Recursos Humanos, através das perceções dos trabalhadores desta área, sobre o seu envolvimento, e reações às alterações provocadas com a centralização dos processos de Recursos Humanos e a adoção de um novo modelo Gestão de Pessoas na abordagem por Processos.

Tendo em conta que a lógica seria proporcionar um melhor atendimento, mais eficiente com mais qualidade e mais célere, talvez fosse interessante em pesquisas futuras efetuar um maior aprofundamento a este nível como, por exemplo, o seu estudo em extensão recorrendo à análise do ponto de vista dos trabalhadores do ISS que nos permitiria apreciar efetivamente o desenvolvimento do serviço prestado pelo Departamento de Recursos Humanos e a satisfação dos trabalhadores em relação a ele. Tudo isto, complementado por um estudo longitudinal que permitisse explorar as relações de causa efeito entre variáveis.

Bibliografia

- Agarwal, R. e Helfat, C. (2009). "Strategic Renewal of Organizations". *Organization Science*, 20: 281-293.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). **Changing Organizational Culture – cultural change work in progress**. London. Routledge.
- Araújo, J. (2000). "Tendências Recentes de Abordagem à Reforma Administrativa". *Revista de Administração e Políticas Públicas*. Vol. I, n.º1.
- Aucoin, P. (1990). "Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums". *Governance*. Vol. 3, n.º 2, pp. 115-137.
- Aucoin, P. (1995). "Politicians, Public Service and Public Management: Getting Government Right". *Governance in Changing Environment*. Montreal. McGill – Queen's University Press.
- Barzelay, M. (1992). **Breaking Though Bureaucracy: a new vision for managing in government**. Berkeley. University of California Press.
- Bell, J. (1989). **Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science**. England. Open University Press.
- Beugelsdijk, S., Slangen, A. & Herpen, M. (2002). "Shapes of organizational change: The case of Heineken". **A good example of change strategies and leadership**. *Journal of Organizational Change Management*, 15: 311–326.
- Bilhim, J. (2008). **Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas**. Lisboa: ISCSP.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). **Investigação Qualitativa em Educação**. Coleção Ciências da Educação. Porto. Porto Editora.
- Bogonha, R. (2004). **Reengenharia, Pessoas e Organizações: uma análise crítica da mudança organizacional**. Lisboa. Dom Quixote.
- Bourgon, J. (2007). "Responsive, responsible and respected government: towards a New Public Administration theory". *International Institute of Administrative Sciences*, Vol. 73, n.º 1, março.
- Bozeman, B. (1993). **Public Management: The State of Art**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Cardoso, A. (2003). "Pari Passu – Gerir a Mudança na Administração Pública". *Revista Dirigir*, Número Especial, dezembro, pp.38-45.
- Carvalho, E. (2001). **Reengenharia na Administração Pública: a procura de novos modelos de gestão**. Lisboa. ISCSP.
- Chandler, A. (1962). **Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise**. Cambridge. Massachusetts Institute of Technology.
- Chase, G. e Reveal, E. (1983). **How to Manage in the Public Setor**. New York. Random House.
- Chevalier, J. & Loschak, D. (1982). "Rationalité Juridique et Racionalité Managériale dans l'Administration Française". *Revue Française d'Administration Publique*. Vol. 24, n.º 4.
- Clark, J. & Newman, J. (1977). **The Managerial State**. London. Sage Publications.

- Coram, R. & Burnes, B. (2001). "Managing organizational change in the public sector: lessons from privatization of the Property Service Agency". *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 14, n.º 2, pp. 94-110.
- Crane, D. & Jones, W. (1982). *The Public Manager's Guide*. Washington, D.C. The Bureau of National Affairs.
- Cunha, M. (1999). "Liderando para o futuro: os ciclos de aprendizagem e desaprendizagem organizacional". *Comportamento Organizacional e Gestão*, 5:267-287.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa. Editora RH.
- Curran, J. & Blackburn, R. (2001). *Researching the small Enterprise*. London. Sage Publications.
- Dantas, J. (2001). *Gestão da Inovação*. Lisboa. Vida Económica.
- Davenport, T. e Short, J. (1990). "The New Industrial Engineering information Technology and Business Process Redesign". *Sloan Management Review*. verão, pp.11-27.
- Davenport, T. (1993). *Process Innovation: Reengineering work throught Information Technology*. Boston. Havard Business.
- Davenport, T. (2005). *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*. Boston. Harvard Business.
- Deltour, F. (2000). "L'innovation Dans L'Organisation: Depasser les Ambiguites du Concept". *Les Cahiers de la Recherche Claree. Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises*.
- Denzin, N. (1984). *The Research Act*. Englewood Cliffs. Prentice-Hall.
- Dutton, J. (1993). "Interpretations on Automatic: A Different View of Strategic Issue Diagnosis". *Journal of Management Studies*, 30:339-357.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Lowe, A. (1993). *Management Research*. London. Sage Publications.
- Eisenhardt, K. (1989). "Agency theory: an assessment and review". *Academy of Management Review*, 14:57-74.
- Fernandes, F. & Bertollo, R. (1999). "Avaliação do Impacto da Reengenharia nas Grandes Empresas do Brasil". *Gestão & Produção*, Vol. 6, n.º 1, pp. 51-60.
- Ford, J. & Ford, L. (1995). "The role of conversation in producing intentional change in organizations". *Academy of Management Review*. Vol. 20, n.º3, pp 541-570.
- Furey, T.; Garlitz, J. ; Kelleher, M. (1993). "Applying Information Tecnology to Reengineering". *Planning Review*. November/December. pp. 22-55.
- Garvin, D. (1998). *The Processes of Organization and Management*. Sloan Management Review. Disponível em : 30 de maio de 2011.
<http://www.mhhe.com/business/management/garvin/information/intro.pdf>
- Ghiglione, R., Matalon, B. (2001). *Inquérito: teoria e prática*. Oeiras,.Celta Editora.
- Gil, A. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo. Altas.

Glazier, J. & Powell, R. (1992). *Qualitative research in information management*. Englewood. Libraries Unlimited.

Gore, Al. (1996). *Reinventar a Administração Pública: para governar melhor e poupar milhões: da burocracia à eficácia*. Lisboa. Quetzal.

Grover, V., Teng, J. & Fiedler, K. (1993). "Information Technology Enabled Business Process Redesign". An Integrated Planning Framework. *Omega*, 21:433-447.

Guimaraes, T. & Bond, W. (1996) "Empirically Assessing the Impact of BPR on Manufacturing Firms". *Gestão & Produção*, Vol.3, n.1, pp.8-32.

Gutierrez, L. (1996). "Recursos Humanos em Contexto de Reestruturação" *Revista Administração*. Vol.31, pp.97-103.

Halachmi, A. (1995). "Reengineering and Public Management: Some Issues and Considerations". *International Journal of Administrative Science*. Vol.61, pp.329-341.

Hall, R. (1984). *Organizações Estrutura e Processos*. Rio de Janeiro. Prentice - Hall.

Hammer, M. (1990). *Reengineering work: don't automate, obliterate*. *Harvard Business Review*. Jul./Ago.

Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: a manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.

Hammer, M. & Champy, J. (1995). *A Reengenharia da Empresa: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Lisboa. DinaLivro.

Hammer, M. & Stanton, S. (1995). *A Revolução da Reengenharia: um guia prático*. Rio de Janeiro Campus.

Harrington, H. (1991). *Business Process Improvement*. New York, McGraw-Hill.

Hutt, M., Walker, B. & Frankwick, G. (1995). "Hurdle the Cross-Functional Barriers to Strategic Change". *Sloan Management Review*, 36: 22-30.

Jacobson, I.; Ericsson, M. & Jacobson, A. (1995). *The object advantage: business process reengineering with object technology*. Lenwade. Addison-Wesley Publishing Company.

Kooiman, J. (1993). *Modern Governance: New Government – society interactions*. London. Sage.

Kovács, I. (2002). "Inovação Organizacional", Curso de Formação Avançada em Políticas e Gestão da Inovação. ISEG – Universidade Técnica de Lisboa.

Lane, J. (2001). *New Public Management*. London. Routledge.

Lane, J. (2009). *State Management – an enquiry into models of public Administration and Management*. London. Routledge.

Lawrence, P. & Lorsch, J. (1972). "O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação". São Paulo. Edgard Blucher.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York. Harper & Brothers.

- Liebscher, P. (1998). "Quantity with quality ? Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program". *Library Trends*, Vol. 46, n. ° 4, pp. 668-680.
- Linden, R. (1994). ***Seamless Government: A practical guide to reengineering in the public setor***. San Francisco. Jossey-Bass Publishers.
- Linden, R. (1998). ***Workbook for Seamless Government: A hands-on guide to implementing organizational change***. San Francisco. Jossey-Bass Publishers.
- Lynn, L. (2001). "The Myth of the Bureaucratic Paradigm: What Traditional Public Administration Really Stood For". *Public Administration Review*, 61:144-160.
- Mazzicafredo, J. & Gomes, J. (2001). ***Perspetivas da Moderna Gestão Pública em Portugal***. Oeiras. Celta Editora.
- Mazzicafredo, J. & Gomes, J. (2011). ***Projetos de Inovação na Gestão Pública***. Lisboa. Editora Mundos Sociais.
- Mendes, J. (2010). "Gestão por Objetivos, Avaliação de Desempenho e Modernização Administrativa". Dissertação de Mestrado em Administração e Políticas Públicas. Lisboa. ISCTE.
- Metcalf, L. and S. Richards. (1987). ***Evolving public management cultures***. Managing public Organization. Oxford. Sage Publications.
- Miller, D. & Friesen, P. (1982). "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models Of Strategic Momentum". *Strategic Management Journal*. março. Vol. 3. pp.1-25.
- Mintzberg, H. (1996). "Managing Government, Governing Management. *Business Review*. maio/junho, pp. 75-83.
- Mintzberg, H. & Westley, F. (1992). "Cycles of Organizational Change". *Management Journal*, Vol.13. pp. 39-59.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2000). ***Safári de estratégia***: Porto Alegre. Bookman.
- Morris D. & J. Brandon (1993). ***Re-Engineering Your Business***, McGraw-Hill, 1994.
- Nutt, P. & Backoff, R. (1996). "Organizational transformation". Working paper. Ohio State University.
- OCDE. (1995). "Managing Administrative Reform: A Case Study of Portugal". Paris. OCDE.
- Olikowski, W. (1996). "Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective". *Information Systems Reserch*. Vol. 7, n.º 2, pp. 63-92.
- Olsen, J. (2002). "Many Faces of Europeanization", Arena working paper. Disponível: em 02 de fevereiro de 2011 <http://www.sv.uio.no/arena/publications/wp02_2.htm>.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). ***Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming Government***. Reading Mass. Adison Wesley Publishing Company.
- Perry, J. & Kraemer, K. (1993). ***Public Management: Public and Private Perspetives***. Califórnia. Mayfield.
- Peters, G. (2001). ***The Future or Governing***. Kansas. University Press of Kansas.
- Peters, T. e Waterman, R. (1982). ***In Search of Excellence***. New York. Harper & Row.

Pettigrew, A. (1987). "Context and Action in the Transformation of the Firm". *Journal of Management Studies*, vol. 24, n.º 6, pp. 649-670.

Pettigrew, A. & Whipp, R. (1991). **Managing Change for Competitive Success**. Oxford. Blackwell Publishers.

Pettigrew, A.; Ferlie, E. & Mckee, L. (1992). **Shaping Strategic Change: making change in large organization**. London. Sage Publications.

Pierre, J. (1995). **Bureaucracy in the Modern State: An Introduction to Competitive Public Administration**. Aldershot. Edward Elgar.

Pollit, C. & Bouckaert, G. (2004). **Public Management Reform**. Oxford. Oxford University Press.

Quinn, J. & Voyer, J. (2001). "Incrementação lógica: administrando a formação da estratégia". In: Mintzberg, H., Quinn, J. **O processo da estratégia**. Porto Alegre. Bookman, pp. 109-114.

Quivy, R., Campenhoudt, L. (1998). **Manual de investigação em Ciências Sociais**. Lisboa. Gradiva.

Radaelli, C. (2005). "Diffusion without convergence: How political context shapes the adoption of regulatory impact assessment" *Journal of European Public Policy*, 12:924-943.

Rainey, H. (1990). "Public management: recent research on the political context and managerial roles, structures and behaviors". *Journal of Management*, Vol. 15, n.º 2, pp. 229-250.

Relatório Final da Comissão Técnica do PRACE (2006). Disponível: em 30 de janeiro de 2011. <http://www.dgaep.gov.pt/>

Riley, M. & Brown, D. (2001). "Comparison of Cultures in Construction and Manufacturing Industries". *Journal of Management in Engineering*. July, pp. 149- 158.

Rhodes, R. (1997). "**Control and power in central-local relations**". Aldershot. Gower.

Rocha, J. (2000). "Modelos de Gestão Pública". *Revista de Administração e Políticas Públicas*. Vol. I, n.º 1, pp. 6-16.

Rocha, J. (2005). **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**. Lisboa. Escolar Editora.

Rocha, J. (2010). **Gestão Pública. Teorias, modelos e prática**. Lisboa. Escolar Editora.

Rocha, J. & Carvalho, A. (2007). **Gestão de Pessoas nos Serviços Públicos: conceitos e legislação**. Lisboa. Rei dos Livros.

Rollinson, D. (2005). **Organisational Behaviour an Analysis – an integrated approach**. England. Prentice-Hall.

Rosenthal, S. (1982). **Managing Government Operations**. Glenview. Scott, Foresman and Company.

Self, P. (1993). **Government by the Market?** London. Macmillan.

Schein, E. (1985). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco. Jossey-Bass.

Schein, E. (1993). "How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room". *Sloan Management Review*. Winter. pp. 85-92.

Smollan, R. & Sayers, J. (2009). "Organizational Culture, Organizational Change and Emotions: A Qualitative Study". *Journal of Change Management*, 9: 435-457.

Song, Y. (2009). "The Leadership Effectiveness in Process of Planned Organizational Change". *Public Organizational Review*, 9: 199-212.

Subirats, J. e Quintana, I (2005). *Hacia la segunda descentralización en España ¿son los municipios parte de la solución? los claroscuros de la descentralización local*. Instituto de Políticas Públicas y Gobierno. Universidad Autónoma de Barcelona.

Tomás, A. (2001). "Os Sistemas de Informação e Mudança Organizacional- O caso da Base de Dados de Recursos Humanos da Administração Pública". Dissertação de Mestrado. Lisboa, ISCTE.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston. Harvard Business school.

Vansina, L. e Taillieu, T. (1996). "Reengenharia do processo de negócio ou desenho de sistemas sociotécnicos em novas roupas?". *Comportamento Organizacional e Gestão*. Vol.2, p. 63-82.

Weick, K. & Quinn, R (1999). "Organizational change and development". *Annual Review of Psychology*, 50:361-387.

Yin, R. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park. CA. Sage.

YIN, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks. CA. Sage Publications.

Sites Consultados

Arena: http://www.sv.uio.no/arena/publications/wp02_2.htm - 2 de fevereiro de 2011.

Business Management: <http://www.mhhe.com/business/management/garvin/information/intro.pdf> - 30 de maio de 2011.

Intranet do ISS: [Web.seg-social.pt](http://www2.seg-social.pt), 2010, 2011

Segurança Social - <http://www2.seg-social.pt/left.asp?05.18> – 3 de Setembro de 2010.

Legislação Consultada

D.L. n.º 214/2007, de 29 de maio

Lei n.º 10/2004, de 22 de março

Lei n.º 31/2007 de 10 de agosto

Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro

Lei n.º 52/2005, de 31 de agosto

Lei n.º 52/2006, de 1 de setembro

Lei n.º 53/2006, de 7 de dezembro

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro

Lei nº 12-A/2008, de 27 de fevereiro

Portaria nº 638/2007, de 30 de maio

Portaria nº 83-A/2009, de 22 de janeiro

Resolução do Conselho de Ministros de 95/2003, de 30 de junho

Documentação Disponibilizada pelo ISS

Balanço Social Analítico, ISS, I.P., 2010.

Deliberação do Conselho Directivo do ISS,I.P. n.º 1/2008 – Estrutura de Acompanhamento da Implementação do Projecto SCORE, 2008.

Manual de Boas Vindas do Departamento de Recursos Humanos, 2010.

Relatório de Reengenharia e Impelementação dos Processos de Gestão de Recursos Huamos – Detalhe do Modelo Futuro, DRH/ISS,I.P., Novabase, 2007.

Relatório de Reengenharia e Impelementação dos Processos de Gestão de Recursos Huamos – Arranque do Projecto GOPRO, DRH/ISS,I.P., Accenture, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE I

Pedido de Consentimento para a realização da investigação no ISS, I.P.

No CD com o meu parecer favorável.
Em 22/3/2011
a de Lemos

PEDIDO DE CONSENTIMENTO PARA A REALIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

O CD deliberou em:

23.03.11

N.º 4

Exmo. Sr.

Vogal do Conselho Directivo do ISS, I.P.,

Responsável pelo pelouro dos Recursos Humanos

Dr. António Nogueira de Lemos

Edmundo Martinho
Presidente

Sandra Marla dos Santos Rosário Curto, Técnico Superior, a exercer funções na Equipa de Recrutamento e Selecção, do Departamento de Recursos Humanos, a frequentar o 2º ano do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, na Escola Superior de Ciências Sociais (ESCE) do Instituto Politécnico de Setúbal (IPS), encontra-se a realizar a dissertação de Mestrado.

O tema escolhido, "*Análise dos Impactos da Reengenharia de Processos nos Recursos Humanos numa Organização Pública. Estudo de Caso*", tem como objecto de estudo analisar os impactos decorrentes da implementação de processos de reengenharia no ISS, IP. O objectivo é investigar a relação entre de processos de recursos humanos e performance organizacional e compreender as implicações no desempenho organizacional e de mudança comportamental/organizacional.

Atendendo que a temática do projecto se enquadra nas competências adstritas ao Departamento de Recursos Humanos, vem solicitar autorização para que o mesmo possa ser realizado na mencionada área aos níveis:

Documental

Para a realização do mesmo, solicita-se acesso e recolha de informação considerada pertinente para o efeito, assim como articular com os técnicos que se encontram especificamente focalizados para esta temática dentro do Departamento.

Entrevista

Para a recolha de elementos de análise solicita-se a aplicação de entrevistas. As pessoas a entrevistar são chefias, coordenadores dos processos e alguns técnicos superiores na qualidade de agentes de mudança envolvidos directamente no processo, de modo a analisar as premissas, as motivações e os factores organizacionais que influenciaram o uso desta ferramenta.

Inquérito por questionário

Solicita-se ainda, para avaliação da percepção de mudanças individuais e organizacionais a aplicação de inquérito por questionário. A aplicação do inquérito seria disponibilizada através de hiper ligação correspondente a um site da Internet, ao qual todos os funcionários da organização terão acesso através do ISS – Global.

A participação na investigação será voluntária e o anonimato assegurado.

Neste sentido, estou disponível para quaisquer esclarecimentos adicionais acerca deste projecto.

Com os melhores cumprimentos,

François Bento

Lisboa, 17 de Março de 2011

APÊNDICE II

Caracterização do ISS, I.P. e do Departamento de Recursos Humanos

Caracterização do ISS, I.P.

O ISS. IP. é tutelado pelo Ministério do Solidariedade e Segurança Social (MSSS) está enquadrado na administração indireta do Estado e tem a natureza de Instituto Público e possui autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

Foi criado em janeiro de 2001 com o objetivo de instituir um novo modelo de organização administrativa, aumentar a capacidade de gestão estratégica e implementar a coordenação nacional do Sistema de Proteção Social de Segurança Social e dos seus subsistemas.

Sob o enquadramento da Lei de Bases do Sistema de Segurança Social (Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro), o ISS, I.P. assume um peso determinante, abrangendo o Sistema de Proteção Social de Cidadania, o Sistema Providencial e o Sistema Complementar, o D.L. n.º 214/2007, de 29 de maio, veio definir e aumentar as suas atribuições e competências.

A estrutura orgânica do ISS. IP., definida na Portaria nº 638/2007, de 30 de maio, integra os Serviços Centrais (SC), 18 Centros Distritais de Segurança Social (CDSS), o Centro Nacional de Pensões (CNP) e o Centro Nacional de Proteção contra os Riscos Profissionais (CNPRP), e é dirigida por um Conselho Diretivo (CD), composto por um presidente, um vice-presidente e três vogais, de quem aquelas Unidades Orgânicas (UO) dependem hierarquicamente. Os CDSS são UO de âmbito distrital, enquanto o CNP e o CNPRP são UO de âmbito nacional. Cada um destes 20 serviços encontra-se desagregado, na sua composição, em unidades e núcleos, dependentes de um Diretor de Segurança Social, que dirige a UO. Os Serviços Centrais, enquanto UO do ISS. IP., estão organizados por departamentos e gabinetes, na dependência dos membros do CD, desagregados também por unidades e núcleos. O ISS, IP., apresenta uma estrutura divisional geograficamente. Segundo Mintzberg (2003 p. 243) "*a forma divisionalizada funciona melhor com as estruturas da Burocracia*", com serviços idênticos em cada região, no caso (Centros Distritais) e em que existe uma sede central, no caso, os Serviços Centrais que exercem controlo de certas funções como forma de assegurar padrões operacionais comuns para todas as divisões. (Ver Anexo 1 - Organograma)

É missão do ISS. IP. "*gerir os regimes de segurança social, bem como reconhecer os direitos e deveres que com aqueles se relacionam, exercendo ainda a ação social e aplicando os instrumentos internacionais de segurança social e ação social, em cumprimento com o disposto nas Bases Gerais do Sistema de Segurança Social*" (www.seg-social.pt). Tendo como visão "*a garantia de proteção e interação social de todos os cidadãos*" (www.seg-social.pt), são valores do ISS. IP.: "*o absoluto respeito pelos direitos, interesses e expectativas dos contribuintes e dos beneficiários; a cortesia, honestidade e respeito pela dignidade de todos os cidadãos; a não discriminação dos cidadãos, designadamente em função do sexo, nacionalidade, raça, religião ou condição física ou psíquica; a equidade social, pelo tratamento igual de situações iguais; a diferenciação positiva, pelo tratamento diferenciado de situações desiguais; a motivação e empenhamento dos colaboradores; a melhoria contínua; e a preservação ambiental. A eficiência, a eficácia e a proximidade ao cidadão estão incluídos nos requisitos de melhoria contínua do*

Sistema de Gestão da Qualidade desenvolvido pelo ISS. IP (www.seg-social.pt). Entre os objetivos estratégicos primários deste Instituto encontram-se o reforço da proteção social, a melhoria do desempenho da atribuição das prestações, o aumento do grau de cumprimento contributivo, a melhoria e uniformização da qualidade do Serviço e o aumento da eficiência dos Serviços.

