

Relatório de Avaliação



Prestação de Serviços Comuns

Co-financiado por



Contexto e Objectivos

Os serviços partilhados resultam da consolidação de processos administrativos não críticos para as organizações (sem prejuízo das respectivas competências de gestão) numa outra entidade dedicada a fornecer estes serviços. Entende-se por não crítico, o facto de não ser essa a actividade 'core business', da organização.

Na sua essência, o modelo para os serviços partilhados implica retirar sistemas de informação e processos dos serviços partilhados mediante reengenharia de processos, autonomização, padronização, suporte documental e apoio técnico especializado, sendo essa organização o centro de serviços partilhados ou comuns. Esta abordagem permite aos organismos o enfoque na sua missão principal, enquanto a missão central da entidade de serviços partilhados será a entrega eficiente e eficaz de serviços administrativos ao menor custo, centrados no cliente e na qualidade dos serviços prestados.

Este modelo de gestão foi adoptado no Ministério da Administração Interna (MAI) como forma de assumir os desafios espelhados no Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), sendo a Secretaria-Geral (SGMAI) o centro de suporte do modelo, que se aplica aos Gabinetes Governamentais e a 3 Organismos do MAI, designadamente a Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária (ANSR), a Direcção Geral de Administração Interna (DGAI) e a Direcção Geral de infra-estruturas e Estruturas (DGIE).

Neste contexto, e tendo em conta a necessidade da adopção de abordagens globais, orientadas para a obtenção de resultados efectivos no curto prazo que passam pela: (i) adequação dos modelos organizativos e de gestão; (ii) orientação da actividade para os clientes internos e externos; e (iii) simplificação de procedimentos, através das potencialidades dos sistemas de informação, a SGMAI apostou desde 2007, na implementação do modelo, nomeadamente através da sua estratégia, do investimento nos recursos humanos, na criação de economias de escala e numa candidatura ao Sistema de Apoios à Modernização Administrativa (SAMA).

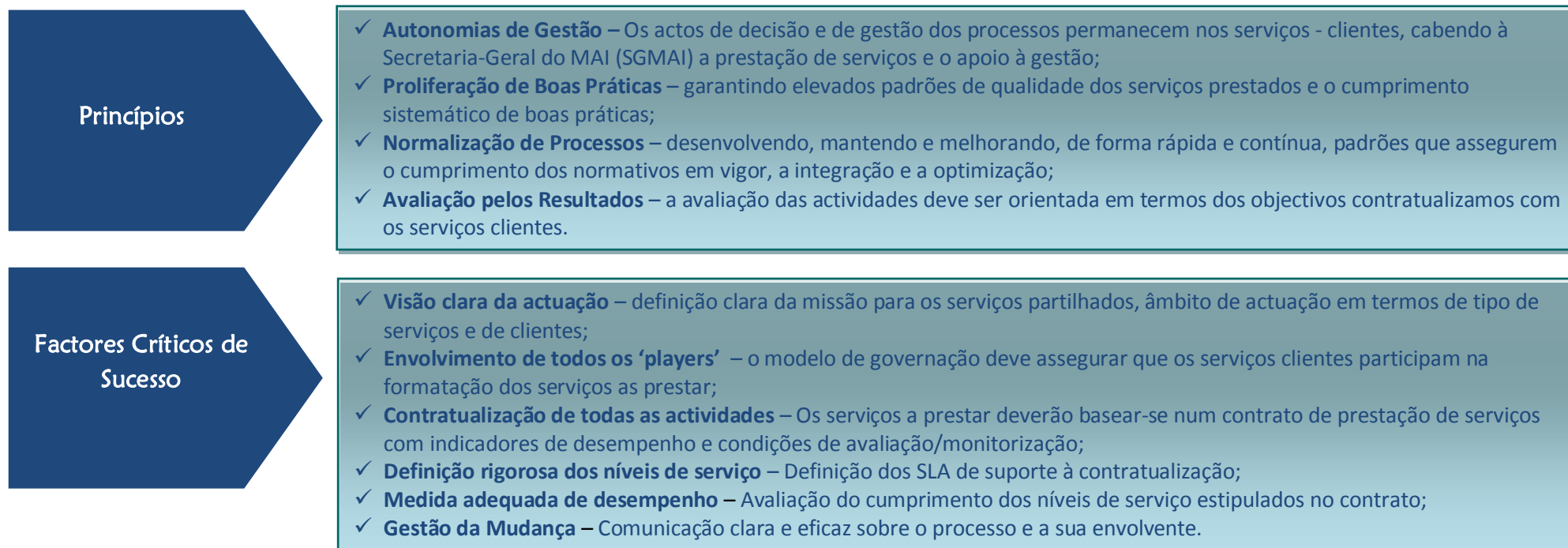
Assim, no presente relatório procuramos na primeira secção avaliar a implementação do modelo numa lógica de custo benefício e na segunda secção avaliar o grau de execução técnica do Projecto financiado pelo SAMA. Com esta metodologia de avaliação, pretende-se dar uma visão abrangente da implementação e resultados já atingidos com a Prestação dos Serviços Comuns (PSC), no MAI.

