Reestruturação Organizacional no setor Universitário: o caso particular dos serviços de suporte

Francisca Pinto de Carvalho Queirós

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Professor José Coelho Rodrigues

Orientador na PwC: Gonçalo Santos Pitta

U.PORTO
FEUP FACULDADE DE ENGENHARIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial

2022-07-11

"(...) When you come out of the storm, you won't be the same person who walked in. That's what this storm's all about."

Haruki Murakami

Resumo

A crescente competitividade dos mercados atuais destaca a necessidade de as organizações adotarem uma posição constante e ativa na procura de melhorias operacionais, de forma a se reajustarem e, assim, se destacarem perante os seus concorrentes, conseguindo responder de forma ágil às necessidades e exigências do setor. Se essas transformações não forem, no entanto, acompanhadas por uma estrutura organizacional adequada, isto é, por uma organização adequada dos recursos operacionais e devidamente alinhada com a estratégia da organização, qualquer tentativa de mudança será dificilmente bem sucedida - inclusivamente no que se refere aos serviços de suporte, dada a sua extrema importância para garantir a operação diária de qualquer organização.

Assim surge o projeto que originou a presente dissertação, o qual tem como objetivo a reestruturação organizacional dos serviços de suporte da Empresa Cliente, uma organização do setor universitário. A necessidade desta reestruturação decorreu do elevado crescimento enfrentado pela organização, resultando na sua pluri-localização. Esta materializou-se num desalinhamento entre as várias geografias, visto que cada uma apresentava os seus próprios serviços de suporte, denominados e organizados de forma independente, com responsabilidades e processos próprios, resultando numa gestão ineficiente dos recursos operacionais da Empresa Cliente. O projeto destina-se, então, a rever a forma como esses serviços estão organizados, ao longo das geografias, por forma a identificar sinergias operacionais internas e otimizar a alocação desses recursos.

Desta forma, foi realizado, no decurso do projeto, um diagnóstico ao funcionamento orgânico atual, que teve como principal propósito a compreensão holística acerca do funcionamento da Empresa Cliente. Através da sistematização da informação recolhida em reuniões de levantamento de informação, bem como da realização de uma análise de maturidade, foram identificadas as limitações associadas ao modelo atual, destacando-se: o desalinhamento entre a operação diária dos serviços de suporte e o plano estratégico definido para a Empresa Cliente; a falta de formalização das interações entre geografias em linhas de reporte; e, a falta de delimitação entre as funções do âmbito local e nacional (respeitante à operação de toda a Empresa Cliente).

Alicerçado no diagnóstico realizado e nos principais constrangimentos identificadas, procedeu-se à elaboração de três possíveis cenários para o modelo orgânico futuro da Empresa Cliente, acompanhados das principais implicações associadas a cada um. Destes destaca-se um dos cenários, o qual permite um aumento da eficiência da Empresa Cliente na medida em que a existência de uma equipa nacional definida é um fator preponderante para assegurar o alinhamento estratégico e o alinhamento, interação e uniformização entre geografias de forma a assegurar também uma utilização eficiente dos recursos da Empresa Cliente.

Por último, de realçar que, em paralelo a todas as atividades mencionadas anteriormente, realizadas no âmbito do projeto, foram, ainda, executadas várias iniciativas no âmbito da gestão da mudança, por forma a sensibilizar os intervenientes do projeto para a necessidade da mudança. Desde inquéritos de *Change Readiness*, a um Plano de Comunicação detalhado - o qual incluiu reuniões de ponto de situação regulares, por forma a incitar a uma comunicação transparente em que os intervenientes estão a par dos desenvolvimentos do projeto de mudança organizacional – são exemplos de iniciativas realizadas nesse âmbito.

Palavras-chave: mudança organizacional, estrutura organizacional, serviços de suporte, gestão da mudança, universidade

Organizational Restructuring in the Higher Education sector: the particular case of support services

Abstract

The growing competitiveness of today's markets highlights the need for organizations to adopt a constant and active position. In particular, the search for necessary operational improvements, in order to readjust themselves and, consequently, stand out from their competitors and manage to respond in an agile way to the existing needs and industry requirements. However, if these transformations are not accompanied by an adequate organizational structure, i. e. by an adequate organization of operational resources, properly aligned with the organization's strategy, any attempt of change will be unlikely successful. Particularly regarding support services, given their extreme importance to ensure the daily operation of any organization.

This is how the work addressed in this dissertation arises, which aims to organizationally restructure the support services of the Client company, an organization in the university sector. The need for this restructuring originated from the increasing growth faced by the organization, resulting in its pluri-location. This materialized in a misalignment between the various geographies, since each one had its own support services, designated and organized independently, with their own responsibilities and processes, resulting in an inefficient management of the Client company's operational resources. The project is therefore intended to review the way these services are organized across geographies, in order to identify internal operational synergies and optimize the allocation of these resources.

In this way, during the course of the project, a diagnosis of the current organic structure was carried out, whose main objective was the holistic understanding of the operation of the Client company. Through the systematization of the information collected in the various meetings held, as well as carrying out a maturity analysis, the limitations associated with the current model were identified, namely: the misalignment between the daily operation of the support services and the strategic plan defined for the Client company; the lack of formalization of interactions between geographies in reporting their activities; and, the lack of delimitation between functions within local and national scope (regarding the operation of the entire Client company).

Based on the diagnosis carried out and the main constraints identified, three possible scenarios were built for the future organic model of the Client company, accompanied by the main implications associated with each. Of these, one of the scenarios stands out, which allows for an increase in the efficiency of the Client company insofar as the existence of a defined national team is a preponderant factor to ensure strategic alignment and the alignment, interaction and standardization between geographies in a way that guarantees an efficient use of the Client company's resources.

Finally, it should be noted that, in parallel with all the activities mentioned above, carried out within the scope of the project, several initiatives were also conducted in the context of change management, in order to motivate project stakeholders for the need for change. From Change Readiness surveys to a detailed Communication Plan, which included regular status meetings, in order to encourage transparent communication and make stakeholders aware of the developments of the organizational change project – are examples of initiatives carried out.

Keywords: organizational change, organizational structure, support services, change management, higher education

Agradecimentos

Apesar de serem inúmeras as pessoas que me ajudaram a crescer e a tornar-me na pessoa que sou hoje, gostaria de fazer alguns agradecimentos individualizados.

Ao meu orientador na PwC, Gonçalo Santos Pitta, por me ter guiado ao longo de todo o projeto e ter contribuído para o meu desenvolvimento, tanto profissional como pessoal. A sua dedicação, a sua exigência e rigor demonstrados são, para mim, um exemplo a seguir. À Margarida e ao Duarte, pela disponibilidade e apoio, constante motivação e por me proporcionarem, ao mesmo tempo, momentos de partilha e de boa disposição. Obrigada aos três por me terem integrado tão bem na equipa e por contribuírem, numa base diária, para o meu crescimento e para a minha aprendizagem neste mundo novo que é a consultoria para mim.

Adicionalmente, não poderia deixar de agradecer a toda a restante equipa de *Consulting* da PwC, por se mostrarem sempre disponíveis para ajudar nos mais diversos desafios que surgissem e pela integração, também, muito calorosa na equipa. Obrigada a todos, sem exceção.

Ao Professor José Coelho Rodrigues, por toda a disponibilidade e orientação fornecidas e pela segurança transmitida em momentos de maior incerteza. Foi um privilégio poder contar com os seus ensinamentos e partilhas de experiências ao longo da dissertação.

À minha família, o meu pilar, que estão sempre presentes seja qual for o momento e a circunstância. Aos meus pais, a quem devo o que me tornei e conquistei até hoje, pelo apoio incondicional sempre demonstrado ao longo de todo o meu percurso, pelas oportunidades que me proporcionaram e pelos ensinamentos e valores que sempre me passaram. À minha irmã, por todos os conselhos e toda a paciência que sempre teve comigo. À minha avó, por todo o carinho que sempre me deu, a constante preocupação que demonstra e por estar sempre presente. Sem vocês, nada disto seria possível.

À Andreia Rocha, professora e amiga, por todo o apoio, tempo e ajuda dispensados ao longo de todos os anos em que fez parte do meu percurso.

Ao Rodrigo, pelo apoio incondicional e paciência nos momentos de maior aperto. Obrigada por seres o pilar que sempre demonstraste ser e nunca me falhares.

Aos meus amigos, os de sempre e os que levarei, certamente, para a vida, por tornarem todos estes anos e, especialmente, estes últimos 5, ainda mais especiais. Obrigada por todos os momentos partilhados e que venham muitos mais e muitas conquistas juntos. À Juliana, por ser a que mais me atura e ter sempre uma palavra amiga a dar, que tanto me acalma e descansa este coraçãozinho.

Foi um percurso longo e cansativo, mas que hoje olho para trás e sei que tudo valeu a pena, e muito graças a todos vocês. Obrigada, de coração.

Francisca Pinto de Carvalho Queirós

Índice de Conteúdos

1 Introdução 1
1.1 Enquadramento e Motivação do Projeto 1
1.2 A PwC e o Projeto em análise 2
1.2.1 A Empresa Cliente 3
1.3 Metodologia seguida no Projeto 3
1.4 Âmbito e Objetivos do Projeto 5
1.5 Estrutura da Dissertação 6

2 Enquadramento Teórico 7
2.1 Apresentação das principais metodologias teóricas sobre mudança organizacional 7
2.1.1 Alinhamento entre teoria e *Transform® framework* 9
2.2 Metodologia *Fit for Growth®*: o que é e qual a sua relevância 10
2.2.1 Influência na mudança organizacional 11
2.3 Estrutura Organizacional - o que é e qual a sua importância/impacto numa Organização? 13
2.3.1 Principais elementos constituintes 14
2.3.2 Análise das tipologias de estrutura orgânica 17
2.3.3 Fatores que indicam necessidade de mudança 19
2.3.4 Relação entre tipo de estrutura e *performance/organizational learning* 20
2.4 Gestão da mudança: boas práticas 21

3 Abordagem ao Problema 23
3.1 Caracterização do Problema 23
3.2 Abordagem Metodológica 24

4 Diagnóstico ao Modelo Atual da Empresa Cliente 27
4.1 Fase de Planeamento e Gestão de Projeto 27
4.2 Fase de Diagnóstico 29
4.2.1 Questionário de avaliação de *Change Readiness* 30
4.2.2 Reuniões de Levantamento de Informação 34
4.2.3 Identificação das principais limitações e *gaps* operacionais 36

5 Conceção do Modelo Organizacional Futuro 45
5.1 Desenvolvimento dos Cenários Propostos 45
5.1.1 Cenário 1 - Modelo Centralizado ou Funcional 45
5.1.2 Cenário 2 - Modelo Descentralizado (com equipas Nacional e Locais) 46
5.1.3 Cenário 3 - Modelo Híbrido 47
5.2 Modelo Orgânico Futuro 48
5.2.1 Escolha do Cenário a Propor 48
5.2.2 Detalhe do Cenário 51
5.2.3 *Roadmap* de apoio à Implementação 54

6 Conclusões e Perspetivas de Trabalho Futuro 57

Referências 59

ANEXO A: Diagrama resultante da análise de *Parenting Style* – avaliação do modelo de gestão do *CEO* da Empresa Cliente 63

ANEXO B: Questionário de Avaliação de *Change Readiness* – questionário EPIC 64

ANEXO C: Iniciativas constituintes do Plano de Comunicação 67
ANEXO D: Guião das Reuniões de Levantamento de Informação 69
ANEXO E: Comparação da dimensão entre as geografias 3 e 4 da Empresa Cliente 72
ANEXO F: Análise da Maturidade da Empresa Cliente (BAT) 73
ANEXO G: Levantamento Macro de Processos 78
ANEXO H: Sistematização dos Reportes do Modelo de Interação do Cenário Proposto 82

Siglas

APQC – *American Productivity & Quality Center*

BAT – *Business Analysis Toolkit*

BUs – *Business Units*

CDO – *Chief Digital Officer*

CEO – *Chief Executive Officer*

COO – *Chief Operating Officer*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

FFG – *Fit for Growth*

FTE[1] – *Full Time Equivalent*

GPO – *Global Process Owner*

KPI – *Key Performance Indicator*

LoS – *Lines of Service*

OL – *Organizational Learning*

PCF – *Process Classification Framework*

PwC – *PricewaterhouseCoopers*

RFI – *Request for Information*

TRS – *Total Shareholder Return*

[1]FTE é a sigla utilizada para definir uma unidade de medida que equivale, no contexto do presente projeto, a um colaborador a *full-time*, ou seja, com 8 horas de trabalho diárias.

Índice de Figuras

Figura 1 - Metodologia PwC: *Transform*® 4

Figura 2 - Representação gráfica da relação entre o FFG *index* e o TSR 11

Figura 3 - Alavancas da redução de custos propostas pela FFG (adaptado do livro da metodologia) 12

Figura 4 - Planeamento do Projeto 25

Figura 5 - Representação gráfica em *Power BI* dos resultados do questionário EPIC 32

Figura 6 - Estrutura orgânica atual (*as-is*) da Empresa Cliente 37

Figura 7 - Significado dos níveis da maturidade da escala BAT 41

Figura 8 - Teia representativa da maturidade global da Empresa Cliente de cada lente do BAT 43

Figura 9 - Representação esquemática dos Cenários Propostos 45

Figura 10 - Diagrama do modelo de interação entre os três *building blocks* de uma estrutura organizacional (adaptado do livro da FFG) 51

Figura 11 - Diagrama ilustrativo do cenário proposto 53

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tabela comparativa do impacto dos cenários nos *pain points* da Empresa Cliente 51

1 Introdução

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Ao longo deste documento, será descrito um projeto de consultoria realizado em contexto empresarial, mais propriamente na *Line of Service (LoS)* de *Advisory*, *Business Unit* de *Consulting* da PwC Portugal.

1.1 Enquadramento e Motivação do Projeto

Nos últimos anos, tal como referido por Dilmegani (2020), a concorrência de mercado tem-se revelado cada vez mais intensa em praticamente todos os setores. Nesta linha, verifica-se que o tempo de vida de uma empresa num setor tem sido cada vez menor, dados os desafios em atingir uma posição sustentável no mercado. O autor ilustra graficamente que as empresas têm apresentado um declínio no que diz respeito ao tempo médio de permanência no índice S&P 500[2] - baixando de uma variação de 25-35 anos para 10-20 anos, desde 1965 até à atualidade. Com este decréscimo do nível de sobrevivência das grandes empresas, há um ciclo crescente de entrada de novas empresas no mercado, uma vez que, com as inovações tecnológicas, é cada vez mais fácil de se lançar um negócio (vejamos o caso de inúmeras *startups* como Farfetch e a Huub). Adicionalmente, as novas empresas têm uma vantagem perante as grandes empresas, na medida em que as últimas têm associados níveis de complexidade maiores, o que acarreta maior vulnerabilidade, "passando mais tempo a gerirem-se a si próprias do que aos seus clientes" (Garelli, 2016). Destaca-se, portanto, a importância de as organizações adotarem uma posição de mudança constante e ativa, por forma a conseguirem manter uma vantagem competitiva no mercado. Esta tem sido, de facto, uma prática cada vez mais comum nos últimos anos. Um estudo conduzido por Zhexembayeva (2020) e publicado na *Harvard Business Review* apresenta resultados nesse sentido: em 2018, cerca de 47% dos quase 2,000 gestores inquiridos revelavam que sentiam essa necessidade a fim de sobreviver no mercado; já os dados de 2020 revelaram um aumento de 11 pontos percentuais deste indicador (para 58%). Nesse ano, o surgimento da pandemia trouxe ainda mais mudanças e mais intensas, com uma maior e mais exigente necessidade de adaptabilidade. Pode-se, assim, inferir que, atualmente, no ano de 2022, de acordo com a tendência, a percepção desta necessidade urgente na mudança organizacional terá, também, aumentado. Adicionalmente, para que se consiga responder a estas necessidades de mudança, é fundamental ter-se uma postura que permita uma antecipação de possíveis questões e problemas competitivos. Tal como Kerr (2018) menciona, a constante mudança pela qual os mercados estão sujeitos leva a que seja

[2]S&P 500 é um índice da bolsa de valores que rastreia as ações de 500 empresas americanas de grande dimensão (fonte: Amadeo, K. (2022). The S&P 500 and How It Works. The balance. [disponível em https://www.thebalance.com/what-is-the-sandp-500-3305888]. Acedido a 20-06-2022.)

imperativo que os líderes das organizações tenham sempre presente a atitude de prever e considerar vários cenários de negócio possíveis e a forma como reagiria aos mesmos, no caso de se materializarem.

No entanto, os conceitos de mudança organizacional e de melhorias operacionais com vista a atingir a vantagem competitiva podem-se concretizar de diversas formas. O espetro de materialização dessas melhorias é amplo e multidisciplinar, podendo cobrir desde a estratégia à sua execução (nomeadamente em melhorias de processos, sistemas que os suportam, entre outros). Essas melhorias, para que a sua implementação tenha o efeito esperado, têm que ser suportadas pela correta organização dos recursos. Esta organização dos recursos numa empresa denomina-se de estrutura organizacional, a qual é, de facto, a base para o funcionamento de qualquer organização (DeCanio *et al.*, 2014). Por conseguinte, a mudança organizacional espoletada ao nível da sua estrutura organizacional é um processo com elevado impacto na operação transversal de todo o negócio. Este processo, traz por isso, uma série de desafios operacionais e sociais como veremos mais à frente.

Adicionalmente, a taxa de sucesso das mudanças organizacionais é, também, um tema imperativo no contexto atual. Apesar de as organizações estarem cada vez mais conscientes da importância de realizarem constantes diagnósticos internos de modo a depreender quaisquer *gaps* e melhorias possíveis, se isso não for acompanhado por um conhecimento sobre como materializar a mudança, não conduzirá ao resultado esperado, assim como revela o estudo de de Zhexembayeva (2020), que comprova que a taxa de programas de mudança que não atingiram o objetivo esperado está, igualmente, em crescimento. A sondagem revela que cerca de 75% dos esforços de transformação organizacional não concretizam os resultados esperados, por falta de uma boa gestão da mudança.

É com base nesta necessidade de melhoria interna para a capacitação da eficiência operacional que surge o Projeto a ser desenvolvido ao longo da presente dissertação. A Empresa Cliente sentiu a necessidade de rever a estrutura orgânica dos serviços de suporte ao negócio, de modo a assegurar um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, evitando duplicações das funções existentes e potenciando economias de escala que permitam um maior investimento em áreas estratégicas. Vai ser exposto, ao longo do presente trabalho, o diagnóstico do modelo organizacional atual da Empresa Cliente, incluindo a definição do seu nível de maturidade operacional atual para que, numa fase posterior, seja possível definir um modelo futuro, que responderá às necessidades e expectativas da mesma.

1.2 A PwC e o Projeto em análise

O projeto que constitui o âmbito da presente dissertação foi desenvolvido na PricewaterhouseCoopers (PwC) Portugal, empresa pertencente a uma das principais redes de serviço do mundo, constituída por várias firmas independentes entre si que colaboram e apoiam organizações e pessoas na criação do valor que procuram. A PwC integra um conjunto de empresas reconhecidas como as *Big Four* (quatro maiores empresas de auditoria). A PwC está presente em Portugal há mais de 60 anos e está, também, presente, atualmente, noutros 155 países, englobando mais de 295,000 colaboradores. Destes, mais de 1,800 colaboradores pertencem à PwC Portugal, Angola e Cabo Verde.

Tendo como mote estratégico construir confiança na sociedade e resolver problemas relevantes, a PwC é dividida em três linhas de serviço (*LoS - Lines of Service*) distintas: Assessoria de Gestão (*Advisory*), a de Auditoria (*Assurance*) e a de Assessoria Fiscal (*Tax*). A primeira tem como principal objetivo apoiar no aumento da *performance* das empresas através da eficiência e eficácia das operações por via de equipas multidisciplinares que, em

conjunto, desenvolvem soluções adequadas às necessidades chave dos clientes, maximizando o retorno do negócio. Foi no âmbito dos serviços prestados por esta *LoS,* mais concretamente da área de *Consulting,* que foi desenvolvido o projeto da dissertação aqui apresentada.

1.2.1 A Empresa Cliente

A presente dissertação irá versar sobre uma instituição universitária, de referência nacional e internacional, doravante designada por "Empresa Cliente", e sobre a qual toda a informação de seguida apresentada é de tratamento confidencial.

A Empresa Cliente atua em três principais pilares: ensino; investigação e inovação; e, serviço e responsabilidade social universitária. Dentro deste âmbito de atuação, a instituição conta com mais de 15 Faculdades que reúnem mais de 15 mil alunos por ano. Das Faculdades que a compõem, múltiplas são acreditadas e reconhecidas internacionalmente, tendo uma elevada exposição e atração de estudantes internacionais.

A instituição de ensino superior é constituída por várias faculdades e centros de investigação, distribuídos em quatro geografias. Para cada uma das geografias existem também serviços de suporte ao negócio, cujo objetivo se destina a apoiar o negócio local na sua transversalidade, e dividindo-se, por isso, nas áreas típicas constituintes de uma qualquer empresa, incluindo: Financeira, Recursos Humanos, entre outras.

1.3 Metodologia seguida no Projeto

O projeto foi desenvolvido tendo por base metodologias internas da PwC, através dos vários anos de experiência e excelência na área.

A primeira que importa destacar é a *Transform*®. Esta é uma metodologia adaptada pela PwC, considerando as metodologias científicas relativas a mudanças organizacionais, as quais serão exploradas no capítulo 2 (Enquadramento Teórico). A *Transform*® *framework* apresenta as cinco principais etapas a considerar para qualquer projeto com impacto transformacional. Esta abordagem providencia uma estrutura de trabalho para analisar, rever, otimizar e implementar a mudança organizacional, operacional e tecnológica. Neste sentido, esta *framework* está desenhada com o objetivo de apoiar e guiar projetos nas atividades necessárias para a conceção e implementação de novos modelos organizacionais, passando estas, essencialmente, pela avaliação dos problemas que as empresas enfrentam, seguida da conceção de modelos futuros, com base nas limitações percecionadas nessa avaliação prévia, e implementação e operacionalização desses. De referir a flexibilidade do método, na sua aplicação, na medida em que não é imperativo que se passe pelos passos todos constituintes da mesma, sendo ajustável a cada caso.

As etapas da metodologia são as representadas na figura 1. No âmbito deste projeto, as fases em foco são: Diagnóstico, Desenho e Construção. No que diz respeito à fase da Implementação, esta não constitui âmbito do projeto, sendo, no entanto, desenvolvidos alguns passos e comportamentos-chave a serem tomados pela instituição como suporte dessa fase futura, de modo a suportar o cliente na implementação da nova estrutura organizacional proposta.



Figura 1 - Metodologia PwC: *Transform®*

A primeira fase, de **Diagnóstico**, foi fundamental para o sucesso deste projeto em específico e é, em geral, uma fase-chave para qualquer projeto de consultoria, uma vez que é nesta que se obtém toda a informação de partida para o trabalho futuro. É inviável melhorar um negócio sem que se conheça a sua plenitude. É, por isso, uma etapa que deve ser realizada cautelosa e deliberadamente de modo a obter-se toda a informação de base necessária, de forma clara. Assim, como o próprio nome indica, no âmbito desta etapa, foi executado um diagnóstico à maturidade da Empresa Cliente, com o objetivo de se obter uma visão clara e transversal sobre o estado da mesma à data, e de se compreender qual a estratégia por trás do *modus operandi* desta, em todas as suas vertentes. O propósito desta fase foi, então, perceber de forma inequívoca o modelo *as-is* da Empresa Cliente, nomeadamente, a forma de organização das funções, responsabilidades e linhas de reporte, identificando posteriormente possíveis constrangimentos existentes, a serem consideradas no desenho do modelo *to-be*.