A atividade do ISS, IP a partir de 2008 foi orientada por um Plano de Ação (www.seg-social.pt), que visa conciliar a melhoria do desempenho nos serviços prestados aos contribuintes e beneficiários da Segurança Social com a redução de recursos humanos, que se tem vindo a verificar. O ano de 2008 concluiu o processo de reestruturação do ISS, IP marcado pela criação de serviços comuns nas áreas de administração geral, por um projeto global e transversal de reengenharia de processos, pela continuação da redução de recursos humanos em resultado do elevado número de aposentações e do congelamento das admissões, pela consolidação do sistema de monitorização mensal do Plano de Ação, pela implementação do (QUAR) e por uma acentuada melhoria do serviço prestado, nas três vertentes fundamentais: qualidade, eficiência e eficácia.

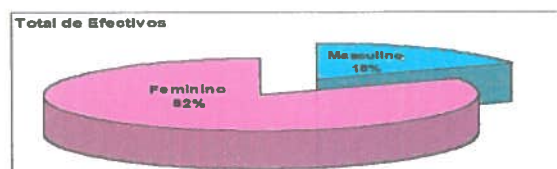
Caracterização dos Recursos Humanos.

Os recursos humanos do ISS encontram-se caracterizados de acordo com o Balanço Social Analítico de 2010, apresentado e publicado pelo Departamento de Recursos Humanos em dezembro de 2011, à luz dos normativos em vigor, daqueles especificamente dirigidos ao ISS, dos instrumentos legais de aplicabilidade dirigida aos Serviços da Administração Pública e dos emanados pela Lei geral, destacando-se a Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, sobretudo quanto aos regimes de vinculação, carreiras e remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas.

Distribuição de efetivos por Género

Ao longo dos anos tem-se mantido uma taxa de efetivos do sexo feminino superior a 80%. No grupo de Dirigentes e Chefias verifica-se a mesma tendência.

Efetivos por género



Fonte: Balanço Social Analítico, ISS, 2010.

Distribuição de efetivos por grupo etário

A maioria dos efetivos situa-se no intervalo dos 55 aos 59 anos de idade, correspondendo a 23,08% do total. Logo a seguir encontra-se o grupo dos 50 aos 54, com 17,89% e que, juntos representam 40,97% do efetivo. Poder-se-á considerar um efetivo envelhecido considerando o nível médio de idades nos 47,5 anos, a taxa de efetivos com menos de 25 anos que é de 1,17% e à taxa de efetivos com mais de 55 anos que é de 30,19%.

Efetivos por grupo etário



Fonte: Balanço Social Analítico, ISS, 2010.

Distribuição de efetivos por habilitações literárias

Quanto ao nível habilitacional, cerca de 44,84% dos trabalhadores possuem o ensino secundário, 36,73% o ensino superior e 18,42%, o ensino básico. Verifica-se ainda uma tendência nos últimos 5 anos da diminuição da percentagem de pessoal com o ensino básico, e um aumento da percentagem com ensino superior, o ensino secundário mantém-se sem grandes oscilações.

Distribuição por habilitações literárias

Distribuição de efetivos ao serviço do ISS,IP p/ Hab. Literárias					Escolaridade					
Anos de Escolaridade	Homens	Mulheres	Total	%	N.º Efetivos	sexo	%			
Menos de 4 anos	2	6	8	0,07%					2.056	H
4 anos	131	483	614	5,50%						
6 anos	110	392	502	4,50%	M					
9 anos	177	755	932	8,35%						
11 anos	313	1612	1925	17,25%	5.004	H	44,84%	SEC		
12 anos	547	2532	3079	27,59%					M	
Bacharelato ou curso médio	32	170	202	1,81%	4.099	H			36,73%	MÉD/SUP
Licenciatura	643	3102	3745	33,56%						
Mestrado	31	119	150	1,34%						
Doutoramento	1	1	2	0,02%	3.392	M				
Total	1.987	9.172	11.159	100,00%						

Fonte: Balanço Social Analítico, ISS, 2010.

Tipo de Vínculo – Categoria – Área de Atuação.

Encontravam-se a exercer funções à data de 31 de dezembro de 2010, 11.159 trabalhadores, 268 em regime de Nomeação definitiva, 10.502 em regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado, 32 em regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas a termo Resolutivo Incerto, 357 em mobilidade no ISS, IP oriundos de outros organismos públicos e ainda 352 trabalhadores em regime de Contrato de Prestações de Serviço (tarefa e avença).

A carreira de assistente técnico é aquela em que se concentra o maior número de efetivos, cerca de 43% do total, 22,36% encontra-se inserido na carreira de técnico superior e 16,68% correspondem à carreira de assistentes operacional, 10,86% ao grupo de pessoal dirigente, 3,72% a Docentes e com menos expressão numérica encontram-se as restantes carreiras (Pessoal Médico, Enfermagem, Técnico Diagnóstico e Terapêutica, Inspeção e Informática), sendo que a maior concentração de efetivos se verifica nas áreas de missão do ISS, I.P., gestão dos regimes de segurança social e o exercício da ação social.

A distribuição dos efetivos é feita por áreas de atuação, uma figura criada pela necessidade de caracterizar os postos de trabalho, tendo em conta a satisfação das necessidades dos serviços.

Quadro - Distribuição de efetivos por área de atuação

Área de atuação		N.º de efetivos	%
ADMINISTRAÇÃO E PATRIMÓNIO	Adm.Patrim.	251	2,25%
ADMINISTRAÇÃO GERAL	Adm. Geral	39	0,35%
ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA	Adm.Financ.	524	4,70%
APOIO À GESTÃO	Ap. Gestão	180	1,61%
APOIO A PROGRAMAS	Ap. Progr.	32	0,29%
APOIO JURÍDICO E CONTENCIOSO	Ap.J.Cont.	263	2,36%
APOIO TÉCNICO	Ap.Téc.	71	0,64%
CERTIFICAÇÃO E REPARAÇÃO	Cert.Repar.	45	0,40%
COMUNICAÇÃO	Comum.	10	0,09%
CONSELHO DIRETIVO	C.Diretivo	31	0,28%
DESENVOLVIMENTO SOCIAL	Des.Social	2030	18,19%
DIREÇÃO DE UNIDADES ORGÂNICAS DE 1º GRAU	Dir.U.O.de 1º Grau	93	0,83%
ESTABELECIMENTOS INTEGRADOS	Est. Integ.	1798	16,11%
FISCALIZAÇÃO	Fiscaliz.	313	2,80%
GESTÃO DE INFORMAÇÃO	Gest. Inform.	81	0,73%
GESTÃO FINANCEIRA	Gest. Financ.	153	1,37%
IDENTIFICAÇÃO, QUALIFICAÇÃO E CONTRIBUIÇÕES	Id.,Qual. e Contrib.	1219	10,92%
PLANEAMENTO E GESTÃO DE INFORMAÇÃO	Plan. e G.Inform.	107	0,96%
PLANEAMENTO	Planeamento	26	0,23%
PRESTAÇÕES E ATENDIMENTO	Prest. e Atendim.	3677	32,95%
QUALIDADE E AUDITORIA	Qual. e Audit.	25	0,22%
RECURSOS HUMANOS	Rec. Human.	191	1,71%
TOTAIS		11159	100,00

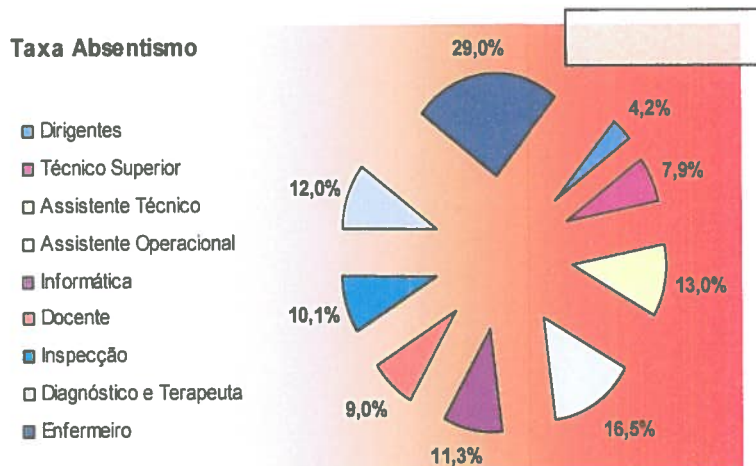
Fonte: Balanço Social Analítico, ISS, 2010

Antiguidade

Na antiguidade destaca-se o grupo de pessoal admitido, em regime de contrato individual de trabalho que se situa no intervalo dos 5 aos 9 anos de antiguidade, com 25,25% do total. A antiguidade média subiu 5 décimas, de 20,4 no ano de 2008 para 20,9 no ano 2009, tendo invertido a tendência ao registar uma redução do nível médio, para 17,5 anos em 2010.

Absentismo

Ainda segundo os dados recolhidos da análise do Balanço Social Analítico de 2010, a taxa de absentismo registada neste ano foi de 11,3%, a confirmar a tendência crescente de anos anteriores. Nos anos de 2007, 2008 e 2009 representou 5,13%, 5,17% e 9,44 %, respetivamente. Não tendo sido encontrado um motivo válido para esta situação é referido que o envelhecimento da população, e uma maior sobrecarga de trabalho, dado o menor número de trabalhadores, pode estar na base desta realidade. O total de efetivos ao serviço do ISS, tem vindo a decrescer de forma significativa, ao mesmo tempo que o rejuvenescimento dos recursos não tem acontecido. Em percentagem, nos últimos quatro anos, verifica-se no total de efetivos, um decréscimo de mais de 20%. Acresce ainda referir o aumento de competências atribuídas ao ISS, durante os últimos



anos. O conjunto de motivos responsável por cerca de 3 em cada 4 faltas ao trabalho é o relativo a situações de doença, estando referenciado como o grupo de pessoal globalmente mais absentista, o dos Assistentes Técnicos.

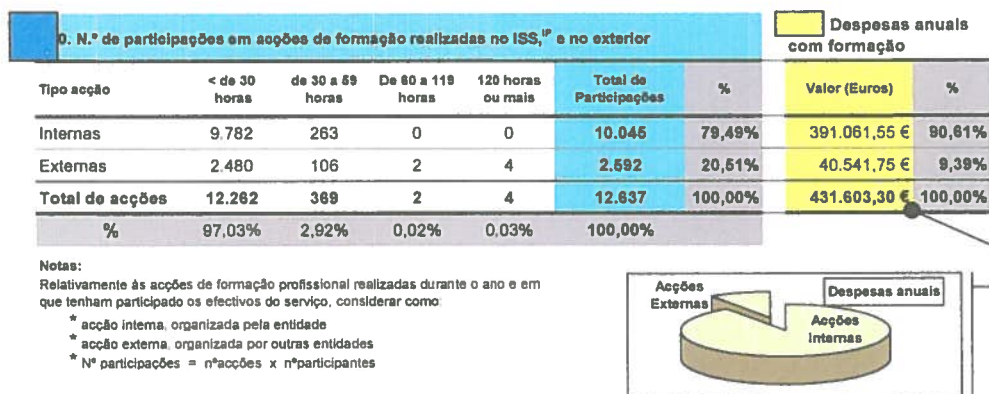
Fonte: Balanço Social Analítico, ISS, 2010.

Formação Profissional

Em relação à formação profissional, no ano de 2010, as ações de formação até 30 horas predominaram, já que representaram 97,03% do número total de ações realizada, quer internas, quer externas. Foram também em maioria as ações internas, correspondendo a 79,03%. No que respeita à caracterização dos formandos, foram os Administrativos e os técnicos superiores que absorveram a maior percentagem do número de participantes. Ressalta ainda, à vista, a

predominância de duas faixas etárias, a dos 30-39 anos de idade e a que vai dos 50 anos aos 59 anos de idade, enquadrando-se na primeira, cerca de 29% dos formandos e, na segunda, mais de 38%. A breve comparação temporal, com dados de períodos passados relativos à execução física e financeira da formação ministrada a efetivos do ISS, conduz ao desenho aproximado de uma linha de tendência de inclinação negativa, ou seja, ao longo dos últimos anos, a formação tem tendencialmente perdido importância em termos financeiros e bem assim em termos do número de abrangidos, num quadro que tem sido de progressiva intensificação na racionalização de recursos, sobretudo financeiros.

Quadro - N.º participações e despesas anuais com formação

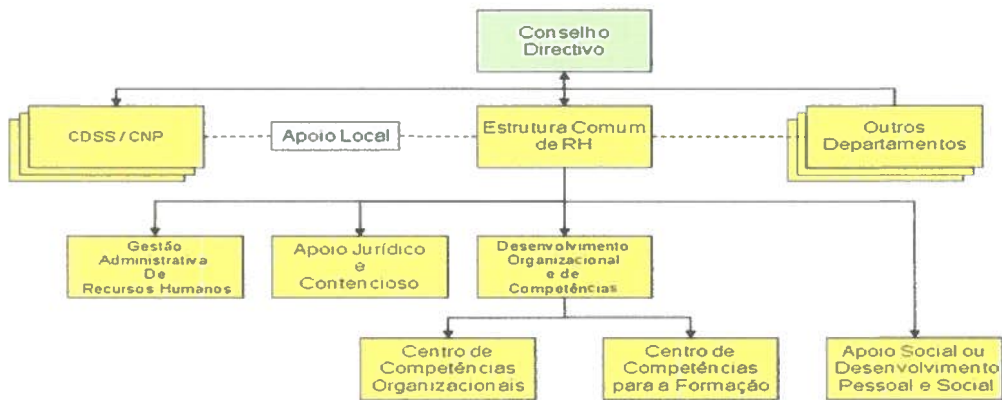


Fonte: Balanço Social Analítico, ISS, 2010.

O Departamento de Recursos Humanos

O Departamento de Recursos Humanos (DRH), enquanto estrutura comum, assegura a gestão de recursos humanos do ISS, I. P., contribui para a definição da respetiva política e objetivos da gestão de recursos humanos, apoia a preparação, implementação e avaliação dos processos de mudança, promovendo, de modo dinâmico, o levantamento das necessidades de pessoal, através duma gestão previsional de efetivos. Este departamento encontra-se organizado por processos, que cruzam horizontalmente todo o Departamento e, por vezes, também outros Departamentos e o seu objetivo estruturante de 2010 a 2013 é aumentar a satisfação dos trabalhadores do ISS, I.P. (Manual de Boas Vindas do Departamento de Recursos Humanos, 2010).

Estrutura Comum do Departamento de Recursos Humanos



Fonte: DRH, ISS, 2010.

Unidade de Gestão Administrativa de Recursos Humanos

A Unidade de Gestão Administrativa de Recursos Humanos, assegura a gestão administrativa dos Recursos Humanos. Processa as remunerações fixas e variáveis dos colaboradores, executa os processos de Gestão de Recursos Humanos que passem pela concessão de direitos por verificação de requisitos, designadamente: a atribuição de estatuto trabalhador-estudante; a cessação de vínculo por iniciativa do trabalhador; aposentações e reformas; licenças de maternidade, paternidade e parentais; outras licenças de atribuição obrigatória após solicitação e ainda é responsável pela organização e manutenção do arquivo de pessoal (Manual de Boas Vindas do Departamento de Recursos Humanos, 2010).

Unidade de Apoio Jurídico e de Contencioso

A Unidade de Apoio Jurídico e de Contencioso (UAJC), compete a elaboração de pareceres e informações de natureza técnico-jurídica nas áreas laborais, apoia o Conselho Directivo em matéria disciplinar, procedendo à instrução de processos de averiguação, de inquérito e disciplinares, relativamente aos trabalhadores e funcionários do ISS, nos termos legais e regulamentares aplicáveis, promovendo, se necessário, a composição amigável de conflitos, de acordo com instruções emanadas do Conselho Directivo. Consubstancia em Regulamento e outros instrumentos de natureza normativa, técnica e procedimental, e atualiza as normas gerais e específicas do ISS, IP, de âmbito laboral e assegura o exercício do mandato de representação judicial do ISS, IP, nos processos de contencioso laboral e administrativo em que o ISS, IP seja parte interessada. Através de técnicos devidamente habilitados nos termos de procuração conferida pelo Conselho Directivo (Manual de Boas Vindas do Departamento de Recursos Humanos, 2010).

Unidade de Desenvolvimento Organizacional e de Competências

A unidade de desenvolvimento Organizacional e de Competências está desagregada em dois núcleos: o Centro de Competências Organizacionais e o Centro de Competências para a Formação, ambos com a natureza de Núcleo de 2º grau (Manual de Boas Vindas do Departamento de Recursos Humanos, 2010).

Ao Centro de Competências Organizacionais compete efetuar, numa perspetiva de permanente desenvolvimento organizacional, auditar e atualizar as estruturas organizativas e a dotação de pessoal a fim de as adequar aos objetivos globais do ISS, IP; gerir os quadros e mapas de pessoal do ISS, IP, definir perfis tipo ajustados aos postos de trabalho; definir a estratégia global de desenvolvimento dos recursos humanos e de cada prática; prestar apoio técnico, sobretudo ao nível do envolvimento e participação dos trabalhadores, a todos os processos de Mudança Organizacional; definir, em estreita ligação com o Conselho Diretivo e no cumprimento das suas intenções estratégicas, as regras gerais em matérias de Recrutamento e Seleção, Acolhimento e Integração, Recompensas e Benefícios e Carreiras dos colaboradores do ISS,IP; elaborar o Balanço Social; elaborar o Quadro de Indicadores de Gestão em matéria de Recursos Humanos, entre outras (Manual de Boas Vindas do Departamento de Recursos Humanos, 2010).

Ao Centro de Competências para a Formação compete desenvolver, rever e aplicar periodicamente metodologias de diagnóstico de necessidades de formação e elaborar, promover a execução e avaliar o Plano de Formação de acordo com o diagnóstico de necessidades de formação e as prioridades estratégicas definidas pelo Conselho Diretivo. Gerir uma bolsa de formadores internos e externos. Coordenar a produção de referenciais e manuais de formação para as áreas de missão do ISS, IP. Criar e manter atualizado um quadro de indicadores de gestão da formação e certificar a formação ministrada (Manual de Boas Vindas do Departamento de Recursos Humanos, 2010).

Núcleo de Desenvolvimento Social e Pessoal

Ao Núcleo de Desenvolvimento Social e Pessoal compete: a promoção da saúde, do bem-estar e do desenvolvimento sociocultural dos colaboradores do ISS, IP, cumprindo as obrigações de Responsabilidade Social para com os trabalhadores; a gestão dos sistemas de Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho e de Medicina de Trabalho; disponibilizar condições para o apoio psicossocial aos colaboradores; gerir os benefícios sociais dos colaboradores; gerir em estreita ligação com os colaboradores os períodos de fim de relação profissional; promover o aumento das qualificações escolares dos colaboradores; promover condições para a disponibilização dos trabalhadores para desenvolvimento de atividades de voluntariado (Manual de Boas Vindas do Departamento de Recursos Humanos, 2010).

Núcleo do Departamento de Recursos Humanos no Porto

O Núcleo do Departamento de Recursos Humanos no Porto apoia as atividades gerais do DRH, nomeadamente: o estatuto do trabalhador estudante; acumulação de funções, licenças; estágios e Programas Ocupacionais. Desenvolve atividades relacionadas com a formação e exerce outras atividades no âmbito das áreas de intervenção de todas as unidades orgânicas do DRH que lhe sejam delegadas pelo Conselho Diretivo.

Centro de Contacto RH Direto

No âmbito do Projeto de Reengenharia de Processos RH e Contact Center (GoPRO), entrou em funcionamento no dia 5 de julho de 2010 o Centro de Contacto RH-Direto que presta serviço com recurso às infraestruturas do Centro de Contacto da Segurança Social (VIA), assentando num conjunto de guiões de atendimento uniformizados. Este Serviço conta com o suporte de uma 2ª linha especializada, designada de Equipa de Projeto do Centro de Contacto RH Direto. (Manual de Boas Vindas do Departamento de Recursos Humanos, 2010).