Secção 1 – O modelo da PSC na SGMAI

1. O Modelo da PSC no Contexto da SGMAI

A PSC, assenta num conjunto de princípios fundamentais, tendo associados vários factores críticos de sucesso, designadamente:

Figura 1 – Princípios e Factores Críticos de Sucesso do modelo de Serviços Comuns no MAI



Neste quadro, a SGMAI, adoptou os seguintes modelos de gestão e relacionamento para a PSC:

Figura 2 – Modelo Global

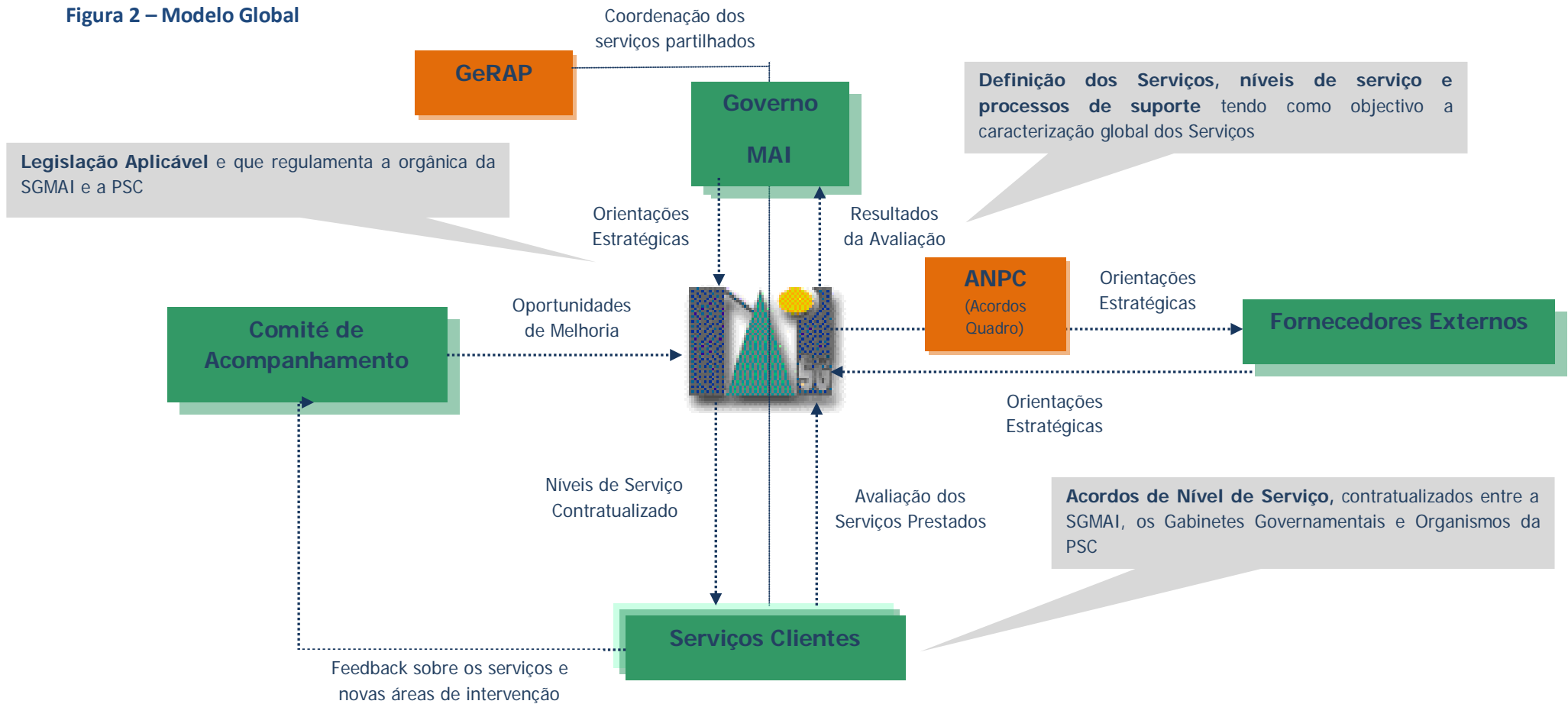


Figura 3 – Modelo de Gestão e Relacionamento

Nível de Relacionamento	Actividades	Periodicidade	SGMAI	PSC
Comité de Acompanhamento	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação do estado do desempenho da prestação de serviços e da satisfação global; Proposta de adequação de níveis de serviço e alteração ou introdução de novos serviços. Avaliação dos níveis de serviço e da qualidade dos serviços prestados, face ao contratualizado; 	Reunião semestral ou anual	Direcção de Topo	Direcção de Topo
Gestão Contratual	<ul style="list-style-type: none"> Proposta / introdução de melhorias; Dar feedback ao Comité de Acompanhamento sobre alterações aos serviços ou novos serviços. 	Reunião trimestral	Gestor de Cliente	Gestor de Contrato
Gestão Operacional	<ul style="list-style-type: none"> Resolução das questões técnicas e operacionais associadas à prestação dos serviços; Gestão dos níveis de serviço; Gestão da relação com os técnicos responsáveis pelos serviços (SGMAI) e com os seus destinatários (Organismos da PSC); Elaboração dos relatórios mensais de níveis de serviço e ocorrências / pendências existentes. 	Reunião mensal / contacto permanente	Gestor de Serviço	Gestor Operacional
Execução	<ul style="list-style-type: none"> Execução dos serviços respeitando os níveis operacionais e de serviço contratualizados; Escalamento para o nível de Gestão Operacional em caso de falha na prestação dos serviços ou ocorrência de situações imprevistas. 		Técnico responsável pelo Serviço	Utilizadores do Serviço

Figura 4 – Diagnóstico da Actividade da Actividade da SGMAI no Modelo da PSC

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidade potencial de mobilização de pessoas/instituições e recursos para projectos nas áreas de inovação e novas tecnologias; ✓ Forte investimento da Direcção de Topo na implementação de um sistema de gestão coerente e de um Programa de Qualificação adequado; ✓ Motivação dos colaboradores para desenvolver competências e partilhar conhecimentos; ✓ Credibilidade da SG no âmbito do MAI; ✓ Uma Unidade Orgânica que tem como competência assegurar a qualidade dos serviços prestados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reduzida experiência nas áreas de planeamento, estratégia e avaliação; ✓ Incipiente organização interna para o desenvolvimento das novas competências e exigências ao nível da gestão na Administração Pública; ✓ Insuficiente qualificação para o desenvolvimento das novas perspectivas de gestão e das novas atribuições
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obrigatoriedade legal de implementar o modelo de funcionamento da PSC no MAI; ✓ Inexistência de áreas técnico – administrativas nos organismos do MAI integrados na PSC; ✓ Programas de apoio financeiro ao desenvolvimento de novos modelos organizacionais; ✓ Interação com outras iniciativas de modernização administrativa internas e externas; ✓ Partilha de conhecimentos e experiências; ✓ Aproveitar a dinâmica de modernização da Administração pública. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resistência à mudança de clientes externos e internos; ✓ Inércia quanto à optimização dos processos e à integração transversal; ✓ Reduzido conhecimento do modelo da PSC; ✓ Dificuldades no estabelecimento de compromissos, limites, circuitos e procedimentos para a agilização da PSC; ✓ Falta de sinergia /compromisso com os organismos da PSC.