No que diz respeito à fase de ***Design***, esta incidiu no desenvolvimento de cenários possíveis para a evolução organizacional, de acordo com as boas práticas do mercado e com os constrangimentos e consequentes oportunidades de melhoria identificadas na fase prévia. Destes será, num momento posterior, escolhido estrategicamente pela própria Empresa Cliente, o cenário mais adequado, tendo em conta uma análise feita juntamente com a mesma das vantagens e desvantagens de cada alternativa.

Já a fase de **Construção** é a etapa em que se detalham os passos que deverão ser seguidos para implementação do cenário escolhido, bem como a documentação das peças que o compõem, nomeadamente um manual de suporte ao modelo orgânico futuro, procedimentos e processos futuros que tenham sido desenhados, entre outros.

Será, de seguida, ainda no âmbito do projeto, elaborado um *roadmap* de evolução organizacional, de forma a finalizar a fase de Construção. Este *output* constitui guia com algumas propostas de orientação para a Empresa Cliente sobre os próximos passos a seguir de forma a tirar o máximo proveito da evolução organizacional a executar. Assim, constitui um documento de suporte para a fase seguinte da metodologia, a fase de **Implementação**, a qual, no entanto, não será âmbito do projeto, tal como já foi referido anteriormente. O entregável mencionado encontra-se detalhado no capítulo 3 (Abordagem ao Problema).

Por fim, a última fase, de **Operacionalização** do que foi idealizado e desenvolvido nas etapas precedentes, também não constituiu âmbito do presente projeto. Ficará, portanto, à responsabilidade do Cliente garantir a integração e adoção da nova estrutura no dia-a-dia da organização, sem comprometer o bom funcionamento da mesma.

Finalmente, a *Transform® framework* visa, efetivamente, guiar os passos a seguir num projeto, garantindo uma sequência lógica, de forma genérica e transversal a qualquer tipo de mudança organizacional. No entanto, em complemento a essa abordagem típica de um projeto transformacional, a PwC recorre a outras metodologias próprias que potenciam o valor a acrescentar ao cliente em cada uma das etapas da metodologia *Transform®* ou à generalidade das etapas em causa. Estas metodologias variam de acordo com o foco de âmbito do projeto a

realizar. Assim, em particular no caso em análise, há uma metodologia *core* que se aplica às três etapas em âmbito e ao contexto do projeto a aplicar na Empresa Cliente denominada de *Fit for Growth*® (FFG), dado o âmbito do projeto ser associado à revisão da estrutura orgânica da Empresa Cliente. Sumariamente, esta metodologia guia, através de uma *framework* própria, o modo como um modelo operacional, de qualquer organização, pode ser revisto e melhorado. É uma metodologia que permite libertar o potencial das empresas para uma gestão de recursos mais estratégica, permitindo-lhes otimizar a sua estrutura de custos e, ao mesmo tempo, reforçar o seu crescimento de forma sustentável. Esta visão está assente em três princípios: identificação e investimento das competências diferenciadoras da Empresa Cliente; desenvolvimento de uma estrutura de custos transversal e ágil, focada nessas competências sobressalentes; e potenciação de um modelo organizacional, processos e sistemas que libertam valor e promovam agilidade para crescer. Adicionalmente, existe uma preocupação cultural, no que diz respeito à fomentação e criação de um ambiente e cultura na organização onde a mudança se torna intrínseca ao ADN da mesma. Esta metodologia será desenvolvida mais à frente, ao longo do capítulo 2 (Enquadramento Teórico).

1.4 Âmbito e Objetivos do Projeto

O projeto desenvolvido na presente dissertação, no âmbito da Empresa Cliente, destina-se a rever a forma como os serviços de apoio da mesma estão organizados, ao longo das quatro geografias, por forma a identificar sinergias operacionais internas e otimizar a alocação de recursos. De realçar que o âmbito do projeto é a reestruturação de 11 dos serviços de apoio constituintes da Empresa Cliente, nomeadamente os serviços das áreas:

- Financeira,
- Sistemas de Informação,
- Recursos Humanos,
- Marketing,
- Controlo de Gestão,
- Operações e Compras,
- Relações Internacionais,
- Investigação e Inovação,
- Relações Externas,
- Serviços Académicos e
- Jurídica.

Estas 11 áreas estão, de uma forma geral, presentes nas quatro geografias da Empresa Cliente, havendo áreas presentes apenas numa ou duas geografias. Assim, no total são 35 os serviços de suporte que constituem âmbito do projeto, abrangidos pelas quatro geografias.

Para esse efeito, apoiado no diagnóstico da estrutura atual da instituição, o propósito era a definição de um esboço de modelo futuro, apoiado por um *roadmap* de auxílio da implementação do mesmo. De realçar que o modelo futuro deve estar alinhado com a estratégia e as necessidades da Empresa Cliente.

Deste modo, o projeto consistiu nas seguintes atividades principais:

- Revisão e diagnóstico do modelo organizacional atual e identificação de constrangimentos, como elementos diferenciadores da estrutura da Empresa Cliente;
- De acordo com o que foi identificado, elaboração de uma proposta de modelo futuro e mapeamento detalhado do mesmo;
- Definição de um *roadmap* de implementação de modo a guiar a Empresa Cliente no processo de integração do modelo sugerido.

Dada a sensibilidade e importância deste projeto para a Empresa cliente, foi também âmbito do projeto uma constante preocupação com a gestão da mudança e a gestão de projeto, de modo a envolver os *stakeholders* da Empresa Cliente ao longo de todo o processo, com o objetivo de os sensibilizar para o progresso das atividades contratadas, com vista a garantir que a implementação seja o menos disruptiva possível.

Por último, é necessário evidenciar que a presente dissertação está a versar a reestruturação organizacional dos serviços de suporte da Empresa Cliente numa ótica estratégica qualitativa, sendo que a análise será meramente qualitativa do funcionamento orgânico atual que resultará num cenário proposto.

1.5 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos.

No **presente capítulo**, introduz-se e contextualiza-se a dissertação e o projeto em análise na mesma. É exposto o enquadramento e motivação do projeto, seguido de uma breve apresentação da PwC, empresa onde foi realizado, e da Empresa Cliente. De seguida, é apresentada e descrita a metodologia que serviu de base para a execução do projeto, o âmbito e objetivos do mesmo e, por fim, uma descrição macro da estrutura da dissertação.

O **segundo capítulo** consiste num enquadramento teórico dos principais conceitos relevantes que serviram de suporte ao desenvolvimento da presente dissertação. Nomeadamente, metodologias teóricas relacionadas com a gestão de uma mudança organizacional e conceitos importantes sobre estrutura organizacional e a sua relevância aquando de uma reestruturação, bem como boas práticas de gestão da mudança.

No **terceiro capítulo** é discriminado o problema base do projeto desenvolvido na dissertação, bem como a abordagem metodológica ao mesmo.

No **quarto capítulo** inicia-se a descrição das fases do projeto, principiando-se com a exposição da fase de Diagnóstico, na qual se executou um levantamento do modelo atual da Empresa Cliente, seguido de uma identificação das principais ineficiências da estrutura, que deverão ser endereçadas.

No **quinto capítulo** é analisada a fase de Desenho e Construção. São, inicialmente, sugeridos cenários de modelos orgânicos, definidos com base na devida análise do levantamento de informação resultante do capítulo quatro, acabando por ser foco do capítulo apenas um deles, considerado mais adequado em termos de eficiência. Por forma a terminar as atividades de âmbito do projeto, são, ainda, apresentadas um conjunto de principais atividades críticas de serem realizadas para o sucesso da mudança organizacional – estas farão parte de um *roadmap* de suporte para a implementação do modelo proposto.

Finalmente, no **último capítulo**, de conclusão, é realizada uma reflexão sobre o trabalho desenvolvido, destacando-se os resultados de cada fase do projeto e evidenciando propostas de trabalho futuro para a Empresa Cliente, de modo a elevar a maturidade da sua estrutura orgânica.

2 Enquadramento Teórico

Este capítulo tem como principal objetivo o enquadramento de contextos teóricos que permitem sustentar o projeto apresentado na presente dissertação. Inicialmente, focou-se nas metodologias utilizadas e em justificar a sua adequabilidade. Seguidamente, abordou-se alguns conceitos importantes para a definição de uma estrutura organizacional e os contextos em que são mais propícios e convenientes. Finalmente, o capítulo termina com a enumeração de boas práticas a seguir, no âmbito da gestão da mudança, num processo de mudança organizacional, devido à elevada relevância deste tema, por ter um elevado impacto no sucesso e sustentabilidade desse processo.

2.1 Apresentação das principais metodologias teóricas sobre mudança organizacional

As empresas procuram cada vez mais responder à constante evolução dos mercados, bem como à complexidade das exigências dos mesmos, com recurso à mudança organizacional. É imprescindível que as organizações adotem, cada vez mais, uma posição ativa na procura pela melhoria e pela vantagem competitiva face ao mercado em que se inserem. Em 2011, Hallencreutz e Turner (2011) relatavam a necessidade constante de as empresas procurarem a mudança organizacional, como forma de adaptação/ resposta às mudanças nas condições económicas, bem como na medida de acompanhamento das expectativas dos clientes e da mudança da força de trabalho. Em 2009, segundo Senior e Swailes (2009), era já a normalidade das instituições, pelo que, desta forma, na atualidade, vivendo-se numa altura de constantes mudanças e inovações de mercados, o tema da mudança organizacional é, ainda mais, um tema complexo e exigente, o que tem resultado numa insistência de vários autores pela procura de qual o modelo mais adequado para o mesmo (Maes e Van Hootegem, 2019). Para além disso, um fator que evidencia ainda mais a importância deste tópico, é o facto de estar associado a uma taxa de insucessos bastante elevada (Al-Haddad e Kotnour, 2015; Jacobs *et al.*, 2013), e de essa taxa não apresentar tendência crescente nos últimos anos (Jacobs *et al*., 2013; Jansson, 2013), mesmo com toda a informação já disponível. É de notar, ainda, que o desenvolvimento de uma mudança organizacional constitui uma estratégia de risco, na medida em que está, por vezes, relacionado com a perda de identidade da organização e/ou violação dos seus valores (Hannan et al., 2007). Por conseguinte, está-se perante três indicativos da sensibilidade do tema e, por isso, da importância de, previamente a um processo de mudança organizacional, se dever ser prudente e ponderado no que diz respeito ao planeamento do mesmo.

Antes de se compreender quais os principais modelos desenvolvidos para se implementar uma mudança organizacional de sucesso, é importante que se tenha uma perceção clara daquilo que é, de facto, uma mudança organizacional. Segundo Beer (1980) e Porras e Silvers (1991), o termo “mudança organizacional" é usado para descrever o processo pelo qual uma organização passa do seu estado atual para um estado futuro desejado, de modo a aumentar a sua eficácia. A mudança organizacional é planeada com o objetivo geral de encontrar novas e

melhores formas de utilização dos recursos operacionais, por forma a aumentar a eficiência e a capacidade da empresa de criar valor para os clientes, tendo em vista desenvolver a sua vantagem competitiva.

No que diz respeito a metodologias de gestão de uma mudança organizacional, nos artigos de Maes e Van Hootegem (2019), são expostas várias metodologias desenvolvidas pelos vários autores ao longo dos anos. Lewin (1946) introduziu o *three-step change model*, o qual defende que uma mudança de sucesso inclui três principais fases: *unfreezing*, *moving* e *refreezing*. A primeira fase, denominada por *unfreezing*, é onde se dá a preparação para a mudança, ou seja, há a perceção da necessidade de mudança e um planeamento da mesma. De seguida, é executada a mudança propriamente dita, durante a fase de *moving* em que, como o próprio nome sugere, há um movimento/ uma transição do estado atual da organização para o estado final que objetiva. Finalmente, a última etapa é caracterizada pela preocupação de tornar a mudança realizada sustentável a longo prazo. Já Bullock e Batten (1985) propuseram quatro fases - *exploration*, *planning*, *action* e *integration* - como modelo para a mudança organizacional, após a sua consolidação dos modelos existentes até à data. Estas etapas correspondem, respetivamente, a uma primeira perceção das necessidades de negócio [*exploration*], seguida de um planeamento detalhado do projeto da mudança, que inclui um diagnóstico e completa compreensão do estado atual da empresa [*planning*], de modo a permitir a implementação da mudança e das atividades que esta implica, previamente planeadas [*action*], para que, finalmente, a organização esteja no estado final pretendido e haja uma integração deste no dia-a-dia da mesma [*integration*]. Fazendo uma rápida comparação entre os dois modelos descritos, é evidente que os princípios base da teoria de Lewin estão presentes na metodologia proposta por Bullock e Batten, o que valida a aplicabilidade e relevância de uma primeira fase de perceção do estado *as-is* da organização e planeamento do processo que daí advém, seguido de uma execução do projeto da mudança e culminando com a implementação e integração do estado *to-be* na rotina diária da organização. Daft e Weick (1984) apresentaram a sua interpretação de qual o melhor encadeamento para a execução de uma mudança numa organização, nomeadamente começando pela análise e recolha de dados acerca do ambiente respetivo [*scanning*], seguido de uma interpretação [*interpretation*] e tomadas de decisão e ação realizadas com base nas conceções desenvolvidas [*learning*]. Adicionalmente, Oxtoby *et al.* (2002) desenvolveu um modelo de quatro fases, as quais se iniciam com uma etapa de ouvir o que os gestores têm a dizer, as suas preocupações e necessidades [*listen*], seguida de uma interpretação do que foi relatado anteriormente [*interpret*]; os conceitos retirados desta interpretação são, por conseguinte, traduzidos num modelo explícito de mudança [*translate*] e, numa última fase, dá-se a transferência do modelo desenvolvido para a estrutura da organização que está a sofrer a mudança. Há, mais uma vez, o consenso na defesa da importância de uma primeira fase de entendimento e contextualização prévia ao desenvolvimento e estipulação da mudança propriamente dita e, de certa forma, uma ênfase de uma fase final de integração e incorporação da mudança na rotina da organização, com a preocupação da estabilização do sistema (Francis e Sinclair, 2003).

De facto, tendo como suporte as diversas metodologias desenvolvidas pelos respetivos autores mencionados, e outros considerados também relevantes – expostas também no artigo de Al-Haddad e Kotnour (2015) -, é possível constatar várias fases-chave, que são indispensáveis para uma boa prática de gestão de uma mudança numa empresa.

- Num primeiro momento, ficou clara a importância de se realizar uma análise ao estado atual da organização (Jick e Kanter, 1992; Judson, 1991), com o objetivo de se explorar a empresa, obtendo um melhor entendimento da sua estruturação e forma de operar (Bullock e Batten, 1985; Beckhard e Reuben, 1987), no sentido de mais rapidamente perceber quais as preocupações e necessidades dos interessados ou

afetados pela mudança. Consequentemente, formalizando um diagnóstico (Lippitt *et al*., 1958) à organização é mais facilmente percetível onde é que se deve dar a mudança, de forma a corresponder às expectativas da empresa, sem perder de vista os seus valores e as suas crenças de negócio. É, ainda, primordial nesta fase que haja uma fomentação de inclusão dos colaboradores que estarão envolvidos na mudança (French, 1969; Helmich e Brown, 1972; Schein, 1969; Tichy, 1974) de modo a que estes sintam, desde logo, parte integrante da mudança e responsabilidade na mesma. Isto porque, segundo Galpin (1996), a esmagadora maioria dos métodos de mudança organizacional que não têm em consideração as pessoas, falham. Este tema será, no entanto, abordado explicitamente mais à frente;

- Uma etapa importante é a de planeamento do processo de mudança, isto é, consoante e com base naquilo que é o entendimento das necessidades da empresa, estabelecer-se um plano detalhado das atividades a executar de modo a chegar ao resultado esperado (Lippitt *et al*., 1958);

- Terceiramente, é crucial haver uma explicitação dos *insights* até agora recolhidos e obtidos através das atividades previamente planeadas num modelo que será o objetivo futuro da empresa, tal como Oxtoby *et al.* (2002) sugeriu com a fase de *translate*;

- E, finalmente, é necessário uma implementação desse modelo, integração e estabilização deste na ação diária da organização (Bullock e Batten, 1985; Beckhard e Reuben, 1987), institucionalizando-o (Judson, 1991).

2.1.1 Alinhamento entre teoria e *Transform® framework*

Após a reflexão apresentada previamente, no que às boas práticas da mudança organizacional diz respeito, é evidente uma relação com a metodologia *Transform*®, interna à PwC, já abordada anteriormente, na secção 1.3 (Metodologia seguida no Projeto). Tal como foi descrito nessa secção, esta ferramenta é utilizada pela PwC com o objetivo de ser o guia da abordagem a ter com os seus clientes, no que diz respeito a transformações organizacionais. Nesse seguimento, como já foi enumerado de antemão, a metodologia *Transform*® sugere que os projetos de mudança organizacional sejam iniciados com uma fase de diagnóstico da empresa e das suas necessidades de mudança; seguida de um desenho de alto-nível do modelo *as-is* da mesma, tendo como base a informação recolhida na fase prévia; com os entendimentos desenvolvidos a partir do estado atual detalhado da organização, no que diz respeito, nomeadamente, a constrangimentos e oportunidades de melhoria percecionados, e tendo em vista o estado futuro que esta ambiciona, há a construção de uma proposta de modelo *to-be*; sucede-se uma fase de implementação da mudança sugerida; e, finalmente, dá-se a etapa de operação, a qual tem como objetivo a integração da nova realidade na rotina da empresa e implementação de mecanismos de melhoria contínua, de forma a tornar esta alteração sustentável e estável.

Como é possível perceber, as fases-chave apontadas anteriormente, resultado de uma sistematização dos vários modelos teóricos propostos pelos diversos autores mencionados, estão, de certa forma, incorporadas na metodologia interna da PwC. Tal como Kotter e Schlesinger (2008) mencionaram – referido no artigo de Al-Haddad e Kotnour (2015) -, métodos "*One-size fits all*" não são os mais adequados, uma vez que cada caso é um caso e é primordial que se tenha em atenção os pormenores exclusivos a cada um. Assim sendo, a PwC construiu, através da sua experiência, e fundamentando-a na teoria aqui expressa, um modelo próprio, adaptado às suas necessidades, o qual, é importante realçar, serve apenas de base para a gestão macro do projeto. Isto significa que, a nível micro, as diretrizes

constituintes desta *framework* não têm caráter estanque, sendo concretizadas e seguidas à medida da sua relevância e de acordo com o âmbito específico em questão.

2.2 Metodologia *Fit for Growth*®: o que é e qual a sua relevância

As empresas denominadas de aptas para o crescimento - *fit for growth* - têm um conhecimento explícito de qual a sua estratégia e, consequentemente, apresentam uma estrutura de custos alinhada com a mesma. De acordo com Vinay Couto, Dr. Deniz Caglar e John Plansky (2017), - os três colaboradores da PwC - cerca de 83% das empresas identificam-se com a seguinte expressão: "A nossa estratégia não é bem compreendida em toda a organização". Adicionalmente, no que diz respeito à distribuição de esforços de recursos e dedicação de tempo de trabalho em determinadas tarefas, os mesmos autores constataram que 81% das organizações consideram que a sua alocação de tempo não vai ao encontro dos objetivos estratégicos, assim como 66% das organizações acreditam que existe uma alocação excessiva de fundos em iniciativas não prioritárias, tendo em conta a estratégia da organização. Assim, em oposição a estas considerações, uma empresa é considerada como apta para o crescimento quando se verificam as três condições seguintes:

- Há uma definição clara da sua estratégia, de conhecimento universal na empresa;
- Há uma alocação adequada dos recursos, alinhados com a estratégia;
- E, ainda, uma estruturação da organização, processos e sistemas ágil, de modo a capacitar a mudança e, portanto, o crescimento.

Desta forma surge a metodologia *Fit for Growth*®, com a melhoria destas estatísticas em vista. Uma *framework* construída com o objetivo de ajudar as empresas a cortar custos de forma construtiva, uma vez que, após anos de experiência, os autores presenciaram uma falta de capacidade das organizações nesta área, visto que prevalecia o corte de custos de maneira a torná-las mais fracas e não mais fortes. O facto é que o processo de corte de custos é, de uma maneira geral, associado a uma certa deterioração e limitação do negócio das empresas. No entanto, Leinwand e Mainardi (2011) rejeitam esta correlação, defendendo que, no caso de gerido corretamente, o processo de redução de custos pode e deve levar a uma melhor *performance* por parte de uma empresa, "tornando a empresa mais forte através da eliminação de gastos desperdiçados". Para isso, a metodologia foca-se em quatro pilares, os quais considera serem boas práticas e fundamentais para que uma empresa atinja uma maturidade ideal:

- **Foco nos recursos/capacidades diferenciadoras**: identificar quais os recursos diferenciadores da organização, isto é, competências que a empresa tenha melhor do que qualquer outra, que a permite competir com maior eficiência no mercado inserido, tendo em conta a sua estratégia.
- **Alinhar a estrutura de custos**: gerir os investimentos, de modo a que haja um foco nos principais pontos competitivos da organização, com o objetivo de prevenir que os investimentos sejam aplicados em recursos não tão prioritários.
- **Reorganizar para crescer:** construir uma organização que tenha a capacidade de sustentar reduções de custos e que permita impulsionar o seu crescimento. Para isso, é necessário trabalhar e apostar na forma como a organização funciona e não apenas em blocos constituintes da empresa independentes.
- **Permitir a mudança e a evolução cultural:** finalmente, esta *framework* inclui, também, uma preocupação cultural, uma vez que tal como fundamenta Gochhayat *et*

> *al.* (2017), o comportamento dos colaboradores numa organização tem um impacto relevante na *performance* operacional da mesma. Sendo assim, esta metodologia culmina com a sugestão de uma análise cuidada à cultura da organização, focando em comportamentos considerados críticos ao sucesso da mesma, de modo tornar as pessoas "prontas, dispostas e comprometidas com a mudança" (Couto *et al.*, 2017).

Este tem sido um tema que, notoriamente, se tem declarado um verdadeiro desafio para a maioria das organizações, segundo as estatísticas já referidas. No entanto, apesar de ser um desafio é algo que as organizações desejam cada vez mais atingir, uma vez que se tem comprovado ser, de facto, uma mais valia para as mesmas. Há um estudo realizado por Divakaran e Couto (2013), onde foi calculado um denominado *Fit for Growth index*, o qual tem em conta a avaliação de uma organização nas três seguintes áreas: clareza e coerência estratégica, nível de alinhamento dos recursos com a estratégia e extensão da cultura como apoio e suporte da organização. Desta forma, após definida uma amostra significativa, com empresas das várias indústrias e com posições de mercado diferentes, e calculados os índices para cada uma, apercebeu-se da existência de uma correlação positiva entre este índice e o retorno total ao acionista (TSR - *Total Shareholder Return*), representada no gráfico da figura 2. Daqui, foi possível retirar a conclusão de que empresas com um elevado índice de *Fit for Growth* apresentam, no geral, também uma melhor *performance.*

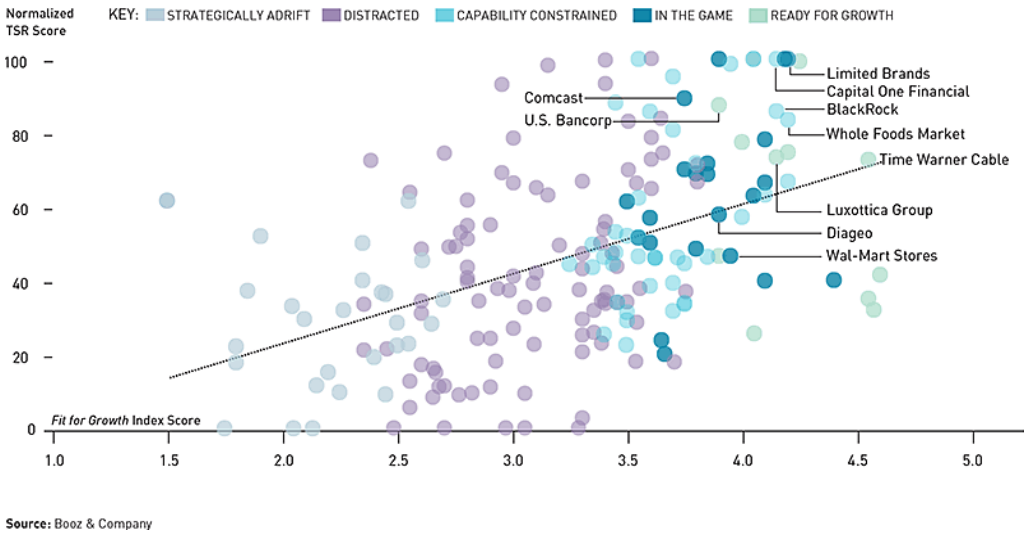


Figura 2 - Representação gráfica da relação entre o FFG *index* e o TSR

2.2.1 Influência na mudança organizacional

A metodologia *Fit for Growth*® destaca-se, essencialmente, pelo facto de auxiliar as empresas no corte dos seus custos de forma estratégica, incidindo nos recursos menos diferenciadores e impactantes da mesma e preparando-a para o crescimento. Para isso, de forma a perceber as adaptações necessárias tendo a redução de custos em vista, a metodologia desafia as organizações a questionarem-se acerca do que fazem, onde fazem e como fazem. Associados a cada questão, há certos elementos a ter em consideração, os quais estão esquematizados na figura seguinte.