APÊNDICE III

Tabelas - Análise de dados das Entrevistas

Contexto		
Motivações para a mudança		
Entrevistas	Descrição	Localização
E1	"Penso, que tinha de haver uma modernização administrativa no Setor Público e o ISS tinha também de fazer essa modernização, (...) O grande problema é que no setor Público não existe essa facilidade"	P2
E2	" Estes processos de reengenharia não foram desenvolvidos por qualquer tipo de pressão externa ou por qualquer indicação governamental (...) e obviamente foram facilitados pela existência de candidaturas aos programas comunitários que deram a possibilidade de contratação de apoio técnico para o desenvolvimento desses processos."	P2
E3	" Eu acho que o grande impulsionador da reengenharia de processos foi efetivamente a publicação de novos diplomas ao nível da Gestão de Recursos Humanos que vieram introduzir alterações significativas, designadamente na relação entre os trabalhadores e a organização	P2
E4	"... as reestruturações orgânicas efetuadas nos últimos 10 anos no Instituto de Segurança Social, I.P. , impostas por diversos diplomas que pautaram a evolução orgânica deste organismo desde a sua criação em 2000..."(...) Em 2007, com a implementação das recomendações do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) e tendo presente os objetivos do Programa do XVII Governo no tocante à modernização administrativa e à melhoria da qualidade dos serviços públicos com ganhos de eficiência, o ISS, I.P. executou o Projeto SCORE ."	P1
E7	"Eu acho que havia desde a criação da Agência para a modernização para a Administração Pública. Esta desde sempre tentou que fosse uma prática a implementar em todos os organismos da Administração Pública, e o ISS, I.P. não quis ficar atrás e acabou por colher frutos desse trabalho com o prémio de Boas Práticas."	P2

Estrutura		
Entrevistas	Descrição	Localização
E1	"Quando o ISS,I.P se formou, englobou os 18 Centros Distritais, O Centro Nacional de Pensões, o Centro Nacional de Riscos Profissionais e cada um destes organismos tinha o seu modo de trabalho. Havia a necessidade de uniformizar todos os procedimentos."	P1
E2	"Numa Instituição como o Instituto da Segurança social, que é relativamente jovem, (...) e que resulta de organismos preexistentes, com a dimensão e com o tipo de organização que tem, altamente desconcentrada. (...) diria eu, que uma situação mais premente resolver é que conseguir que haja procedimentos harmonizados em todo o país..."	P1
E2	"... têm como pressupostos a própria necessidade, que eu sentia em harmonizar procedimentos, de agilizar e otimizar os recursos disponíveis."	P2
E4	".... O cliente tornou-se cada vez mais exigente, reclamava eficiência, eficácia e qualidade da atividade de RH, o que obrigou os dirigentes, com responsabilidades na área de gestão de Recursos Humanos, a refletir sobre um novo modelo de GRH assente na gestão de processos em função do cliente interno."	P1
E5	"... foi a observação da existência de procedimentos completamente divergentes nas Unidades desconcentradas, ou seja, nos Centros Distritais. Cada um fazia da sua maneira, originando complicações nos circuitos, havia entendimentos divergentes e tinha de ser estabelecida uma harmonização nos processos chave."	P1
E6	"...Havia um dispêndio de recursos em tarefas repetidas. (...) havia duplicação de tarefas e o mais grave é que havia um olhar diferente para situações idênticas, ou iguais. (...) fazia sentido que as situações fossem tratadas da mesma maneira..."	P1
E7	"As principais razões prenderam-se com o facto de no ISS, I.P. ser demasiado grande e existirem realidades completamente diferentes. Nos Centros Distritais, haviam práticas distintas e havia necessidade de harmonizar procedimentos e de racionalizar os efetivos de forma a haver uma proficiência na relação qualidade e trabalho."	P1

Traços culturais da organização		
cultura de mérito		
Entrevistas	Descrição	Localização
E1	"O reconhecimento remunerado não há, agora no fundo existe um certo reconhecimento, porque cada vez que há um trabalho com maior complexidade, quem faz (...) é quem tem se saído melhor...".	P3
E2	"O ISS, nessa matéria, o que tem é a aplicação do SIADAP, que é visto como um sistema que favorece a meritocracia, fora disso, (...). Tenta promover através da formação, (...) poderão permitir desenvolver um melhor desempenho. De resto não tem nenhum sistema além daquele que a lei prevê."	P3
E3	"A meritocracia, sim, precisamente o novo SIADAP veio estimular os serviços a destacarem os seus trabalhadores e hoje em dia a atribuição de desempenho de excelente, tem de ser feita com base em elementos que efetivamente documentem que o desempenho daquela pessoa foi especial, trouxe algo de novo para a organização e que é um exemplo a seguir."	P3
E4	"A cultura organizacional do ISS, I.P. evoluiu nos últimos 5 anos e em sequência os comportamentos e normas internas, destaco a preocupação deste Organismo em promover a excelência, orientação para o cliente e resultados e a responsabilização dos trabalhadores"	P3
E5	"Não, de todo."	P3
E6	"Na minha opinião a meritocracia não é promovida através da avaliação de desempenho."	P3
E7	"Quanto à meritocracia, não"	P3
orientação para os resultados		
E2	" Toda a organização tem obrigação de estar orientada para os resultados..."	P3
E3	temos uma organização cujos objetivos são plenamente definidos no topo e depois descendo, em forma de cascata, distribuídos por dirigentes e por os trabalhadores. Portanto, há aí uma maior orientação para os resultados com base nessa gestão por objetivos."	P3
E5	" Tem havido uma preocupação do Gabinete de Planeamento que tem vindo a fazer um esforço no sentido de lançar esses princípios e de consolidá-los."	P3
E6	"Ao nível dos Recursos Humanos, temos o Plano de Ação, que tem objetivos muito específicos, que é do conhecimento dos trabalhadores já é muito orientado para os resultados."	P3
E7	orientação para os resultados é uma preocupação de facto	P3
criatividade		
E1	"Criativo q.b. Ser criativo, mas de uma forma controlada, porque estamos na Administração Pública, porque á partida já temos as bases bem definidas..."	P3
E2	"Nós não temos instrumentos específicos de promover a criatividade, mas penso que, falando por mim e pelo Conselho Diretivo, foi que o CD sempre tentou transmitir para os diversos níveis hierárquicos, um clima de diálogo e um clima de todos os que cá trabalham possam participar, terem um clima de abertura para fazerem propostas que obviamente terão de ser apreciadas. (...) Havendo um apelo à participação e à liberdade de participação e à criatividade."	P3
E3	A Administração Pública baseia-se em modelos com regras bem definidas, com procedimentos delineados e formas de trabalhar preestabelecidas, eu penso que não há muito espaço para a criatividade, ainda por cima se estivermos a falar de áreas de suporte, mais administrativas, o que tenho visto em termos de criatividade no ISS, tem sido contratado ao exterior, a empresas de consultadoria."	P3
E5	"Não, a criatividade fica à partida cortada porque ainda temos uma estrutura muito estratificada e só pontualmente a proactividade e as ideias que cada um tenha são ouvidas e consideradas."	P3
E6	"Sim cada vez mais, com este Conselho Diretivo a criatividade foi muito promovida."	P3
E7	a criatividade, a excelência, na minha opinião não são promovidas pelo ISS, I.P.	P3
orientação para o cliente		
E1	"Eu acho que sim, (...) nos Recursos Humanos à mesmo uma preocupação(...) porque as orientações da Diretora do Departamento RH é mesmo essa satisfação do cliente..."	P3
E2	" Sim, claramente. O próprio Plano aponta para a produção de resultados em benefício do cliente. O atendimento é uma das preocupações fundamentais do ISS, a forma como se relaciona com o cliente. Há toda uma atividade montada em torno da resposta ao cliente com qualidade."	P3
E3	"... Se estivermos a falar do cliente interno, sim existe uma grande orientação, essa foi a grande mudança, existe uma maior aproximação com os trabalhadores. Se for para o cliente externo, também nos últimos anos foi feito um trabalho significativo designadamente, em termos da comunicação e uma maior proximidade".	P3
E5	"Tem sido uma preocupação, nomeadamente com o RH Direto e com alguma harmonização dos canais de comunicação e meios que orientam o cliente para obter a informação pretendida"	P3
E6	"O SCORE, o GOPRO e o Contact Center, foram orientados para o nosso cliente de Recursos Humanos, foram tomadas medidas para pôr no centro de atividades e para podermos tratar da melhor maneira possível os trabalhadores."	P3
E7	Já concordo que a orientação para o cliente	P3
A excelência		
E1	"Tentar promover, sim, às vezes se é conseguida, lá está é mais difícil."	P3

E2	<i>"Numa casa desta dimensão, as coisas não são fáceis. Mas as políticas já consagradas, vão no sentido da melhoria, poderão ainda não estar ao nível da excelência, mas vão no sentido da melhoria..."</i>	P3
E3	<i>"A excelência está ligada à meritocracia, que falámos anteriormente e também associo sempre às boas práticas, o trabalho que se fez (...) coloca-nos no caminho da procura da excelência."</i>	P3
E5	<i>"Tem sido promovida em termos de valores a seguir, mas reflexos disso não os vejo."</i>	P3
E6	<i>"O culminar do nosso caminho para a excelência, penso que foi o reconhecimento, através do prémio que ISS,I.P., recebeu de Boas Práticas."</i>	P3
Iniciativa e responsabilização		
E1	<i>"Q.b. desde que não fuja aos parâmetros, desde que não salte hierarquias, porque aqui ligam muito às hierarquias, por exemplo a iniciativa de um trabalhador pode ser muito boa mas se convém ao superior hierárquico é complicado (...) A responsabilização, muito ..."</i>	P3
E3	<i>"...temos nomeadamente mais ao nível dos Serviços Centrais, dada aos trabalhadores uma maior autonomia técnica, é permitido que os trabalhadores apresentem soluções e que essas soluções sejam discutidas, não creio que a generalidade dos trabalhadores se possa sentir condicionado a apresentar as suas propostas. (...) estamos efetivamente a fomentar uma cultura de responsabilização, as pessoas sabem exatamente o que têm de fazer e qual é a sua cota de responsabilidade..."</i>	P3
E5	<i>"Sim, tem havido em determinados serviços, a preocupação de o próprio trabalhador ter alguma autonomia e com a autonomia, mas atenção, só em certos serviços, mais ao nível dos Serviços Centrais, porque ao nível dos Centros Distritais essa autonomia não se verifica, ou quase nada, quando se dá mais autonomia, sim, logo há maior responsabilização das pessoas."</i>	P3
E6	<i>"Também penso que seja promovida a tomada de iniciativa no ISS, assim como da responsabilização."</i>	P3
E7	<i>A responsabilização, cooperação e o trabalho de equipa são promovidos pelo ISS.I.P."</i>	P3
Cooperação/trabalho de equipa		
E1	<i>"Na maioria, acho que sim, (...) independente de ser da mesma equipa ou não havia muita cooperação..."</i>	P3
E2	<i>"Tem sido fomentado pelo CD em funções, fortes relações de cooperação (...). No aspeto interno, o trabalho de equipa é a metodologia privilegiada de trabalho. Na base estão os grupos de trabalho multidisciplinar e multissetorial e pensamos que assim se vêm resultados mais sólidos. É prática nestes últimos 6 anos e é uma organização com perfeita consciência dessa necessidade."</i>	P3
E3	<i>"Sim, a cooperação e o trabalho de equipa são promovidos pelo modelo de gestão que está a ser desenvolvido pelo ISS, I.P. ..."</i>	P3
E5	<i>"Creio que é uma cultura que não está devidamente sedimentada. E poderá ter a ver com a avaliação de desempenho. Apesar de existirem objetivos partilhados, as pessoas pugnam pelos seus objetivos em detrimento do trabalho de equipa e cooperação com os colegas."</i>	P3
E6	<i>"No que se refere à cooperação e ao trabalho de equipa, no início notou-se alguma resistência, principalmente com os agentes de mudança mas sim, temos pessoas muito cooperantes e envolvidas no trabalho de equipa."</i>	P3

Conteúdo		
Objetivos		
Entrevistas	Descrição	Localização
E1	"... o primeiro projeto que tentou reunir a informação de todos esses Centros Distritais, para cada processo. Depois foi ver o que é que se podia melhorar, onde se perdia mais tempo, onde se podia eliminar, até se criar um procedimento único, isso foi a base em termos do que se passou em Recursos Humanos."	P1
E1	"...o objetivo era eliminar as chamadas que as pessoas nos Recursos Humanos atendiam, os faxes, emails, que se reduzissem substancialmente de forma a que se pudesse fazer o trabalho sem interrupções e logo aí não está a resultar."	P3
E2	"...centralização de decisões e dos processos, provocada também pela necessidade de otimizar recursos, (...) havia de reformular todos os procedimentos referentes aos Recursos Humanos..."	P1
E3	"O principal objetivo foi melhorar o funcionamento dos serviços, através de procedimentos mais simplificados, implementando novas metodologias de trabalho."	P1
E4	"...centralização de competências nos Serviços Centrais do ISS, uniformização de procedimentos, equidade no atendimento ao cliente interno, eliminação de procedimentos supérfluos, aproximação dos clientes internos, definição exata dos intervenientes nos processos e respetivas responsabilidades. (...) atualizar processos de acordo com os diplomas legais [LVCR, RCTFP] e melhorar o atendimento ao cliente interno, com a criação de um Centro de Contacto RH, e monitorizar os processos de RH através de indicadores de gestão definidos com o intuito de aferir a eficácia, eficiência e qualidade dos processos implementados no ISS, I.P."	P1
E4	"...revelava-se fundamental a introdução de um novo modelo organizacional, suportado na racionalização de estruturas, no reforço e homogeneização dos processos, no sentido de acréscimo da eficácia e eficiência da ação pública..."	P4
E5	"Procurávamos uma linha de harmonização de procedimentos e também (...) economicista porque afinal de contas ao centralizar-se determinadas áreas e neste caso, não as áreas de negócio mas as áreas de suporte, foi uma forma de economizar meios e recursos humanos, ao esvaziarmos conteúdos, competências e atribuições aos CDist..."	P4
E6	"Foi o desenho e redesenho dos processos, mas essencialmente os grandes objetivos foram a implementação a nível nacional da uniformização no tratamento dos processos e a libertação de recursos."	P4

Benefícios		
Entrevistas	Descrição	Localização
E1	"...o benefício é que temos uma teoria e algumas diretrizes, agora é continuar e implementar o que não se conseguiu, mas já está uma base..."	P10
E2	"... Resumido foram a uniformização, harmonização de procedimentos e a poupança de recursos."	P10
E3	"... é que conseguimos efetivamente reduzir significativamente os tempos de processamentos daquilo que nos é requerido, conseguimos trabalhar melhor até com uma redução dos funcionários afetos à área dos Recursos Humanos, principalmente ao nível Distrital e estamos a conseguir fazer mais com menos."	P10
E4	"...Melhoria dos cerca de 60 guiões de atendimento elaborados, em sequência dos atendimentos prestados ao cliente interno; Aumento do conhecimento e controlo dos pedidos e respostas de trabalhadores do ISS, I.P.; Efetivação da separação entre a função de atendimento ao trabalhador e as restantes funções de recursos humanos, permitindo uma maior especialização e um melhor aproveitamento das competências disponível e um aumento da satisfação dos trabalhadores do ISS, I.P. com o serviço de atendimento prestado."	P10
E5	"... o que é bom, porque com os modelos utilizam os canais próprios, claro é um pormenor mas foi um fator positivo, não há dúvida, foi um instrumento facilitador para os trabalhadores..."	P10
E6	"Uma resposta unificada e a centralização dos processos, existir um maior controlo desses processos."	P10
E7	"...no sentido em que os processos passavam a ter um desenho com um percurso próprio, passou a ter um circuito formal e de certa forma acabou por disciplinar os trabalhadores, ou seja, o que é que teriam de fazer, por onde um determinado pedido tinha de entrar e mesmo a nível de prazos, passou a estar definido, coisa que até então não estava, o tempo médio que os serviços tinham para responderem, eu penso, que nesse sentido foi muito bom para os serviços."	P9

Processo		
Modelo proposto		
Entrevistas	Descrição	Localização
E1	<i>Em termos de projeto muito bom, mas em termos de implementação não foi muito bem acompanhada...</i>	P2
E4	<i>"Sim, as metodologias adotadas pela NovaBase (SCORE) e Accenture (GoPRO) foram adequadas e os produtos apresentados corresponderam aos requisitos exigidos pelo ISS, I.P.. Contudo, são empresas de consultoria que não apresentam sensibilidade para as matérias legais e cultura organizacional da Administração Pública."</i>	P6
E5	<i>" (...) eu achei que as consultoras tinham um grande déficit de conhecimento da organização, até básico, tipo, o que é que é, o que faz, para que é que serve. (...) a empresa consultora desconhecia totalmente a organização e a legislação, não sabiam o que era o Regime da Função Pública"</i>	P6
E5	<i>(...) em termos conceptuais a ideia é boa, nunca questionei isso, mas em termos de execução, de operacionalidade dessa ideia, não."</i>	P8
E6	<i>"Sim, concordo."</i>	P6
E7	<i>"O modelo apresentado pela empresa consultora era muito teórico, e com a prática algumas coisas não funcionam, mas concordo, sim. Eu acho que aquele modelo tinha de ser posto em prática e só depois ser apresentado um produto final e essa medida acabou por ser feita com o GOPRO."</i>	P6

Liderança		
Entrevistas	Descrição	Localização
E1	<i>"...também tem a ver com a liderança, porque a Diretora chegava ali e mobilizava as pessoas para colaborarem e entre ajudarem-se."</i>	P3
E6	<i>"...no início há resistência, depois é levá-los a acreditar que vai ser melhor e envolvê-los. Neste caso o papel da liderança, sempre que necessário era uma forma de desbloqueio, bastava uma posição mais firme do Conselho Diretivo. Mas ainda hoje existe alguma resistência."</i>	P8

Tecnologias de informação e Canais de comunicação		
Entrevistas	Descrição	Localização
E1	<i>"O meio de comunicação que está a ser utilizado se calhar não é o melhor, porque cada vez menos pessoas têm tempo para ir à intranet , ou ler o ISS Comunica (...)O que eu quero dizer é que a nível da comunicação, houve muitas falhas..."</i>	P3
E2	<i>"a comunicação é essencial neste processo e tem de ser muito bem cuidada.(...)Utilizaram-se algumas formas de comunicação tradicional, como as ações de formação, plenários, foram feitas mais deslocações aos Centros Distritais, divulgação para informar como os nossos processos se encontravam e encontram divulgados no nosso site."</i>	P8
E3	<i>"...a grande mudança, é que há claramente nos dias de hoje uma maior aproximação entre o Departamento de Recursos Humanos e os trabalhadores. (...). Foi produzido muito material, divulgado através da intranet e por mail, e o RH Direto foi o culminar da comunicação com os Recursos Humanos, com um canal privilegiado e tendencialmente rápido entre os trabalhadores e os Recursos Humanos, essa aproximação está a ser conseguida..."</i>	P2
E7	<i>"O SCORE assentava num pressuposto muito importante que era a Gestão Integrada dos Recursos Humanos, no entanto no seu desenvolvimento essa aplicação nunca surgiu"</i>	P5
E5	<i>"...o que ficou por fazer foi a sensibilização dos serviços para o SCORE, que nunca foi feito, ou se foi feito foi de uma forma tão incipiente que nunca se passou o real valor da reengenharia de processos para as pessoas..."</i>	P6

Dificuldades		
Entrevistas	Descrição	Localização
E1	<i>(...) Na altura do levantamento dos processos nos vários distritos, logo aí houve uma retaliação por parte de alguns Cdist. Porque começaram a sentir ou julgaram que o seu papel ia ser menos importante porque fomos centralizar tudo em Lisboa ou uma grande parte e não viram isso com muito bons olhos e não aceitaram. (...) As pessoas faziam isso sistematicamente como forma de retaliação (...) Eu acho que quando existe uma mudança as pessoas têm de ser motivadas e nesse aspeto acho que falhou um pouco. As pessoas não se sentiam envolvidas "</i>	P2
E1	<i>"Foi mesmo os hábitos adquiridos, foi mesmo muito complicado as pessoas deixarem de fazer de uma forma que tinham estado uma vida, acho que foi o mais difícil. A mudança é uma coisa muito difícil</i>	P8
E2	<i>"A única resistência que terá havido, e é natural é a resistência à mudança, e nomeadamente aqui em relação aos serviços que terão perdido algum poder de decisão a favor de outros"</i>	P2
E3	<i>"... Existem uma série de sistemas diferentes dentro dos Recursos Humanos. Seja o sistema de processamento, seja o sistema de assiduidade, seja o sistema de apoio à formação, o sistema de apoio ao SIADAP entre outras. Aplicações informáticas diferentes com origens, linguagens diferentes e que dificilmente comunicam entre si, eu penso que seja um dos maiores constrangimentos se não o maior constrangimento que se verifica e enquanto não for ultrapassado, não se irá verificar uma grande alteração relativamente a este Departamento."</i>	P12
E4	<i>"A resistência à mudança manifestada pelos trabalhadores a locados a funções de RH nas UOD (perderam competências, com a criação de serviços comuns e conseqüente centralização de poderes), a inexistência de um sistema de informação de recursos humanos de suporte aos processos técnico-administrativos, a existência de diversas aplicações informáticas de suporte à atividade de RH e o facto de os dirigentes do ISS não se encontrarem devidamente alinhados com os processos a implementar a nível nacional."</i>	P8
E5	<i>"Logo desde início viu-se uma grande resistência dos Centros Distritais, porque viam um grande esvaziamento de atribuições e de competências e nesse sentido, ao invés de serem um canal facilitador, serem a nossa ponte, criavam defesas e dificultavam..."</i>	P8
E6	<i>" Há sempre resistência mas a partir do momento que as pessoas percebem o que tem de ser feito colaboram sem qualquer tipo de problema, no início há resistência, depois é levá-los a acreditar que vai ser melhor e envolvê-los..."</i>	P8
E7	<i>"As maiores dificuldades tinha a ver com o apresentar indicadores das medidas adotadas, provar que efetivamente se conseguia fazer seguindo aquele percurso, isso foi muito complicado. Uns processos foram implementados, houve outros que não foram implementados."</i>	P8

Fatores facilitadores		
Entrevistas	Descrição	Localização
E1	<i>"Ainda o que mais facilitou foi a boa vontade que as pessoas têm, apesar de tudo e embora resmunguem, reclamem, têm sempre aquela boa vontade de resolverem uma situação e as coisas correm bem. Deve-se à disponibilidade dos trabalhadores. Que de certa forma é um contra censo, porque se uma dificuldade é a mentalidade dos trabalhadores depois uma das causas que mais contribui-o para o êxito foram as pessoas..."</i>	P9
E2	<i>"foi a centralização do orçamento. É sabido que para desenvolver todo um conjunto de atividades é preciso ter um orçamento, a centralização do orçamento retirou possibilidade de ser feito de forma descentralizada um conjunto de tarefas que até aí eram feitas de forma descentralizada, portanto, a centralização orçamental, nomeadamente na Área de Recursos Humanos foi um fator muito positivo, para que as pessoas percebessem a inevitabilidade de mudar procedimentos. Foi também um fator decisivo, as pessoas sentirem a necessidade de outros desenvolverem processos, e isto motivado pela falta de recursos, que eles já não tinham capacidade para desenvolver."</i>	P9
E3	<i>"Tenho alguma dificuldade em apontar alguma razão, porque não senti que tivesse havido algo mais significativo."</i>	P9
E4	<i>"O Plano de Gestão da Mudança e Comunicação foi um instrumento de gestão essencial para a prossecução dos objetivos estabelecidos, (...) Importa ainda referir que no âmbito da implementação do Contact Center DRH foi fundamental a adaptação da infraestrutura tecnológica do VIA Segurança Social a funcionar em Castelo Branco."</i>	P9
E5	<i>"Apesar de tudo, os templates que foram criados para os processos e sub-processos, facilitaram um bocadinho, e isso foi uma coisa que teve um impacto positivo, no sentido em que havendo modelos próprios para cada solicitação que o trabalhador quisesse fazer."</i>	P9
E6	<i>(...) Sem dúvida o envolvimento de toda a equipa..."</i>	P9

APÊNDICE IV
Guião para Entrevista

MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Análise dos Impactos da Reengenharia de Processos nos Recursos Humanos numa Organização Pública

GUIÃO DE ENTREVISTA

Objetivo:

Esta entrevista faz parte da etapa de validação de uma pesquisa que se insere no âmbito de um trabalho académico que visa a elaboração de uma dissertação de mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. A sua participação é muito importante, pois as suas respostas são fundamentais para fundamentar este estudo, que tem por objetivo, analisar o impacto da reengenharia de processos implementados na área da gestão de Recursos Humanos, numa organização Pública, como é o caso do Instituto da segurança Social, I.P.