1.1 Resultados e Análise Custo - Benefício

Inicialmente constituído como um órgão de apoio logístico e operacional ao MAI, a SGMAI assistiu nos últimos três anos, a uma ampliação significativa do seu âmbito de actuação com a implementação do modelo, descrito nos pontos anteriores.

Apesar, deste leque alargado de atribuições e tendo em vista a racionalização dos recursos, à transição de responsabilidades não esteve associado, ao contrário do que aconteceu noutros Ministérios que adoptaram este modelo, uma igual transferência para o quadro da SGMAI, das equipas responsáveis pelas actividades enquadráveis na PSC, continuando dispersas nos 4 Organismos da PSC. Não se verificou, também, a constituição de Núcleos de apoio à SGMAI, nos organismos da PSC, o que facilita o relacionamento e a agilização de processos e circuitos.

Com base nesta transferência de competências e apesar de não ter existido equivalente transferência de capacidade, os 4 organismos passaram a depender quase exclusivamente da SGMAI, relativamente aos processos administrativos não críticos. Assim, tornou-se essencial para a SGMAI a reorganização e recapacitação das suas estruturas e equipas, dotando-as dos conhecimentos e meios necessários para minimizar os efeitos de uma situação de sub-capacidade de resposta face aos novos volumes e desafios de procura.

Desta forma, procurou-se implementar processos que permitissem: (i) reduzir custos; (ii) simplificar/ Racionalizar e desmaterializar processos e monitorizar via a introdução de SLA's e automatização dos pedidos clientes; (iii) Capacitação dos serviços comuns, em termos de sistemas de informação; (iv) capacitação da SGMAI com sistemas integrados de gestão; e (v) capacitação dos recursos humanos com novos conhecimentos.

As análises comparativas que desenvolvemos nos pontos seguintes, pretende evidenciar o reforço realizado pela SGMAI, tanto a nível da estratégia como a nível dos recursos, com o intuito de reforçar o modelo da prestação de serviços.

1.2. Impacte na Estratégia da SGMAI

Quadro 1 - Objectivos estratégicos da SGMAI - Evolução

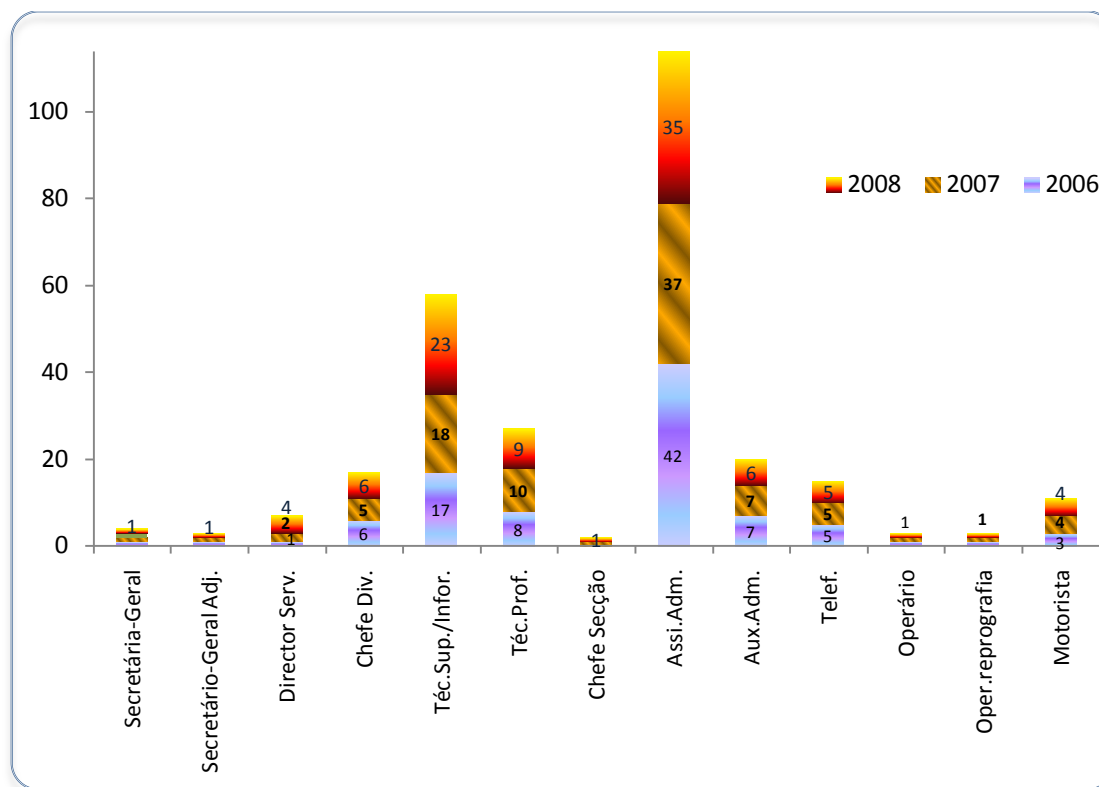
Objectivos Estratégicos 2006	Objectivos Estratégicos 2007	Objectivos Estratégicos 2008	Objectivos Estratégicos 2009
Qualidade de Serviço e Impacte na Sociedade	Qualidade de Serviço e Impacte na Sociedade	Implementar o modelo de Prestação de Serviços Comuns	Implementar um modelo integrado de Gestão na SGMAI
Produtividade e Gestão da Despesa	Produtividade e Gestão da Despesa	Aumentar o nível de Qualificação dos recursos Humanos da SGMAI e dos Organismos da PSC	Rentabilizar o Conhecimento e maximizar o potencial humano no âmbito da SGMAI e dos Organismos da PSC
Motivação e Gestão dos Recursos Humanos	Motivação e Gestão dos Recursos Humanos	Promover a qualidade dos serviços prestados pela SGMAI, ao nível das respostas às solicitações dos seus clientes externos	Promover a melhoria contínua da prestação de serviços da SGMAI