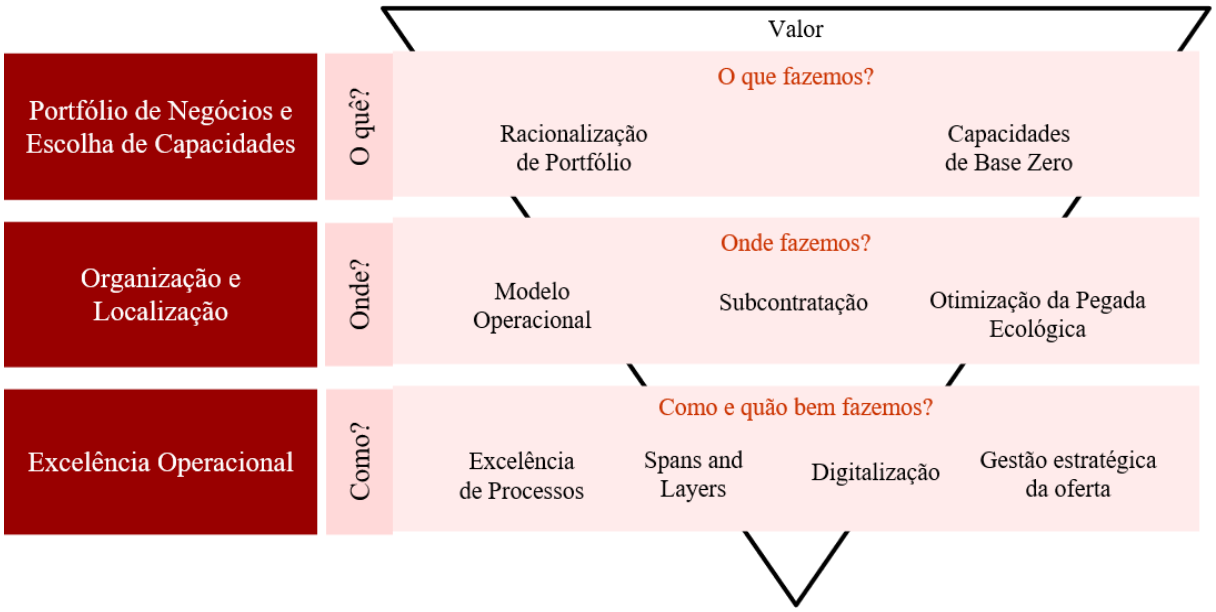


Figura 3 - Alavancas da redução de custos propostas pela FFG (adaptado do livro da metodologia)

Dos elementos que alavancam a redução de custos representados, são de realçar o modelo operacional de negócio e *spans and layers.* Estes serão analisados com maior detalhe uma vez que constituem, de facto, os meios mais apropriados, tendo em conta o contexto do projeto a analisar na dissertação, para o alinhamento da estrutura de custos. Assim, uma devida examinação e consequente reestruturação do modelo operacional de uma organização, bem como devida atenção e adaptação dos *spans and layers* estruturados para a mesma, potenciará a reestruturação estratégica pretendida dos custos.

Modelo operacional

Tal como Kakabadse *et al.* (2011) referem, após ter a estratégia implementada e definida, e "uma ideia clara das características das alavancas macro e micro estratégicas", o próximo passo deverá ser reestruturar o modelo operacional de uma organização de forma a que este esteja em conformidade com a estratégia formulada. O modelo operacional de uma organização, segundo os criadores da FFG, é o que define onde é que o trabalho crítico é realizado, como é que as unidades organizacionais estão estruturadas e a forma como as pessoas se relacionam e trabalham juntas. É a forma como uma empresa estrutura e gere os seus recursos de forma a atingir as suas ambições estratégicas, considerando-se o modelo operacional de uma organização como a ponte entre a estratégia e a execução (Garton, 2017). Relaciona-se com a estrutura organizacional na medida em que esta define as pessoas e as suas responsabilidades e o modelo operacional, conhecendo-se essas responsabilidades existentes para cada função da equipa, estipula quais são os processos e as suas interações, por quem vão ser executados e aprovados, com que sistemas vão interagir, entre outras.

Ainda de acordo com Couto *et al.* (2017), de forma a avaliar o modelo operacional de uma organização, deve-se prestar atenção aos três *building blocks* da mesma:

- **Estrutura corporativa**: elemento responsável por definir a visão e estratégia, gerir a instituição e assegurar a conformidade legal e regulatória;
- **Unidades de negócio**: doravante designado por BUs (*Business Units*), corresponde ao elemento responsável por se focar na entrega de valor aos clientes (internos e externos) e no cumprimento da estratégia definida;

- **Serviços partilhados**: elemento responsável por prestar serviços comuns a toda a instituição (serviços como recursos humanos, financeiro, entre outros).

É importante que tanto a configuração de cada um dos *building blocks* como a relação entre eles tenha como principal objetivo acompanhar a estratégia definida pela organização. Estas possíveis configurações serão exploradas de seguida, na secção 2.3.2 (Análise das tipologias de estrutura orgânica).

Spans and layers

Será, na secção 2.3.1 (Principais elementos constituintes), devidamente detalhada a informação relativa ao conceito de *spans and layers*, nomeadamente no que diz respeito à exploração do que é e qual a sua influência numa organização. Tendo em conta esta informação é, mais uma vez, imperativo que a definição deste elemento numa estrutura organizacional seja de acordo com a sua estratégia.

2.3 Estrutura Organizacional - o que é e qual a sua importância/impacto numa Organização?

Segundo o artigo de Ahmady *et al.* (2013), uma estrutura é um conjunto de quaisquer elementos que, através das relações entre si, formam um sistema organizado. Por exemplo, o corpo humano é uma estrutura que consiste na relação entre ossos, órgãos, sangue e tecidos (Johatch, 2014). Estrutura é a definição dada aos princípios básicos que permitem uma relação entre elementos funcionar, atuando, numa perspetiva de negócio, como um manual de funcionamento que determina como uma organização é constituída e funciona, como a liderança e os colaboradores são escolhidos e como as decisões são tomadas (Ahmady *et al.*, 2016). Já uma organização é, de acordo com Jones (2013), uma ferramenta que as pessoas usam para coordenar as suas ações com um fim em vista, ou seja, um grupo de pessoas que trabalham em conjunto para criar valor e atingir um objetivo comum. São entidades que existem com um propósito, ou seja, fazer as coisas acontecer, sendo compostas por pessoas que asseguram que tal propósito é alcançado (UKEssays, 2018). De acordo com Armstrong e Stephens (2008) – referido por UKEssays (2018) -, as organizações são sistemas abertos que transformam *inputs* em *outputs*, e são continuamente dependentes e influenciados pelos seus ambientes. Assim, uma vez estabelecida uma organização constituída por pessoas com objetivos coletivos, a estrutura organizacional surge com o propósito de aumentar a eficácia da operação da mesma, isto é, das atividades necessárias à realização dos objetivos. Segundo Minterzberg (1972) – também referido por Ahmady *et al.* (2013) -, a estrutura organizacional é a relação entre diferentes funções, sistemas, processos e pessoas que se relacionam entre si, tendo em vista atingir objetivos comuns. É, segundo o artigo de Ahmady *et al.* (2013), através da estrutura organizacional que os elementos mencionados, constituintes da mesma, estão devidamente coordenados (Monavarian *et al.*, 2007), divididos e organizados entre si, cada um com respetivas tarefas atribuídas (Rezayian, 2005). A estrutura organizacional é, então, o sistema formal que define as tarefas e relações de autoridade de uma organização e controla a forma como as pessoas coordenam as suas ações e utilizam os recursos para alcançar os objetivos organizacionais (Ahmady *et al.*, 2016).

Por conseguinte, para qualquer organização, desfrutar de uma estrutura apropriada é primordial, uma vez que é esta que guia a operação da organização ao sucesso, é, como se costuma dizer, "o meio para atingir o fim". Por via da regra, à medida que as organizações crescem e se diferenciam, a estrutura também evolui. Alcançar uma estrutura equilibrada ajuda a garantir que a organização sobreviva a longo prazo, uma vez que conseguirá enfrentar possíveis desafios que surjam, seja com origem ambiental, tecnológica ou humana. Jones (2013) sugeriu que uma estrutura organizacional adequada tem implicações na capacidade de

a empresa lidar com possíveis contingências, alcançar uma vantagem competitiva, gerir a diversidade eficazmente e aumentar a sua eficiência e capacidade para inovação. É, por isso, crucial que haja uma atitude crítica perante a atividade da organização, de modo a que, caso haja evidência de ineficiências ou constrangimentos em qualquer um destes pontos, se consiga atuar rapidamente.

2.3.1 Principais elementos constituintes

Aquando de um processo de desenho de uma estrutura organizacional, há certos elementos que são determinantes. Quer seja o caso de uma estruturação organizacional de raíz, quer para o objetivo de melhorar uma estrutura já existente, o processo inicia-se com a análise desses elementos. É a partir da alteração desses elementos que se pode dar uma mudança da estrutura organizacional de uma empresa. Estes são, segundo Bilhim (2013) e Crumpton (2013):

- **Especialização/Diferenciação**: refere-se, como o próprio nome indica, à definição do grau de especialização de trabalho pretendido numa organização, através da estipulação da divisão de trabalho pelos colaboradores. A diferenciação, tal como Jones (2013) menciona, é o processo a partir do qual uma organização atribui pessoas e recursos a tarefas organizacionais - ou seja, processo onde se dá o estabelecimento e controlo do grau de especialização/ divisão de trabalho - e estabelece relações e prioridade entre tarefas que permitem à instituição alcançar os seus objetivos. Tipicamente, numa organização simples, de reduzida dimensão, o grau de diferenciação é baixo uma vez que o próprio volume de trabalho é, também, baixo. No entanto, o crescimento acarreta, evidentemente, alguma complexidade associada, pelo que organizações mais complexas são já caracterizadas por um volume de trabalho elevado o que resulta, consequentemente, numa necessidade de um grau de diferenciação também mais elevado (Faria *et al.,* 2006);

- **Departamentalização**: o termo departamentalização está associado ao processo de seccionar a organização em grupos coerentes de trabalho. Isto é, do resultado da divisão de trabalho executada no âmbito anterior - da especialização - a departamentalização é o consequente agrupamento dos colaboradores com tarefas correlacionadas em departamentos, também associado à diferenciação horizontal (Faria *et al.,* 2006). Hall *et al.* (1967), referidos por Bilhim (2013), consideram "o número de divisões dentro da organização e o número de especialidades em cada divisão como indicadores de complexidade/diferenciação horizontal";

- **Cadeia de comunicação hierárquica**: conhecida como *chain of command,* é o termo associado à definição hierárquica da organização de quem reporta a quem. É o sistema que estabelece as relações hierárquicas de reporte de uma organização (Jones, 2013), sendo que estando claro, evita enviesamento e duplicação de reportes. Esta cadeia é importante que esteja definida, de modo a que fique claro para todos os colaboradores qual a sua linha de supervisão para fornecer direção e suporte, o seu nível de responsabilidade e autoridade pelo trabalho e o poder de decisão (Crumpton, 2013). Naturalmente, à medida que uma organização é mais complexa, requerendo uma maior estrutura hierárquica, a comunicação entre os gestores de topo e os da primeira linha é mais demorada, o que afeta a tomada de decisão, tornando-a, evidentemente, mais lenta e, consequentemente, a performance da organização é afetada negativamente. Podem decorrer, ainda, falhas de comunicação, na medida em que pode haver distorção de informação, ao ser transmitida pelas várias camadas (Jones, 2013). Uma cadeia de comunicação hierárquica de uma organização assegura que cada

tarefa, cargo e departamento tenha uma pessoa que assuma a responsabilidade pelo seu desempenho;

- **Amplitude de controlo**: geralmente denominada por *span of control*, é o nome dado ao número de subordinados que são geridos diretamente pelo mesmo gestor, isto é, número de colaboradores que estão à responsabilidade de um determinado gestor. Quanto maior for a amplitude de controlo de cada gestor, menor é o número de níveis hierárquicos existentes, ou seja, mais "achatada" é a estrutura, e o mesmo se aplica para o contrário (Couto *et al.,* 2017). Há, no entanto, desvantagens relativas a uma amplitude de controlo demasiado elevada, uma vez que resulta numa perda de controlo sobre os subordinados e na falta de controlo sobre a sua atividade, podendo prejudicar a *performance* da operação da empresa (Jones, 2013). Assim sendo, é importante perceber que, de uma forma geral, a capacidade de um gestor supervisionar e controlar diretamente o comportamento dos subordinados é limitada pelos seguintes fatores, segundo Jones (2013), Bell (2016) e Couto *et al.* (2017):
    - Competências e capacidades de coordenação do gestor;
    - Características dos subordinados, na medida em que, se for um colaborador com um elevado grau de conhecimento e de capacidade, terá, com certeza, maior autonomia e, por isso, menor necessidade de supervisão extensiva;
    - Tipo de trabalho a ser executado, uma vez que se porventura é uma tarefa repetitiva, será, de certa forma, necessária menor supervisão;
    - Nível de similaridade das tarefas, que, mais uma vez, se for elevado não é necessária tanta supervisão diferenciada, pelo que pode resultar numa maior amplitude de controlo;
    - Complexidade das tarefas é, também, um fator limitativo da amplitude de controlo, sendo que quanto maior a complexidade, maior atenção requerida e, por isso, menor a amplitude adequada;
    - Proximidade física dos subordinados, posto que a capacidade de gerir elementos na mesma área é maior do que colaboradores localizados em, por exemplo, diferentes países;
    - Finalmente, nível de standardização das tarefas que tem um impacto semelhante ao nível de similaridade das tarefas, isto é, quanto maior, mais fácil de supervisionar, logo é aceitável uma maior amplitude;

- **Centralização *versus* Descentralização**: são conceitos que estão relacionados com "o nível organizacional onde são tomadas as decisões numa organização e, por consequência, com a distribuição de poder nas organizações" (Faria *et al.,* 2006). Numa estrutura centralizada, as decisões são tomadas pela gestão de topo e comunicadas ao resto da organização pelos canais de comunicação definidos, resultando num reduzido grau de delegação. Por outro lado, numa estrutura descentralizada a tomada de decisão está delegada aos gestores de todos os níveis hierárquicos (Marume *et al.,* 2016). No caso da centralização da autoridade, os gestores acabam por passar mais tempo com atividades de supervisão ao invés de planeamento e definição de estratégia. Por conseguinte, a descentralização constitui uma solução para este constrangimento, uma vez que liberta os gestores de topo de carga excessiva em atividades de monitorização. Para além disso, a centralização leva, ainda, a um processo de tomada de decisão muito longo, devido a uma maior complexidade de reportes envolvida, o que, como já foi mencionado anteriormente, afeta negativamente a performance da organização. Já a descentralização, apesar de evitar atrasos operacionais, por agilizar a tomada de decisão, acarreta alguns problemas de comunicação e aumenta os custos. Sendo assim, de uma forma geral, é aconselhado uma centralização para empresas num estado mais embrionário, de menor

dimensão, e descentralização para empresas maiores e de rápido crescimento (Jones, 2013; Faria *et al.*, 2006);

- **Hierarquia de autoridade**: também conhecida como *management layers*, ou diferenciação vertical, diz respeito ao número de níveis hierárquicos de uma organização, que dita a distância entre os colaboradores de primeira linha e um gestor de topo, por exemplo o CEO (*Chief Executive Officer*) (Faria *et al.*, 2006). Quanto maior o número de níveis hierárquicos existentes, maior a probabilidade de distorção da comunicação entre o topo da organização e a classe operária, o que impacta a tomada de decisão, bem como diminui a flexibilidade da organização, a sua capacidade de resposta e de inovação (Couto *et al.*, 2017). A redução destes níveis, para além de reverter as desvantagens agora mencionadas, também permite a existência de coordenadores de maior senioridade mais perto dos clientes, o que melhora o nível de serviço prestado;

- **Formalização**: o conceito da formalização diz respeito à utilização de regras e procedimentos escritos, de forma a standardizar as operações, acabando por regular, também, a comunicação entre colaborador e gestor (Jones, 2013; Faria *et al.*, 2006). Este processo contribui para a minimização da incerteza organizacional, através da definição clara das relações de autoridade e das áreas de responsabilidade de cada unidade operacional, bem como tende a restringir a iniciativa pessoal e a autonomia dos colaboradores (Faria *et al.*, 2006). Por esta razão, os mesmos autores referem a possibilidade de, numa mesma organização, existirem diferentes graus de formalização em diferentes processos de diferentes departamentos, consoante a necessidade de criatividade para a função.

Tendo estes elementos em consideração, é possível, através da interpretação individual dos mesmos, a compreensão da configuração mais adequada de cada à organização em questão. Como é ressalvado por Sessa *et al*. (2007) e referido por Burns (2020), a tendência atual das estruturas organizacionais é que a hierarquia e o nível de autoridade sejam mais subtis. Isto não significa que deixem de existir, mas sim que não sejam tão formalizados. Deixar de existir tornaria a estrutura demasiado ambígua e seriam praticamente impercetíveis as linhas de comunicação e de reporte, o que, de acordo com o que foi analisado anteriormente, levaria ao caos dentro da organização. No entanto, Sandhu e Kulik (2019) – também referidos por Burns (2020) - defendem que uma estrutura demasiado formal e rígida impossibilita a criatividade, pelo que a chave é que se encontre um equilíbrio entre estes dois extremos.

Outro elemento importante de se ter em consideração aquando de uma estruturação organizacional é, de acordo com Burns (2022), o grau de autonomia que se pretende na empresa, isto é, até que nível se pretende que haja uma co-dependência elevada da estrutura ou, se por outro lado, se prefere deixar isso ao critério dos trabalhadores. Claro está que isto não é algo que possa ser decidido levianamente e depende de certos fatores, nomeadamente, do tamanho da empresa e do grau de centralização da mesma. Quanto maior for uma empresa, maior a tendência para que esta tenha uma estrutura mais formal, de modo a que não caia no caos e que consiga alcançar a estabilidade. Para além disso, no que diz respeito à centralização, este é já um termo conhecido, em que há a concentração do poder, o que leva a que se dificulte a participação dos restantes colaboradores na tomada de decisão, retirando-lhes autonomia.

2.3.2 Análise das tipologias de estrutura orgânica

Agrupando os vários elementos definidos na secção anterior, e alterando-os, é possível obter diferentes tipos de estruturas organizacionais, sendo que cada uma apresenta as suas especificidades. Desde estruturas conhecidas por "mais verticais" a estruturas "mais horizontais". Uma estrutura vertical é um conceito utilizado para estruturas com mais níveis hierárquicos, mais formais, isto é, estruturas mecanicistas. Estas, de acordo com Lashley e Lee-Ross (2015), Ahmady *et al.* (2016) e Jones (2013), são bastante formais, rígidas, onde prevalecem as regras e a hierarquia. Apropriada para ambientes mais complexos, é uma estrutura em que há uma elevada formalização dos canais de comunicação e o processo de tomada de decisão é, também, bastante definido e centralizado na gestão de topo. As tarefas designadas a cada indivíduo estão igualmente bastante definidas e formalizadas. Por outro lado, nas estruturas orgânicas prevalece a flexibilidade (Jones, 2013) e a informalidade (Ahmady *et al.*, 2016). Segundo ainda o primeiro autor referido, é uma estrutura que permite um aumento de produtividade, na medida em que incita à cooperação e colaboração entre colaboradores e, consequentemente, à sua especialização em várias tarefas, contrariamente à mecanicista em que cada colaborador está formalmente alocado à mesma tarefa, especializando-se exclusivamente nessa. Adicionalmente, a tomada de decisão é descentralizada o que, como já foi identificado anteriormente, agiliza este processo, e os canais de comunicação são informais e mais descontraídos. Os modelos de estruturas mecanicistas e orgânicas são, então, termos usados para classificar as estruturas organizacionais em termos gerais de nível de formalização, centralização e especialização das mesmas.

Unidades de negócio

Por outro lado, existem outros tipos de estrutura organizacional, estes já específicos ao tipo de orientação e agrupamento das BUs. Estes constituem a resposta para uma das principais questões aquando da definição de uma estrutura organizacional: "como agrupar e coordenar tarefas de modo a criar uma divisão de trabalho que aumente a eficiência, eficácia e o desempenho organizacional?". O desafio envolve a definição ótima das relações horizontais e verticais entre funções, departamentos ou equipas, de forma a apresentar um bom desempenho na coordenação dos recursos com vista aos objetivos definidos (Jones, 2013). São distinguidos, então, os seguintes tipos de estrutura, segundo Jones (2013) e Ahmady *et al.* (2016):

- **Estrutura funcional:** definida através do agrupamento de pessoas que tenham tarefas semelhantes no mesmo departamento, levando a uma elevada clareza das funções, especialização e criação de economias de escala, aumentando a eficiência e reduzindo os custos. Deve ser tida em consideração que esta divisão também acarreta algumas desvantagens, nomeadamente problemas de comunicação, uma vez que há a criação de silos entre os vários departamentos, o que aumenta a complexidade da tomada de decisão. Consequentemente, verifica-se a redução do nível de flexibilidade organizacional, isto é, menor reatividade às mudanças no mercado, assim como um menor foco no cliente.

- **Estrutura divisional:** Adequada para ambientes mais complexos, é caracterizada pelo agrupamento das BUs tendo em conta os processos de negócio e de suporte à operação, em função do tipo de produto, do mercado ou do segmento, entre outros. A escolha desta orientação tem em conta fatores como: a complexidade externa - necessidades e requisitos dos clientes - e internamente - complexidade do produto/serviço oferecido; a consistência dos mesmos ao longo dos vários segmentos; a velocidade de mudança do mercado; e o tipo de ambiente vivenciado pelo setor - por

exemplo com elevadas regulações (Couto *et al.*, 2017). Os autores, no âmbito da FFG, mencionam a possibilidade de se orientar a estrutura a um segundo fator, de modo a tentar colmatar os desafios resultantes da primeira orientação. O principal resultado da estrutura divisional é a criação de subunidades mais pequenas, sendo, por conseguinte, mais fáceis de gerir e controlar internamente. Adicionalmente, esta divisão evita, efetivamente, a perda de foco no resultado em si (por exemplo, no cliente) e a complexidade do processo da tomada de decisão. No entanto, surgem problemas como a duplicação e, por isso, redundância de funções, o que leva a custos maiores e de baixo valor acrescentado e uma maior dificuldade na coordenação entre as várias divisões, uma vez que se lida com demasiadas coisas diferentes ao mesmo tempo.