I. Dados de identificação

Nome:

Função:

Antiguidade no ISS:

Data da Entrevista:

II. Perguntas

1. Quais as Principais razões que levaram o ISS, I.P. à implementação da Reengenharia de Processos, mais especificamente à Reengenharia de Processos na área de Gestão de Recursos Humanos, através dos projetos SCORE RH e GOPRO RH?

2. Na sua opinião, notou que tivesse existido algum tipo de pressão a nível interno ou externo, que levasse à implementação da reengenharia no ISS, I.P? Existiram qualquer tipo de fatores internos e externos que se revelaram dissuasores?

3. Quais os principais traços culturais da organização, valores, normas e comportamentos, que são promovidos pela organização? Como por exemplo: a méritocracia; a orientação para os

resultados; a criatividade; a orientação para o cliente; a excelência; a tomada de iniciativa; a responsabilização e a cooperação/trabalho de equipa?

4. Com a Reengenharia de Processos (Score e Gopro), quais foram os principais objetivos a que se propuseram, aos níveis da estratégia; estrutura; tecnologia; sistema de Gestão e cultura?

5. Dos objetivos enunciados quais os que, na sua opinião, considera que foram mais importantes durante o planeamento?

6. Concordou com o modelo de processos proposto/metodologia proposta pela entidade implementadora (consultora)?

7. Como avalia a receptividade da sua equipa no apoio a esta iniciativa de mudanças?

8. Quais foram as maiores dificuldades sentidas durante a implementação da reengenharia de processos (Score e Gopro)?

9. Quais as causas que mais contribuíram para o êxito alcançado/para atingirem os objetivos estabelecidos?

10. Quais os benefícios, obtidos com a implementação da RPN (Score e Gopro)?

11. Os resultados são acompanhados e avaliados de forma contínua, como?

12. Na sua opinião, de 1 a 6, [correspondendo o 1 a um sentimento de notória insatisfação e o 6 a um sentimento de satisfação total], como avalia o nível de satisfação dos trabalhadores em relação aos resultados atingidos pela RPN (Score e Gopro) nos Recursos Humanos.

APÊNDICE V

Inquérito por Questionário

Reengenharia de Processos na Administração Pública - Inquérito-

Caro(a) colega, o presente questionário faz parte da etapa de validação de uma pesquisa que se insere no âmbito de um trabalho académico que visa a elaboração de uma dissertação de mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. A sua participação é muito importante, pois as suas respostas são fundamentais para fundamentar este estudo, que tem por objetivo, analisar o impacto da reengenharia de processos implementados na área da gestão de Recursos Humanos, numa organização Pública, como é o caso do Instituto da segurança Social, I.P.

*Obrigatório

Dados Pessoais

1. Idade *

2. Sexo *

- Masculino
- Feminino

3. Habilitações Literárias *

- Até ao 12º Ano
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

4. Antiguidade no Instituto da Segurança Social, I.P.: * Apenas na Área funcional de Recursos Humanos.

- Até 5 Anos

- De 6 a 10 anos
- Mais de 11 anos

5. Categoria: *

- Assistente Operacional
- Assistente Técnico
- Técnico Superior

6. Exerce algum cargo dirigente: *

- Sim
- Não

Que cargo dirigente exerce?

- Chefe de Equipa
- Diretor de Núcleo
- Diretor de Unidade
- Diretor Departamento
- Outra: _____

7. Núcleo RH/Departamento RH onde exerce funções: *

- Serviços Centrais em Lisboa.
- Serviços Centrais no Porto.
- Centro Distrital

Se exerce funções num Núcleo de Recursos Humanos de um Centro Distrital, indique qual? _____

Dos elementos característicos dos processos, resultantes da reengenharia, por favor indique, numa escala de 1 a 6, até que ponto é o seu grau de concordância para cada uma das seguintes afirmações.

8. No ISS, I.P. valoriza-se muito o atendimento ao cliente e conta com uma sólida compreensão das suas necessidades *

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

9. Atualmente a resposta aos pedidos dos Clientes (internos e externos), é rápida e necessita de pouca supervisão *

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

10. Na realização do meu trabalho é-me delegado poder para tomar decisões que impliquem reduzir atrasos e proporcionar um melhor atendimento aos clientes (interno e externo). *

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

11. Para responder às necessidades, existem múltiplas versões do mesmo processo. *

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

12. No desempenho do processo global, o trabalho (todas as tarefas) transpõe várias fronteiras organizacionais (Núcleos, Unidades e Departamentos). *

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

13. A responsabilidade pela realização de um processo inteiro é partilhada coletivamente, ou seja, por todos o que nele intervêm. *

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

14. Os trabalhadores são individualmente responsáveis por tarefas. *

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

15. As funções que realizo são simples, rotineiras e não especializadas. *

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

16. Pertencço a uma equipa, o nosso êxito ou fracasso depende de todos. *

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

17. No ISS, I.P., existe uma preocupação constante com a formação contínua. *

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

18. No ISS, I.P., valoriza-se o conhecimento adquirido pelos trabalhadores e a educação contínua. *

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

19. A constante aprendizagem faz parte do meu serviço. *

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

20. Trabalho com grande autonomia. *

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

21. Sinto-me motivado(a) e incentivado(a) no meu trabalho *

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

22. Sempre que possível são levadas em consideração as necessidades e preocupações pessoais dos trabalhadores.

*

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

23. Nos processos de trabalho existe a preocupação em definir orientações, por parte dos superiores hierárquicos, desde os níveis mais elevados. *

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

24. Recebo instruções precisas relacionadas com o trabalho que devo desenvolver. *

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

25. No ISS,I.P., são estimuladas as críticas construtivas. *

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

26. Procuro frequentemente novas formas de fazer o meu trabalho. *

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

27. No ISS, I.P., quando um trabalhador erra, é-lhe dada uma nova oportunidade. *

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

28. Considero positiva a existência do Contact RH. *

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

29. Sendo que, a comunicação e as tecnologias de informação têm uma importância fundamental na partilha de informação e de dados, numa escala de 1 a 4 (correspondendo 1 a Pouco Importante e 4 a Muito importante), por favor, coloque na célula mais adequada até que ponto considera essencial para a realização diária do seu trabalho as seguintes ferramentas: *

	1	2	3	4
Pasta Partilhada RH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gesven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lisven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smartdocs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ISS Comunica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contact RH Direto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Outros, que considere importantes e que não constem na tabela.

O campo seguinte deste questionário destina-se apenas a trabalhadores que exerçam funções na área funcional de

Recursos Humanos no ISS,I.P., há mais de 5 anos, pelo que, se não for o caso, terminou o preenchimento do questionário. Muito obrigado pela sua colaboração.

Em relação aos benefícios obtidos e aos vários aspetos relacionados com as alterações produzidas nos processos de trabalho, tendo sempre como referência o modo como era desenvolvido o trabalho antes e como passou a ser após a reengenharia dos processos, queira à semelhança das questões anteriores responder, na sua opinião, numa escala de 1 a 6, qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

30. Considero positivos os resultados obtidos após a implementação da reengenharia de processos no âmbito dos recursos humanos através do SCORE RH e GOPRO RH, no ISS,I.P.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

31. A capacidade de liderança demonstrada nas várias fases foi a mais adequada.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

32.Tenho a percepção que a mudança no ISS,I.P. é uma constante.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

33.Em geral, existiu uma boa recetividade às mudanças exigidas.

	1	2	3	4	5	6	
--	---	---	---	---	---	---	--

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

34. Considero que existiu uma simplificação dos procedimentos.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

35. Considero que existiu uma melhoria nos fluxos internos.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

36. Existiu uma melhoria na qualidade do trabalho produzido.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

37. Existiu uma melhoria do serviço prestado ao cliente (interno e externo).

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

38. Passou a existir uma uniformização da informação prestada.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

39. No desenvolvimento e implementação existiu disponibilidade das pessoas.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

40. Passou a existir uma poupança no trabalho e nos recursos alocados a cada processo.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

41. O corte do acesso direto, tendo a maior parte dos pedidos passado a ser efetuado através do Contact RH, proporciona-me mais tempo para a realização do meu trabalho.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

O quadro seguinte deste questionário destina-se apenas a trabalhadores que de alguma forma, no papel de agentes de mudança, coordenador de processo, interlocutor, de liderança, ou outro papel que estivesse diretamente envolvido na equipa de trabalho de reengenharia, (tenha sido no projeto SCORE RH ou GROPO RH). Se não for o caso, terminou o preenchimento do questionário. Muito obrigado pela sua colaboração.

A Reengenharia é realizada sobretudo por forças internas da Organização. No entanto, o envolvimento e auxílio externo, nomeadamente das empresas de consultadoria tornou-se essencial:

42. No diagnóstico dos processos existentes.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

43. No desenvolvimento de um modelo para os processos.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

44. Na criação de conceitos inovadores.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

45. Na identificação de requisitos críticos de apoio à implementação da reengenharia.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Outras considerações que na sua opinião se revelaram importantes.

Terminou o preenchimento do questionário. Muito obrigado pela sua colaboração!

APÊNDICE VI

Análise estatística do inquérito por questionário – SPSS

```

FREQUENCIES VARIABLES=P1
/STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE
/BARCHART FREQ
/ORDER=ANALYSIS.

```

Frequencies

		Notes
Output Created		24-Fev2012 15:45:11
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\Sandrinha\Ambiente de trabalho\Tratamento de dados 1\Untitled2.sav
	Ative Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	94
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=P1 /STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE /BARCHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00 00:00:00,922
	Elapsed Time	00 00:00:00,907

[DataSet1] C:\Documents and Settings\Sandrinha\Ambiente de trabalho\Tratamento de dados 1\Untitled2.sav

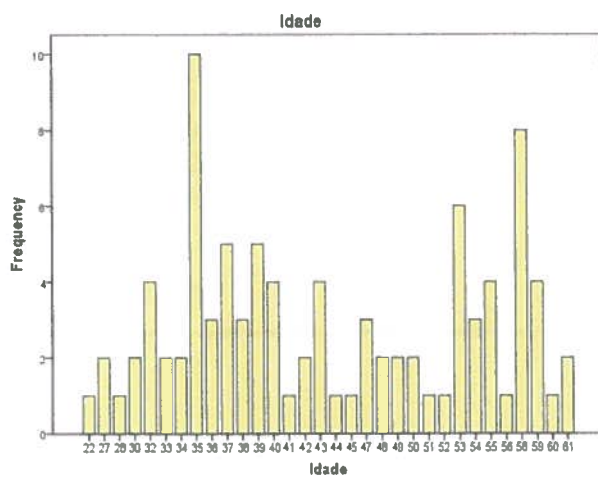
Statistics

Idade		
N	Valid	93
	Missing	1
Mean		44,09
Median		42,00
Mode		35
Std. Deviation		10,056
Minimum		22
Maximum		61

Idade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22	1	1,1	1,1	1,1
	27	2	2,1	2,2	3,2
	28	1	1,1	1,1	4,3
	30	2	2,1	2,2	6,5
	32	4	4,3	4,3	10,8
	33	2	2,1	2,2	12,9
	34	2	2,1	2,2	15,1
	35	10	10,6	10,8	25,8
	36	3	3,2	3,2	29,0
	37	5	5,3	5,4	34,4
	38	3	3,2	3,2	37,6
	39	5	5,3	5,4	43,0
	40	4	4,3	4,3	47,3
	41	1	1,1	1,1	48,4
	42	2	2,1	2,2	50,5
	43	4	4,3	4,3	54,8
	44	1	1,1	1,1	55,9
	45	1	1,1	1,1	57,0
	47	3	3,2	3,2	60,2
	48	2	2,1	2,2	62,4
	49	2	2,1	2,2	64,5

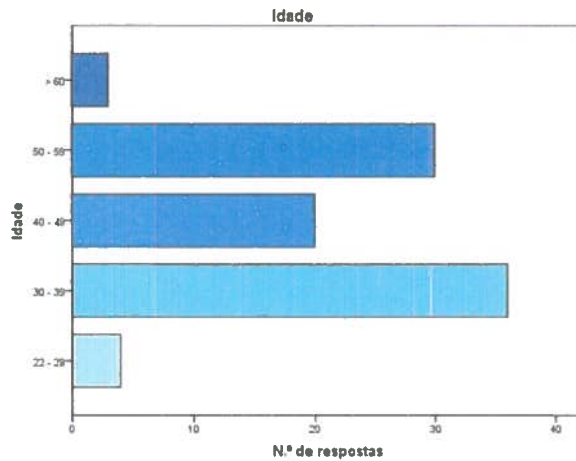
50	2	2,1	2,2	66,7
51	1	1,1	1,1	67,7
52	1	1,1	1,1	68,8
53	6	6,4	6,5	75,3
54	3	3,2	3,2	78,5
55	4	4,3	4,3	82,8
56	1	1,1	1,1	83,9
58	8	8,5	8,6	92,5
59	4	4,3	4,3	96,8
60	1	1,1	1,1	97,8
61	2	2,1	2,2	100,0
Total	93	98,9	100,0	
Missing System	1	1,1		
Total	94	100,0		



```

FREQUENCIES VARIABLES=P1B
/STATISTICS=MEDIAN MODE
/BARCHART FREQ
/ORDER=ANALYSIS.

```



```

FREQUENCIES VARIABLES=P2
/STATISTICS=MODE
/PIECHART FREQ
/ORDER=ANALYSIS.

```

Frequencies

		Notes
Output Created		24-Feb2012 15:51:05
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\Sandrinha\Ambiente de trabalho\Tratamento de dados 1\Untitled2.sav
	Ative Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	94
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=P2 /STATISTICS=MODE /PIECHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00 00:00:00,922
	Elapsed Time	00 00:00:00,985

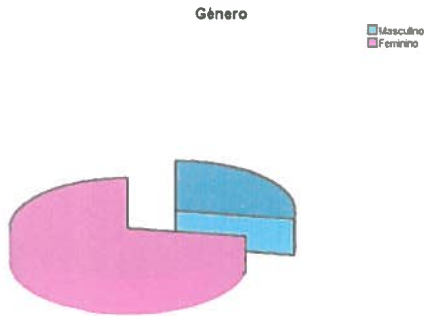
[DataSet1] C:\Documents and Settings\Sandrinha\Ambiente de trabalho\Tratamento de dados 1\Untitled2.sav

Statistics

Sexo		
N	Valid	94
	Missing	0
Mode		2

Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	26	27,7	27,7	27,7
	Feminino	68	72,3	72,3	100,0
Total		94	100,0	100,0	



```

FREQUENCIES VARIABLES=P3
/STATISTICS=MODE
/PIECHART FREQ
/ORDER=ANALYSIS.
    
```

Frequencies

Notes

Output Created	24-Fev2012 15:54:04	
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\Sandrinha\Ambiente de trabalho\Tratamento de dados 1\Untitled2.sav
	Ative Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	94

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		<pre> FREQUENCIES VARIABLES=P3 /STATISTICS=MODE /PIECHART FREQ /ORDER=ANALYSIS. </pre>
Resources	Processor Time	00 00:00:00,875
	Elapsed Time	00 00:00:00,969

[DataSet1] C:\Documents and Settings\Sandrinha\Ambiente de trabalho\Tratamento de dados 1\Untitled2.sav

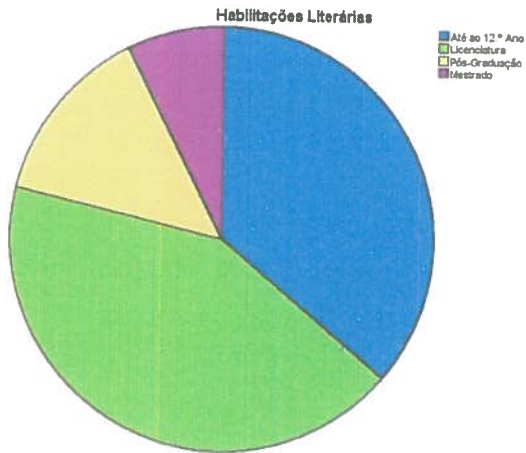
Statistics

Habilitações Literárias

N	Valid	94
	Missing	0
Mode		2

Habilitações Literárias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Até ao 12.º Ano	34	36,2	36,2	36,2
	Licenciatura	40	42,6	42,6	78,7
	Pós-Graduação	13	13,8	13,8	92,6
	Mestrado	7	7,4	7,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	



```

FREQUENCIES VARIABLES=P4
/STATISTICS=MEDIAN MODE
/GROUPED=P4
/BARCHART FREQ
/ORDER=ANALYSIS.

```

Frequencies

		Notes
Output Created		24-Fev2012 15:55:35
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\Sandrinha\Ambiente de trabalho\Tratamento de dados 1\Untitled2.sav
	Ative Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	94
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=P4 /STATISTICS=MEDIAN MODE /GROUPED=P4 /BARCHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00 00:00:01,016
	Elapsed Time	00 00:00:01,125

[DataSet1] C:\Documents and Settings\Sandrinha\Ambiente de trabalho\Tratamento de dados 1\Untitled2.sav

Statistics

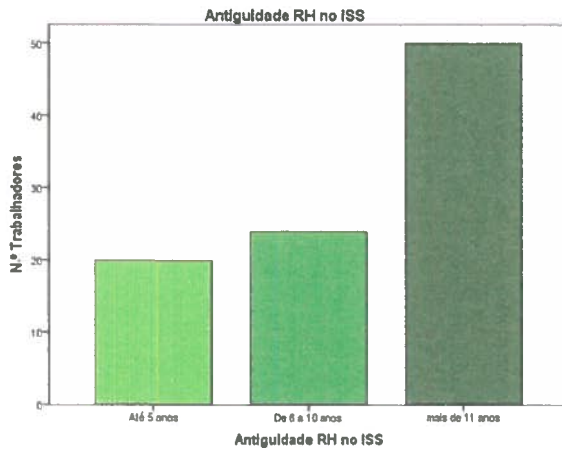
Antiguidade RH no ISS

N	Valid	94
	Missing	0
Median		2,41 ^a
Mode		3

a. Calculated from grouped data.