A análise da estratégia da SGMAI reflecte a preocupação da organização em dar enfoque, à implementação de modelos de gestão virados para a prestação de serviços e para a satisfação dos clientes, numa perspectiva de melhoria contínua.

1.3. Impacte ao nível dos Recursos

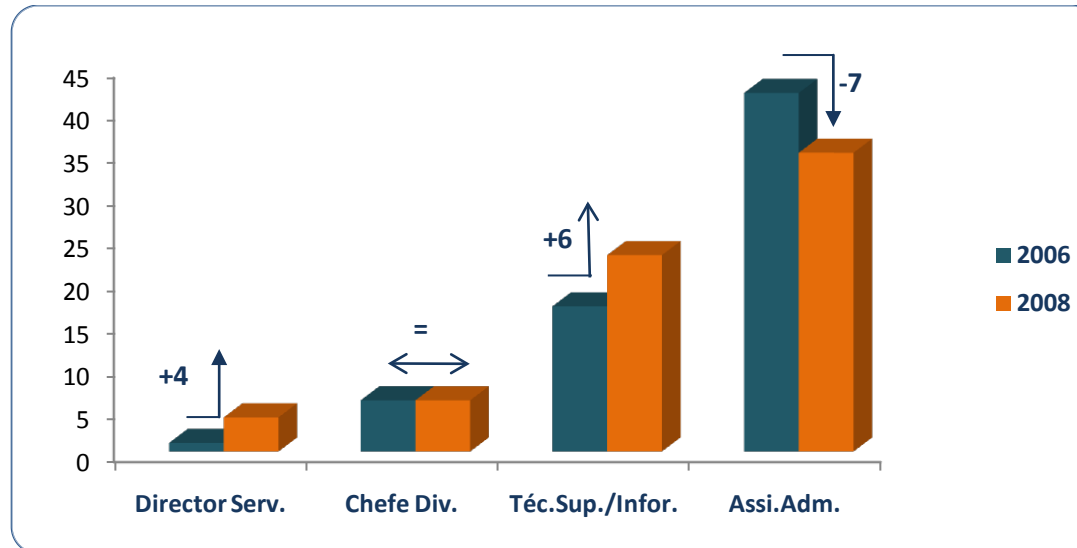
1.3.1 – Recursos Humanos(RH) – Evolução

Gráfico 1 – Evolução do número de efectivos no período de 2006 a 2008



Fonte: Balanço Social

Gráfico 2 – Evolução do número de efectivos no período de 2006 a 2008 – Análise comparativa



Fonte: Balanços Sociais

Verifica-se, que nos últimos três anos, a SGMAI apostou na estruturação das suas Unidades Orgânicas, patente no aumento do número de Directores de Serviços, bem como, no aumento dos técnicos superiores o que se associou à necessidade de aumentar o grau de tecnicidade face ao desafio das novas atribuições da PSC, refira-se que em 2007 a SGMAI deixou de ter no seu quadro, o pessoal informático. A diminuição de Assistentes Administrativos justifica, em algumas áreas, a sub-capacidade de resposta face ao aumento da procura.

1.3.2. RH Qualificação

Quadro 2 – Participações e Custo em Acções de Formação – Análise comparativa 2006, 2007 e 2008

Organismos	Ano 2006	Ano 2007		Ano 2008	
	Nº Participações	Nº Participações	Custos	Nº Participações	Custos
ANSR	SD	SD	SD	82	12.900,00€
DGAI	SD	11	2.790,00€	36	3.624,00€
DGIE	SD	32	21.810,00€	41	8.355,90€
SGMAI	32	55	16.751,63€	177	90.655,96€