- **Estrutura de matriz:** a constante procura por melhores e mais rápidas formas de responder às necessidades dos mercados levou a que as organizações desenvolvessem a estrutura de matriz. Esta é caracterizada pelo facto de que as pessoas e os recursos são agrupados consoante dois fatores em simultâneo, nomeadamente por produto, por função ou por projeto. Sendo assim, esta estrutura beneficia da fusão entre os benefícios das estruturas funcional e divisional, para além de desenvolver equipas com competências multifuncionais. No entanto, como todas as anteriores, apresenta algumas limitações, nomeadamente, a falta de uma definição clara da liderança, uma vez que cada colaborador pertence a duas equipas em simultâneo, pelo que tem que responder a dois supervisores, o que pode criar alguma confusão e entropia no processo. Adicionalmente, pode gerar alguma confusão na alocação de recursos, na medida em que pode haver conflitos de interesses e de prioridades entre os dois responsáveis pelas equipas.

- **Estrutura híbrida:** finalmente, surgiu a opção de numa mesma organização recorrer a diferentes tipos de estruturas organizacionais simultaneamente, resultando, então, na estrutura híbrida. Apesar desta permitir alcançar a estrutura mais adequada e mais flexível para o caso em concreto da organização, esta acarreta uma complexidade natural para a sua dimensão. Sendo assim, este tipo de estrutura é mais comum para empresas de elevado volume, principalmente sociedades constituídas por várias organizações, sendo que cada uma recorre ao tipo de estrutura que considera mais adequado.

- **Estrutura de rede:** existe ainda, fruto de inovações mais recentes, a estrutura de rede, a qual consiste num "agrupamento de diferentes organizações cujas interações são coordenadas por contratos e acordos, ao invés de uma hierarquia formal de autoridade" (Miles e Snow, 1992).

Estrutura Corporativa e Serviços de Suporte

Tal como já introduzido na secção 2.2.1 (Influência na mudança organizacional), existem mais dois *building blocks* de uma organização, que serão analisados de seguida.

No caso específico do *building block* da Estrutura Corporativa, segundo os autores da metodologia FFG, existem quatro tipologias que deverão ser o reflexo das características de modelo de gestão que a gestão de topo pretende endereçar. São elas:

- ***Holding* financeira**: a estrutura corporativa não tem qualquer tipo de intervenção operacional no negócio, tendo uma abordagem bastante minimalista;
- **Estratégia e controlo**: gestão de negócio focado na decisão da estratégia e monitorização do seu cumprimento por via da operacionalização do negócio;
- **Gestão ativa**: os órgãos de gestão de negócio têm uma parte ativa na operação (planos operacionais/orçamentos) e criam sinergias com as BUs;

- **Envolvimento operacional**: gestão operacional do negócio feita pelo C-Level, isto é, todas as decisões operacionais são *top-down*. BUs existem para executar essas decisões.

Finalmente, no que diz respeito ao último *building block* - serviços de suporte - estes podem atuar como serviços partilhados, isto é, existir uma função interna que preste determinados serviços de suporte para a organização como um todo ou, no caso de fazer mais sentido de acordo com a estratégia definida, podem ser terceirizados, isto é, contratados externamente.

2.3.3 Fatores que indicam necessidade de mudança

Tal como constatado no final do capítulo 2.3 (Estrutura Organizacional – o que é e qual a sua importância/impacto numa Organização?), é fulcral que as pessoas tenham uma atitude crítica perante a atividade da sua organização, de modo a responder a possíveis ineficiências ou constrangimentos rapidamente. Para que essa atitude crítica seja possível, considera-se de extrema importância um conhecimento geral sobre quais os principais sinais de ineficiências da estrutura organizacional e, por isso, necessidade de uma certa adaptabilidade da mesma. Como Jones (2013) mencionou, estes ensinamentos relativos aos princípios subjacentes à mudança da estrutura organizacional, com vista à manutenção e aumento da sua eficácia, são tão importantes quer ao nível do coordenador/supervisor da primeira linha de operação como ao nível do diretor executivo, qualquer que seja a dimensão e ramo da organização. Qualquer um deles tem a responsabilidade de analisar constantemente a estrutura e cultura da organização para a qual trabalham, diagnosticar possíveis problemas e sugerir/estabelecer ajustes que ajudem a organização a atingir os seus objetivos.

Uma organização trabalha sempre com vista à melhoria da eficiência, uma vez que, quanto maior for a sua eficiência na utilização dos recursos, maior será o retorno. No entanto, o fator financeiro não é, de todo, a única preocupação dos empresários. O posicionamento da empresa no mercado em que se insere, bem como a sua envolvência, e o seu nível de competitividade são, impreterivelmente, fatores bastante influentes no dia-a-dia da operação de uma organização. Jones (2013) refere que Kanter (1984) menciona que uma das tarefas mais importantes de um gestor é, de facto, o reconhecimento dos elementos constituintes do ambiente envolvente de uma organização e que podem ter impacto na mesma. Estes elementos, segundo Jones (2013), são, entre outros: fatores competitivos, económicos, políticos, globais, demográficos, sociais e éticos. No caso de um reconhecimento tardio do impacto de algum destes fatores numa empresa, esta será ultrapassada pelos seus concorrentes e a sua eficácia estará comprometida.

Incidindo nos fatores competitivos, a atitude de uma organização deve ser, efetivamente, de constante procura para alcançar uma vantagem competitiva, uma vez que só assim conseguirá sobreviver no mercado. Ainda Jones (2013) insiste que a menos que uma organização iguale ou supere os seus concorrentes a nível de eficiência, qualidade e inovação, esta será ultrapassada pelos mesmos e não conseguirá atingir uma posição sustentável de modo a perseverar no setor em que se insere. Assim sendo, é imperativo que a atitude de coordenação da organização seja a constante análise da sua empresa em paralelo com os seus concorrentes, de modo a evitar a estagnação no investimento pela vantagem competitiva. No que às forças económicas, políticas e globais diz respeito, estas afetam a operação das organizações na medida em que podem ter impacto como e onde são produzidos os seus produtos e serviços. Já os fatores demográficos e sociais são relevantes uma vez que as mudanças na composição da força de trabalho das empresas resultam em desafios e oportunidades extra para as mesmas, decorrentes da gestão de uma força de trabalho diversificada, pelo que há adaptações necessárias. Isto porque, sendo a força de trabalho um dos recursos mais importantes e

dispendiosos de uma organização, é fundamental, como já foi mencionado anteriormente, que sejam utilizadas eficientemente. Para isso, sendo que é tendencialmente crescente a existência de uma força de trabalho altamente diversificada nas organizações, é primordial que haja uma especial atenção ao seu controlo, de forma a não só atingir-se uma utilização ótima, como também haja a implementação de uma cultura que encoraje à cooperação e colaboração entre todos, porque não existe *driver* de eficiência maior. Finalmente, relativamente aos fatores éticos, é primordial que, atualmente, as organizações tenham crescentes preocupações nesta área. Especificamente no que diz respeito à promoção de comportamentos éticos face às crescentes exigências governamentais, políticas e sociais de um comportamento empresarial mais responsável e honesto, pelo que há certas medidas necessárias de serem tomadas a esse respeito, tal como Shaw e Barry (1995) mencionam – referidos por Jones (2013).

2.3.4 Relação entre tipo de estrutura e *performance/organizational learning*

Segundo um artigo de Martínez-León e Martínez-García (2011), *organizational learning*, doravante denominado por OL, é o termo associado ao processo da partilha de conhecimento dentro de uma organização, ao processo de aprender através da experiência (Duncan e Weiss, 1979; Hedberg, 1981; Levitt e March, 1988). Segundo Duncan e Weiss (1979), o processo de OL tem como principal objetivo conduzir a um resultado: o conhecimento. Resultado este que, quando devidamente absorvido, é a base para o processo de ajuste contínuo de uma organização, uma vez que retira proveito do conhecimento adquirido "num esforço de adaptação às mudanças ambientais externas e internas por forma a manter uma vantagem competitiva sustentável" (Chen, 2005). Desta forma, do processo de OL é retirado conhecimento valioso - "um dos mais importantes ativos organizacionais" (Martínez-León e Martínez-García, 2011) - o qual tanto é adquirido pela organização do exterior como criado internamente, com o objetivo de gerar e melhorar o desempenho. De facto, Oh (2019) desenvolveu um estudo que revela que o processo de OL tem um impacto positivo na *performance* de uma organização, daí a importância deste termo. Faria *et al.* (2006) acrescentam, ainda, que "a vantagem competitiva se prende com a capacidade de (uma organização) aprender mais rapidamente que o concorrente".

O processo de OL está diretamente relacionado com a estrutura organizacional de uma empresa, tal como sugere Martínez-León e Martínez-García (2011) quando afirmam que "a estrutura organizacional é o mecanismo básico à disposição da organização e dos seus membros para a aprendizagem e criação de conhecimento". Estes mesmos autores conduziram um estudo que detalha essa relação em específico, na medida em que conclui com a relação existente entre os principais elementos constituintes de uma estrutura e o processo de OL. As conclusões retiradas são as seguintes:

- **Uma baixa especialização vertical e horizontal tem um impacto positivo no processo de OL** - uma vez que incentiva ao maior envolvimento dos colaboradores nos vários processos das tarefas, não só execução como também definição e controlo (vertical), bem como uma maior colaboração nas demais tarefas (horizontal);
- **Um baixo nível de formalização tem um impacto positivo no processo de OL** - uma elevada formalização impede a criatividade e a procura pelo pensamento crítico e desenvolvimento de novas soluções;
- **Uma estrutura caracterizada por um elevado grau de autonomia impacta positivamente o processo de OL** - a autonomia oferece aos trabalhadores uma liberdade individual que os predispõe para a procura ativa de novas soluções para os problemas sem ser de uma forma planeada, mas sim espontaneamente e, por isso, mais inovadora e eficiente;

- **Um baixo nível de centralização tem um impacto positivo no processo de OL** - mais uma vez, a centralização bloqueia a liberdade/criatividade dos colaboradores;

- **Uma cultura de doutrinação tem impacto positivo no processo de OL** - a doutrinação é definida como técnicas segundo as quais normas/regras são padronizadas de forma a que os colaboradores possam ser confiados para tomar decisões e ações consoante a ideologia da organização. Sendo assim, esta está intimamente ligada com o processo de socialização, aumentando-a, facilitando, portanto, a transferência de aprendizagens.

De realçar que Faria *et al.* (2006) realizaram, também, um estudo semelhante, no qual, para além das conclusões obtidas anteriormente, inferiram que há uma relação muito positiva entre o grau de integração que a estrutura organizacional inclui e o processo de OL. Ficou comprovado que uma cultura de integração, "onde os departamentos falam livremente e de forma agradável uns com os outros ajudando-se mutuamente", há uma boa relação e comunicação com os gestores e as funções são estruturadas de forma flexível, tem um impacto bastante relevante na capacidade de uma organização adquirir conhecimento.

2.4 Gestão da mudança: boas práticas

Tal como diz Winston Churchill, "*To improve is to change; to be perfect is to change often*". Isto remete, como mencionado anteriormente, para a importância da mudança contínua e da procura pela mesma, de forma a que se consiga acompanhar as constantes evoluções que rodeiam uma organização. No entanto, o que se acrescenta aqui é, para além da importância da mudança propriamente dita, a importância de se estar constantemente recetivo à mesma, contrariamente ao que é mais frequente numa organização: "pessoas relutantes à mudança e satisfeitas com o estado atual da organização. Estado este que não permite o crescimento e desenvolvimento" (Spear, 2016). Assim, é, de facto, imperativa a cultura acolhedora e de procura da mudança, mas é, ainda mais primordial, a capacidade de gerir a mudança que conduza ao sucesso.

Em 1995, este era já um tema que preocupava os gestores das organizações, uma vez que a grande maioria que se arriscava numa tentativa de mudança organizacional não conseguia atingir o sucesso. Desta forma, Kotter (1995) enumerou oito erros comuns desse processo:

- O não estabelecimento de um sentimento de urgência para com os colaboradores, o que conduz a falta de motivação para colaborar com a mudança. É, por isso, importante que os gestores recorram a um tom honesto e convincente de qual o estado atual da empresa e a necessidade impreterível de mudança - tentar chegar aos colaboradores não apenas racionalmente, mas também emocionalmente (Aguirre e Alpern, 2014);

- A não formação de uma aliança entre as várias pessoas que pretendem a mudança, de forma a que, a trabalhar em conjunto, detenham de poder e capacidade suficientes para conduzir a mudança. Stouten *et al.* (2018) mencionam que os colaboradores devem ser ativamente capacitados e movidos a agir face à mudança, o que constitui uma forma de remoção de obstáculos à mesma;

- A falta de uma visão clara de qual o objetivo futuro com a mudança, de forma a clarificar a direção para a qual a empresa necessita de se dirigir para que, deste modo, não se crie qualquer confusão entre os colaboradores relativamente ao contexto das alterações operacionais, culturais ou estruturais que lhes forem solicitadas;

- Uma fraca comunicação da visão: é necessário que esta seja partilhada com a organização frequentemente e de forma convincente, e que seja incorporada em tudo o que se faça, na tomada de decisões e resolução de problemas, de modo a influenciar os restantes colaboradores a fazer o mesmo. É evidenciado no artigo de Stouten *et al.* (2018) a importância de não existirem inconsistências na mensagem passada em relação à mudança;

- Obstáculos não removidos, o que vai impedir a mudança de avançar. Estes podem ser na forma de pessoas, com elevada resistência à mudança, estruturas, definição de trabalhos inapropriados, entre outros - que exigem "alavancar soluções formais" (Aguirre e Alpern, 2014);

- Não planear e definir objetivos e *quick-wins* de curto prazo para que as pessoas tenham um propósito em vista para atingir, pode desmotivar. A transformação propriamente dita leva tempo, pelo que os colaboradores poderão não estar predispostos a percorrer todo o processo sem haver algumas evidências de curto prazo de resultados de sucesso;

- Declarar o sucesso prematuramente é, também, um problema comum dos processos de gestão de mudança, uma vez que impede que a mudança seja devidamente implementada e seja sustentável. Necessário avaliar e adaptar à medida que se vão atingindo alguns objetivos de curto prazo e não apenas aceitá-los como vitória garantida (Aguirre e Alpern, 2014);

- Finalmente, não ancorar as mudanças na cultura organizacional: de forma a conseguir que qualquer mudança se mantenha, é importante que esta se torne parte do núcleo da organização, da sua cultura, da sua rotina diária.

Já Couto *et al.* (2017), ainda na definição da metodologia *Fit for Growth®,* deixam transparecer, também, quais as melhores práticas para a gestão de uma mudança. Nomeadamente "usar uma equipa dedicada para executar a transformação e realizar a visão" e "errar do lado da comunicação excessiva", vão ao encontro do que foi mencionado anteriormente. De uma forma geral, o elemento mais sensível num processo de gestão da mudança são as pessoas, é necessário ter especial atenção às mesmas, particularmente se estão a par em que é que a mudança consiste, se é claro o seu objetivo final, uma vez que desta forma é possível amenizar o desconforto e insegurança sentidos pelas mesmas (Sanchez, 2018). É imperativo que haja um envolvimento de todos os *stakeholders* ao longo de todo o processo - "envolver cada camada hierárquica" (Aguirre e Alpern, 2014) -, com uma comunicação regular e através de canais mais pessoais/informais, de forma a que estes se sintam parte integrante da mudança, com um papel ativo na mesma e a acrescentar valor à mesma (Sanchez, 2018; Fritzenschaft, 2014). De acordo com um estudo conduzido por Aguirre e Alpern (2014), cerca de 44% dos colaboradores não são envolvidos na mudança e nem a entendem e 38% não concordam com a mesma. Esta elucidação, por parte dos responsáveis pela mudança acerca da mesma, quer aquando do planeamento quer da execução é, comprovadamente, uma mais valia para o sucesso da mesma. Concluindo, uma elevada preocupação pelas pessoas e pelo seu envolvimento na mudança organizacional, aliada a uma comunicação regular e transparente acerca da mesma, são os pontos chave para o sucesso de um projeto de mudança organizacional.

Finalmente, no caso específico do setor da educação, segundo Zayim e Kondakci (2014), um fator crítico para incentivar à predisposição dos colaboradores à mudança é a confiança organizacional. Assim, é imperativo que os gestores das instituições de ensino invistam na criação de uma cultura de cooperação e tenham um papel principal nesta mudança de cultura, ou seja, que eles próprios criem relações mais próximas e de entreajuda com os colaboradores, resultando em relações de confiança.

3 Abordagem ao Problema

Neste capítulo, é apresentada uma caracterização do problema da Empresa Cliente, explicitando os principais motivos segundo os quais se sentiu a necessidade de realizar este projeto de mudança organizacional.

É, também, detalhada qual a abordagem que a PwC definiu para o desenvolvimento do projeto da presente dissertação. Esta abordagem metodológica foi definida tendo em consideração as metodologias já mencionadas, propostas pela PwC - a metodologia *Transform*® e a *Fit for Growth*® - posteriormente ajustadas, tendo em conta as necessidades específicas do presente projeto. Desta forma, serão apresentadas as principais fases que constituem o projeto: Fase de Diagnóstico da situação atual da Empresa Cliente e a Fase de Desenho e Construção do modelo organizacional futuro. De forma a que melhor se entenda qual o objetivo de cada fase, serão, também, brevemente apresentados os principais entregáveis das mesmas.

3.1 Caracterização do Problema

Como foi referido anteriormente, a Empresa Cliente está presente em várias geografias do território nacional, com várias faculdades em cada um destes pólos. Esta pluri-localização, fruto do elevado crescimento que a mesma enfrentou nas últimas décadas, bem como os desenvolvimentos significativos verificados, também, ao nível interno dos polos universitários, resultou em vários desafios de eficiência e eficácia organizacional. Estes decorrem, essencialmente, da falta de alinhamento entre as várias geografias, visto que, tal como Dewhurst *et al.* (2012) mencionam, um exemplo de problemas subsequentes da pluri-localização de uma organização é a ineficácia no estabelecimento de uma visão partilhada entre as várias geografias. A expressão "é desta forma que fazemos as coisas aqui" está, segundo um estudo realizado pelos mesmos autores em 2011, e exposto no mesmo artigo referenciado, fortemente enraizada no *mindset* deste tipo de organizações, o que sustenta a dificuldade mencionada em instituir uma estratégia comum em toda a organização. Isto leva, de facto, a esses desafios de eficiência operacional decorrentes da falta de alinhamento e de envolvimento entre as várias geografias, uma vez que a sua carência de cooperação e coordenação pode resultar numa utilização ineficiente dos recursos, nomeadamente devido à existência de uma duplicação de funções, tal como acontece entre as várias divisões de uma estrutura divisional - tema explorado no capítulo anterior.

Mais concretamente, é ao nível dos serviços de apoio da Empresa Cliente que são sentidas as maiores limitações operacionais, isto é, serviços de suporte à operação do negócio da organização - nomeadamente, Recursos Humanos, Financeiro, Comunicação e Marketing, entre outros. Cada geografia tem os seus próprios serviços de apoio, denominados e organizados de forma diferente, com responsabilidades e processos próprios, pelo que a correspondência entre estes torna-se difícil de ser conseguida. Tal como referido anteriormente, Couto *et al.* (2017) realçam a importância de estruturar os serviços de suporte

de uma organização de forma a que estes estejam alinhados com a sua estratégia. A maneira como estes são organizados pode ter um impacto substancial na eficácia da organização (Heywood e Katz, 2012). Estes têm, de facto, um papel importante numa organização, uma vez que, apesar de muitas vezes não terem relação direta com os clientes finais, garantem a realização de uma série de atividades que juntas acrescentam elevado valor e tornam possível a entrega dos serviços aos mesmos. Independentemente da dimensão de qualquer negócio em particular e do setor em que opera, é imperativo apresentar uma boa e eficiente estruturação dos serviços de suporte de forma a ser bem-sucedido (Wascher, 2022). Tal como já explorado no capítulo 2, os serviços de suporte, consoante a situação em análise, podem ser organizados na forma de serviços partilhados, serviços terceirizados ou, ainda, pode fazer sentido uma mistura entre os dois (Moller *et al.*, 2011). É importante perceber que podem existir serviços de suporte que podem perfeitamente ser uniformizados ao longo das várias geografias de uma organização, enquanto que outros podem, pelo contrário, ser locais, isto é, ter a necessidade de serem conduzidos de uma maneira específica a cada geografia (Heywood e Katz, 2012).

Tendo tudo isto em consideração, a Empresa Cliente solicitou o apoio da PwC para uma evolução holística e transversal a todas as geografias da organização que endereçasse os desafios mencionados - isto é, que respondesse às ineficiências e ineficácias operacionais sentidas no que respeita aos serviços de apoio, garantindo um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis para os serviços, promovendo um maior alinhamento entre estes, quer inter quer intra-regiões. Deste modo, a PwC comprometeu-se a realizar uma revisão da estrutura organizacional dos serviços de apoio, com o objetivo de combater as ineficiências de atuação interna e garantir um modelo de atuação claro e alinhado entre todas as partes interessadas. Adicionalmente, o papel da PwC passou por apoiar a Empresa Cliente na tomada de decisão sobre qual a estrutura que melhor se adequa à sua realidade, garantindo que cumpre as necessidades e a estratégia definida, através do desenvolvimento de várias propostas com o devido suporte necessário à análise das mesmas no contexto requerido. A escolha da estrutura a implementar recairá, no entanto, sobre a Empresa Cliente.

3.2 Abordagem Metodológica

Tendo por base a metodologia *Transform®,* foram definidas qual a abordagem a seguir para a realização do projeto em análise, nomeadamente quais as fases constituintes do mesmo. O planeamento da execução de cada uma das fases do projeto bem como dos resultados decorrentes de cada uma delas estão ilustrados no cronograma representado na figura 4. Daí percebe-se a divisão do projeto em duas principais fases: a Fase 1 dedicada ao Diagnóstico da situação atual (*as-is*) da Empresa Cliente, do qual resulta um relatório com os principais *insights* obtidos em relação à estrutura organizacional da Empresa Cliente; e a Fase 2, na qual se dará a Conceção – junção das fases de Desenho e Construção da metodologia - do modelo organizacional futuro (*to-be*). Desta última são esperados três *outputs,* nomeadamente um relatório, um manual e um *roadmap* de apoio à mudança organizacional, denominados: relatório de evolução organizacional, manual de suporte à evolução organizacional e *roadmap* de evolução organizacional.

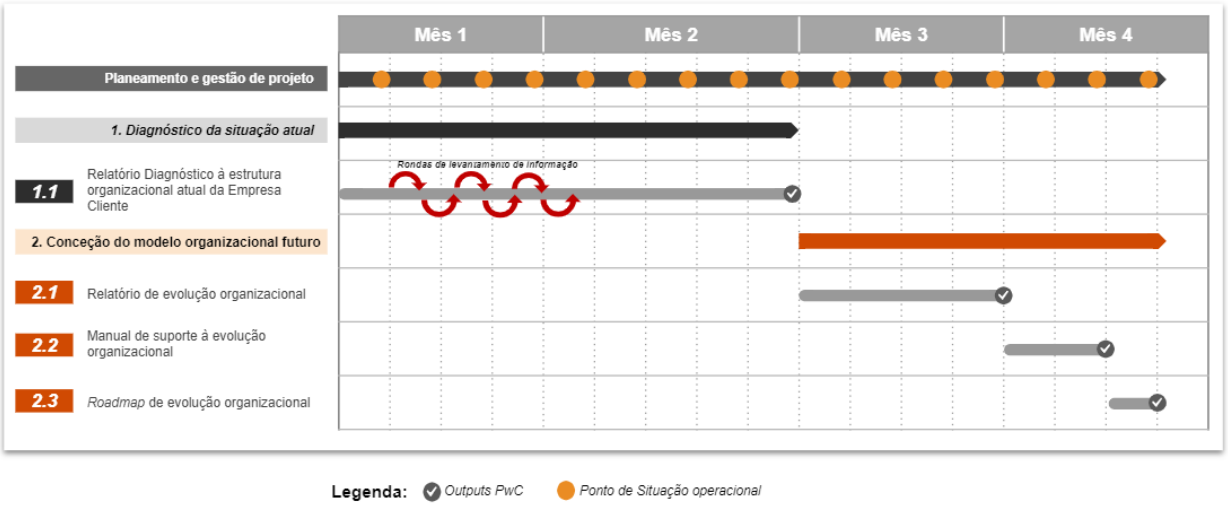


Figura 4 - Planeamento do Projeto

Fase de Diagnóstico da situação atual

A Fase de Diagnóstico teve como foco a avaliação da situação *as-is* de forma a garantir o correto alinhamento entre as necessidades atuais do negócio e as perspetivas futuras. Para isso procurou-se assegurar a compreensão holística da Empresa Cliente, da sua visão e estratégias futuras, de modo a assegurar o alinhamento referido, bem como da sua estrutura organizacional e modelo operacional. Desta forma, foi uma fase composta essencialmente por reuniões de levantamento de informação com os vários colaboradores considerados relevantes das várias áreas constituintes do âmbito do projeto, de forma a perceber quais as suas funções, responsabilidades e principais atividades executadas na Empresa Cliente, assim como ter uma percepção de qual a maturidade de cada área. O método utilizado para estas reuniões será detalhadamente explicitado no capítulo 4, referente à Fase de Diagnóstico. Ainda no âmbito desta primeira fase, no que diz respeito à gestão da mudança, sentiu-se a necessidade de realizar um inquérito de forma a perceber quais as expectativas dos colaboradores que iriam ser envolvidos no projeto sobre o mesmo e a mudança que este poderia acarretar. Desta forma, foi possível definir um plano de comunicação adequado aos perfis específicos dos *stakeholders* inquiridos. As ferramentas e os resultados obtidos serão, também, explicitados de seguida.