Antiguidade RH no ISS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Até 5 anos	20	21,3	21,3	21,3
	De 6 a 10 anos	24	25,5	25,5	46,8
	mais de 11 anos	50	53,2	53,2	100,0
	Total	94	100,0	100,0	



```

FREQUENCIES VARIABLES=P5
/STATISTICS=MEDIAN MODE
/GROUPED=P5
/PIECHART FREQ
/ORDER=ANALYSIS.
    
```

Frequencies

Notes

Output Created		24-Fev2012 15:59:32
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\Sandrinha\Ambiente de trabalho\Tratamento de dados 1\Untitled2.sav
	Ative Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	94

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on all cases with valid data. FREQUENCIES VARIABLES=P5 /STATISTICS=MEDIAN MODE /GROUPED=P5 /PIECHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Syntax	Cases Used	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,891
	Elapsed Time	00 00:00:00,890

[DataSet1] C:\Documents and Settings\Sandrinha\Ambiente de trabalho\Tratamento de dados 1\Untitled2.sav

Statistics

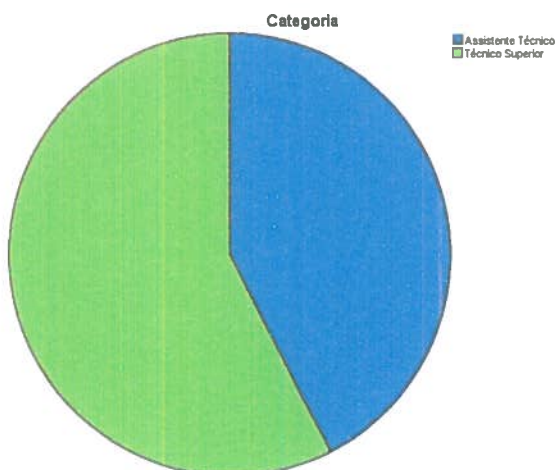
Categoria

N	Valid	94
	Missing	0
Median		2,57 ^a
Mode		3

a. Calculated from grouped data.

Categoria

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Assistente Técnico	40	42,6	42,6	42,6
	Técnico Superior	54	57,4	57,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	



```
FREQUENCIES VARIABLES=P6
/STATISTICS=MODE
/BARCHART FREQ
/ORDER=ANALYS
```

Frequencies

Notes

Output Created		24-Fev2012 16:01:43
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\Sandrinha\Ambiente de trabalho\Tratamento de dados 1\Untitled2.sav
	Ative Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	94
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=P6 /STATISTICS=MODE /BARChart FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00 00:00:00,937
	Elapsed Time	00 00:00:00,923

[DataSet1] C:\Documents and Settings\Sandrinha\Ambiente de trabalho\Tratamento de dados 1\Untitled2.sav

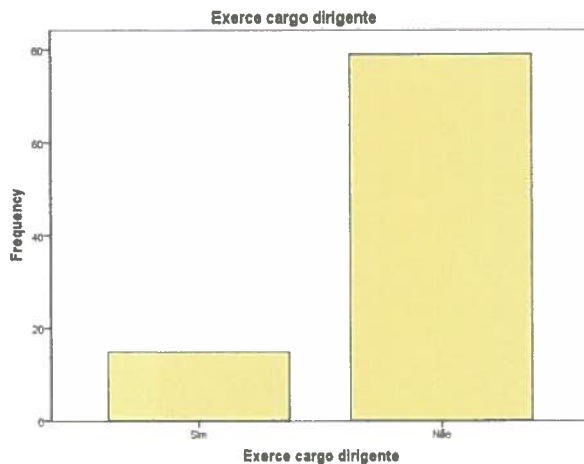
Statistics

Exerce cargo dirigente

N	Valid	94
	Missing	0
Mode		2

Exerce cargo dirigente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	15	16,0	16,0	16,0
	Não	79	84,0	84,0	100,0
	Total	94	100,0	100,0	



```

FREQUENCIES VARIABLES=P6B
/STATISTICS=MODE
/BARCHART FREQ
/ORDER=ANALYSIS.

```

Frequencies

		Notes
Output Created		24-Fev2012 16:03:04
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\Sandrinha\Ambiente de trabalho\Tratamento de dados 1\Untitled2.sav
	Ative Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	94
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=P6B /STATISTICS=MODE /BARCHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00 00:00:01,282
	Elapsed Time	00 00:00:01,577

[DataSet1] C:\Documents and Settings\Sandrinha\Ambiente de trabalho\Tratamento de dados 1\Untitled2.sav

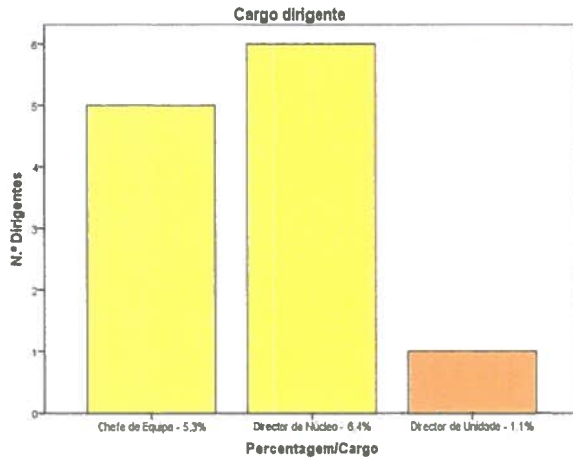
Statistics

Cargo

N	Valid	12
	Missing	82
Mode		2

Cargo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chefe de Equipa	5	5,3	41,7	41,7
	Diretor de Núcleo	6	6,4	50,0	91,7
	Diretor de Unidade	1	1,1	8,3	100,0
	Total	12	12,8	100,0	
Missing	System	82	87,2		
Total		94	100,0		



```

FREQUENCIES VARIABLES=P7
/STATISTICS=MODE
/PIECHART FREQ
/ORDER=ANALYSIS.

```

Frequencies

Notes

Output Created		24-Fev2012 16:05:55
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\Sandrinha\Ambiente de trabalho\Tratamento de dados 1\Untitled2.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	94
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.

Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=P7		
	/STATISTICS=MODE		
	/PIECHART FREQ		
	/ORDER=ANALYSIS.		
Resources	Processor Time		00 00:00:00,906
	Elapsed Time		00 00:00:00,890

[DataSet1] C:\Documents and Settings\Sandrinha\Ambiente de trabalho\Tratamento de dados 1\Untitled2.sav

Statistics

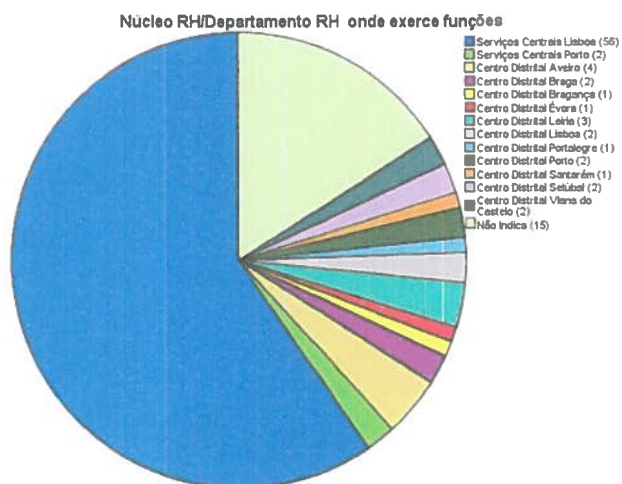
Núcleo RH/Departamento RH
onde exerce funções

N	Valid	94
	Missing	0
Mode		1

Núcleo RH/Departamento RH onde exerce funções

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Serviços Centrais Lisboa	56	59,6	59,6	59,6
	Serviços Centrais Porto	2	2,1	2,1	61,7
	Centro Distrital Aveiro	4	4,3	4,3	66,0
	Centro Distrital Braga	2	2,1	2,1	68,1
	Centro Distrital Bragança	1	1,1	1,1	69,1
	Centro Distrital Évora	1	1,1	1,1	70,2

Centro Distrital Leiria	3	3,2	3,2	73,4
Centro Distrital Lisboa	2	2,1	2,1	75,5
Centro Distrital Portalegre	1	1,1	1,1	76,6
Centro Distrital Porto	2	2,1	2,1	78,7
Centro Distrital Santarém	1	1,1	1,1	79,8
Centro Distrital Setúbal	2	2,1	2,1	81,9
Centro Distrital Viana do Castelo	2	2,1	2,1	84,0
Não Indica	15	16,0	16,0	100,0
Total	94	100,0	100,0	



FREQUENCIES VARIABLES=P8 P9 P10 P11 P12 P13 P14 P15 P16 P17 P18 P19 P20 P21 P22 P23 P24 P25 P26 P27 P28
 /STATISTICS=MEDIAN MODE SUM
 /BARCHART FREQ
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created		24-Fev2012 16:09:10
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\Sandrinha\Ambiente de trabalho\Tratamento de dados 1\Untitled2.sav
	Ative Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	94
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=P8 P9 P10 P11 P12 P13 P14 P15 P16 P17 P18 P19 P20 P21 P22 P23 P24 P25 P26 P27 P28 /STATISTICS=MEDIAN MODE SUM /BARCHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00 00:00:18,281
	Elapsed Time	00 00:00:18,156

[DataSet1] C:\Documents and Settings\Sandrinha\Ambiente de trabalho\Tratamento de dados 1\Untitled2.sav

Statistics

		No ISS, I.P. valoriza-se muito o atendimento ao cliente e conta com uma sólida compreensão das suas necessidades	Atualmente a resposta aos pedidos dos Clientes (internos e externos), é rápida e necessita de pouca supervisão	Na realização do meu trabalho é-me delegado poder para tomar decisões que impliquem reduzir atrasos e proporcionar um melhor atendimento aos clientes (interno e externo)	Para responder às necessidades, existem múltiplas versões do mesmo processo	No desempenho do processo global, o trabalho (todas as tarefas) transpõe várias fronteiras organizacionais (Núcleos, Unidades e Departamentos)
N	Valid	94	94	94	94	94
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4,00	4,00	4,00	3,00	4,00
Mode		4	4	4	3	4
Sum		386	326	353	296	420

Statistics

		A responsabilidade e pela realização de um processo inteiro é partilhada coletivamente, ou seja, por todos o que nele intervêm	Os trabalhadores são individualmente responsáveis por tarefas	As funções que realizo são simples, rotineiras e não especializadas	Pertenço a uma equipa, o nosso êxito ou fracasso depende de todos	No ISS, I.P., existe uma preocupação constante com a formação contínua
N	Valid	94	94	94	94	94
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4,00	5,00	2,00	6,00	3,00
Mode		4	5	1	6	4
Sum		358	427	241	484	318

Statistics

		No ISS, I.P., valoriza-se o conhecimento adquirido pelos trabalhadores e a educação contínua	A constante aprendizagem faz parte do meu serviço	Trabalho com grande autonomia	Sinto-me motivado(a) e incentivado(a) no meu trabalho	Sempre que possível são levadas em consideração as necessidades e preocupações pessoais dos trabalhadores
N	Valid	94	94	94	94	94
	Missing	0	0	0	0	0
Median		3,00	4,50	4,00	4,00	4,00
Mode		4	5	4	4	3
Sum		311	397	356	330	341

Statistics

		Nos processos de trabalho existe a preocupação em definir orientações, por parte dos superiores hierárquicos, desde os níveis mais elevados	Recebo instruções precisas relacionadas com o trabalho que devo desenvolver	No ISS, I.P., são estimuladas as críticas construtivas	Procuro frequentemente novas formas de fazer o meu trabalho
N	Valid	94	94	94	94
	Missing	0	0	0	0
Median		4,00	3,00	3,00	5,00
Mode		4	4	3	5
Sum		328	319	310	427

Statistics

		No ISS, I.P., quando um trabalhador erra, é-lhe dada uma nova oportunidade	Considero positiva a existência do Contact RH
N	Valid	94	94
	Missing	0	0
Median		4,00	3,00
Mode		5	2
Sum		401	305

Frequency Table

No ISS, I.P. valoriza-se muito o atendimento ao cliente e conta com uma sólida compreensão das suas necessidades

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Discorda Totalmente	1	1,1	1,1	1,1
	2	8	8,5	8,5	9,6
	3	13	13,8	13,8	23,4
	4	40	42,6	42,6	66,0
	5	22	23,4	23,4	89,4
	6 Concorda Totalmente	10	10,6	10,6	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Atualmente a resposta aos pedidos dos Clientes (internos e externos), é rápida e necessita de pouca supervisão

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Discorda Totalmente	5	5,3	5,3	5,3
	2	13	13,8	13,8	19,1
	3	23	24,5	24,5	43,6
	4	42	44,7	44,7	88,3
	5	8	8,5	8,5	96,8
	6 Discorda Totalmente	3	3,2	3,2	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Na realização do meu trabalho é-me delegado poder para tomar decisões que impliquem reduzir atrasos e proporcionar um melhor atendimento aos clientes (interno e externo)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Discorda Totalmente	5	5,3	5,3	5,3
	2	9	9,6	9,6	14,9
	3	25	26,6	26,6	41,5
	4	27	28,7	28,7	70,2
	5	21	22,3	22,3	92,6
	6 Concorda Totalmente	7	7,4	7,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Para responder às necessidades, existem múltiplas versões do mesmo processo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Discorda Totalmente	6	6,4	6,4	6,4
2	24	25,5	25,5	31,9
3	30	31,9	31,9	63,8
4	22	23,4	23,4	87,2
5	8	8,5	8,5	95,7
6 Discorda Totalmente	4	4,3	4,3	100,0
Total	94	100,0	100,0	

No desempenho do processo global, o trabalho (todas as tarefas) transpõe várias fronteiras organizacionais (Núcleos, Unidades e Departamentos)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Discorda Totalmente	1	1,1	1,1	1,1
3	16	17,0	17,0	18,1
4	33	35,1	35,1	53,2
5	25	26,6	26,6	79,8
6 Discorda Totalmente	19	20,2	20,2	100,0
Total	94	100,0	100,0	

A responsabilidade pela realização de um processo inteiro é partilhada coletivamente, ou seja, por todos o que nele intervêm

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Discorda Totalmente	5	5,3	5,3	5,3
2	12	12,8	12,8	18,1
3	21	22,3	22,3	40,4
4	24	25,5	25,5	66,0
5	22	23,4	23,4	89,4
6 Concorda Totalmente	10	10,6	10,6	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Os trabalhadores são individualmente responsáveis por tarefas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	4,3	4,3	4,3
3	16	17,0	17,0	21,3
4	18	19,1	19,1	40,4
5	37	39,4	39,4	79,8
6 Concorda Totalmente	19	20,2	20,2	100,0
Total	94	100,0	100,0	

As funções que realizo são simples, rotineiras e não especializadas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Discorda Totalmente	28	29,8	29,8	29,8
	2	27	28,7	28,7	58,5
	3	15	16,0	16,0	74,5
	4	10	10,6	10,6	85,1
	5	10	10,6	10,6	95,7
	6 Concorda Totalmente	4	4,3	4,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Pertenço a uma equipa, o nosso êxito ou fracasso depende de todos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Discorda Totalmente	1	1,1	1,1	1,1
	2	2	2,1	2,1	3,2
	3	7	7,4	7,4	10,6
	4	10	10,6	10,6	21,3
	5	26	27,7	27,7	48,9
	6 Concorda Totalmente	48	51,1	51,1	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

No ISS, I.P., existe uma preocupação constante com a formação contínua

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Discorda Totalmente	10	10,6	10,6	10,6
	2	16	17,0	17,0	27,7
	3	22	23,4	23,4	51,1
	4	25	26,6	26,6	77,7
	5	16	17,0	17,0	94,7
	6 Concorda Totalmente	5	5,3	5,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

No ISS, I.P., valoriza-se o conhecimento adquirido pelos trabalhadores e a educação contínua

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Discorda Totalmente	9	9,6	9,6	9,6
	2	20	21,3	21,3	30,9
	3	21	22,3	22,3	53,2
	4	26	27,7	27,7	80,9
	5	13	13,8	13,8	94,7
	6 Discorda Totalmente	5	5,3	5,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

A constante aprendizagem faz parte do meu serviço

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Discorda Totalmente	4	4,3	4,3	4,3
	2	11	11,7	11,7	16,0
	3	12	12,8	12,8	28,7
	4	20	21,3	21,3	50,0
	5	27	28,7	28,7	78,7
	6 Concorda Totalmente	20	21,3	21,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Trabalho com grande autonomia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Discorda Totalmente	8	8,5	8,5	8,5
	2	13	13,8	13,8	22,3
	3	12	12,8	12,8	35,1
	4	29	30,9	30,9	66,0
	5	22	23,4	23,4	89,4
	6 Concorda Totalmente	10	10,6	10,6	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Sinto-me motivado(a) e incentivado(a) no meu trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Discorda Totalmente	9	9,6	9,6	9,6
	2	17	18,1	18,1	27,7
	3	17	18,1	18,1	45,7
	4	24	25,5	25,5	71,3
	5	22	23,4	23,4	94,7
	6 Concorda Totalmente	5	5,3	5,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Sempre que possível são levadas em consideração as necessidades e preocupações pessoais dos trabalhadores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Discorda totalmente	7	7,4	7,4	7,4
	2	12	12,8	12,8	20,2
	3	25	26,6	26,6	46,8
	4	21	22,3	22,3	69,1
	5	23	24,5	24,5	93,6
	6 Concorda Totalmente	6	6,4	6,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Nos processos de trabalho existe a preocupação em definir orientações, por parte dos superiores hierárquicos, desde os níveis mais elevados

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Discorda Totalmente	8	8,5	8,5	8,5
2	13	13,8	13,8	22,3
3	22	23,4	23,4	45,7
4	29	30,9	30,9	76,6
5	20	21,3	21,3	97,9
6 Concorda Totalmente	2	2,1	2,1	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Recebo instruções precisas relacionadas com o trabalho que devo desenvolver

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Discorda Totalmente	5	5,3	5,3	5,3
2	23	24,5	24,5	29,8
3	21	22,3	22,3	52,1
4	25	26,6	26,6	78,7
5	15	16,0	16,0	94,7
6 Concorda Totalmente	5	5,3	5,3	100,0
Total	94	100,0	100,0	

No ISS, I.P., são estimuladas as críticas construtivas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Discorda Totalmente	7	7,4	7,4	7,4
2	18	19,1	19,1	26,6
3	30	31,9	31,9	58,5
4	21	22,3	22,3	80,9
5	15	16,0	16,0	96,8
6 Concorda Totalmente	3	3,2	3,2	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Procuro frequentemente novas formas de fazer o meu trabalho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Discorda Totalmente	1	1,1	1,1	1,1
3	11	11,7	11,7	12,8
4	31	33,0	33,0	45,7
5	37	39,4	39,4	85,1
6 Concorda Totalmente	14	14,9	14,9	100,0
Total	94	100,0	100,0	

No ISS, I.P., quando um trabalhador erra, é-lhe dada uma nova oportunidade

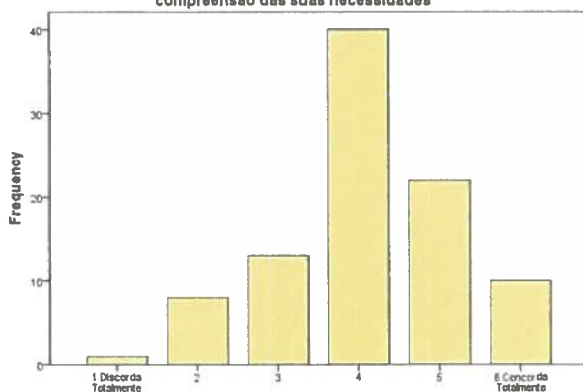
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	3,2	3,2	3,2
3	19	20,2	20,2	23,4
4	31	33,0	33,0	56,4
5	32	34,0	34,0	90,4
6 Concorda Totalmente	9	9,6	9,6	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Considero positiva a existência do Contact RH

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Discorda Totalmente	15	16,0	16,0	16,0
	2	21	22,3	22,3	38,3
	3	17	18,1	18,1	56,4
	4	16	17,0	17,0	73,4
	5	17	18,1	18,1	91,5
	6 Concorda Totalmente	8	8,5	8,5	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

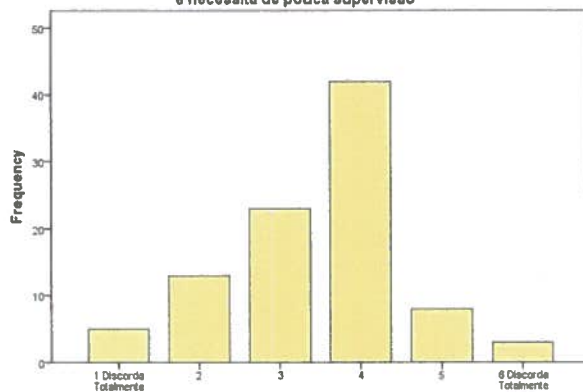
Bar Chart

No ISS, I.P. valoriza-se muito o atendimento ao cliente e conta com uma sólida compreensão das suas necessidades



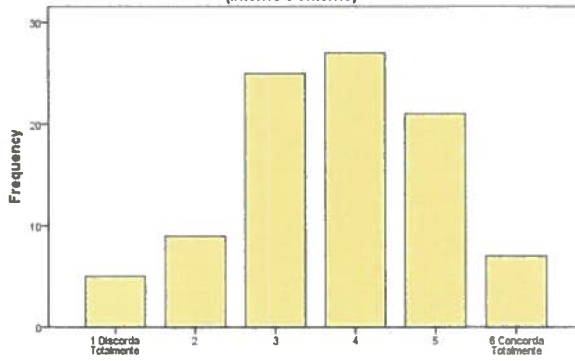
No ISS, I.P. valoriza-se muito o atendimento ao cliente e conta com uma sólida compreensão das suas necessidades

Actualmente a resposta aos pedidos dos Clientes (Internos e externos), é rápida e necessita de pouca supervisão



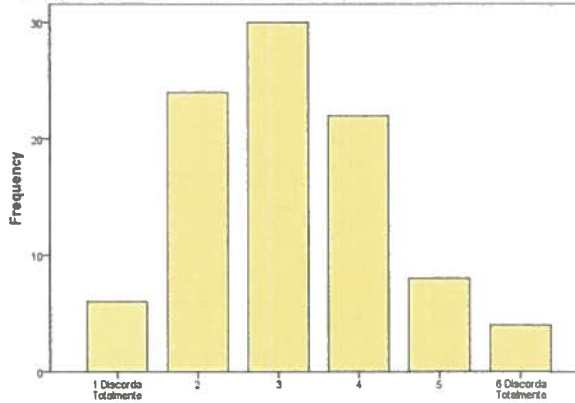
Actualmente a resposta aos pedidos dos Clientes (Internos e externos), é rápida e necessita de pouca supervisão