Legenda: SD – Sem Dados

Fontes: Balanço Social, Relatório de Avaliação da Formação 2008

Gráfico 3 – Custos Análise Comparativa 2007 /2008

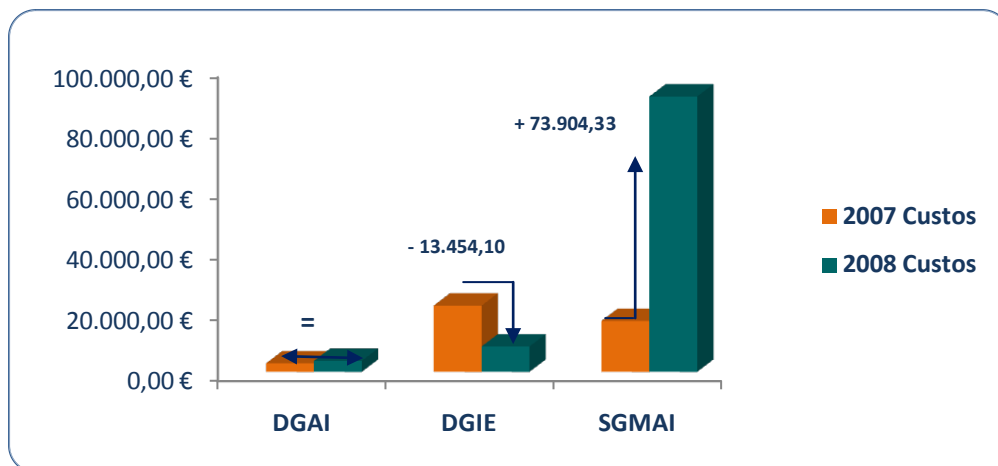
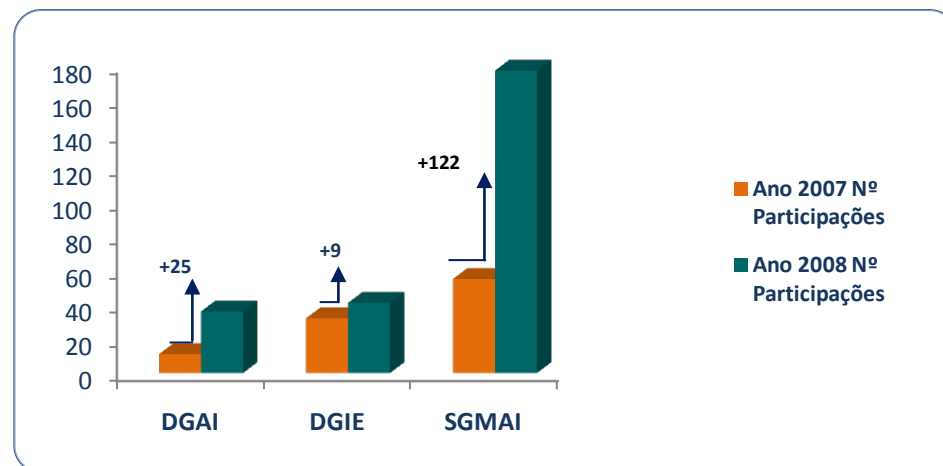


Gráfico 4 – Participações Formação análise comparativa 2007/2008



Verifica-se, um investimento significativo em qualificação, sendo que em 2008, a SGMAI implementou o Programa MAIS – Formar para Inovar, onde se procurou qualificar, os colaboradores dos organismos da SGMAI e da PSC, em áreas transversais.

Nos organismos da PSC, verifica-se que os custos com a formação se mantiveram ou desceram, apesar do número de participações ter aumentado, o que se fica a dever ao facto de a SGMAI, ter suportado do seu orçamento de 2008, a formação destes organismos. Dai, também, se ter verificado um aumento significativo do investimento da SGMAI, embora o nível de participações dos colaboradores tenha aumentado em 122.

Ressalva-se, que para efeitos de análise não consideramos a ANSR, na medida em só existiam dados a partir de 2008.

1.3.3. Impacte ao nível dos Recursos Financeiros

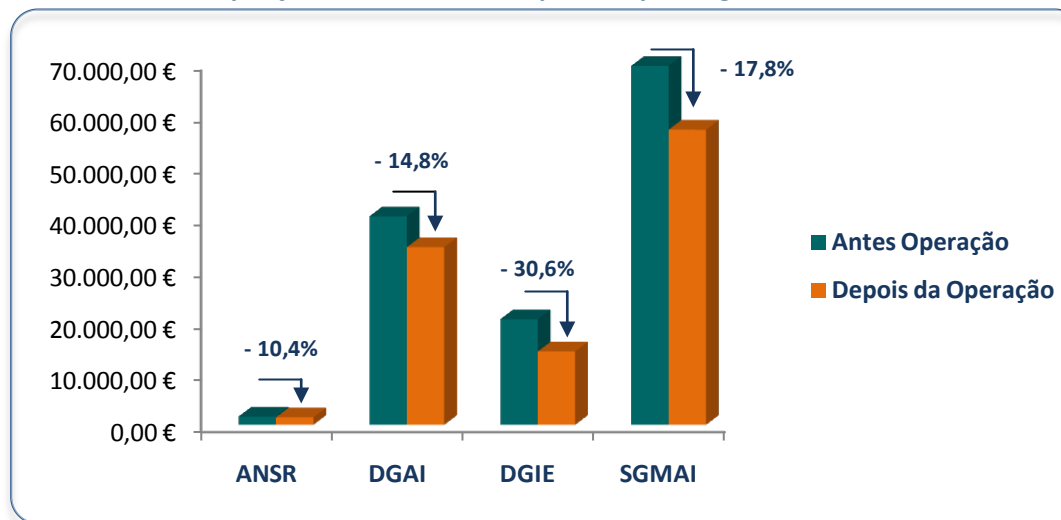
Com a criação da Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP), foi definido que a contratação de bens e serviços pelas entidades compradoras vinculadas seria efectuada, preferencialmente, de forma centralizada pela ANCP ou pelas Unidades Ministeriais de Compras (UMC), através da celebração de contratos quadro ou de outros contratos públicos.

Neste âmbito e sendo a SGMAI uma UMC, lançaram-se em 2009, procedimentos globais de aquisição de bens e serviços, não só visando a redução do seu custo, mas também a sua racionalização e normalização, para todos os Organismos integrados na PSC, gerando-se uma poupança ao nível dos consumíveis de impressão de 107.243,71€, ao nível dos bens de economato de 38.385,54 € e finalmente ao nível da aquisição de Papel de 86.565,24 €. A redução de despesa conseguida com a renegociação dos contratos, atingiu um valor global de 24.5186,19€, isto é, uma poupança de 81%, relativamente ao início da operação, de acordo com os quadros e gráficos abaixo.