Finalmente, no que diz respeito ao entregável desta fase - o relatório de diagnóstico à estrutura atual da Empresa Cliente - este é constituído: por uma avaliação da maturidade operacional atual para os serviços de suporte em âmbito da análise; e por uma análise ao modelo de funcionamento orgânico da Empresa Cliente como um todo e de cada um dos serviços de suporte, de onde será possível tirar conclusões em termos de reportes, autonomia de tomada de decisão, entre outros elementos, descritos mais à frente, ao longo do capítulo 4.

Fase de Conceção do modelo organizacional futuro

Nesta fase, o principal objetivo foi a elaboração de propostas de cenários de estruturas organizacionais para a Empresa Cliente, tendo em conta a mitigação dos constrangimentos evidenciados na fase anterior e das ineficiências verificadas no modelo *as-is* e tendo em vista os requisitos e objetivos futuros da Empresa Cliente.

Desta fase, resultam três entregáveis:

- Relatório de evolução organizacional, no qual constam as propostas de cenários de evolução futura para a estrutura organizacional da Empresa Cliente, devidamente analisadas;
- Manual de suporte à evolução organizacional, no qual o cenário escolhido pela Empresa Cliente é detalhadamente desenhado, referindo modelos de interação, funções e responsabilidades;
- E um *roadmap* de evolução organizacional, onde são identificadas iniciativas a implementar para alcance do cenário de evolução organizacional desejado, com a devida priorização das mesmas, de acordo com a sua criticidade.

Por último, transversal às duas fases, o projeto incluiu, também, reuniões no âmbito da gestão de projeto. Estas constituíram reuniões de ponto de situação com os *stakeholders* considerados por parte da Empresa Cliente, as quais, como o próprio nome indica, tinham como objetivo principal elucidar os mesmos acerca dos principais desenvolvimentos do projeto até à data. Estas reuniões serão, no entanto, também explicadas com maior detalhe no capítulo seguinte.

Ao longo destas duas fases do projeto, a autora da presente dissertação trabalhou como parte integrante da equipa PwC, contribuindo para que as várias atividades de cada fase fossem cumpridas, nomeadamente:

- O desenvolvimento de um questionário do âmbito da gestão da mudança, prévio ao início das reuniões com os colaboradores da Empresa Cliente, a ser disponibilizado aos mesmos com o objetivo de compreender as suas expectativas face à possível mudança organizacional proveniente deste projeto. Este, que foi desenvolvido através de uma ferramenta interna da PwC, será explorado na secção 4.2.1 (Questionário de avaliação *Change Readiness*);
- A definição de um dicionário base dos processos *standard* de cada serviço de suporte, tendo em conta as boas práticas do mercado, também explorado na secção 4.2.1 (Questionário de avaliação *Change Readiness*) e 4.2.3 (Identificação das principais limitações e *gaps* operacionais);
- A participação em reuniões de levantamento de informação realizadas, com o objetivo de garantir que todos os pontos necessários de abordar na mesma fossem devidamente documentados e explorados;
- Sistematização da informação recolhida nessas reuniões, de forma a possibilitar a posterior elaboração de conclusões objetivas da mesma, base para a fase de construção, bem como à análise da maturidade de determinados serviços;
- O desenvolvimento, juntamente com a equipa, dos cenários a propor e a análise aos mesmos, bem como, no que respeita ao cenário escolhido, a conceção dos seus detalhes a nível de modelos de interação e processos, bem como as iniciativas de apoio à implementação desse cenário.

4 Diagnóstico ao Modelo Atual da Empresa Cliente

O principal objetivo do projeto em análise na presente dissertação é a reestruturação organizacional dos serviços de suporte da Empresa Cliente, através da construção de um modelo orgânico futuro que garanta um maior alinhamento entre as várias geografias e, consequentemente, uma utilização mais eficiente e eficaz dos recursos disponíveis. Apenas é possível perceber qual o modelo adequado à situação particular da Empresa Cliente se houver um conhecimento claro da mesma. Só assim é exequível propor um modelo que assegure uma adequação à realidade e ao nível de maturidade da Empresa Cliente. Como tal, com o intuito de aferir o estado atual da organização, será apresentada a Fase de Diagnóstico realizada no projeto.

Tal como referido no capítulo 2 (Enquadramento Teórico), é unânime entre os vários autores da literatura existente a importância de se realizar uma primeira análise ao estado atual da organização em reestruturação (diagnóstico ao modelo atual), de forma a melhor entender a forma de operar da organização e quais os pontos da sua estruturação que constituem limitações à sua evolução. Adicionalmente, foi reconhecida a relevância de se efetuar um planeamento prévio por forma a aumentar a viabilidade do processo de mudança organizacional. Por conseguinte, no presente capítulo será apresentada uma primeira Fase de Planeamento e Gestão do Projeto seguida da explicitação de todas as atividades realizadas por forma a se atingir uma visão clara do modelo atual da Empresa Cliente - Fase de Diagnóstico.

4.1 Fase de Planeamento e Gestão de Projeto

Um planeamento deliberado do projeto é uma fase crucial. Desta forma, num primeiro momento, prévio ao início do âmbito do projeto propriamente dito, e de modo a garantir um início eficiente do projeto, foi realizada uma Fase de Planeamento e Gestão de Projeto. Nesta, o principal objetivo foi garantir que o projeto estaria pronto para iniciar, isto é, que estaria claro para a equipa de trabalho da PwC qual o objetivo e âmbito do mesmo bem como garantir um alinhamento claro entre a equipa PwC e a Empresa Cliente quanto a esse objetivo e ao plano de atuação. Neste sentido, foram levados a cabo as seguintes atividades:

Planeamento de Projeto: Numa primeira fase, esteve do lado da equipa da PwC assegurar uma compreensão clara daquilo que eram as necessidades da Empresa Cliente e de que forma as poderiam materializar num projeto de mudança organizacional. Reinvocando Lippitt *et al.* (1958), a presente etapa constituiu uma mais valia no sentido em que propicia o estabelecimento de um plano detalhado de atividades a executar de modo a chegar ao resultado esperado, com base naquilo que é o entendimento das necessidades da Empresa Cliente. Tendo por base as metodologias que tipicamente são usadas neste tipo de projeto - já detalhadas anteriormente, nos capítulos 1 e 2, e serão, ainda, descritas no capítulo 4 aquando do diagnóstico -, as quais já tinham sido previamente alinhadas com a Empresa Cliente numa fase de contratualização, foi, então, primeiro realizado um planeamento detalhado das atividades dentro de cada uma das fases macro do projeto. De seguida, foi realizado um

planeamento sobre como essas atividades se viriam a materializar, considerando essas mesmas metodologias - abordagem metodológica a adotar no projeto. Adicionalmente, nesta etapa ficou alinhado com a Empresa Cliente quais os serviços de suporte que seriam âmbito do presente projeto - os 11 já detalhados na secção 1.4 (Âmbito e Objetivos do Projeto): serviços das áreas Financeira, Sistemas de Informação, Recursos Humanos, Marketing, Controlo de Gestão, Operações e Compras, Relações Internacionais, Investigação e Inovação, Relações Externas, Serviços Académicos e Jurídica. De realçar que, numa fase posterior de reuniões de levantamento de informação este número sofreu alterações pontuais, uma vez que se sentiu necessidade de complementar a informação de certos serviços com outras reuniões, nomeadamente com a área de apoio ao aluno e o CDO (*Chief Digital Officer)* da Empresa Cliente.

Reunião de Arranque de Projeto: Adicionalmente, foi preparada e realizada a reunião de *kick-off* do projeto, a qual reuniu todos *stakeholders* que participaram no projeto com o objetivo de os esclarecer acerca do projeto. De notar que, o conteúdo desta reunião foi, previamente, alinhado com a gestão de topo, de forma a garantir que a informação estaria de acordo com as suas expectativas e, assim, ser passada aos demais *stakeholders* - garantindo que a mensagem acerca do projeto fosse alinhada e única entre todos. Discutiu-se, primeiro, o **âmbito e objetivos** do projeto, já apresentados na secção 1.4 (Âmbito e Objetivos do Projeto). De seguida, foi apresentado o cronograma do projeto juntamente com os resultados esperados para cada etapa, isto é, os **entregáveis** inerentes a cada uma e as suas especificidades. No âmbito da gestão de projeto e mudança, foi apresentada, ainda nesta reunião, a **equipa de trabalho** definida para o mesmo, bem como **iniciativas propostas de gestão de projeto e mudança**: três momentos dedicados ao fornecimento de um fluxo de informação relevante sobre o projeto entre a equipa e os demais *stakeholders*, no sentido de promover um maior envolvimento e transparência dos intervenientes da mudança organizacional. Tal como constatado na secção 2.4 (Gestão da mudança: boas práticas), o elemento mais sensível de uma mudança organizacional são as pessoas e é imperativo que estas se sintam parte integrante da mesma, pois só assim atingem a recetividade necessária ao sucesso. Para além disso, esta comunicação com os interessados deve ser regular pelo que, desta forma, foram estipuladas reuniões com periodicidade definida (*Steering Committee*, Ponto de Situação e Retrospetiva), de forma a enquadrar, continuamente, os intervenientes sobre os desenvolvimentos do projeto realizado. Por último, foram ainda esclarecidos os principais **riscos** que poderiam decorrer do projeto, com o devido impacto, ações de mitigação e responsáveis, e, finalmente, **métricas** estipuladas com o objetivo de monitorizar a execução do projeto tendo o sucesso em vista, assentes em duas vertentes essenciais para um projeto - tempo e âmbito: número de alterações ao âmbito do projeto, bem como entregáveis do âmbito não realizados e fora do âmbito realizados; entregáveis em atraso relativamente ao planeado e necessidade de atualização do mesmo. Estas métricas eram, consequentemente, reportadas de forma periódica no *Steering Comittee*. Tal como concluído num artigo de Jovanovic e Beric (2018), no qual os autores confrontam as várias metodologias de gestão de projeto existentes, a monitorização e controlo dos projetos é, de forma unânime, um elemento fundamental para assegurar o êxito de um projeto. Adicionalmente, a metodologia do *Project Management Institute* (2013), realça, ainda, a importância de um controlo específico do âmbito e tempo do projeto, bem como a gestão de risco, o que vai ao encontro do conteúdo preparado para a reunião de início do projeto. Finalmente, foram, ainda, referidos os **próximos passos** a seguir: à Empresa Cliente, foram solicitados, através de um RFI (*Request for Information*), documentos relevantes à compreensão da realidade atual da organização aquando do início do projeto e da forma de como esta se organizava e operava - tais como, manuais de processos/procedimentos internos, normas regulamentares, despachos de delegações de competências, entre outros elementos formais existentes; já a PwC ficou responsável por, entre outras tarefas, definir e enviar a proposta de calendário das reuniões para auscultação dos principais intervenientes, para validação e agendamento, bem como realizar um

questionário de avaliação de *Change Readiness* para identificação da motivação organizacional para evolução e preparar as reuniões de levantamento de informação.

Reunião de Alinhamento Estratégico: Por último, foi, ainda numa fase prévia ao projeto, conduzida uma reunião com o *CEO* da Empresa Cliente, com o objetivo de ter uma primeira perceção de qual a sua visão em relação ao projeto, mais concretamente quanto ao modelo futuro, de forma a tornar possível realizar uma melhor gestão de expectativas face ao projeto. O intuito deste agendamento foi perceber qual a estratégia da Empresa Cliente e qual o impacto que se esperava que esta tivesse na proposta de modelo futuro, por forma a assegurar o alinhamento estratégico e estrutural. Foi, ainda nesta última reunião da fase de Planeamento e Gestão de Projeto, levado a cabo uma análise *Parenting Style* - ao modelo de gestão do *CEO* da Empresa Cliente - uma vez que é esse modelo de gestão que impacta a força motriz de gestão no modelo futuro. Esta análise foi realizada através da avaliação das seis dimensões seguintes - papel na gestão, papel no negócio, estrutura organizacional, processos de orçamentação, processos de controlo e processos gerais - com a aproximação a cada uma de um dos três *drivers* possíveis - planeamento estratégico, controlo operacional e controlo financeiro. Desta reunião resultaram já algumas conclusões que vieram a ser relevantes para a perceção da situação atual da Empresa Cliente e de alguns constrangimentos sentidos:

- Segundo a análise do *Parenting Style* da Empresa Cliente, verificou-se que o estilo de gestão seguido pelo *CEO* era focado no planeamento estratégico, mas com grande necessidade de controlo operacional - tal como se verifica no gráfico do anexo A. Este modelo pressupõe uma centralização estrutural, o que, como referido no capítulo 2 (Enquadramento Teórico), resulta numa elevada sobrecarga da gestão de topo em atividades operacionais, acabando por prejudicar o seu desempenho estratégico. Por forma a assegurar um maior foco nas atividades de cariz estratégico, foi consensual que deverá ser garantido um modelo mais focado no controlo estratégico e menos no espetro operacional - isto é, pretende-se endereçar um modelo da Estrutura Corporativa do tipo Estratégia e Controlo, definido na secção 2.3.2 (Análise das tipologias de estrutura orgânica);

- Verificou-se um desalinhamento entre aquilo que estava formalizado e a realidade prática da gestão e reporte dos serviços de suporte das várias geografias constituintes da Empresa Cliente, isto é, teoricamente os responsáveis deveriam reportar ao Administrador, mas acabam por reportar diretamente ao *CEO*;

- Verificou-se, também, um desalinhamento entre aquilo que estava formalizado e a realidade prática da gestão dos serviços de apoio, isto é, estaria definido um acompanhamento formal por parte do Administrador aos mesmos o que, funcionalmente, não acontecia - estes apresentavam uma gestão independente.

Desta reunião resultaram já, então, uns primeiros *insights* acerca do funcionamento e modelo de gestão da Empresa Cliente, os quais constituíram um ponto de partida à perceção das melhores práticas para a interação com os *stakeholders* da Empresa Cliente relevantes à mudança.

4.2 Fase de Diagnóstico

A compreensão clara acerca do funcionamento da Empresa Cliente, que constitui o objetivo principal da Fase de Diagnóstico, foi conseguida através de 37 reuniões de levantamento de informação (por necessidade de prolongamento de reuniões de 2 dos 35 serviços para obtenção de maior detalhe) com 46 *stakeholders*, das áreas consideradas em âmbito do projeto referidas anteriormente, com uma duração total de cerca de 77 horas. Também foi importante

a análise dos vários documentos enviados pela Empresa Cliente também considerados relevantes para o âmbito.

4.2.1 Questionário de avaliação de *Change Readiness*

Apesar de muitas vezes desprezadas, as atividades de gestão da mudança são cruciais, visto que garantem que a mudança organizacional seja devidamente acompanhada pelos respetivos intervenientes. De facto, foi já referido e devidamente sustentada a importância de dedicar especial atenção aos mesmos, aquando da gestão de um projeto de mudança organizacional, por forma a ser possível obter uma perceção fidedigna de qual a sua posição perante o projeto e, desta forma, interagir e comunicar com as pessoas da forma mais adequada possível. Assim, previamente à realização das reuniões de levantamento de informação, desenvolveu-se uma breve análise ao perfil geral daqueles que serão os participantes da mudança, por forma a tornar possível uma melhor preparação e abordagem para a fase seguinte. Para isso, recorreu-se a uma ferramenta desenvolvida internamente na PwC, cuja finalidade é, efetivamente, dar suporte na avaliação dos colaboradores da Empresa Cliente relativamente às suas perceções e opiniões acerca da mudança que irá resultar do projeto em análise. Desta forma, é viável responder às principais questões e perceções que impulsionam possíveis comportamentos durante a mudança, facilitando a gestão desses. A ferramenta utilizada, desenvolvida tendo como base as necessidades do mercado percecionadas pela experiência prática da empresa, é denominada de questionário **EPIC**, cuja sigla invoca quatro lentes: **E**mocional, **P**olítico, **I**ntelectual e **C**omercial.

Ao considerar essas quatro lentes, é possível antecipar, planear e facilitar a dinâmica de compromisso com o projeto e maximizar o impacto do progresso da mudança. Desta forma, foi fundamentado com a teoria relativa ao EPIC que surgiu o conjunto de perguntas constituintes do questionário desenvolvido e proposto à Empresa Cliente. Este dividiu-se em secções, consoante as lentes referidas, de forma a tornar possível uma avaliação, não só global, como também por lentes, na medida em que viabiliza uma melhor compreensão de quais os fatores que especificamente influenciam o comportamento dos intervenientes na mudança. De notar que as respostas a este inquérito foram totalmente anónimas, de modo a que não existisse qualquer sentimento de opressão nos inquiridos. O questionário pode ser consultado no anexo B.

Primeiramente, no que diz respeito à lente **Emocional**, esta visa avaliar a forma como as sensações e vivências dos colaboradores afetam a sua perspetiva e abertura à mudança. Desde a preocupação do impacto da mudança na estabilidade e autonomia das suas funções, ao seu reconhecimento e valorização dentro da organização, até à perceção das suas capacidades para alavancar e acompanhar a mudança, acreditando que esta acarretará ou não benefícios pessoais, estes foram os principais pontos avaliados através desta lente. Tal como Backer *et al*. (1995) e Armenakis *et al*. (1993) – referido por Rafferty *et al.* (2013) - mencionam, a abertura à mudança é uma característica cognitiva das pessoas, pelo que um fator importante aquando da avaliação da mesma é o entendimento pessoal dos colaboradores relativamente à sua capacidade de realizar e completar realmente a mudança a que se propõe. De seguida, no que concerne à lente **Político**, esta avalia a política de funcionamento da Empresa Cliente e o impacto da mesma no sentimento à mudança, isto é: se é uma organização que incita à transparência de informação e envolvimento dos colaboradores no processo da mudança ou se, por outro, as pessoas que lideram a mudança não percebem o impacto que esta poderá ter operacionalmente na empresa e, por essa razão, não têm uma atitude transparente como deviam; adicionalmente, é, no âmbito Político, avaliada a perceção dos inquiridos face ao impacto da mudança no seu poder na organização, bem como nas tensões políticas existentes no ambiente de trabalho e, consequentemente, na motivação dos colaboradores. Efetivamente, já Kotter (1995) realçava a importância que a comunicação clara e transparente ao longo de

toda a hierarquia e o envolvimento destes tem na motivação e, consequentemente, no sucesso à mudança. No que diz respeito à lente **Intelectual**, esta tenciona, de facto, compreender se os inquiridos têm um entendimento técnico claro sobre a mudança que o projeto pode trazer, e o seu alinhamento com a estratégia da Empresa Cliente, bem como a sua perceção face ao nível de capacidade da organização para alcançar a mudança e o impacto da mesma na sua eficácia pessoal e organizacional. De acordo com Rafferty *et al.* (2013), um dos fatores que influencia a avaliação global de um indivíduo em relação à sua recetividade para a mudança organizacional é, realmente, o impacto que a mudança terá no seu trabalho - na sua eficácia pessoal. Da mesma forma, aquando da avaliação organizacional, ao invés de individual, em relação à abertura para a mudança, o impacto que esta tem na eficácia organizacional é um ponto relevante de ser considerado. Finalmente, o questionário terminava com a avaliação da abertura à mudança no que respeita a fatores **Comerciais**, nomeadamente o impacto da mudança na Empresa Cliente, a nível estratégico, competitivo e de reconhecimento da marca. Ou seja, o objetivo no âmbito desta lente é compreender se os colaboradores entendem que existe um benefício financeiro para o projeto de mudança, face ao valor de investimento que este pode representar - se a mudança decorrente do projeto tem potencial para elevar suficientemente o valor da Empresa Cliente. É por isso, neste âmbito, avaliado o nível de reconhecimento de que existe uma justificação clara para a mudança, uma vez que em caso negativo, dificilmente se cria o sentimento de urgência e compromisso com a mudança, pois não há a crença na mesma, de que esta vem dar resposta a alguma limitação sentida (Rafferty *et al.*, 2013).

Análise dos Resultados

Sumariamente, foi recorrendo a esta ferramenta que foi possível, avaliando todos os fatores mencionados, obter a consciência de qual o verdadeiro sentimento dos colaboradores inquiridos face ao projeto e à mudança que deste poderia resultar. Apenas com este entendimento seria possível elaborar um plano de comunicação adequado e eficaz, de forma a colmatar quaisquer sentimentos negativos, ou menos positivos, face ao projeto. Um Plano de Comunicação eficaz é um plano que responde às necessidades e preocupações dos seus *stakeholders*, daí a necessidade imperativa de conhecer as mesmas. De realçar que a análise dos dados extraídos do inquérito foi realizada recorrendo às capacidades da ferramenta de *Microsoft Power BI*, as quais permitiram uma visualização gráfica das respostas globais para cada um dos indicadores de análise anteriores, por cada lente, através de um *dashboard* que pode ser consultado na figura 5.



Figura 5 - Representação gráfica em *Power BI* dos resultados do questionário EPIC

Este questionário foi disponibilizado aos perfis de gestão de topo de cada geografia, de forma a conceder-lhes a liberdade de decidirem os perfis relevantes para responderem ao mesmo, dentro de cada área de serviço de âmbito. Desta forma, foram obtidas 41 respostas, durante um período de cerca de uma semana, distribuídas por perfis de gestão de serviços de suporte (29), técnicos operacionais (11) e docentes (3). De notar que existe, em certos casos, acumulação de funções de docência e no serviço de suporte, assim como de funções de gestão e operacionais. Conseguiu-se, então, obter uma amostra representativa do total dos interessados deste projeto.

Do *dashboard* desenvolvido, é de destacar que o índice de abertura à mudança desses colaboradores da Empresa Cliente revelava uma certa disponibilidade dos mesmos para abraçar o projeto, contrastada, no entanto, com a falta de motivação com os resultados possíveis do projeto e de transparência sentida em relação à sua comunicação. Ainda assim, a nível Intelectual, a maioria dos inquiridos considerava que os objetivos do projeto estavam, efetivamente, alinhados com a estratégia da Empresa Cliente, sentiam-se aptos para o mesmo e que este teria um impacto, de certa forma, relevante na eficácia tanto a nível pessoal como organizacional. Por fim, praticamente a totalidade dos inquiridos considerava esta mudança justificada e era da perceção da maioria que o projeto traria ganhos para a competitividade da Empresa Cliente. Posto isto, era, de facto, no âmbito da lente Política que existia uma maior preocupação por parte dos colaboradores. Por fim, foi ainda extraída dos dados resultantes das respostas ao inquérito a perceção dos perfis existentes no grupo dos inquiridos. Percebeu-se que a maioria, mais concretamente 33, caracterizava-se por ter uma atitude promotora do projeto pelo que, contrariamente, os restantes 8, apesar de não serem detratores, estavam numa posição neutra face à mudança do projeto. Uma posição neutra é relacionada com uma posição essencialmente passiva em relação ao projeto, não se envolvendo o suficiente no mesmo de forma a contribuir e propiciar a identificação de limitações e oportunidades de melhorias sentidas. Sendo assim, um dos focos da equipa responsável pelo projeto da PwC passou a ser, com a definição do Plano de Comunicação detalhado de seguida, mobilizar os perfis Neutros para Promotores e garantir que nenhum dos anteriores poderá passar a Detrator.