Na realização do meu trabalho é-me delegado poder para tomar decisões que impliquem reduzir atrasos e proporcionar um melhor atendimento aos clientes (Interno e externo)



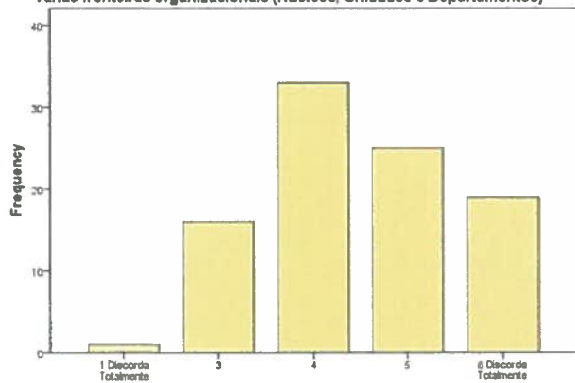
Na realização do meu trabalho é-me delegado poder para tomar decisões que impliquem reduzir atrasos e proporcionar um melhor atendimento aos clientes (Interno e externo)

Para responder às necessidades, existem múltiplas versões do mesmo processo

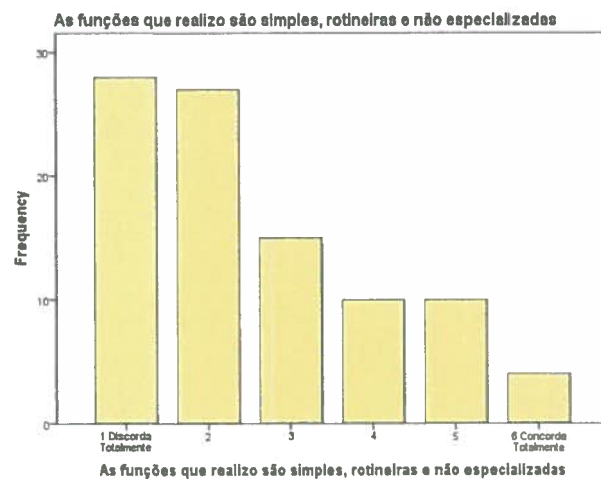
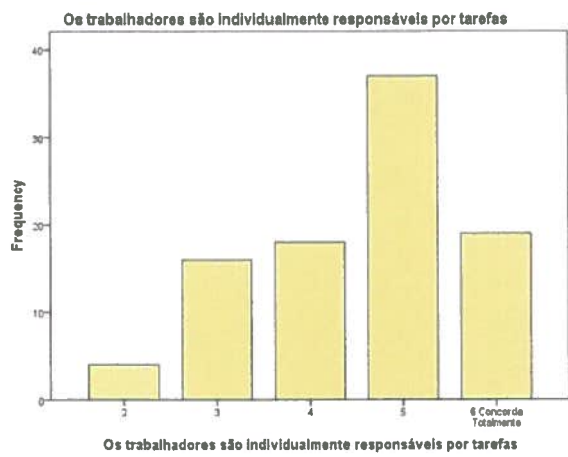


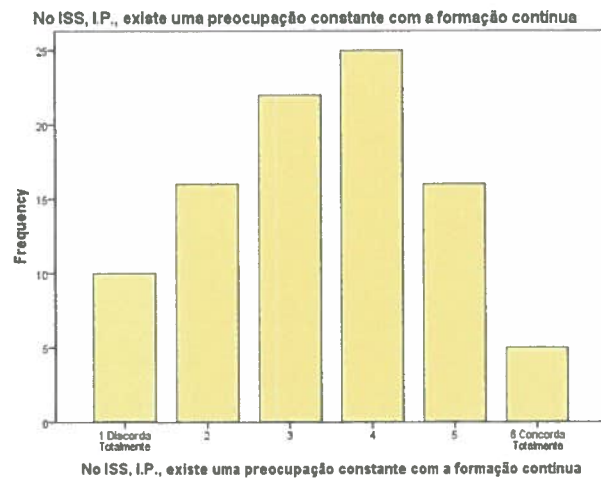
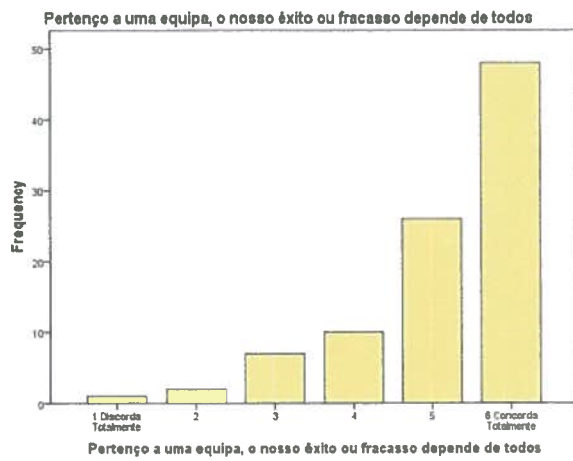
Para responder às necessidades, existem múltiplas versões do mesmo processo

No desempenho do processo global, o trabalho (todas as tarefas) transpõe várias fronteiras organizacionais (Núcleos, Unidades e Departamentos)

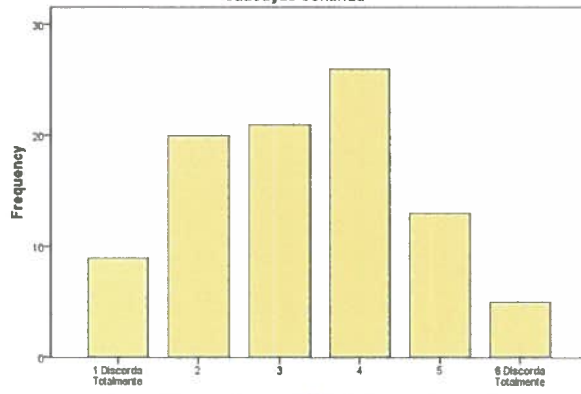


No desempenho do processo global, o trabalho (todas as tarefas) transpõe várias fronteiras organizacionais (Núcleos, Unidades e Departamentos)



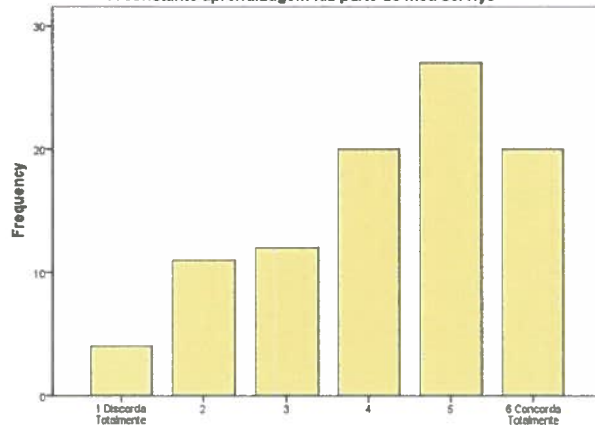


No ISS, I.P., valoriza-se o conhecimento adquirido pelos trabalhadores e a educação contínua

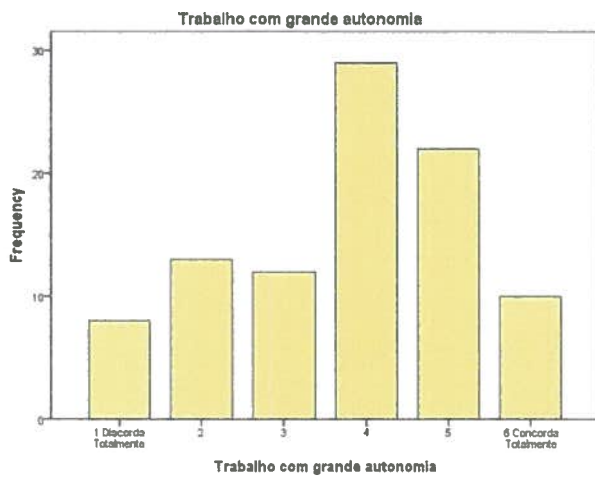


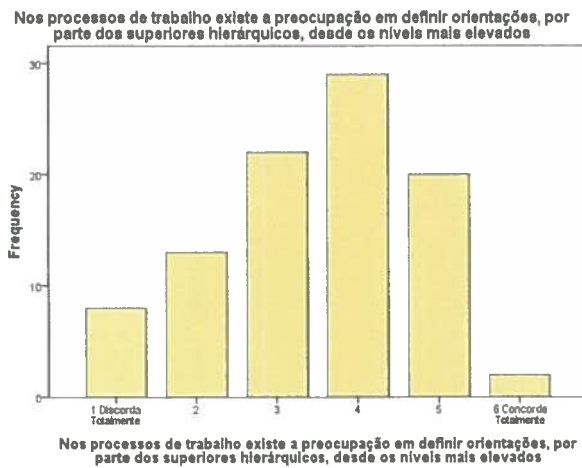
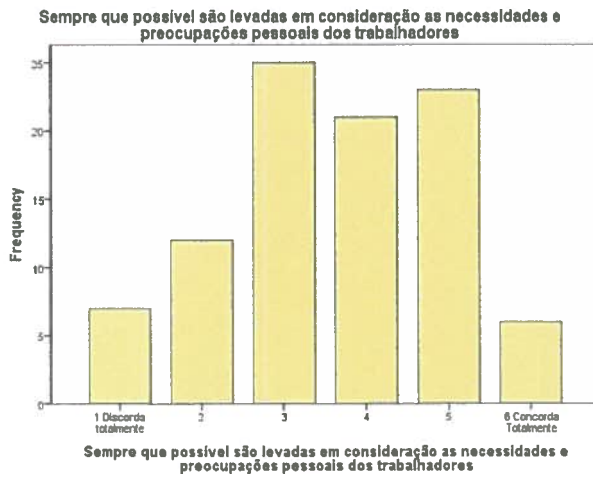
No ISS, I.P., valoriza-se o conhecimento adquirido pelos trabalhadores e a educação contínua

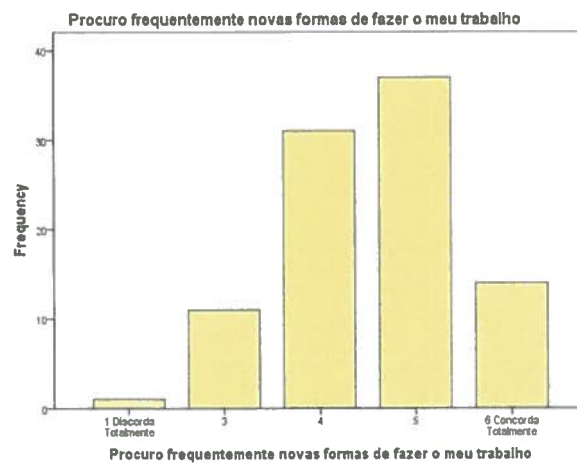
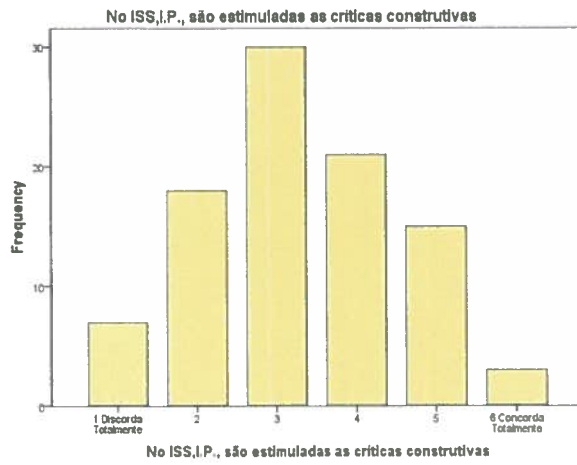
A constante aprendizagem faz parte do meu serviço

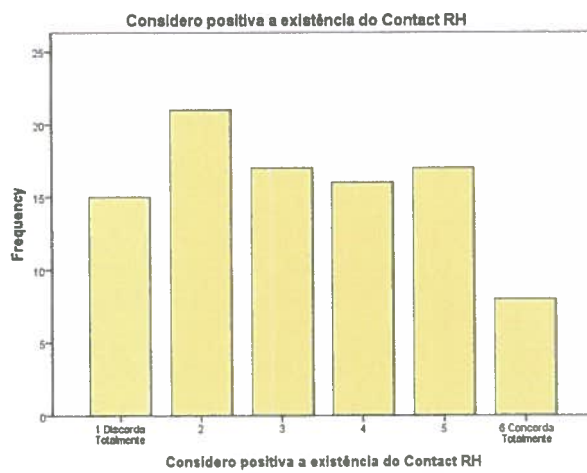
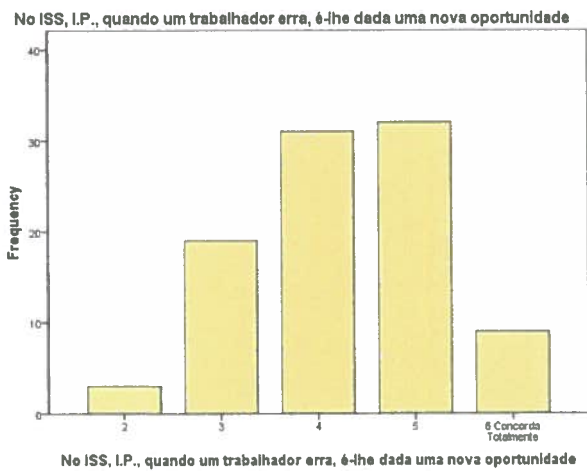


A constante aprendizagem faz parte do meu serviço









```

FREQUENCIES VARIABLES=P29A P29B P29C P29D P29E P29F P29G
/STATISTICS=MODE SUM
/PIECHART FREQ
/ORDER=ANALYSIS.

```

Frequencies

Notes

Output Created		24-Fev2012 16:13:51
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\Sandrinha\Ambiente de trabalho\Tratamento de dados 1\Untitled2.sav
	Ative Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	94
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=P29A P29B P29C P29D P29E P29F P29G /STATISTICS=MODE SUM /PIECHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00 00:00:06,110
	Elapsed Time	00 00:00:05,954

[DataSet1] C:\Documents and Settings\Sandrinha\Ambiente de trabalho\Tratamento de dados 1\Untitled2.sav

Statistics

		Considera essencial para a realização diária do seu trabalho: Pasta Partilhada RH	Considera essencial para a realização diária do seu trabalho: Gesven	Considera essencial para a realização diária do seu trabalho: Lisven	Considera essencial para a realização diária do seu trabalho: Smartdocs	Considera essencial para a realização diária do seu trabalho: ISS Comunica
N	Valid	94	94	94	94	94
	Missing	0	0	0	0	0
Mode		3	4	1	3	3
Sum		284	308	203	221	278

Statistics

		Considera essencial para a realização diária do seu trabalho: Intranet	Considera essencial para a realização diária do seu trabalho: Contact RH Direto
N	Valid	94	93
	Missing	0	1
Mode		4	2
Sum		331	229

Frequency Table

Considera essencial para a realização diária do seu trabalho: Pasta Partilhada RH

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Discorda Totalmente	6	6,4	6,4	6,4
2	18	19,1	19,1	25,5
3	38	40,4	40,4	66,0
4	32	34,0	34,0	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Considera essencial para a realização diária do seu trabalho: Gesven

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Discorda Totalmente	8	8,5	8,5	8,5
2	12	12,8	12,8	21,3
3	20	21,3	21,3	42,6
4	54	57,4	57,4	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Considera essencial para a realização diária do seu trabalho: Lisven

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Discorda Totalmente	41	43,6	43,6	43,6
2	17	18,1	18,1	61,7
3	16	17,0	17,0	78,7
4	20	21,3	21,3	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Considera essencial para a realização diária do seu trabalho: Smartdocs

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Discorda Totalmente	29	30,9	30,9	30,9
2	19	20,2	20,2	51,1
3	30	31,9	31,9	83,0
4	16	17,0	17,0	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Considera essencial para a realização diária do seu trabalho: ISS Comunica

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Discorda Totalmente	10	10,6	10,6	10,6
2	13	13,8	13,8	24,5
3	42	44,7	44,7	69,1
4	29	30,9	30,9	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Considera essencial para a realização diária do seu trabalho: Intranet

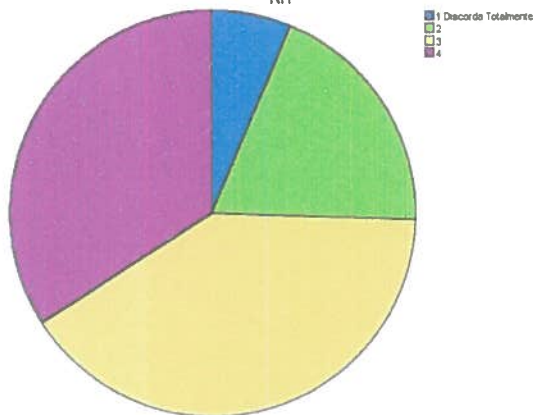
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	3,2	3,2	3,2
3	39	41,5	41,5	44,7
4	52	55,3	55,3	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Considera essencial para a realização diária do seu trabalho: Contact RH Direto

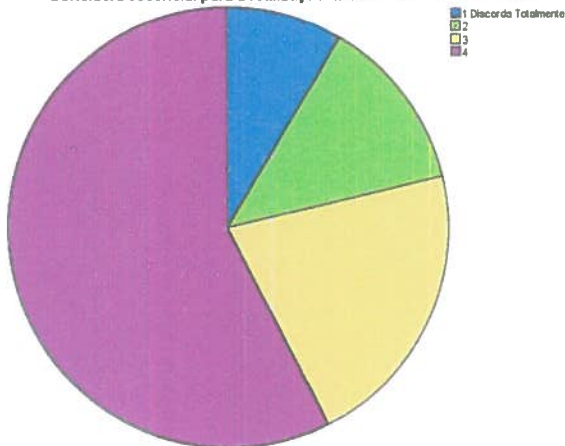
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Discorda Totalmente	18	19,1	19,4	19,4
2	32	34,0	34,4	53,8
3	25	26,6	26,9	80,6
4	18	19,1	19,4	100,0
Total	93	98,9	100,0	
Missing System	1	1,1		
Total	94	100,0		

Pie Chart

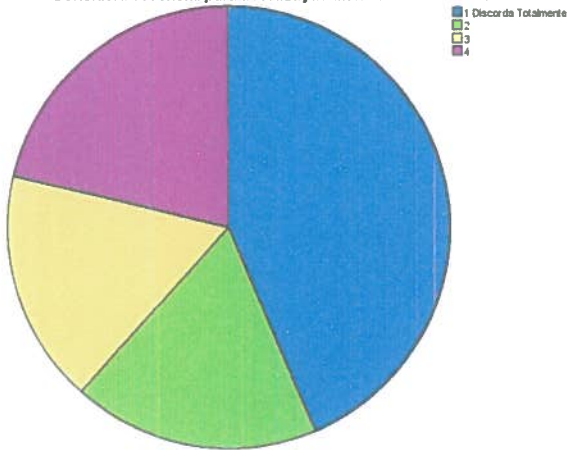
Considera essencial para a realização diária do seu trabalho: Pasta Partilhada RH



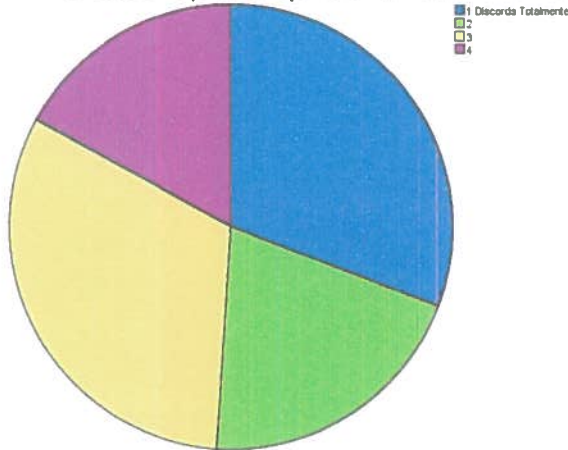
Considera essencial para a realização diária do seu trabalho: Geeven



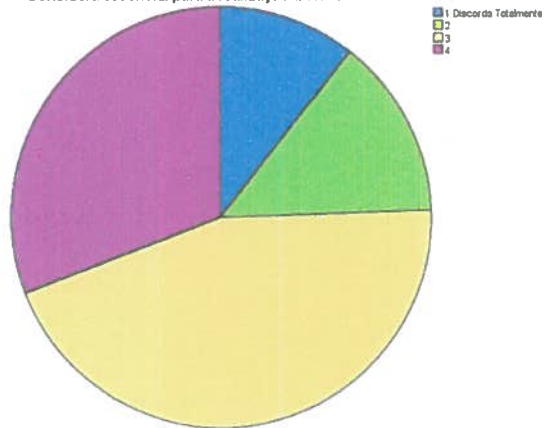
Considera essencial para a realização diária do seu trabalho: Liveness



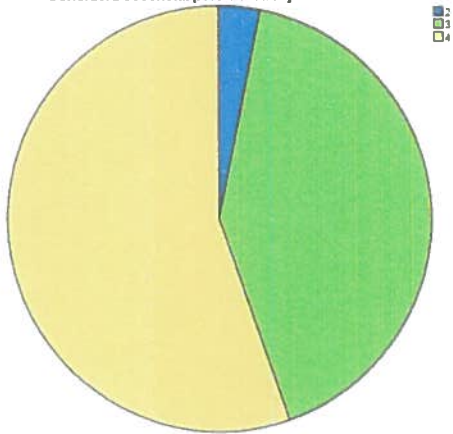
Considera essencial para a realização diária do seu trabalho: Smartdocs