Quadro 3 – Poupança Consumíveis de Impressão

Organismo	Antes da Operação	Pós Operação	Poupança em	Poupança em
	Valor com IVA	Valor com IVA	€	%
ANSR	1.612,25 €	1.443,94 €	168,31 €	10,4
DGAI	40.404,40 €	34.419,12 €	5.985,28 €	14,8
DGIE	20.466,55 €	14.205,31 €	6.261,24 €	30,6
SGMAI	69.551,86 €	57.175,34 €	12.376,52 €	17,8
Total	132.035,06 €	107.243,71 €	24.791,35 €	18,8

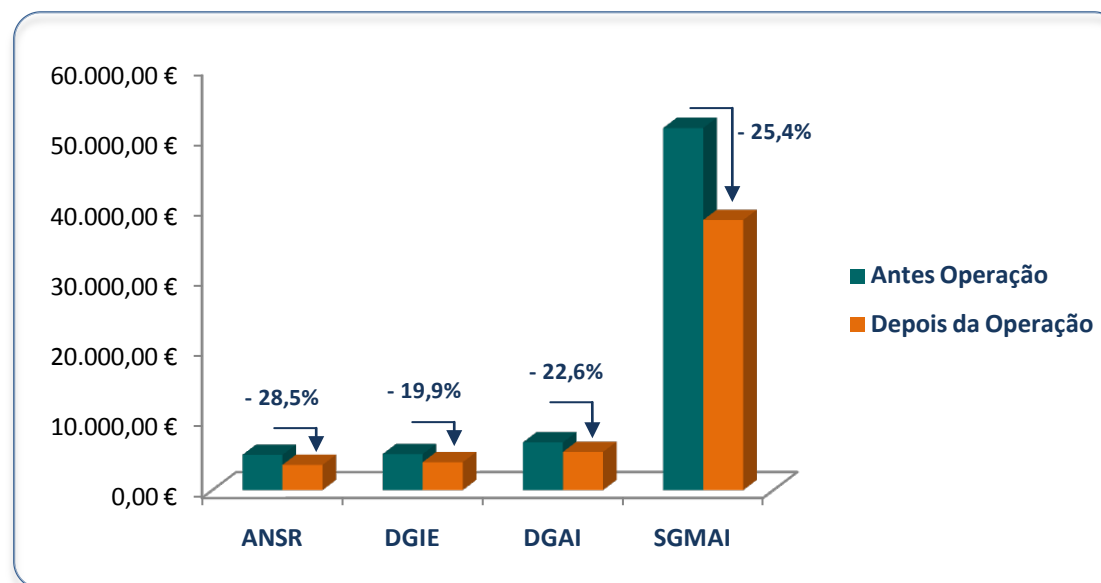
Gráfico 5 - % Poupança Consumíveis de Impressão por Organismo PSC



Quadro 4 – Poupança Bens de Econmato

Organismo	Antes da Operação	Pós Operação	Poupança em	Poupança em
	Valor com IVA	Valor com IVA	€	%
ANSR	5.015,71 €	3.585,79 €	1.429,92 €	28,5
DGAI	5.132,03 €	3.974,28 €	1.157,75 €	22,6
DGIE	6.785,06 €	5.431,63 €	1.353,43 €	19,9
SGMAI	51.457,14 €	38.385,54 €	13.071,60 €	25,4
Total	68.389,94 €	51.377,24 €	17.012,70 €	24,9

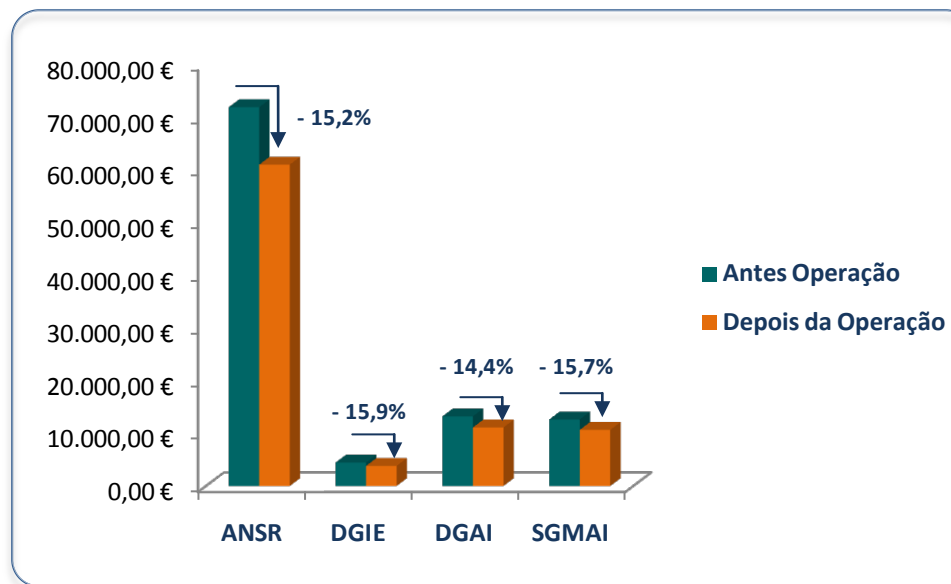
Gráfico 6 - % Poupança de Bens de Econmato por Organismo da PSC



Quadro 5 – Poupança Papel

Organismo	Antes da Operação	Pós Operação	Poupança em	Poupança em
	Valor com IVA	Valor com IVA	€	%
ANSR	71.880,00 €	60.976,80 €	10.903,20 €	15,2
DGAI	4.461,00 €	3.819,60 €	641,40 €	14,4
DGIE	13.224,00 €	11.115,00 €	2.109,00 €	15,9
SGMAI	12.642,00 €	10.653,84 €	1.988,16 €	15,7
Total	102.207,00 €	86.565,24 €	15.641,76 €	15,3