Plano de Comunicação

Tal como concluído no capítulo 2.4 (Gestão da mudança: boas práticas), a envolvência das pessoas no projeto de mudança organizacional é, de facto, um ponto sensível ao sucesso do mesmo mas, isto só é possível se acompanhada da Comunicação certa e adequada aos perfis específicos dos intervenientes. É, desta forma, que surge a necessidade de uma análise e compreensão clara das características particulares dos colaboradores da Empresa Cliente (Newman, 2016): com o objetivo de desenvolver um Plano de Comunicação oportuno e compatível com esses perfis em específico. Esta análise foi realizada previamente ao arranque do diagnóstico propriamente dito, uma vez que é imperativo que esta fase de Diagnóstico já se inicie com a abordagem correta à comunicação, de acordo com o planeado, em virtude da importância desta fase e do impacto negativo que a mesma pode ter no resultado da mudança organizacional.

Ainda de acordo com Newman (2016), num plano de comunicação eficaz deve constar, de forma explícita, para além da análise àqueles que são a audiência desse plano, já apresentada anteriormente, de que forma será a comunicação materializada, quando e quais os intervenientes. É precisamente esse o objetivo das iniciativas de comunicação expostas no Plano de Comunicação definido para a Empresa Cliente, no âmbito da **Gestão de Projeto**. Estas materializam os canais de comunicação ao longo do projeto e a sua periodicidade, nomeadamente: a reunião da *kick-off* do projeto, já realizada; a realização de reuniões mensais de *Steering Comittee*, com a Comissão Executiva, com o objetivo de reportar a evolução das atividades do projeto, assegurando um alinhamento com os objetivos da gestão de topo da Empresa Cliente; foi, também, proposto a realização de reuniões semanais e quinzenais de Ponto de Situação do projeto, com o Administrador e os Presidentes de cada geografia da Empresa Cliente em reestruturação, respetivamente, cujo objetivo passa por, igualmente à referida anteriormente, enquadrar os intervenientes dos desenvolvimentos do projeto; adicionalmente, foi sugerida a realização de Retrospetivas operacionais, por forma a envolver não só os perfis de gestão, mas também os próprios responsáveis pelos serviços de suporte em reestruturação. Esta aproximação aos Diretores dos serviços de suporte tem o objetivo de os aproximar ao progresso das atividades, de forma a que se sintam parte integrante do processo da mudança não só nas reuniões de levantamento de informação, mas também nas conclusões que daí advêm e que serão a base para a mudança propriamente dita; finalmente, sugeriu-se uma reunião de *Steering* de fecho do projeto, com todos os intervenientes até agora mencionados, de forma a expor a todos em simultâneo, para que todos se sintam equiparadamente relevantes para a mudança organizacional, quais os principais impactos que os resultados do projeto poderão ter na Empresa Cliente, decisões-chave a tomar e próximos passos a seguir. Com esta iniciativa, pretende-se essencialmente que sejam desde logo expostas possíveis preocupações por parte dos intervenientes face aos resultados do projeto e desenvolvimentos futuros para que seja possível um esclarecimento global e, dessa forma, que estejam todos preparados para agir de forma a sustentar a mudança proposta.

Ainda assim, não esquecendo a premissa da importância de envolver na mudança toda a hierarquia sem exceção, e como os perfis mais operacionais ainda não foram considerados no plano de comunicação, é de realçar, ainda, que se estipulou a estratégia de se nomear um *Change Champion* para cada geografia da Empresa Cliente, com o objetivo, então, de facilitar esse envolvimento de todos os intervenientes no projeto. Sendo que os perfis de gestão dos serviços de suporte estarão diretamente envolvidos no projeto, quer em reuniões de levantamento de informação quer nas reuniões de gestão de projeto estipuladas, importa garantir também o envolvimento dos perfis operacionais da Empresa Cliente - equipas operacionais dos serviços de suporte. O designado para o papel de *Change Champion* deve ter a função de diretor de um serviço de suporte da geografia, de forma a que tenha uma maior proximidade com os perfis mais operacionais. Combe (2014) refere, efetivamente, a

importância do papel de um *Change Champion* numa mudança organizacional, por forma a propagar o sentimento de compromisso para com o projeto ao longo de todos os intervenientes da organização.

Por último, foram estabelecidas iniciativas de comunicação no âmbito da **Gestão da Mudança**. Estas têm o objetivo de, para além de se envolver os intervenientes no projeto informativamente, isto é, no que diz respeito a informá-los acerca dos desenvolvimentos deste, pretende-se, igualmente, envolvê-los emocionalmente, ou seja, criar um sentimento de compromisso e de motivação no desenvolvimento da mudança organizacional. Tal como Aguirre e Alpern (2014) referiram, é impreterível tentar chegar aos colaboradores não apenas racionalmente, mas também emocionalmente. Desta forma, sugeriu-se a realização de iniciativas no âmbito de interações mais pessoais e descontraídas, tais como momentos de *focus groups, get together*, envio de vídeo de conclusão de fase e *poster* relacionado com a evolução do projeto. O objetivo desta informalidade é que os intervenientes se sintam à vontade de expôr as suas expectativas e pontos de vista relativamente a qualquer questão que surja em relação ao projeto de mudança organizacional, resultando, desta forma, num sentimento de maior proximidade e de impacto na mudança pelo que, consequentemente, maior compromisso com o projeto.

Todas as iniciativas enumeradas podem ser consultadas no anexo C, juntamente com o seu impacto nas lentes EPIC, assim como o *template* desenvolvido para o *poster* operacional.

4.2.2 Reuniões de Levantamento de Informação

Foram conduzidas reuniões de levantamento de informação com cada um dos 35 serviços considerados em âmbito (das 11 áreas, replicadas pelas 4 geografias), de forma a se obter uma perceção real do seu modo de funcionamento e da sua organização interna, bem como da sua maturidade operacional. De modo a ter um guião o mais comum possível a todas as reuniões, com o intuito de se alcançar o máximo de informação equivalente para facilitar a posterior análise e comparação, previamente ao início das reuniões de levantamento de informação, foi elaborado um *template* relativo às reuniões, o qual se replicou para as 35 reuniões (ilustrado no anexo D). Este foi construído recorrendo, mais uma vez, a uma ferramenta interna da PwC, já eficazmente utilizada em variados projetos da firma, para além da metodologia *Fit for Growth*, mencionada anteriormente. A primeira, denominada de *Business Analysis Toolkit* (BAT), é um acelerador desenvolvido com o objetivo de, precisamente, auxiliar o diagnóstico de uma organização, na medida em que disponibiliza um conjunto de questões-chave a utilizar para a realização de uma avaliação de alto-nível em qualquer negócio. O BAT, através de uma divisão em nove lentes, providencia questões capazes de analisar organizações nas suas principais dimensões, desde processos, a sistemas de informação e estrutura organizacional, que serão desenvolvidas de seguida. Foi, através dos recursos disponíveis no âmbito destas dimensões, que foi possível perceber que tipo de questões e abordagens eram necessárias para retirar a informação pretendida das reuniões com a Empresa Cliente, bem como quantificar, de uma forma mais viável, o nível de maturidade da mesma. No que diz respeito à metodologia *Fit for Growth*, esta, segundo os autores, sugere que uma análise efetiva a uma estrutura organizacional contempla três análises diferentes:

- Uma análise à **eficácia** estrutural, cujo objetivo é a avaliação operacional dos serviços em comparação com os objetivos traçados pela Empresa Cliente. Isto é, perceber se a estrutura orgânica e o modo de atuação da organização vão de encontro ao que os seus clientes internos e externos esperam e necessitam;

- Uma análise à **coerência** estrutural, cujo objetivo é perceber se existe um alinhamento adequado entre os elementos da estrutura e dentro dos elementos da estrutura, isto é,

compreender se há um alinhamento entre as responsabilidades, funções e atividades dos vários serviços de suporte e das várias geografias: nomeadamente se a repetição das atividades ao longo do tempo é realizada da mesma forma, se existem funções fragmentadas, atividades de baixo valor, entre outros;

- Uma análise à **eficiência** estrutural, cujo objetivo é a avaliação da eficiência da estrutura orgânica, com foco no pilar da estrutura corporativa, em termos da comunicação e reportes definidos, de forma a evitar reportes desnecessários e falhas de comunicação.

Foi, então, com base nestas ferramentas, que foram elaborados os guiões para as entrevistas. Estas reuniões tiveram como objetivo a identificação dos vários intervenientes de cada serviço, bem como as respetivas funções e responsabilidades, e as interações e relações entre estes. Por conseguinte, os guiões das reuniões realizadas com os Diretores dos serviços de suporte e, caso estes considerassem relevante, com mais alguns intervenientes no serviço, foram divididos nos seguintes temas:

- Foram elaboradas algumas questões relacionadas com a constituição do serviço (colaboradores constituintes e como se organizam) e as funções e processos realizados no âmbito do serviço de suporte em análise, de modo a obter uma contextualização mais *high-level* do **modo de funcionamento** do serviço;

- Foram elaboradas questões mais específicas para o entendimento das interações de **reportes** realizadas no âmbito da operação interna do serviço em auscultação, nomeadamente no âmbito da sua formalização ou não formalização, bem como da caracterização da agilidade dos mesmos;

- Foram desenvolvidas questões acerca da **gestão da função**, isto é, a forma como eram geridas as equipas operacionais e possíveis constrangimentos sentidos, quer no que diz respeito à dimensão, a possíveis atividades regulares de baixo valor acrescentado e a limitações dos sistemas utilizados no âmbito da operação do serviço;

- Existia uma secção de questões relacionadas com a **autonomia de gestão e tomada de decisão** do entrevistado, com o objetivo de entender os modelos de atuação das tomadas as decisões no serviço e possíveis limitações sentidas;

- Foram, de igual forma, elaboradas questões acerca da forma da **partilha de informação e comunicação** tanto interna como externamente ao serviço, isto é, internamente ao nível de documentação de processos e procedimentos para partilha entre colaboradores do serviço, e externamente no que respeita à cooperação entre geografias;

- Uma das partes do guião foi dedicada a questões relacionadas com a identificação de **constrangimentos operacionais** sentidos diariamente pelos interlocutores;

- Finalmente, o guião cessava com uma secção relativa ao **modelo de interação** do serviço, de forma a compreender quais as interações operacionais que o serviço efetuava, com outros serviços e geografias da Empresa Cliente, de modo a perceber até onde ia a interlocução dos processos de cada serviço.

Importante evidenciar que, uma vez que um objetivo sempre presente era que os intervenientes se sentissem à vontade para expôr as suas necessidades e limitações experienciadas, sem quaisquer constrangimentos, o guião descrito serviu apenas, como próprio nome indica, como um guia para a reunião, pelo que não foi necessariamente seguido à risca, uma vez que o intuito era de tornar a reunião numa conversa fluida e descontraída.

Adicionalmente, foi, ainda, intenção das reuniões de levantamento de informação a realização de um levantamento macro dos processos que cada serviço de suporte executava, com o objetivo de permitir uma melhor comparação dos vários serviços, especialmente, serviços homólogos das diferentes geografias, entre si e face às boas práticas do mercado. Com esse efeito, surgiu a necessidade de se definir uma estrutura e linguagem comum e universal para a classificação dos processos, de forma a possibilitar essa comparação pretendida. A APQC, *American Productivity & Quality Center*, oferece, efetivamente, uma terminologia base para uma identificação dos processos *standard*, denominada de PCF - *Process Classification Framework* - a qual se aplica a qualquer indústria. Desta forma, recorrendo à terminologia referida, realizou-se, aquando da preparação dos guiões, uma primeira identificação de uma lista de processos característicos de cada serviço de suporte, por forma a facilitar a abordagem dos mesmos nas reuniões. Definiu-se, então, um Dicionário de Processos para cada serviço de suporte, baseado nas boas práticas do mercado. O objetivo seria verificar quais eram, do dicionário elaborado, aqueles que cada serviço efetivamente realizava, de forma a melhor perceber as discrepâncias verificadas entre os serviços das mesmas áreas funcionais e, porventura, certas implicações que essas possam ter na comparação dos níveis de maturidade.

Com tudo isto, a partir das reuniões realizadas e, seguindo o guião já descrito, foi possível obter um melhor entendimento acerca da estrutura e funcionamento de cada serviço de suporte, nomeadamente da constituição, nível de saturação dos recursos humanos e interação entre estes, tanto interna como externamente com os restantes serviços das restantes geografias. Isto com o objetivo de se identificar potenciais reportes desnecessários, ou pelo contrário necessário de se acrescentar, entre outros *gaps* entre a data atual e o objetivo definido para a Empresa Cliente. Para além disso, estas reuniões deram, também, oportunidade aos intervenientes de identificarem eventuais constrangimentos que sentiam face ao projeto propriamente dito, de modo a, mais uma vez, ter-se mais um momento de gestão da mudança com os interessados e, caso necessário, alinhar-se da melhor forma a comunicação praticada. Cada uma destas reuniões foi documentada numa ata individual com o objetivo de se registar e não se perder a informação transmitida pelos diferentes atores auscultados, de forma a permitir uma posterior análise mais completa e aprofundada e, consequentemente, uma sistematização mais fidedigna acerca do entendimento do modelo atual e principais pontos críticos identificados.

4.2.3 Identificação das principais limitações e *gaps* operacionais

Após terminadas as reuniões de levantamento de informação, procedeu-se à sistematização da informação recolhida, de forma a possibilitar a identificação clara das principais limitações e *gaps* operacionais existentes. Esta sistematização foi materializada na forma de um Relatório de Diagnóstico, no qual foi apresentada uma visão de alto-nível da estrutura orgânica da Empresa Cliente, acompanhada de umas primeiras conclusões ao nível do modelo de funcionamento da mesma, seguida de uma análise mais micro do modo de funcionamento de cada serviço de suporte em cada geografia da Empresa Cliente, incluindo uma análise detalhada da maturidade do serviço, destacando-se *pain* e *love points* de cada estrutura orgânica. Tal como menciona Stefanovic *et al.* (2014), um relatório de diagnóstico de uma estrutura organizacional deve representar não só todos os problemas existentes e potenciais de ocorrer relacionados com a função do serviço em análise, como também se deve realçar os aspetos positivos percecionados.

Visão alto-nível da estrutura orgânica da Empresa Cliente

Para melhor compreensão do modo de funcionamento da Empresa Cliente, apresenta-se, de seguida, qual a estrutura macro da organização aquando do início do projeto, a qual foi construída através da perceção obtida a partir das reuniões de levantamento de informação.

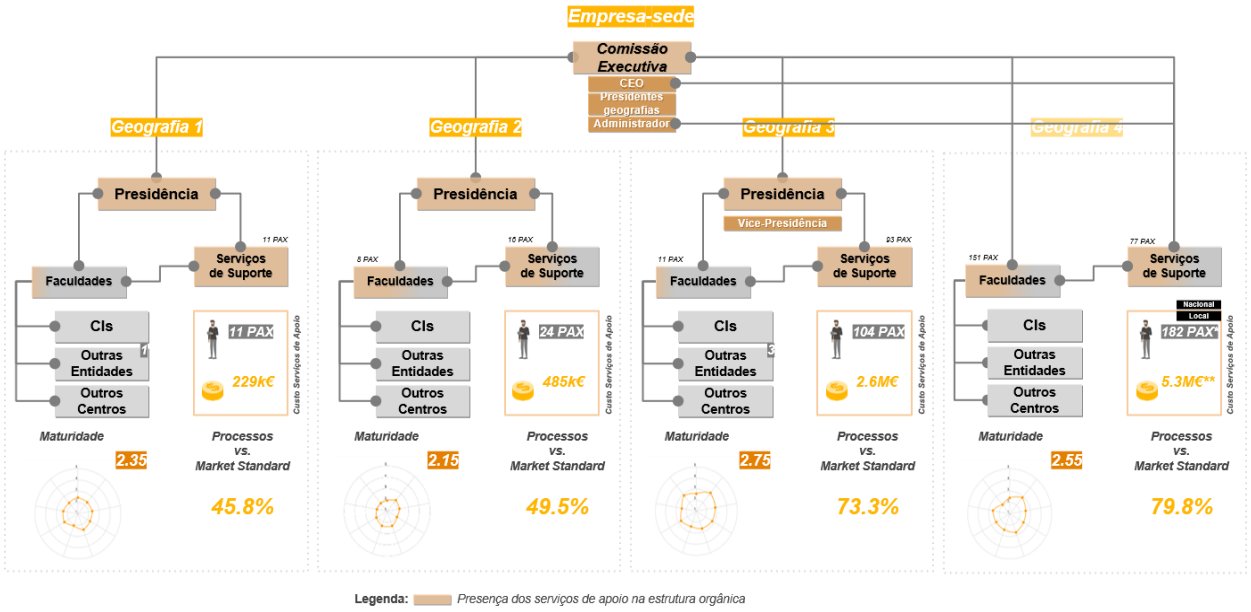


Figura 6 - Estrutura orgânica atual (*as-is*) da Empresa Cliente

Desta esquematização, é possível perceber que a preocupação por parte da Empresa Cliente acerca do desalinhamento entre as várias geografias estava, de facto, fundamentada, uma vez que se percebe que há, efetivamente, uma elevada discrepância entre o modo de funcionamento orgânico das várias geografias. Primeiramente, é importante realçar a contextualização de que a Empresa Cliente está presente em quatro geografias diferentes, sendo que três delas (geografias 1, 2 e 3) apresentam um mandato para atuação num âmbito local, apenas na região, enquanto que a quarta geografia tem definido um mandato adicional ao local para atuação nacional, isto é, tem também o papel de atuar como uma empresa-sede da Empresa Cliente. Adicionalmente, de realçar também o facto de que cada geografia da Empresa Cliente apresenta várias Faculdades e vários Serviços de Suporte sendo que a operação desses serviços pode ter presença nas faculdades ou, pelo contrário, ter apenas presença nas áreas dos serviços de suporte - na forma de serviços partilhados, uma vez que dão apoio a toda as unidades constituintes da geografia, incluindo todas as faculdades sem ter a necessidade de apresentar funções próprias da área do serviço na própria faculdade.

Analisando o diagrama representado, para além da diferença clara de dimensão entre as várias geografias, a principal dissemelhança verificada é o facto de os serviços de suporte atuarem de forma distinta nas geografias homólogas (geografias 1, 2 e 3): a geografia 3 apresenta um modelo de serviços partilhados, enquanto que as geografias 1 e 2 não. Isto significa que na geografia 3 os serviços de suporte respondem e apoiam na totalidade as Faculdades, não existindo praticamente a presença de funções de serviços de suporte nas mesmas (salvo exceções pontuais), contrariamente ao modelo das geografias 1 e 2, não uniformizado, isto é, alguns serviços de suporte funcionam no formato de serviço partilhado enquanto que outros estão distribuídos pelas faculdades, através de assessorias delegadas. O primeiro modelo, respeitante aos serviços partilhados, potencia, ao contrário dos restantes, a existência de economias de escala em termos de recursos humanos. Já a não centralização dos serviços resulta numa duplicação das funções, visto que os processos que são realizados na geografia 3 apenas por uma pessoa são, nas geografias 1 e 2, realizados por vários colaboradores dispersos nas faculdades. Tal como referido no capítulo 2, no que diz respeito à estrutura divisional, esta resulta numa duplicação e, por isso, redundância de funções, levando, consequentemente, a maiores custos. No caso referido, acerca das geografias 1 e 2, a razão é exatamente a mesma: há certos serviços de suporte que se encontram organizados por divisões, sendo que cada faculdade respeita a uma divisão, o que resulta em ineficiências

económicas no que diz respeito à utilização de recursos humanos. Para além disso, o modelo centralizado dos serviços de suporte impacta, ainda, o acesso e a qualidade da informação, uma vez que tendo um menor número de responsáveis pela função, resulta numa diminuição e convergência dos canais de comunicação para um só ponto, evitando consequências de perda de informação, potenciando, portanto, o acesso e a fiabilidade da mesma. Já na geografia 4, à semelhança das geografias 1 e 2, o modo de funcionamento dos serviços de suporte não está uniformizado ao longo dos vários serviços de suporte e é caracterizado por uma elevada descentralização, uma vez que os serviços têm assessorias delegadas ao longo das faculdades e, ainda, um interlocutor de cada área para obtenção e alinhamento da informação, validação e/ou tomada de decisão. Adicionalmente, foi possível concluir-se que as geografias 1, 2 e 3 apresentam uma estrutura orgânica com maior amplitude de controlo, pelo que o suporte e orientação estratégica dado pelos gestores pode ser prejudicado - isto porque, tal como apresentado no capítulo 2 (Enquadramento Teórico), uma estrutura com menores níveis hierárquicos, mais "achatada" e horizontal resulta, de uma forma geral, numa perda de controlo sobre os subordinados e a sua atividade, impactando o desempenho da operação. Estas diferenças nos modelos orgânicos de funcionamento operacional agora evidenciadas foram a base para a construção do modelo futuro para a Empresa Cliente, de forma a uniformizar estas práticas. Por fim, para além das discrepâncias verificadas ao nível dos modelos orgânicos de funcionamento operacional, ainda agora identificados, foram também apontadas diferenças na correspondência ou associação linear dos serviços de suporte entre as várias geografias, nomeadamente no que respeita a área de Controlo de Gestão. Esta apenas existe explicitamente na geografia 3, sendo que nas restantes está integrada na área Financeira. Para além disso, existem vários serviços de suporte da geografia 3 que aglomeram 2 a 3 áreas da geografia 4, estando as últimas, inclusivamente, dispersas entre as faculdades e Serviços de Suporte. Esta diferença não pode ser sustentada nas discrepâncias dimensionais das geografias, uma vez que estas não são assim tão significativas – como se pode verificar na tabla do anexo E -, impactando, contudo, negativamente a possibilidade de se comparar linearmente os serviços das várias geografias e, claro, a eficiência das funções.

Análise micro do funcionamento do modelo orgânico atual

Como resultado das reuniões de levantamento de informação e posterior sistematização da informação recolhida, identificaram-se as principais limitações do funcionamento dos serviços de suporte da Empresa Cliente. Esta etapa de identificação de pontos críticos da estrutura foi essencial para se compreender quais os motivos que tornam a estrutura orgânica atual adotada para o funcionamento dos serviços de suporte da Empresa Cliente pouco eficiente. Uma vez que não há ninguém que reconheça melhor as limitações de uma estrutura do que aqueles que a compõem, o ponto de partida para esta fase do projeto incidiu na recolha de informação nas reuniões de levantamento, onde os próprios intervenientes foram conduzidos a expôr os constrangimentos com que se deparavam diariamente nas suas funções. No entanto, de forma a não tornar esta análise demasiado extensa, optou-se por formular uma exposição mais geral, isto é, das principais limitações comuns a todas ou à maioria das áreas em análise e, ainda, algumas limitações mais específicas caso consideradas de elevada relevância para o projeto em estudo.