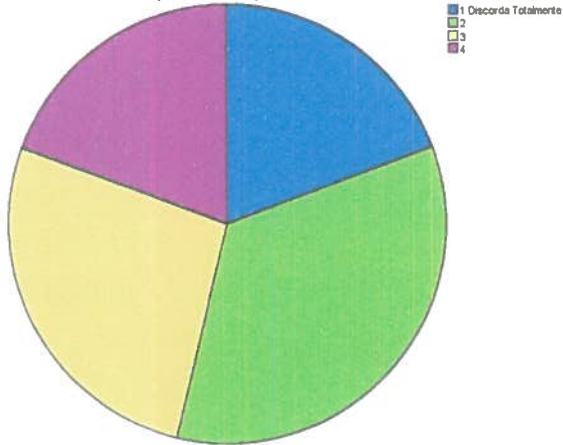
Considera essencial para a realização diária do seu trabalho: ISS Comunica



Considera essencial para a realização diária do seu trabalho: Intranet



Considera essencial para a realização diária do seu trabalho: Contact RH Directo



```
FREQUENCIES VARIABLES=P29H  
/STATISTICS=MODE SUM  
/BARCHART FREQ  
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Notes

Output Created		24-Fev2012 16:16:25
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\Sandrinha\Ambiente de trabalho\Tratamento de dados 1\Untitled2.sav
	Ative Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	94
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=P29H /STATISTICS=MODE SUM /BARCHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00 00:00:00,891
	Elapsed Time	00 00:00:00,892

[DataSet1] C:\Documents and Settings\Sandrinha\Ambiente de trabalho\Tratamento de dados 1\Untitled2.sav

Statistics

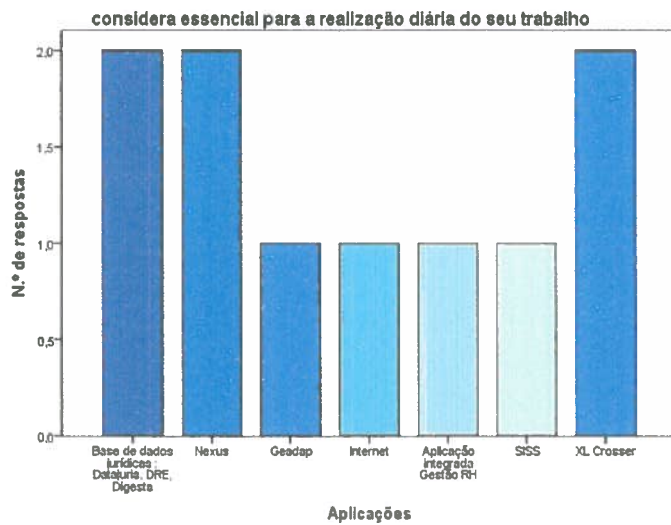
Outros que considera essencial para a realização diária do seu trabalho

N	Valid	10
	Missing	84
Mode		2 ^a
Sum		48

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Outros que considera essencial para a realização diária do seu trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Base de dados jurídicas : Datajuris, DRE, Digests	2	2,1	20,0	20,0
	Nexus	2	2,1	20,0	40,0
	Geadap	1	1,1	10,0	50,0
	Internet	1	1,1	10,0	60,0
	Aplicação integrada Gestão RH	1	1,1	10,0	70,0
	SISS	1	1,1	10,0	80,0
	XL Crosser	2	2,1	20,0	100,0
	Total	10	10,6	100,0	
Missing	System	84	89,4		
Total		94	100,0		



```
FREQUENCIES VARIABLES=P30 P31 P32 P33 P34 P35 P36 P37 P38 P39 P40 P41
/STATISTICS=MEDIAN MODE SUM
/BARCHART FREQ
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Notes

Output Created		24-Feb2012 16:21:53
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\Sandrinha\Ambiente de trabalho\Tratamento de dados 1\Untitled2.sav
	Ative Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	94
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=P30 P31 P32 P33 P34 P35 P36 P37 P38 P39 P40 P41 /STATISTICS=MEDIAN MODE SUM /BARCHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00 00:00:10,265
	Elapsed Time	00 00:00:10,235

[DataSet1] C:\Documents and Settings\Sandrinha\Ambiente de trabalho\Tratamento de dados 1\Untitled2.sav

Statistics

		Considero positivos os resultados obtidos após a implementação da reengenharia de processos no âmbito dos recursos humanos através do SCORE RH e GOPRO RH, no ISS,I.P.	A capacidade de liderança demonstrada nas várias fases foi a mais adequada	Tenho a percepção que a mudança no ISS,I.P. é uma constante	Em geral, existiu uma boa receptividade às mudanças exigidas	Considero que existiu uma simplificação dos procedimentos
N	Valid	66	66	65	65	65
	Missing	28	28	29	29	29
Median		4,00	3,00	4,00	4,00	3,00
Mode		4	3	5	4	3 ^a
Sum		250	231	269	232	217

Statistics

		Considero que existiu uma melhoria nos fluxos internos	Existiu uma melhoria na qualidade do trabalho produzido	Existiu uma melhoria do serviço prestado ao cliente (interno e externo)	Passou a existir uma uniformização da informação prestada	No desenvolvimento e implementação existiu disponibilidade das pessoas
N	Valid	65	66	65	66	65
	Missing	29	28	29	28	29
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Mode		4	4	4	4	4
Sum		226	236	226	244	260

Statistics

		Passou a existir uma poupança no trabalho e nos recursos alocados a cada processo	O corte do acesso direto, tendo a maior parte dos pedidos passado a ser efetuado através do Contact RH, proporciona-me mais tempo para a realização do meu trabalho
N	Valid	66	64
	Missing	28	30
Median		3,00	3,00
Mode		4	2 ^a
Sum		222	193

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Frequency Table

Considero positivos os resultados obtidos após a implementação da reengenharia de processos no âmbito dos recursos humanos através do SCORE RH e GOPRO RH, no ISS,I.P.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Discorda Totalmente	2	2,1	3,0	3,0
	2	10	10,6	15,2	18,2
	3	15	16,0	22,7	40,9
	4	18	19,1	27,3	68,2
	5	15	16,0	22,7	90,9
	6 Concorda Totalmente	6	6,4	9,1	100,0
Total		66	70,2	100,0	
Missing	System	28	29,8		
Total		94	100,0		

A capacidade de liderança demonstrada nas várias fases foi a mais adequada

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Discorda Totalmente	1	1,1	1,5	1,5
	2	12	12,8	18,2	19,7
	3	21	22,3	31,8	51,5
	4	19	20,2	28,8	80,3
	5	11	11,7	16,7	97,0
	6 Concorda Totalmente	2	2,1	3,0	100,0
Total		66	70,2	100,0	
Missing	System	28	29,8		
Total		94	100,0		

Tenho a percepção que a mudança no ISS,I.P. é uma constante

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	7,4	10,8	10,8
	3	13	13,8	20,0	30,8
	4	17	18,1	26,2	56,9
	5	20	21,3	30,8	87,7
	6 Concorda Totalmente	8	8,5	12,3	100,0
	Total		65	69,1	100,0
Missing	System	29	30,9		
Total		94	100,0		

Em geral, existiu uma boa receptividade às mudanças exigidas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Discorda totalmente	2	2,1	3,1	3,1
	2	11	11,7	16,9	20,0
	3	17	18,1	26,2	46,2
	4	19	20,2	29,2	75,4
	5	15	16,0	23,1	98,5
	6 Concorda Totalmente	1	1,1	1,5	100,0
Total		65	69,1	100,0	
Missing	System	29	30,9		
Total		94	100,0		

Considero que existiu uma simplificação dos procedimentos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Discorda Totalmente	5	5,3	7,7	7,7
	2	14	14,9	21,5	29,2
	3	17	18,1	26,2	55,4
	4	17	18,1	26,2	81,5
	5	7	7,4	10,8	92,3
	6 Concorda Totalmente	5	5,3	7,7	100,0
	Total	65	69,1	100,0	
Missing System	29	30,9			
Total	94	100,0			

Considero que existiu uma melhoria nos fluxos internos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Discorda totalmente	3	3,2	4,6	4,6
	2	15	16,0	23,1	27,7
	3	14	14,9	21,5	49,2
	4	19	20,2	29,2	78,5
	5	9	9,6	13,8	92,3
	6 Concorda Totalmente	5	5,3	7,7	100,0
	Total	65	69,1	100,0	
Missing System	29	30,9			
Total	94	100,0			

Existiu uma melhoria na qualidade do trabalho produzido

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Discorda Totalmente	2	2,1	3,0	3,0
	2	13	13,8	19,7	22,7
	3	17	18,1	25,8	48,5
	4	19	20,2	28,8	77,3
	5	9	9,6	13,6	90,9
	6 Concorda Totalmente	6	6,4	9,1	100,0
	Total	66	70,2	100,0	
Missing System	28	29,8			
Total	94	100,0			

Existiu uma melhoria do serviço prestado ao cliente (interno e externo)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Discorda totalmente	4	4,3	6,2	6,2
	2	11	11,7	16,9	23,1
	3	17	18,1	26,2	49,2
	4	18	19,1	27,7	76,9
	5	13	13,8	20,0	96,9
	6 Concorda Totalmente	2	2,1	3,1	100,0
	Total	65	69,1	100,0	
Missing System	29	30,9			
Total	94	100,0			

Passou a existir uma uniformização da informação prestada

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Discorda Totalmente	4	4,3	6,1	6,1
	2	8	8,5	12,1	18,2
	3	15	16,0	22,7	40,9
	4	20	21,3	30,3	71,2
	5	15	16,0	22,7	93,9
	6 Concorda Totalmente	4	4,3	6,1	100,0
	Total	66	70,2	100,0	
Missing System	28	29,8			
Total	94	100,0			

No desenvolvimento e implementação existiu disponibilidade das pessoas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Discorda Totalmente	1	1,1	1,5	1,5
	2	9	9,6	13,8	15,4
	3	12	12,8	18,5	33,8
	4	19	20,2	29,2	63,1
	5	15	16,0	23,1	86,2
	6 Concorda Totalmente	9	9,6	13,8	100,0
	Total	65	69,1	100,0	
Missing System	29	30,9			
Total	94	100,0			

Passou a existir uma poupança no trabalho e nos recursos alocados a cada processo

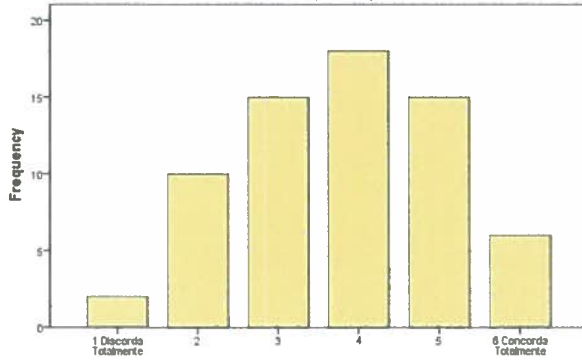
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Discorda Totalmente	3	3,2	4,5	4,5
	2	17	18,1	25,8	30,3
	3	15	16,0	22,7	53,0
	4	18	19,1	27,3	80,3
	5	10	10,6	15,2	95,5
	6 Concorda Totalmente	3	3,2	4,5	100,0
	Total	66	70,2	100,0	
Missing System	28	29,8			
Total	94	100,0			

O corte do acesso direto, tendo a maior parte dos pedidos passado a ser efetuado através do Contact RH, proporciona-me mais tempo para a realização do meu trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Discorda Totalmente	13	13,8	20,3	20,3
	2	14	14,9	21,9	42,2
	3	14	14,9	21,9	64,1
	4	11	11,7	17,2	81,3
	5	6	6,4	9,4	90,6
	6 Concorda Totalmente	6	6,4	9,4	100,0
	Total	64	68,1	100,0	
Missing System	30	31,9			
Total	94	100,0			

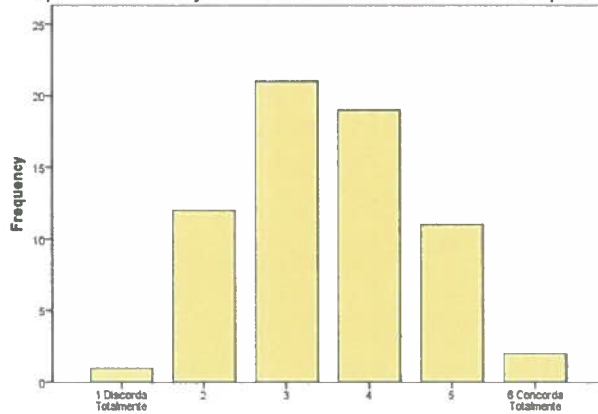
Bar Chart

Considero positivos os resultados obtidos após a implementação da reengenharia de processos no âmbito dos recursos humanos através do SCORE RH e GOPRO RH, no ISS.I.P.



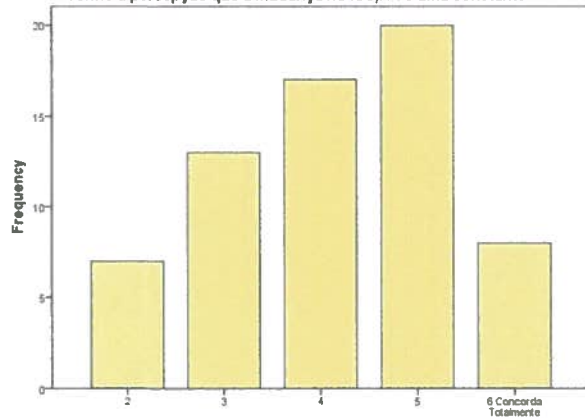
Considero positivos os resultados obtidos após a implementação da reengenharia de processos no âmbito dos recursos humanos através do SCORE RH e GOPRO RH, no ISS.I.P.

A capacidade de liderança demonstrada nas várias fases foi a mais adequada

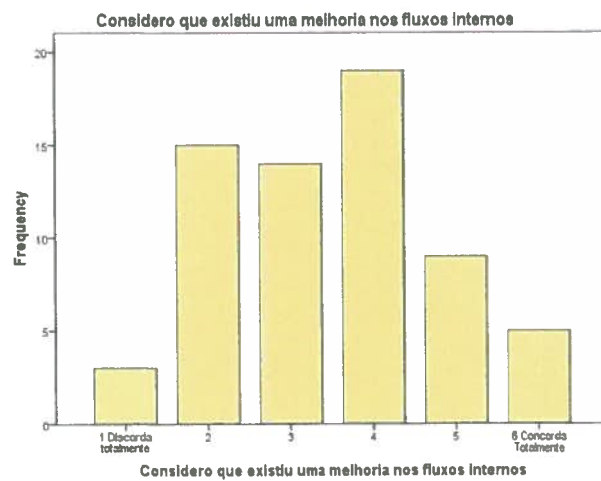
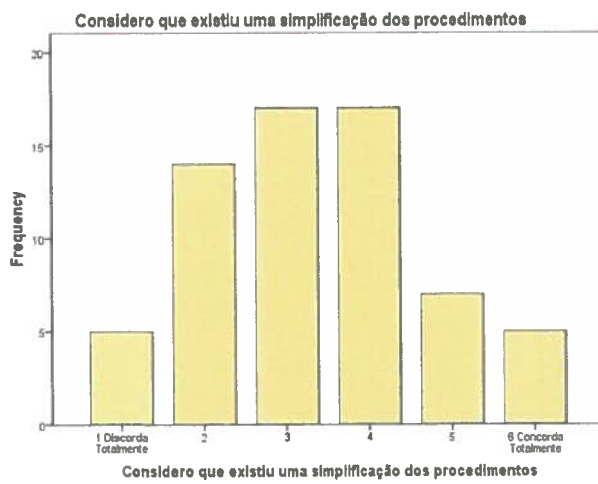
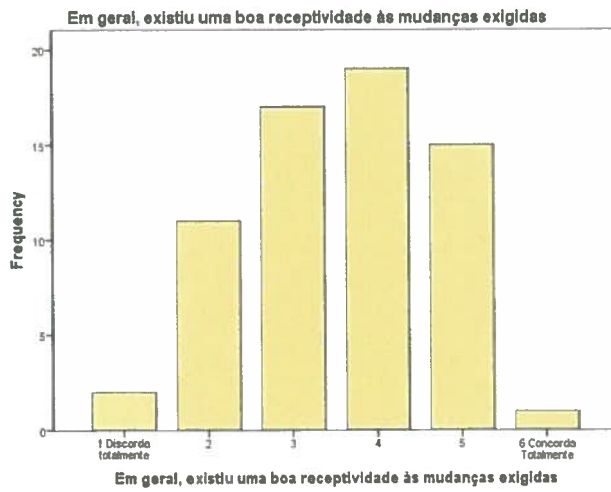


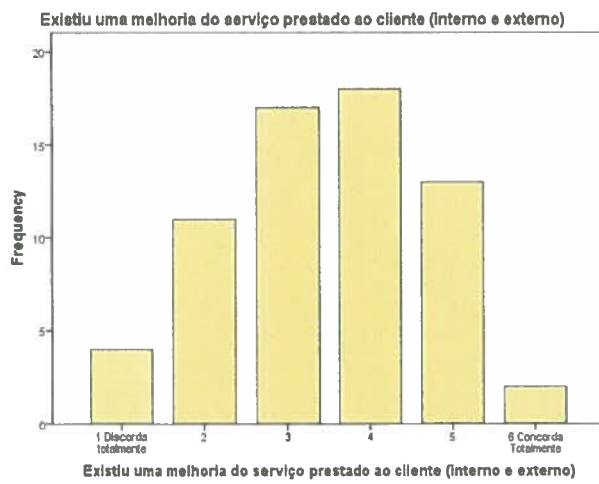
A capacidade de liderança demonstrada nas várias fases foi a mais adequada

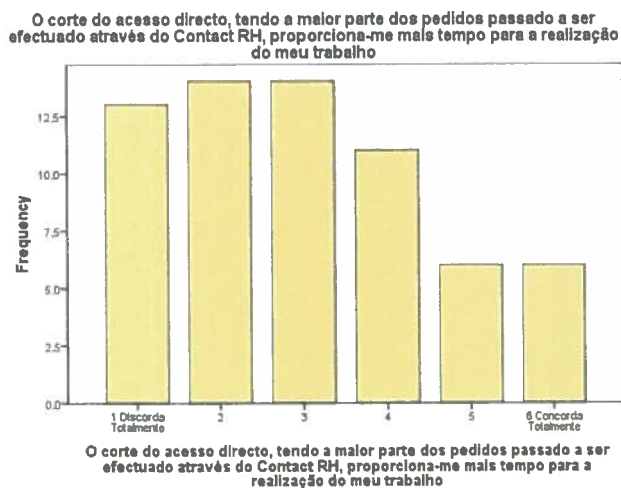
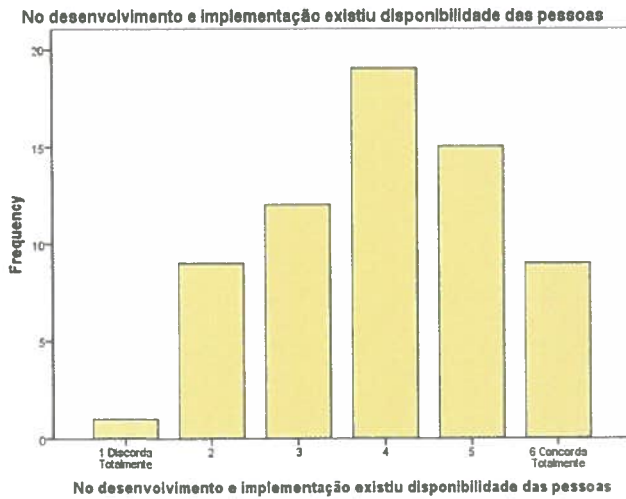
Tenho a percepção que a mudança no ISS.I.P. é uma constante



Tenho a percepção que a mudança no ISS.I.P. é uma constante







FREQUENCIES VARIABLES=P42 P43 P44 P45
 /STATISTICS=MEDIAN MODE SUM
 /BARCHART FREQ

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes		24-Feb2012 16:26:58
Output Created		
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\Sandrinha\Ambiente de trabalho\Tratamento de dados 1\Untitled2.sav
	Ative Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	94
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=P42 P43 P44 P45 /STATISTICS=MEDIAN MODE SUM /BARCHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00 00:00:03,546
	Elapsed Time	00 00:00:03,562

[DataSet1] C:\Documents and Settings\Sandrinha\Ambiente de trabalho\Tratamento de dados 1\Untitled2.sav

Statistics

	O envolvimento e auxílio externo, nomeadamente das empresas de consultadoria, foi essencial: no diagnóstico dos processos existentes	O envolvimento e auxílio externo, nomeadamente das empresas de consultadoria, foi essencial: no desenvolvimento de um modelo para os processos	O envolvimento e auxílio externo, nomeadamente das empresas de consultadoria, foi essencial: na criação de conceitos inovadores	O envolvimento e auxílio externo, nomeadamente das empresas de consultadoria, foi essencial: Na identificação de requisitos críticos de apoio à implementação da reengenharia
N Valid	25	25	25	25
Missing	69	69	69	69
Median	3,00	3,00	3,00	3,00
Mode	3	3	3	3
Sum	80	77	88	84