Gráfico 7 - % Poupança em Papel por Organismo da PSC



Secção 2 – Avaliação da Execução Técnica da Candidatura ao SAMA

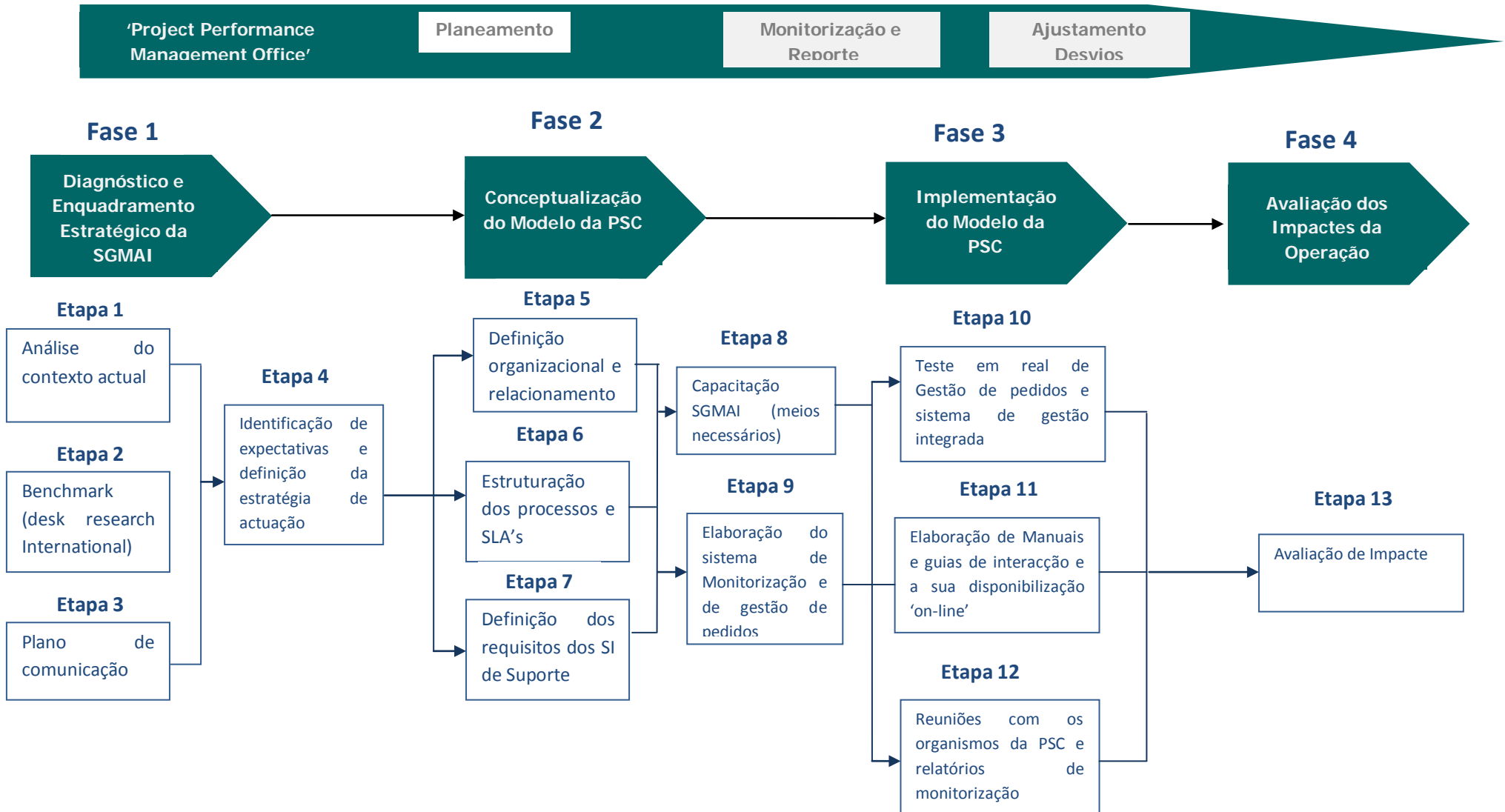
2.1 Contexto da operação

A operação tinha como objectivo a concepção e operacionalização do modelo de gestão dos serviços comuns do MAI. Os fundamentos da operação encontravam-se alinhados com os objectivos e prioridades do SAMA, dado que visavam a criação de condições para uma *Administração Pública mais eficiente e eficaz*, através do desenvolvimento de operações estruturantes orientadas para a redução dos denominados “custos públicos de contexto” , no seu relacionamento com os cidadãos e as empresas.

O projecto visava, essencialmente, conceber e implementar um novo modelo organizativo da SGMAI, por forma a responder às novas competências no âmbito dos serviços comuns/partilhados, exigindo uma racionalização e simplificação dos procedimentos administrativos, contribuindo desta forma para a concretização dos objectivos estabelecidos no Programa do Governo, para o movimento de modernização administrativa, preconizando a melhoria da qualidade dos serviços públicos.

2.2. Fases e Indicadores de Desempenho da Operação

Figura 5 – Fases e Etapas da Operação



Quadro6 – Execução e Impacte da Operação

Fase 1 Diagnóstico e Enquadramento Estratégico da SGMAI Etapas 1, 2, 3 e 4			
Planeado	Executado	Resultado	Impacte
Compreensão da estrutura Orgânica da SGMAI aos vários níveis Análise das Atribuições e Responsabilidades	Análise do contexto organizacional actual da SGMAI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modelo de gestão e relacionamento da SG com os Organismos da PSC; ✓ Relatório de análise e avaliação da posição das UO/dirigentes da SGMAI, relativamente à PSC 	Relacionamento da SGMAI e Organismos da PSC, estandardizado e com pontos de contacto estabelecidos
Levantamento dos processos associados à PSC Identificação para cada processo de oportunidades de melhoria	Elaboração de procedimentos, fluxogramas associados a processos de trabalho prioritários para a PSC	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Levantamento de processos 	Processos e respectivos fluxos levantados; Reengenharia de processos;
Benchmark	Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relatório de Benchmarking 	Identificação de boas práticas e indicadores de realidades organizacionais comparáveis com a SGMAI, utilizados no relatório de auto-avaliação.
Plano de Comunicação	Plano de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criação de suportes de comunicação (Newsletter); ✓ Plano de Comunicação. 	Suportes de comunicação 'on-line' para o interior e exterior. Melhor difusão de informação relevante, para os colaboradores da SGMAI e Organismos da PSC