No que diz respeito ao **modo de funcionamento**, um dos primeiros problemas identificados, relacionado especificamente com a geografia 4, a qual apresenta um mandato de atuação nacional, foi o facto de os serviços de suporte desta geografia não terem uma distinção clara entre as suas responsabilidades locais - funções operacionais que executam as atividades diárias tendo em vista a prestação de serviços da geografia 4 especificamente - e as nacionais - responsabilidades de gestão institucional da Empresa Cliente. Às mesmas pessoas estão atribuídas ambas as funções, o que resulta em alguma confusão e, ainda, prejudica o desempenho das mesmas, com especial foco nas responsabilidades de âmbito nacional. De

facto, o que se verificou, resultante da interação com os colaboradores da Empresa Cliente nas reuniões, foi que um sentimento geral era a falta de acompanhamento por parte da empresa-sede, quer estrategica quer operacionalmente. A partilha de comunicação com esta geografia acontecia de uma forma demasiado pontual, o que não ia ao encontro da responsabilidade nacional que esta tinha atribuída. À data, o papel de empresa-sede era verificado apenas como um formalismo, uma vez que a sua atuação era percecionada apenas como regional, visto que não estavam asseguradas as atividades necessárias para uma coerência e visão única da Empresa Cliente por parte da geografia 4, conjugando as necessidades específicas das restantes geografias individualmente. Isto relaciona-se com uma outra limitação percecionada, no que diz respeito ao acompanhamento estratégico, uma vez que foi reportado pela grande maioria das áreas uma falta de aplicabilidade/ materialização dos objetivos estratégicos definidos no plano estratégico da Empresa Cliente, proveniente da falta de visão acerca do impacto dos objetivos estratégicos na gestão diária das suas atividades. Existia, efetivamente, transversal a todas as áreas, um conhecimento generalizado do plano estratégico da Empresa Cliente, faltando, no entanto, o conhecimento de como colocá-lo em prática, isto é, o entendimento de como atingir um alinhamento direto entre o modelo de atuação operacional das áreas de suporte e os objetivos estratégicos do plano estratégico da Empresa Cliente. Isto resultava essencialmente da falta de alinhamento e acompanhamento do plano de atuação/ de atividades anual de cada serviço de suporte por parte da empresa-sede.

Para além disso, transversal a todas as geografias, verificou-se que, no que respeitava aos **reportes**, estes careciam, no geral, de formalização. Eram distinguidos reportes hierárquicos de funcionais, sendo que os primeiros, como o próprio nome indica, são reportes executados ao longo da hierarquia definida, enquanto que os últimos acontecem fora da mesma, para efeitos de necessidades operacionais. Estes últimos não estavam, de uma forma geral, formalizados. À exceção das áreas financeiras e de sistemas de informação, as quais tinham os reportes duplos formalizados em despacho, as restantes não tinham os reportes funcionais formalizados, estando apenas tacitamente definidos e conhecidos pela sua aplicação prática. Adicionalmente, estes nem sempre estavam traduzidos em procedimentos, o que resultava na não clarificação do seu modelo de atuação. Claro está que, dessa forma, estes não eram executados da forma mais eficiente, uma vez que eram meramente casuísticos, isto é, realizados aquando das necessidades ao invés de ter periodicidade e momentos definidos para os mesmos, o que podia trazer entropia ao processo de tomada de decisão. Também, devido ao elevado espetro de controlo e atuação, característico dos reportes hierárquicos, o processo de tomada de decisão tornava-se mais demorado e a capacidade de apoio técnico junto de algumas áreas era, de certa forma, dificultada.

Continuando, no que diz respeito à **gestão da função** foi constatado que, de uma forma geral, as equipas operacionais dos serviços de suporte se encontravam subdimensionadas em termos de recursos humanos face às exigências das suas atividades. A principal razão para este subdimensionamento centra-se nas carências verificadas ao nível de sistemas de suporte dos processos, o que constitui elevadas ineficiências às funções. Mais uma das razões para esta falta de recursos era a dificuldade dos serviços na retenção de colaboradores, devido à falta de competitividade dos salários e benefícios oferecidos face à sobrecarga de trabalho e disponibilidade de horários exigidas. Adicionalmente, a ausência, para a maioria das funções, de indicadores de avaliação de desempenho e, em alguns casos, a existência dos mesmos mas a falta de consequência da sua monitorização na progressão de carreira dos indivíduos, constituía mais um constrangimento à motivação e permanência dos colaboradores na Empresa Cliente. Ainda assim, um *love point* verificado no âmbito da gestão da função que é importante manter, por ser benéfico ao bom funcionamento dos serviços de suporte da Empresa Cliente, é o facto de a gestão das equipas ser feita de forma informal e ágil, existindo contacto próximo e partilha regular.

No que diz respeito à **autonomia e tomada de decisão**, é de mencionar que o seu nível não é uniforme ao longo de todos os serviços, das várias geografias. Dentro de cada geografia verificou-se graus de autonomia díspares e entre serviços homólogos igualmente. Ainda assim, percebeu-se que, de uma forma geral, era reconhecida autonomia das funções para a tomada de decisões operacionais e financeiras, quando aprovadas em orçamento. No caso de não aprovado em orçamento, a autonomia para questões financeiras, bem como para definição de responsabilidades e funções para novas contratações, era já condicionada, requerendo validação das camadas hierárquicas superiores. Esta validação é obtida através de um alinhamento regular e informal - mais uma vez rege aqui a não formalização desta interação - com os níveis hierárquicos para efeitos da tomada de decisão sendo que, no entanto, foi várias vezes reportado que a concentração do poder de tomada de decisão num mesmo perfil limita a agilidade na tomada de decisão, sendo este perfil essencialmente a Presidência de cada geografia, no caso das geografias 1, 2 e 3. No entanto, verificou-se que, na maioria dos casos, não existia documentação sobre os perfis e áreas de tomada de decisão entre os serviços e a gestão de topo.

Apesar de a Empresa Cliente funcionar, tal como evidenciado, numa ótica de quatro geografias em que uma constitui a empresa-sede, verificou-se que a comunicação entre esta última e as restantes geografias nem sempre é a mais ágil, não fazendo jus a esse modelo de funcionamento. No que respeita à **partilha de informação e comunicação**, é de evidenciar, efetivamente, a ausência de canais de comunicação claros entre a empresa-sede e as restantes geografias, não estando definidos fóruns para o devido efeito, bem como a ausência de partilha regular e transparente de informação entre as mesmas. Ainda assim, das partilhas que existem - nomeadamente nas áreas de Sistemas de Informação, de Relações Internacionais, Serviços Escolares e Recursos Humanos -, foi reportada a falta de consequências resultantes das mesmas, devido às discrepâncias estruturais entre as realidades das várias geografias. Existe, ainda, baixa partilha entre as geografias 1, 2 e 3 entre si. Isto leva a que haja uma visibilidade escassa acerca das atividades por estas realizadas, bem como das diferenças existentes em algumas atividades, limitando um possível alinhamento de funções. Consequentemente, as áreas não interagiam de forma tão colaborativa e eficiente como poderiam.

Foram, ainda, refletidos nas reuniões de levantamento de informação os principais **constrangimentos operacionais** sentidos. Primeiramente, foi referida a existência de diversas limitações nos sistemas de informação em vigor, desde temas de integração, como a não existência de funcionalidades de mercado consideradas essenciais ao bom funcionamento da função. Isto levava a que houvesse um elevado esforço na realização de atividades manuais e/ou duplicadas entre sistemas, perdendo-se a capacidade de alocação de tempo a atividades de maior valor acrescentado - isto constitui mais uma razão para a sobrecarga dos recursos humanos dos serviços. Esta sobrecarga levava a que os colaboradores não tivessem o tempo que pretendiam para agir criticamente face à sua função. Adicionalmente, a falta de programas de formação contínuos, quer no que respeita às funções do serviço quer relativas ao manuseamento dos sistemas necessários, constituía também um tema que preocupava os colaboradores da Empresa Cliente e que não permitia alcançar a melhor eficiência nas suas funções. Por último, não constituía uma boa prática geral da Empresa Cliente a documentação e formalização em procedimentos e fluxogramas dos processos efetuados em cada serviço de suporte. Para além disso, os documentos que existiam encontravam-se, na sua generalidade, desatualizados, uma vez que não era realizada uma revisão periódica dos mesmos.

Finalmente, no que diz respeito ao **modelo de interação** do serviço, é de realçar a ausência de um modelo de governo e de interação com linhas de responsabilidade e atuação claras, bem como a falta, para algumas geografias, de funções pares entre si - como o caso de

Investigação e Inovação, que é particular da geografia 4, o que dificulta interações operacionais com as restantes.

Análise da maturidade dos serviços de suporte

Foi, ainda, realizada uma análise quantitativa à maturidade de cada serviço de suporte de cada geografia e, consequentemente, da Empresa Cliente como um todo. Esta avaliação teve como principal objetivo a compreensão de qual a maturidade da Empresa Cliente à data e, assim, perceber qual a maturidade máxima que esta consegue suportar. Desta forma, tendo isso em consideração, a proposta do modelo futuro terá essa maturidade em vista, acompanhada de fatores a melhorar que terão, de facto, impacto no seu valor. Isto porque, apenas a reestruturação orgânica da Empresa Cliente, que é o âmbito do presente projeto, não é uma mudança que ambicione a alteração do nível da maturidade diretamente, pelo que essa reestruturação será pensada tendo em conta a capacidade atual da Empresa Cliente (influenciada pelo seu nível de maturidade), de forma a que seja exequível.

Essa avaliação de maturidade foi realizada recorrendo à ferramenta BAT, através da avaliação quantitativa das nove lentes constituintes dessa ferramenta. Cada lente é, por sua vez, materializada num conjunto de sub-lentes que a explicitam com maior detalhe, pelo que a avaliação quantitativa é realizada diretamente a cada sub-lente e a média destas resulta na pontuação da respetiva lente. Esta avaliação às sub-lentes é executada numa escala de 1 a 5, sendo que no geral: 1 corresponde a um nível de maturidade inicial, sem qualquer definição ou formalização; 2 reflete um estado de maturidade conhecido, isto é, os fatores caracterizadores da lente são conhecidos e executados de forma *ad hoc*, não sendo, no entanto, formalizados; 3 corresponde a um estado já devidamente definido/ formalizado; 4 corresponde a um estado gerido, isto é, existe uma gestão boa dos elementos referentes à lente em análise mas tem, ainda, meios para melhorar; e, por fim, 5 corresponde a um estado otimizado e em fase de melhoria contínua. Esses níveis de maturidade e o seu significado podem ser consultados na figura 7.

1 | Inicial	2 | Conhecido	3 | Definido	4 | Gerido	5 | Otimizado
• Gestão informal e sem visão integrada de atuação; • Tecnologia suporta atividades de cariz administrativo e/ ou exigências regulamentares; • Organização sem processos formalizados e tipicamente suportados em atividades manuais; • Informação em suporte manual.	• Existência de estratégia da organização; • Partilha de informação de forma limitada, desestruturada e descentralizada; • Subutilização dos sistemas de informação. Existência de arquitetura tecnológica baseada em alta customização e ausência de integrações; • Organização com processos em início de formalização. Regras definidas, mas parcialmente implementadas;	• Plano estratégico definido de 3 a 5 anos; • Informação disponível e fiável para suporte à decisão; • Arquitetura aplicacional que suporta a atividade, soluções *standard* e com bases de dados uniformes. Integrações existentes, mas sem potenciar os processos; • Organização com processos definidos e implementados, e processos integrados.	• Plano estratégico de 3 a 5 anos integrado na cadeia de valor; • Informação centralizada e sistematizada; • Utilização coletiva de sistemas integrados de informação transversais aos processos; • Organização com processos em melhoria contínua e totalmente alinhados com o plano estratégico.	• Acompanhamento diário da estratégia. Alinhamento dos *stakeholders* com os objetivos internos; • Informação disponível, acessível e conhecida; • Trabalho diário de adaptação digital. Métodos de previsão do negócio, dada a informação presente nos sistemas; • Processos otimizados e interligados ao plano estratégico. Excelência na competitividade no mercado e níveis de serviço acima da média.

Figura 7 - Significado dos níveis da maturidade da escala BAT

Com base nesta ferramenta, o exercício realizado foi a atribuição, para cada serviço de suporte de cada geografia, um valor desta escala de maturidade para cada uma das sub-lentes, resultando numa pontuação média para cada uma das nove lentes, em cada serviço. O resultado dessa avaliação pode ser consultado no anexo F, juntamente com a avaliação global da Empresa Cliente e o respetivo gráfico representativo. Esta é a média das maturidades de cada serviço de suporte de cada geografia e os resultados – que estão sistematizados na figura 8 - são os seguintes:

- A lente denominada por **Estratégia Corporativa** analisa o nível de definição e conhecimento do plano estratégico da Empresa Cliente e a sua materialização na operação do serviço, sendo que a existência de indicadores permite percecionar esta

materialização. A Empresa Cliente foi, globalmente, avaliada nesta lente em 2.37, justificado pelo facto de existir, de uma forma geral, um conhecimento sobre o plano estratégico formalizado para a Empresa Cliente, não sendo, no entanto, percecionado o seu impacto na gestão diária das atividades dos serviços;

- No que diz respeito à **Estrutura Corporativa**, esta lente tem como objetivo a avaliação da relação e nível de alinhamento entre o serviço de suporte e a gestão de topo da Empresa Cliente e a formalização desta interação em reportes. Desta forma, visto que, de uma forma geral, as linhas de reporte hierárquico eram percecionadas como claras e eficazes, não se verificando, porém, clareza e definição no alinhamento e interação entre as operações regionais e a estrutura corporativa da empresa-sede, a Empresa Cliente foi apreciada nesta lente com a média global de pontuação de 2.75;

- Já a lente **Organização** visa avaliar o nível de formalização das funções e responsabilidades correspondentes à operação do serviço bem como alinhamento destas com os objetivos estratégicos e, ainda, o nível de controlo de risco operacional existente. Com estes critérios em vista, esta lente foi globalmente avaliada com 2.53, uma vez que o papel nacional da empresa-sede era verificado apenas como um formalismo, visto que a sua atuação era percecionada apenas como regional. Não estavam, assim, asseguradas as atividades necessárias para garantir uma coerência e visão única da Empresa Cliente por parte da empresa-sede, assim como não existia uma gestão de risco organizacional;

- A **Capacitação Organizacional** diz respeito ao nível de capacitação do serviço quer em termos de dimensionamento como de competências técnicas dos recursos humanos. Para além disso, é do âmbito desta lente compreender se existe um sistema de avaliação de desempenho formalizado e consequente. A Empresa Cliente foi globalmente avaliada nesta lente em 2.47, valor justificado pelo facto de os serviços estarem, de uma forma geral, subdimensionados e não existir, à data, nenhum mecanismo de avaliação de desempenho e reconhecimento formal dos colaboradores;

- Como quinta lente, a **Oferta Cliente** diz respeito ao nível de compreensão dos serviços prestados ao cliente final e até que ponto as ferramentas existentes permitem a prestação/ comunicação de um serviço otimizado. Os serviços disponibilizados pela Empresa Cliente aos clientes finais poderiam evoluir digitalmente, de acordo com as necessidades, assim como os canais de comunicação internos para divulgação interna e acesso à informação, pelo que a lente recebeu uma pontuação global de 2.61;

- No que diz respeito à **Informação**, é necessário avaliar de que forma são geridos os dados, bem como o nível de segurança, qualidade e clareza da passagem da informação. Avaliou-se globalmente em 2.40 pelo facto de os dados necessários às atividades dos serviços de suporte se encontrarem dispersos e pouco integrados dentro da Empresa Cliente, não sendo o seu acesso claro;

- Quanto aos **Processos**, é imperativo aferir o nível de formalização dos mesmos, bem como a sua digitalização, uniformização e otimização. O nível de 2.48 correspondente a esta lente deveu-se ao facto de, de uma forma geral, as funções e processos de cada serviço de suporte estarem documentados, mas não mapeados como fluxogramas ou manuais de procedimentos detalhados, assim como o mesmo se verificou para as interações e/ou modelos de atuação conjuntos com as outras geografias;

- A avaliação da **Tecnologia** prende-se com a reflexão acerca dos sistemas utilizados para suportar os processos e se estes são adequados aos mesmos, bem como a sua integração. Verificou-se a existência de diversas limitações nos sistemas de

informação em vigor à data, como já referido, sendo que essa limitação era, ainda, percecionada de diferente forma pelas geografias, pela inexistência de processos com o mesmo nível de maturidade entre elas. Isso levou a que o nível desta lente fosse 2.40;

- E, finalmente, no que diz respeito a **Métricas de Reporte/Desempenho**, é necessário avaliar se existem indicadores que avaliem o desempenho do serviço e o alinhamento desses indicadores com o alcance dos objetivos estratégicos. Eram, de facto, realizados à data reportes essencialmente legais, pelo que não eram, no entanto, considerados como uma ferramenta de gestão com planos de ação subsequentes, resultando numa avaliação global desta lente com o valor de 2.29.

Sendo assim, após uma avaliação extensiva de cada uma destas lentes referidas, concluiu-se que a Empresa Cliente apresenta um nível de maturidade global de 2.43, o que implica que o desenho do modelo futuro seja realizado tendo esse valor em consideração. Nomeadamente, o facto de os sistemas não serem uniformes entre as várias geografias e serem percecionadas dificuldades diferentes acerca do suporte dos mesmos nos processos de cada geografia, por esses processos terem maturidades diferentes, pode dificultar uma eventual sinergia entre as áreas das diferentes geografias. Para além disso, é primordial que haja uma preocupação, aquando da elaboração dos cenários, da separação clara entre as funções nacionais e locais e da formalização das nacionais, de forma a que seja assegurada a coerência entre as geografias e com os objetivos estratégicos da Empresa Cliente, através de uma devida orientação estratégica da empresa-sede.



Figura 8 - Teia representativa da maturidade global da Empresa Cliente de cada lente do BAT

Levantamento macro de processos

No que diz respeito ao levantamento macro dos processos de cada serviço de suporte, referido anteriormente, este objetivava uma melhor compreensão dos processos realizados por cada serviço de suporte face às boas práticas do mercado, por forma a melhor comparar o desempenho dos serviços homólogos entre geografias, assim como das geografias em geral. Adicionalmente, com esta compreensão acerca dos processos realizados por cada serviço de suporte, é possível aferir a complexidade desse serviço e esta face às das restantes geografias, sendo esse um fator complementar à análise de maturidade. Esta complementaridade decorre

do número de processos que um serviço de suporte executa, bem como o grau de complexidade desses processos, pode influenciar a sua maturidade - ou seja, se um determinado serviço de suporte de uma dada geografia até tem uma maturidade elevada mas realiza uma fração muito baixa dos processos *standard* do mercado, então a sua maturidade está influenciada pela sua carência de processos.

Desta forma, após desenvolvido o dicionário de processos *standard* do mercado, recorrendo ao APQC - o qual pode ser consultado no anexo G.1 - e levantados os processos realizados por cada serviço de suporte, foi elaborada uma matriz que cruza os processos *standard* com os que cada serviço realmente executa, para cada área. De notar que, como os processos realizados por cada serviço são designados individualmente pelo mesmo, o que dificultava qualquer comparação, foi necessária uma fase prévia de preparação dos mesmos, na qual se uniformizou esses processos, com base na terminologia PCF. Esta matriz resultante do exercício comparativo realizado, que resultou na tabela do anexo G.2, reflete, então, que, de uma forma geral, as geografias 1 e 2 executam apenas 50% ou menos de 50% dos processos considerados boas práticas do mercado, enquanto que as geografias 3 e 4 realizam mais de metade dos mesmos, sendo a média em torno dos 70%. Assim, é possível concluir que, contrariamente ao exemplo mencionado anteriormente, não se verifica qualquer relação direta com um baixo número de processos e uma elevada maturidade, pelo contrário. Verifica-se, portanto, que serviços que realizam um maior número de processos *standard* apresentam, de uma forma geral, uma maturidade também superior. Isto pode ser justificado pelo facto de que a execução de mais processos pode subentender a existência de um maior pensamento crítico por parte dos intervenientes desse serviço, no sentido em que procuram criar ciclos de melhoria contínua e alargar o seu leque de processos mediante necessidade percecionada. Esta capacidade crítica pressupõe um estágio de otimização em que se consegue desenvolver mais processos, daí a elevada maturidade.

De notar que para a área de Relações Externas o cruzamento de processos não é o mais justo face à realidade, uma vez que os processos disponíveis na ferramenta APQC focam-se no âmbito de *fundraising*, sendo que o serviço de Relações Externas executa, adicionalmente, processos no âmbito da empregabilidade dos estudantes, parcerias com empresas e relações com *alumni*.

5 Conceção do Modelo Organizacional Futuro

Concluída a Fase de Diagnóstico e, tomando como ponto de partida todas as limitações identificadas, procedeu-se ao desenvolvimento de cenários possíveis para o modelo organizacional futuro. Como tal, no presente capítulo, são apresentados os cenários propostos, acompanhados de vantagens e desvantagens gerais associadas aos mesmos. Depois, tendo como foco um dos cenários apresentados, considerado mais adequado no contexto da Empresa Cliente, são detalhados os seus elementos constituintes, de forma a ilustrar como se apresentará o cenário escolhido pela Empresa Cliente em detalhe.

5.1 Desenvolvimento dos Cenários Propostos

Com base nas ilações retiradas do diagnóstico, foram construídos três cenários possíveis para o modelo orgânico futuro, apresentados na figura 9. De notar que, por questões de calendarização de projeto, não foram, até à data da entrega da dissertação, apresentadas as propostas de modelo futuro à Empresa Cliente.

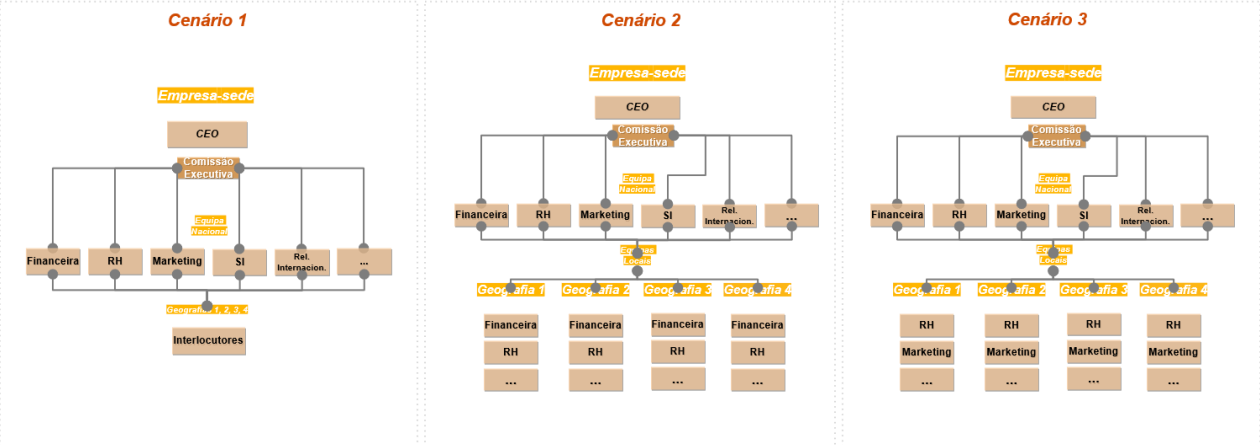


Figura 9 - Representação esquemática dos Cenários Propostos

5.1.1 Cenário 1 - Modelo Centralizado ou Funcional

O modelo Centralizado ou Funcional caracteriza-se essencialmente pela centralização de todos os serviços de suporte na geografia 4, empresa-sede, sendo que as demais geografias apresentam interlocutores funcionais, para auxiliar na coordenação da interação nacional com a local. Este é um modelo essencialmente funcional, uma vez que para além das camadas hierárquicas superiores, relativas à gestão de topo da Empresa Cliente, o modelo apresenta uma camada adicional orientada por departamentos funcionais, em que cada um diz respeito a um serviço de suporte. Assim, a operação *core* dos serviços de suporte está apenas presente na geografia 4 como empresa-sede, e não como geografia da Empresa Cliente, sendo que nas

geografias existem apenas pontos de contacto na forma de interlocutores, com a responsabilidade de recolher informação necessária à operação dos serviços e esclarecimento de questões específicas à geografia respeitante. Desta forma, todos os processos das áreas de serviços de suporte passam a ser nacionais, deixando de haver processos de âmbito local.