Frequency Table

O envolvimento e auxílio externo, nomeadamente das empresas de consultadoria, foi essencial: no diagnóstico dos processos existentes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Discorda Totalmente	1	1,1	4,0	4,0
	2	6	6,4	24,0	28,0
	3	9	9,6	36,0	64,0
	4	6	6,4	24,0	88,0
	5	2	2,1	8,0	96,0
	6 Concorda Totalmente	1	1,1	4,0	100,0
	Total	25	26,6	100,0	
Missing	System	69	73,4		
Total		94	100,0		

O envolvimento e auxílio externo, nomeadamente das empresas de consultadoria, foi essencial: no desenvolvimento de um modelo para os processos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Discorda Totalmente	2	2,1	8,0	8,0
	2	6	6,4	24,0	32,0
	3	8	8,5	32,0	64,0
	4	6	6,4	24,0	88,0
	5	3	3,2	12,0	100,0
	Total	25	26,6	100,0	
Missing	System	69	73,4		
Total		94	100,0		

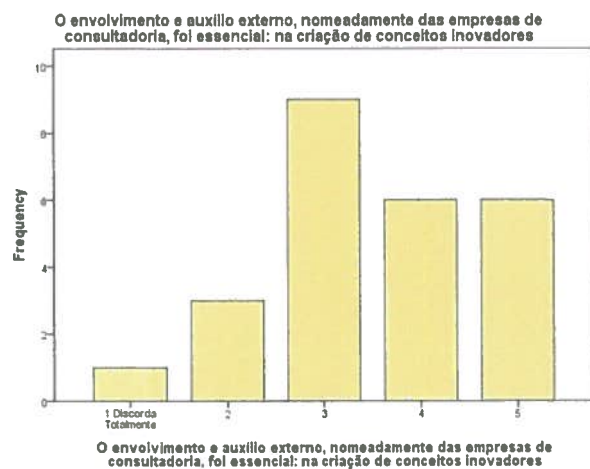
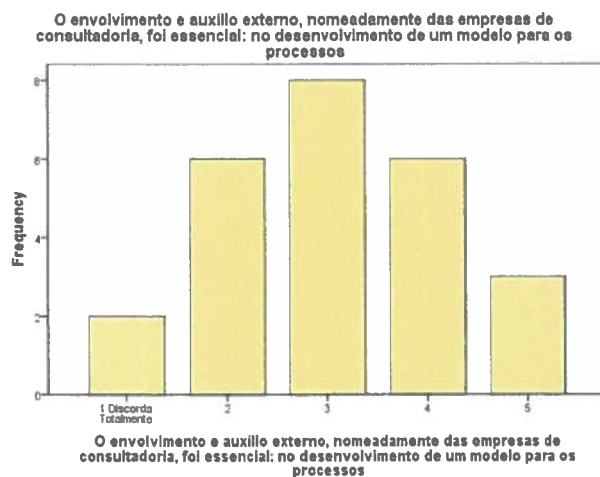
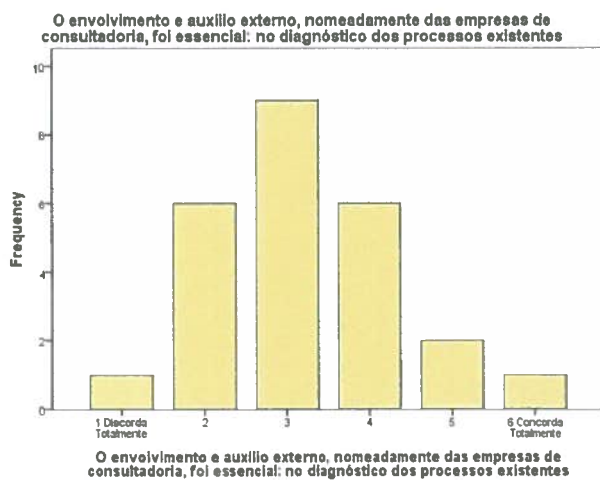
O envolvimento e auxílio externo, nomeadamente das empresas de consultadoria, foi essencial: na criação de conceitos inovadores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Discorda Totalmente	1	1,1	4,0	4,0
	2	3	3,2	12,0	16,0
	3	9	9,6	36,0	52,0
	4	6	6,4	24,0	76,0
	5	6	6,4	24,0	100,0
	Total	25	26,6	100,0	
Missing	System	69	73,4		
Total		94	100,0		

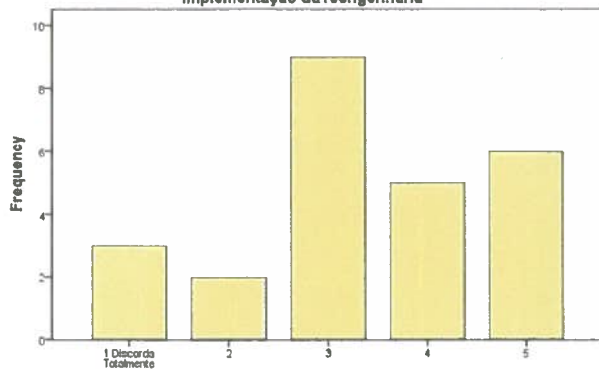
O envolvimento e auxílio externo, nomeadamente das empresas de consultadoria, foi essencial: Na identificação de requisitos críticos de apoio à implementação da reengenharia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Discorda Totalmente	3	3,2	12,0	12,0
	2	2	2,1	8,0	20,0
	3	9	9,6	36,0	56,0
	4	5	5,3	20,0	76,0
	5	6	6,4	24,0	100,0
	Total	25	26,6	100,0	
Missing	System	69	73,4		
Total		94	100,0		

Bar Chart



O envolvimento e auxílio externo, nomeadamente das empresas de consultadoria, foi essencial: Na identificação de requisitos críticos de apoio à implementação da reengenharia



O envolvimento e auxílio externo, nomeadamente das empresas de consultadoria, foi essencial: Na identificação de requisitos críticos de apoio à implementação da reengenharia

Notes

Output Created		24-Fev2012 16:29:10
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\Sandrinha\Ambiente de trabalho\Tratamento de dados 1\Untitled2.sav
	Ative Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	94
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=P46 /STATISTICS=MEDIAN MODE SUM /BARCHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00 00:00:00,015
	Elapsed Time	00 00:00:00,017

APÊNDICE VII

Quadros - Análise dos dados recolhidos através do inquérito por questionário

Para cada questão indica-se a pontuação obtida (soma), as frequências absolutas associadas a cada possibilidade de resposta, bem como, a possibilidade de resposta mais respondida (moda), a percentagem total de respostas concordantes e finalmente, o número de respostas obtidas (total de respostas).

Resultados Inquérito Parte II. Quadro - Características típicas dos processos resultantes da reengenharia

Variável	Descrição	Soma	1	2	3	4	5	6	Moda	% Total de Respostas Concordantes	Total de Respostas
P8	No ISS, I.P. valoriza-se muito o atendimento ao cliente e conta com uma sólida compreensão das suas necessidades	386	1	8	13	40	22	10	4	76,6	94
P9	Atualmente a resposta aos pedidos dos Clientes (internos e externos) é rápida e necessita de pouca supervisão	326	5	13	23	42	8	3	4	56,4	94
P10	Na realização do meu trabalho é-me delegado poder para tomar decisões que impliquem reduzir atrasos e proporcionar um melhor atendimento aos clientes (interno e externo)	353	5	9	25	27	21	7	4	58,4	94
P11	Para responder às necessidades, existem múltiplas versões do mesmo processo	296	6	24	30	22	8	4	3	36,2	94
P12	No desempenho do processo global, o trabalho (todas as tarefas) transpõe várias fronteiras organizacionais (Núcleos, Unidades e Departamentos)	420	1	0	16	33	25	19	4	81,9	94
P13	A responsabilidade pela realização de um processo inteiro é partilhada coletivamente, ou seja, por todos os que nele intervêm	358	5	12	21	24	22	10	4	59,5	94
P14	Os trabalhadores são individualmente responsáveis por tarefas	427	0	4	16	18	37	19	5	78,7	94
P15	As funções que realizo são simples, rotineiras e não especializadas	241	28	27	15	10	10	4	1	25,5	94
P16	Pertencço a uma equipa, o nosso êxito ou fracasso depende de todos	484	1	2	7	10	26	48	6	89,4	94
P17	No ISS, I.P., existe uma preocupação constante com a formação contínua	318	10	16	22	25	16	5	4	48,9	94
P18	No ISS, I.P., valoriza-se o conhecimento adquirido pelos trabalhadores e a educação contínua	311	9	20	21	26	13	5	4	46,8	94
P19	A constante aprendizagem faz parte do meu serviço	397	4	11	12	20	27	20	5	70,3	94
P20	Trabalho com grande autonomia	356	8	13	12	29	22	10	4	64,9	94
P21	Sinto-me motivado(a) e incentivado(a) no meu trabalho	330	9	17	17	24	22	5	4	54,2	94
P22	Sempre que possível são levadas em consideração as necessidades e preocupações pessoais dos trabalhadores	341	7	12	25	21	23	6	3	53,2	94
P23	Nos processos de trabalho existe a preocupação em definir orientações, por parte dos superiores hierárquicos, desde os níveis mais elevados.	328	8	13	22	29	20	2	4	54,3	94
P24	Recebo instruções precisas relacionadas com o trabalho que devo desenvolver	319	5	23	21	25	15	5	4	47,9	94
P25	No ISS, I.P., são estimuladas as críticas construtivas	310	7	18	30	21	15	3	3	41,5	94
P26	Procuro frequentemente novas formas de fazer o meu trabalho	427	1	0	11	31	37	14	5	87,3	94
P27	No ISS, I.P., quando um trabalhador erra, é-lhe dada uma nova oportunidade	401	0	3	19	31	32	9	5	76,6	94
P28	Considero positiva a existência do Contact RH	305	15	21	17	16	17	8	2	43,6	94

Resultados Inquérito Parte II. Quadro - Sistemas de comunicação e informação

Variável		Descrição	Soma	1	2	3	4	Moda	% Total de Respostas Concordantes	Total de Respostas
P29	Considera essencial para a realização diária do seu trabalho	Pasta Partilhada RH	284	6	12	38	32	3	74,4	94
		Gesven	308	8	12	20	54	4	78,7	94
		Smartdocs	221	29	19	30	16	3	48,9	94
		Lisven	203	41	17	16	20	1	38,3	94
		ISS Comunica	278	10	13	42	29	3	75,6	94
		Intranet	331	0	3	39	52	4	96,8	94
		Contact RH Direto	229	18	32	25	18	2	46,3	94

Resultados Inquérito Parte III. Quadro - Benefícios resultantes da reengenharia

Variável	Descrição	Soma	DT 1	2	3	4	5	CT 6	Moda	% Total de Respostas Concordantes	Total de Respostas
P30	Considero positivos os resultados obtidos após a implementação da reengenharia de processos no âmbito dos recursos humanos através do SCORE RH e GOPRO RH, no ISS,I.P.	250	2	10	15	18	15	6	4	59,1	66
P31	A capacidade de liderança demonstrada nas várias fases foi a mais adequada	231	1	12	21	19	11	2	3	48,5	66
P32	Tenho a percepção que a mudança no ISS,I.P. é uma constante	269	0	7	13	17	20	8	5	69,3	65
P33	Em geral, existiu uma boa receptividade às mudanças exigidas	232	2	11	17	19	15	1	4	53,8	65
P34	Considero que existiu uma simplificação dos procedimentos	217	5	14	17	17	7	5	3 ^a	44,7	65
P35	Considero que existiu uma melhoria nos fluxos internos	226	3	15	14	19	9	5	4	50,7	65
P36	Existiu uma melhoria na qualidade do trabalho produzido	236	2	13	17	19	9	6	4	51,5	66
P37	Existiu uma melhoria do serviço prestado ao cliente (interno e externo)	226	4	11	17	18	13	2	4	50,8	65
P38	Passou a existir uma uniformização da informação prestada	244	4	8	15	20	15	4	4	59,1	66
P39	No desenvolvimento e implementação existiu disponibilidade das pessoas	260	1	9	12	19	15	9	4	66,1	65
P40	Passou a existir uma poupança no trabalho e nos recursos alocados a cada processo	222	3	17	15	18	10	3	4	47,0	66
P41	O corte do acesso direto, tendo a maior parte dos pedidos passado a ser efetuado através do Contact RH, proporciona-me mais tempo para a realização do meu trabalho	193	13	14	14	11	6	6	2 ^a	36,0	64

Resultados Inquérito Parte IV. Quadro - Envolvimento Externo

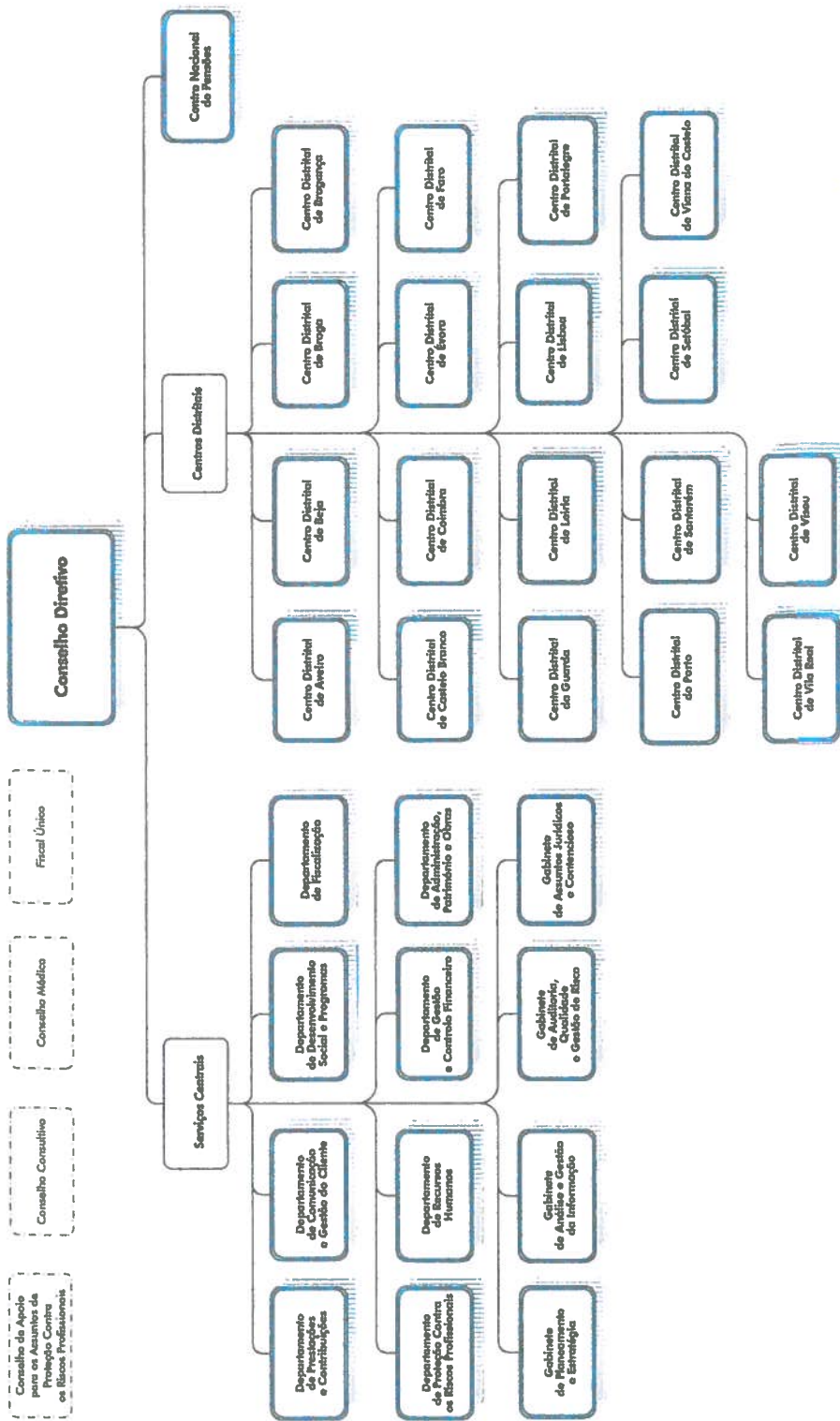
Variável	Descrição	Soma	1	2	3	4	5	6	Moda	% Total de Respostas Concordantes	Total de Respostas
P42	No diagnóstico dos processos existentes	80	1	6	9	6	2	1	3	36,0	25
P43	No desenvolvimento de um modelo para os processos	77	2	6	8	6	3	0	3	24,1	25
P44	Na criação de conceitos inovadores	88	1	3	9	6	6	0	3	48,0	25
P45	Na identificação de requisitos críticos de apoio à implementação da reengenharia	84	3	2	9	5	6	0	3	44,0	25

O envolvimento e auxílio externo, nomeadamente das empresas de consultadoria, tornou-se essencial:

ANEXOS

ANEXO I
Organograma do ISS

INSTITUTO DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P.



SECRETARIA GERAL
 Direcção-Geral da Segurança Social
 Praça do Município, 2005-001 Lisboa



ANEXO II

Tabela - Definição dos Processos e sub-processos de Recursos Humanos

Tabela - Definição dos Processos e sub-processos de Recursos Humanos

<i>Processos / Sub-processos RH</i>	<i>Desenhado SCORE</i>	<i>Atualizado GoPro RH</i>	<i>Desenhado GoPRO RH</i>
Planeamento e Avaliação			
Estratégia e Planeamento	x	x	
Planeamento e Avaliação	x	x	
Planeamento Orçamental	x	x	
Execução e Controlo Orçamental	x	x	
Opção Gestionária			x
Recrutamento, seleção e admissão			
Recrutamento, Seleção e Admissão de Trabalhadores	x	x	
Recrutamento, Seleção e Admissão de Dirigentes	x	x	
Recrutamento, Seleção e Admissão de Carreiras Não Revistas e/ou Especiais			x
Contratos de Inserção e Inserção +	x	x	
Estágios Curriculares (desenv comp)	x	x	
Estágios Profissionais (PEPAC) - desenv competencias	x	x	
Acolhimento e Integração			
Acolhimento e integração (recrutam, seleção admissão)	x	x	
Gestão previsional recursos humanos			
Mapas de Pessoal			x
Entradas via Mobilidade	x	x	
Saídas Via Mobilidade	x	x	
Mobilidades Internas	x	x	
Mobilidades Especiais	x	x	
Desvinculação			
Desvinculação - Caducidade	x		
Desvinculação - Revogação por acordo	x	x	
Desvinculação - Despedimento	x		
Desvinculação - Denúncia pelo trabalhador	x	x	
Desvinculação - Aposentações e reformas	x	x	
Desvinculação - Falecimento	x		
Desvinculação - Resolução de contrato	x	x	
Prestação do trabalho			
Prestação do trabalho - Assiduidade e pontualidade	x	x	
Prestação do trabalho - Duração e horários de trabalho	x	x	
Prestação do trabalho - Acumulação de funções	x	x	
Prestação do trabalho - Deslocações em serviço	x	x	
Prestação do trabalho - Licenças sem vencimento/remuneração	x	x	
Prestação do trabalho - Estatuto Trabalhador-Estudante	x	x	
Prestação do trabalho - Trabalho Extraordinário Suplementar	x	x	
Prestação do trabalho - Acidente em Serviço	x		
Prestação do trabalho - Licenças de Parentalidade	x	x	
Equiparação a bolseiro			x
Retribuições, benefícios e recompensas			
Retribuições, benefícios e recompensas - Processamento de salários	x	x	
Retribuições, benefícios e recompensas - Prestações Sociais	x		
Retribuições, benefícios e recompensas - Tratamento Louvores	x		
Evolução e Reposicionamento Remuneratório Carreiras			
Evolução e Reposicionamento Remuneratório Carreira Docente			x
Evolução e Reposicionamento Remuneratório Carreira Especial Enfermagem			x
Evolução e Reposicionamento Remuneratório Carreira Especial Médica			x

Evolução e Reposicionamento Remuneratório Carreira Inspeção (Não Revista)			X
Evolução e Reposicionamento Remuneratório Carreira TDT			X
Evolução e Reposicionamento Remuneratório Carreira Gerais			X
Avaliação de desempenho			
Avaliação Desempenho Trabalhadores	X	X	
Avaliação Desempenho Dirigentes	X	X	
Avaliação Desempenho Docentes			X
Avaliação Desempenho Enfermeiros			X
Desenvolvimento de competências			
Desenvolvimento de competências - Diagnóstico de necessidades	X	X	
Desenvolvimento de competências - Planeamento da formação	X	X	
Desenvolvimento de competências - Conceção da formação	X	X	
Desenvolvimento de competências - Organização da formação	X	X	
Desenvolvimento de competências - Execução e controlo da formação	X	X	
Desenvolvimento de competências - Avaliação da formação	X	X	
Apoio Jurídico e Contencioso			
Regulamentação	X	X	
Parecer Jurídico	X	X	
Ação disciplinar	X	X	
Contencioso	X	X	
Desenvolvimento Pessoal e Social			
Apoio psicossocial	X	X	
Ambiente			
RVCC	X	X	
MAISS Saúde			X
MAISS Voluntariado			X
Segurança e Saúde no Trabalho			
Identificação de Perigos e Avaliação de Riscos (IPAR)	X	X	
Organização do Serviço SST	X	X	
Gestão de Acidentes / Incidentes	X	X	
Coordenação de Auditorias / Inspeções	X	X	
Definição de Programas de Saúde	X	X	
Gestão da Medicina do Trabalho	X	X	
Plano de Sucessão e Gestão de Colaboradores com Potencial			
Plano de Sucessão e Gestão de Colaboradores com Potencial			X
Comunicação			
Comunicação			X

Fonte: Intranet do ISS, Consultado em maio de 2011.