Fase 2 Conceptualização do Modelo da PSC Etapas 5, 6, 7, 8 e 9			
Planeado	Executado	Resultado	Impacte
Sistematização de Fluxos processuais, definição de novos fluxos, definição de SLA's e de indicadores de gestão.	Elaboração do Manual de procedimentos, englobando os SLA's e os formulários de suporte aos processos, redefinidos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manual de Procedimentos ✓ Manual de indicadores de gestão para SGMAI e Organismos da PSC 	Sistematização de processos de trabalho prioritários da organização e homogeneização e disponibilização via digital dos formulários associados aos principais processos
Desenhar matrizes de relacionamento entre a SGMAI e Os Organismos da PSC e definir a estrutura de relacionamento	Criação de um modelo de relacionamento com a PSC.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modelos de gestão e relacionamento 	Definição de pontos de contacto nas organizações facilitando a comunicação e a resolução de problemas.
Concepção os requisitos associados aos sistemas de informação de suporte ao modelo da PSC	<p>Especificação da aplicação de gestão de pedidos para as áreas da logística, da formação, da reprografia, da Documentação e biblioteca e das relações públicas;</p> <p>Especificações da aplicação da gestão integrada da SGMAI, que engloba toda a actividade da organização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicação da Gestão de Pedidos; ✓ Aplicação de Gestão Integrada da SGMAI. 	Carteira de clientes, indicadores por pedido, centros de resolução e cumprimento dos SLA's; Monitorização de toda a actividade da SGMAI.

Fase 3 Implementação do Modelo da PSC Etapas 10,11, 12 e 13			
Planeado	Executado	Resultado	Impacte
Identificação dos Gap's de competências associadas ao Modelo da PSC	Diagnóstico necessidades dos Gap's associados ao 'core bussiness' das organizações.	Ações de formação em gestão de recursos humanos, protocolo e comunicação e gestão documental	Capacitação dos colaboradores da SGMAI e Organismos da PSC em áreas associadas à Prestação de serviços comuns
Operacionalização das aplicações de gestão de pedidos e de Gestão integrada	Teste em Real das aplicações	2 Aplicações operacionalizadas, testadas e 'on-line'	Gestão de pedidos e monitorização da estratégia e sua operacionalização da SGMAI, bem como, redesenho do ciclo anual de gestão.
Manuais organizacional; manual funcional elaboração de guias explicativos	Manuais elaborados	Manual de procedimentos e respectivos suportes 'on-line'; Manual de utilização da aplicação de gestão integrada; Manual de utilização do sistema de gestão de pedidos	Divulgação dos suportes criados e guias para os utilizadores
Fase 4 Avaliação dos Impactes da Operação Etapas 14			
Planeado	Executado	Resultado	Impacte
Avaliação de Impacte	Avaliação de impacte	Relatório de avaliação de impacte	Identificação do nível de satisfação do grupo alvo; Identificação das lições aprendidas; Cenarização da evolução da PSC

Quadro 7 - Indicadores de Desempenho da Operação

Indicadores	Pré-Operação	Pós-operação planeado	Pós-operação executado
Ponto de contacto	0	1	4
Nº de sistemas de informação da entidade que interoperam entre si	0	2	2
Manuais de utilização e Guias interactivos	0	2	3
Sistema de Gestão e Relacionamento	0	1	2
Nº de processos de trabalho simplificados e racionalizados	3	21	33
Nº de processos com níveis de serviço associados	0	21	33
Nº de Actividades monitorizadas	0	100%	100%
Nº de pedidos dos clientes automatizados	0	0%	100%
Nº de Processos Desmaterializados	3	21	33

Tendo em conta, os dados apresentados consideramos que o projecto teve um impacto positivo, tanto na SGMAI, como nos Organismos da PSC, todavia existem alguns aspectos da operação cujo impacte só poderá ser avaliado a médio prazo, através de monitorização das medidas implementadas e através dos resultados do sistema de avaliação da satisfação, implementado pela SGMAI, desde 2008. Esta monitorização será a base para o (re) planeamento das actividades e dos processos associados à PSC, que consideramos que tem que ser levado a cabo, se queremos que o projecto seja sustentável e gere valor para as organizações.

Secção 3 – Reflexões Finais e Lições Aprendidas

Quadro 8 – Cenariação do Modelo da PSC – Ameaças e Objectivos

Ameaças		Resistência à mudança dos Organismos da PSC				Resistência à mudança dos colaboradores da SGMAI				Inércia quanto à optimização dos processos e à integração transversal				Reduzido conhecimento do modelo da PSC				Dificuldades no estabelecimento de compromissos e respectiva contratualização				Utilização nula ou pouco adequada da Aplicação de gestão de pedidos				Envolvimento de todos os actores			
		M F	F	FR	P	M F	F	FR	P	M F	F	FR	P	M F	F	FR	P	M F	F	FR	P	M F	F	FR	P				
Objectivos	Cumprimento dos SLA's				X		X			X					X			X				X				X			
	Implementação da Gestão de Pedidos		X				X			X					X	X				X				X					
	Criação de economias de Escala			X				X			X			X				X			X				X				
	Proliferação de Boas Práticas		X				X			X				X				X			X				X				
	Sistema de indicadores de desempenho			X				X			X				X				X			X				X			
	Normalização de processos	X				X				X				X				X			X				X				

Legenda: MF – Muito Forte; F – Forte; FR – Fraco; P – Potencial

Atendendo ao cenário a curto prazo, apresentado no quadro 8, podemos concluir que as principais áreas de intervenção são a implementação da aplicação da gestão de pedidos e a normalização de processos, sendo nestas duas áreas que a SGMAI deve apostar para uma implementação sustentável do modelo criado.