Esta centralização do poder de decisão e operação de cada área de serviço de suporte faz com que a Comissão Executiva possua uma amplitude de controlo direto operacional elevada o que, como mencionado anteriormente, pode resultar numa perda de controlo sobre os subordinados e sobre a sua própria atividade de gestão. Esta ausência da visão de gestão poderá resultar numa redução na *performance,* na eficiência e na eficácia da Empresa Cliente, podendo ser por isso necessário que se reveja a estrutura hierárquica, aumentando os custos financeiros em recursos humanos. Esta última medida pode ter, contudo, impacto negativo na partilha de comunicação e informação, uma vez que, por quanto mais pessoas e camadas hierárquicas passar a informação até ao *ultimate owner* da tomada de decisão, maior é a possibilidade de distorção e perda da mensagem, prejudicando a capacidade de resposta diligente e adequada. Esta ineficiência na comunicação poderá ser contornada através de uma clara definição e formalização das linhas de reporte funcional e hierárquico, acompanhada de uma clareza na cadeia de comunicação hierárquica da Empresa Cliente. Esta formalização traduz-se na definição de regras e procedimentos documentados e partilhados com todos os intervenientes no processo. Adicionalmente, a divisão funcional da estrutura é caracterizada por promover a criação de silos entre as áreas, ainda que resulte numa especialização das funções, o que aumenta a eficiência da sua *performance.* A existência desses silos limita a interação e colaboração entre as áreas. Torna-se, portanto, novamente evidente a necessidade da existência de linhas de reporte e interações funcionais, devidamente formalizadas como forma de promoção da cooperação entre as áreas. À data, não foi verificado este nível de formalização das linhas de reporte e de interação funcional na Empresa Cliente, pelo que, a exigência de maturidade operacional subentendida neste modelo, não o torna totalmente adequado para o caso em estudo.

Em suma, o presente cenário implica investimentos financeiros, em recursos humanos para extensão das camadas hierárquicas superiores, e apresenta implicações ao nível da gestão de recursos humanos para os cargos futuros, podendo ter impactos emocionais e técnicos. A construção da equipa nacional implica a reorganização dos recursos humanos atuais dos serviços de suporte das quatro geografias, nomeadamente no que diz respeito a uma realocação no âmbito da equipa funcional da geografia e a reorganização de funções.

5.1.2 Cenário 2 - Modelo Descentralizado (com equipas Nacional e Locais)

O modelo descentralizado explicita a separação entre as funções nacionais dos serviços de suporte e as funções locais, por geografia. Assim, o modelo é constituído por uma equipa nacional, supervisionada pela Comissão Executiva, a qual é organizada funcionalmente, através do agrupamento de funções do âmbito da mesma área em departamentos; seguida de uma segunda organização divisional, orientada a geografias. Esta camada divisional é respeitante às equipas locais, distribuídas por cada uma das geografias constituintes da Empresa Cliente.

Este modelo previne alguns dos impactos negativos identificados para o modelo anterior, sendo que liberta a carga operacional de monitorização dos serviços de suporte dos perfis da gestão de topo. Esta alocação divisional dos serviços de suporte traz, também, responsabilidade de supervisão aos Presidentes das geografias da Empresa Cliente, dando espaço à gestão de topo para se dedicar ao planeamento e definição estratégica da Empresa Cliente. Assim, esta descentralização geográfica agiliza a tomada de decisão, podendo, no

entanto, ser promotora de algumas ineficiências na comunicação, na medida em que existe a necessidade de uma maior diversidade de canais de comunicação para efeitos de tomada de decisão e da própria operação das funções dos serviços de suporte. Desta forma, este cenário exige a existência de canais de comunicação capazes, robustos e eficazes. A maturidade da Empresa Cliente não está, mais uma vez, integralmente capaz de suportar esta complexidade, apesar das linhas de reporte hierárquicas serem melhor estabelecidas que as funcionais. Relativamente à existência de equipas locais, a sua organização com uma orientação geográfica seguida de uma orientação aos processos de suporte da operação traz benefícios na agilidade das equipas internas e no alinhamento funcional das operações *cross-BU*. Para além disso, importa destacar que a principal vantagem desta organização divisional é a existência de um maior foco nas necessidades funcionais e operacionais de cada uma das geografias. A prestação de serviços será, por isso, mais personalizada.

Importa ressalvar, contudo, que este modelo origina duplicações de funções, visto que existem atividades locais que são comuns às quatro geografias. Isto implica uma uniformização, transversal às geografias, das práticas operacionais associadas a cada uma das funções, de forma a potenciar colaborações entre as mesmas áreas das quatro geografias e, caso seja possível, criar sinergias, aumentando a eficiência da Empresa Cliente. Este modelo aporta, assim, custos também a nível financeiro como pessoais, uma vez que terá que haver uma reorganização dos serviços de suporte nas geografias, nomeadamente no que respeita à geografia 4, já que, como verificado na secção 4.2.3 (Identificação das principais limitações e gaps operacionais), existem serviços de suporte que estão distribuídos em duas a três áreas, por motivos de dispersão dos processos de forma diferente. Assim, no caso de se pretender uniformizar as equipas dos serviços, é necessário que haja uma centralização dessas equipas dispersas em várias áreas da geografia 4, o que pode implicar uma descida de hierarquia/posição de autoridade em certas situações. Isto implica, então, um maior esforço de gestão da mudança por parte da Empresa Cliente aquando da implementação deste cenário. Finalmente, existe, também, a necessidade de alocar recursos à equipa nacional.

5.1.3 Cenário 3 - Modelo Híbrido

O modelo híbrido resulta na junção dos dois modelos anteriores. Existe uma equipa nacional, centralizada na empresa-sede, dividida funcionalmente de acordo com a área funcional dos serviços de apoio, responsável pela atuação nacional da Empresa Cliente. Por outro lado, mediante necessidade sentida por cada serviço de suporte, podem existir, ou não, equipas locais desses serviços nas várias geografias. Ou seja, para além da presença das áreas de serviços de suporte na empresa-sede com funções nacionais, estes podem, ainda, estar presentes nas várias geografias com equipas locais (cenário 2) ou apenas com interlocutores (cenário 1). Isto resulta na existência de serviços de apoio totalmente nacionais, na forma de serviços partilhados, localizados apenas na geografia 4 e serviços de apoio distribuídos pelas várias geografias e, claro, também presentes na equipa nacional. Exemplificando, a área de Recursos Humanos, tendo processos executados em ambos os âmbitos (nacional e local), seria impactada negativamente, caso alguns dos processos menos analíticos da função, como processo de recrutamento, ficassem centralizados exclusivamente num dos âmbitos. São processos que dependem das particularidades de cada geografia, fazendo por isso sentido que sejam operacionalizados pelas mesmas, consoante as suas necessidades e realidade envolvente. Extrapolando esta análise para todas as áreas funcionais em análise, identifica-se como necessária a existência de equipas locais para as seguintes áreas: Recursos Humanos, Sistemas de Informação (por ser primordial existir apoio técnico constantemente disponível para cada geografia), Marketing (uma vez que cada faculdade de cada geografia tem as suas necessidades próprias, sendo que o que for fora do Plano de Comunicação Nacional beneficia de ser gerido localmente), Serviços Académicos (por ter processos que requerem uma relação

próxima e direta com os estudantes), Relações Internacionais e Relações Externas (visto que, mais uma vez, cada faculdade de cada geografia requer as suas próprias parcerias), Operações (porque o processo de compras é baseado nas necessidades específicas de cada entidade de cada geografia) e Investigação e Inovação (pelo facto de que exige um nível de serviço especializado nas particularidades de cada projeto e de cada área de investigação).

Assim, este cenário assemelha-se em vários aspetos ao cenário 2, na medida em que apresenta uma organização funcional para a equipa nacional e, igualmente, uma organização divisional por geografias e por processos dos serviços de suporte para as equipas locais. Pelo que apresenta as mesmas vantagens e desvantagens referentes a esse modelo de organização, nomeadamente: a libertação de carga excessiva de controlo dos serviços de suporte por parte da gestão de topo da Empresa Cliente; existência de maior quantidade de canais de comunicação para as tomadas de decisão, o que exige uma maior formalização dos mesmos e do seu modelo de atuação; a existência de um maior foco nas necessidades particulares de cada geografia, através das equipas locais; a existência de custos associados à reorganização e uniformização operacional das equipas locais; e, a alocação de recursos adicionais para a construção da equipa nacional. A principal diferença centra-se no facto de todas as áreas de suporte não estarem necessariamente presentes em todas as equipas locais, sendo que apenas estão presentes as que englobam processos necessários de ser realizados localmente. Isso faz com que o foco nas necessidades particulares de cada geografia não seja nos serviços prestados de todas as áreas, mas sim se atinja um equilíbrio nesse sentido. Pode, também, exigir um menor número de FTEs (*Full Time Equivalent*), o que resulta em menores custos de recursos humanos.

5.2 Modelo Orgânico Futuro

5.2.1 Escolha do Cenário a Propor

Depois de apresentados os vários cenários e analisadas as suas vantagens e desvantagens, o planeado seria que a Empresa Cliente optasse pelo cenário mais eficiente e adequado para a sua visão estratégica. No entanto, por motivos de calendarização do projeto esta etapa ainda não foi executada, pelo que coube à autora da dissertação a proposta de um dos cenários, com base no impacto deste nas limitações que a Empresa Cliente apresenta, expostas na secção 4.2.3 (Identificação das principais limitações e gaps operacionais).

Para esse efeito, foi realizada uma análise comparativa entre os três cenários, baseada no impacto de cada um deles nos principais *pain points* da Empresa Cliente, de âmbito orgânico, identificados na análise de diagnóstico:

- **Limitações do fluxo de informação:** o fluxo de informação entre os serviços de suporte das geografias é escasso, uma vez que não existem mecanismos de incentivos a esta interação no modelo atual da Empresa Cliente. No que diz respeito ao primeiro cenário proposto, estando os serviços de suporte centralizados numa equipa nacional não é aplicável esta necessidade de fluxo de informação entre geografias. Os cenários 2 e 3 já têm essa necessidade sendo que, em ambos, a existência de uma equipa nacional impacta positivamente essa interação, na medida em que constitui um elemento que incentiva e agiliza essa comunicação. No cenário 3 este mecanismo é aplicável apenas em alguns casos;

- **Subdimensionamento de recursos humanos dos serviços:** foi verificado que, de uma forma geral, os serviços carecem de recursos humanos para a organização que apresentam. No entanto, o cenário 1 como exige a constituição apenas de uma equipa

por área, na qual são centralizados todos os processos necessários à operacionalização mesma sem que haja duplicações destes nas várias geografias, seria tendencialmente exequível implementá-lo com a quantidade de recursos humanos existentes à data - pelo que se verifica um ganho evidente de eficiência de recursos neste cenário. O cenário 2 é, por outro lado, o que requer um maior número de recursos humanos, por apresentar cinco equipas para cada área - as quatro locais e uma nacional, enquanto que o cenário 3 é o intermédio entre os dois anteriores. Verifica-se um ganho de eficiência face ao cenário 2, uma vez que três das onze áreas dos serviços de suporte são centralizadas, o que equivale a uma redução de recursos de doze equipas locais. Ainda assim, apesar de uns cenários necessitarem de mais recursos humanos (FTEs) do que outros, no geral em todos este valor será tendencialmente inferior ao valor atual alocado aos serviços de suporte, na medida em que é âmbito dos três cenários que todos os serviços em todas as geografias atuem na forma de serviços partilhados, perdendo a presença que tinham nas faculdades. Também, vão existir reorganizações de recursos e de funções em qualquer um dos cenários, pelo que acarreta sempre implicações ao nível dos recursos humanos;

- **Standardização e uniformização dos processos:** áreas com processos tendencialmente mais standards são as áreas mais massificadas dentro da Empresa Cliente. Após analisadas as áreas verificou-se que 6 de 11 áreas de serviços de suporte apresentam processos com tendência para serem standard - Financeira, Controlo de Gestão, Operações, Recursos Humanos, Sistemas de Informação e Serviços Académicos. São processos que podem, portanto, ser bastante otimizados em sistemas, pelo que se tornariam mais *standard* e eficientes. No cenário 1, estas áreas beneficiam de uma centralização o que constitui uma vantagem à eficiência dos processos mais *standard* das áreas, carecendo, no entanto, da gestão local necessária para certos processos de maiores especificidades. O cenário 3 é o mais eficiente neste caso, uma vez que possibilita a gestão deste balanço entre processos centralizados e locais;

- **Baixo suporte de sistemas:** um dos constrangimentos identificados foi a existência de sistemas independentes de determinadas geografias e que não permitem a sua uniformização, com implicações na gestão de dados para efeitos de *reporting*, entre outras. Neste caso, o cenário 1 beneficia na medida em que apenas temos uma equipa e, igualmente, um único sistema. Nos cenários 2 e 3 existe já uma maior margem para que sejam desenvolvidos processos diferentes entre as mesmas áreas e, por isso, exijam sistemas também diferentes ou com especificidades diferentes, como é o que acontece no modelo atual. No entanto, a existência da equipa nacional vai, como já referido anteriormente, tendencialmente permitir a uniformização da gestão local entre as várias geografias, evitando as divergências entre elas;

- **Complexidade da tomada de decisão:** o elevado espetro de reportes hierárquicos verificado atualmente resulta num aumento da complexidade das tomadas de decisão. No cenário 1, a equipa nacional está sob o controlo da Comissão Executiva, constituída por perfis com pelouros nas várias áreas, nomeadamente COO (*Chief Operating Officer*), CEO, entre outros. Assim, esta dispersão da supervisão de acordo com os pelouros respetivos contribui para o aumento da agilidade na tomada de decisão. Nos cenários 2 e 3, a existência de reportes hierárquicos entre os perfis operacionais das equipas locais e os coordenadores, entre os coordenadores e a Presidência de cada geografia e entre as Presidências e a Comissão Executiva constitui, notoriamente, um constrangimento à celeridade da tomada de decisão, pelo que esta pode ter que ser dispersada pelas quatro geografias, evitando possíveis atrasos operacionais e, consequentemente, o desempenho e *performance* da Empresa Cliente na sua globalidade;

- **Gestão de Recursos Humanos:** outra limitação sentida no modelo atual da Empresa Cliente foi a falta de uma visão integrada acerca das funções, isto é, dos recursos que as constituem e quais as suas competências e responsabilidades. No cenário 1, a sua orientação funcional incentiva a criação de silos entre as funções, pelo que não constitui um mecanismo benéfico para este constrangimento. Os cenários 2 e 3 já são mais vantajosos nesse âmbito, na medida em que a equipa nacional possibilita uma maior facilidade no controlo dos recursos de forma integrada;

- **Ineficiências dos canais de comunicação:** verificou-se, no modelo atual, uma carência de formalização dos canais de comunicação entre as áreas das geografias de forma a incentivar a partilha de experiências, boas práticas de processos, alinhamento entre serviços, entre outros. Assim, mais uma vez, o possível aparecimento de silos no cenário 1 impossibilita esta partilha. Nos cenários 2 e 3 existem mais canais de comunicação entre as áreas, incitando à colaboração, sendo que a equipa nacional, constitui, mais uma vez um mecanismo de formalização destes canais, quase como se fosse um fórum desses momentos de partilha, dado que será da sua responsabilidade esta integração entre as geografias. Esta partilha que estes cenários promovem cria uma partilha interna que não existe, porque não faz parte da cultura da Empresa Cliente;

- **Fragmentação de funções:** tal como verificado no modelo atual, também os cenários 2 e 3 podem levar à existência de fragmentação de funções, na medida em que como vão existir áreas a realizar os mesmos processos mas de forma local dispersa, pode levar a que se realizem de forma diferente, em cada geografia à sua maneira. Isto pode ser evitado através de um controlo permanente por parte da equipa nacional e, adicionalmente, da formalização, por parte da mesma equipa, dos processos em procedimentos, de forma a que seja de conhecimento geral como se devem realizar. No cenário 1, como as funções estão centralizadas não existe margem para fragmentação.

Por fim, existem limitações adicionais que foram identificadas mas que os 3 cenários as endereçam e evitam, nomeadamente: a inexistência de uma delimitação clara entre funções nacionais e locais, dos colaboradores alocados à geografia 4 (a operar atualmente como empresa-sede); as dissemelhanças verificadas entre as mesmas áreas de diferentes geografias no que diz respeito aos processos realizados; e a inexistência de algumas funções pares entre geografias, sendo que as duas últimas impossibilitavam a interação e partilha entre geografias. Adicionalmente, é importante realçar que apenas os cenários 2 e 3 permitem que a Empresa Cliente mantenha a sua qualidade de prestação de serviços aos seus clientes (internos e externos), na medida em que as equipas locais permitem manter o foco nas especificidades dos mesmos.

Tendo como base esta análise ao nível de mitigação que cada cenário apresenta face às limitações estruturais atuais da Empresa Cliente - ilustrada na tabela 1 - é possível concluir que o cenário a ser escolhido como proposta de modelo futuro para a Empresa Cliente é o cenário 3. Esta escolha deve-se ao facto de o cenário 3 se apresentar como o principal mitigador dos *pain points* mencionados, comparado com os restantes cenários. Este cenário, se acompanhado de mecanismos definidos de formalização de processos e de modelos de atuação de reportes, interações funcionais e tomadas de decisão em procedimentos, beneficiará, ainda, de um maior impacto na mitigação dos constrangimentos.

O cenário 3 inclina-se, em suma, para um maior alinhamento entre as geografias, maior eficiência em termos de partilha de informação e maior alinhamento estratégico ao nível operacional promovido pelas equipas nacionais de cada área. Em termos de negócio, continua

a assegurar uma orientação focada para o cliente – Faculdades e Alunos - de modo a que a qualidade do serviço prestado não seja afetada, através das equipas locais. Culturalmente, incita a uma cultura colaborativa o que, como mencionado no final da secção 2.4 (Gestão da mudança: boas práticas), resulta num ambiente organizacional de confiança o que, consequentemente, aumenta a predisposição dos colaboradores à mudança organizacional.

Tabela 1 - Tabela comparativa do impacto dos cenários nos *pain points* da Empresa Cliente

	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3
Limitações do fluxo de informação	-	🟢	🟢
Subdimensionamento de RH	🟢	🔴	🟡
Standardização dos processos	🟡	🟡	🟢
Baixo suporte de sistemas	🟢	🟡	🟡
Complexidade da tomada de decisão	🟢	🟡	🟡
Gestão da função	🔴	🟢	🟢
Ineficiências dos canais de comunicação	-	🟢	🟢
Fragmentação de funções	🟢	🟡	🟡

Legenda: 🟢 Mitiga 🟡 Mitiga parcialmente 🔴 Não mitiga

5.2.2 Detalhe do Cenário

Após escolhido o cenário a propor, ficou acordado com a Empresa Cliente que este seria documentado ao nível do seu modelo de interação.

De acordo com a metodologia FFG, uma estrutura organizacional é constituída pelos três *building blocks* já previamente apresentados - Estrutura Corporativa, Serviços de Suporte e Unidades de Negócio. Assim, num primeiro momento deste detalhe do modelo de interação do cenário proposto, é relevante clarificar qual o âmbito das interações entre os *building blocks* para que o modelo proposto nesse cenário seja devidamente executado.

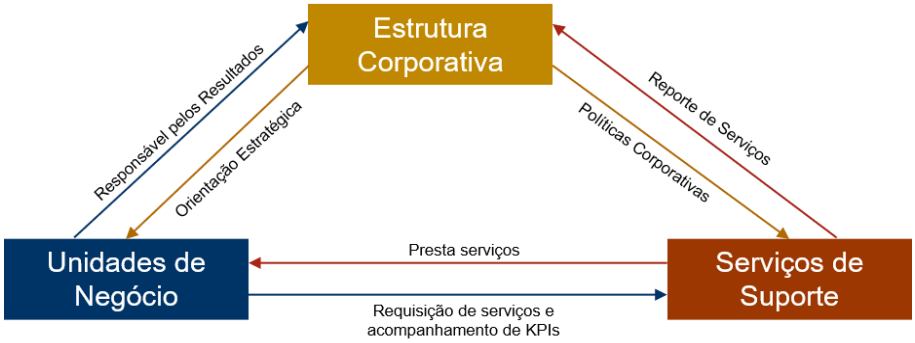


Figura 10 - Diagrama do modelo de interação entre os três *building blocks* de uma estrutura organizacional (adaptado do livro da FFG)

Tal como ilustrado na figura 10, existe uma interação dos serviços de suporte (bloco representativo das equipas nacional e locais dos serviços) da Empresa Cliente tanto com a Estrutura Corporativa - gestão de topo da organização, constituída pela Comissão Executiva - como com as Unidades de Negócio - essencialmente as Faculdades das várias geografias. A primeira interação é fundamentalmente numa ótica de orientação do curso de ação dos serviços prestados e controlo dos mesmos. Já a interação com as unidades de negócio prende-se com a solicitação de serviços e a resposta a essas solicitações, através da prestação de serviços orientados às necessidades de cada faculdade. O facto de os serviços de suporte serem numa ótica de serviços partilhados implica que estes respondam na totalidade às exigências das faculdades, sem que haja presença dos serviços nas mesmas. Abaixo detalha-se as três principais interações que se deverão verificar no cenário recomendado para implementação:

- **Serviços de Suporte & Estrutura Corporativa:**
    - Os Serviços Partilhados recebem orientações estratégicas da Estrutura Corporativa que devem reger estrategicamente a sua operação. Nesta linha, os Serviços de Suporte devem detalhar planos estratégicos de atividades e orçamentos alinhados com estas orientações para validação corporativa;
    - A Estrutura Corporativa acompanha, controla, supervisiona e aprova as operações e atividades anuais de cada serviço partilhado, a nível nacional;
    - A Estrutura Corporativa é responsável por aprovar todos os investimentos ou gastos materiais de acordo com uma matriz de aprovação a definir internamente, e valida todas as decisões associadas a temas operacionais com impacto estratégico e organizacional que estejam associados aos serviços de suporte;
    - Os Serviços de Suporte são responsáveis por assegurar a comunicação e partilha de informação operacional junto da Estrutura Corporativa, para efeitos do seu acompanhamento, controlo e tomada de decisão.
- **Serviços de Suporte & Unidades de Negócio:**
    - Os Serviços de Suporte prestam todo o tipo de serviços às Unidades de Negócio de forma exclusiva para as áreas identificadas na figura 11;
    - As Faculdades são responsáveis por solicitar pedidos de serviço aos Serviços de Suporte, bem como definir ou reportar os requisitos necessários para que os Serviços de Suporte uniformizem e respondam da melhor forma possível essas necessidades;
    - Os Serviços de Suporte devem solicitar a avaliação dos seus serviços junto das Faculdades, bem como reportar às mesmas os resultados da qualidade do seu serviço.
- **Estrutura Corporativa & Unidades de Negócio:**
    - Esta interação não afeta os Serviços de Suporte, pelo que não está no âmbito da presente dissertação, no entanto, deve-se focar naturalmente pela parte da Estrutura Corporativa a emitir guias estratégicos junto das Faculdades e, por sua vez, estas devem ser capazes de implementar essa estratégia, evoluir nessa sequência, apresentando os devidos resultados à Estrutura Corporativa.

De forma a que a complexidade do modelo seja amenizada a nível de reportes é primordial que estes sejam acompanhados de, não só um conhecimento claro entre os perfis que os operam, como também de uma devida formalização em documentos, com modelos de atuação definidos e que estes sejam partilhados com toda a Empresa Cliente. Assim, a possível implementação deste cenário proposto tem necessariamente que ser acompanhada com esses mecanismos de formalização mencionados, sendo que a responsabilidade da PwC é dar o suporte para o desenvolvimento dos mesmos. Desta forma surge, então, o desenho detalhado do modelo proposto incluindo as linhas de reporte hierárquicas e funcionais - representado no diagrama da figura 11.

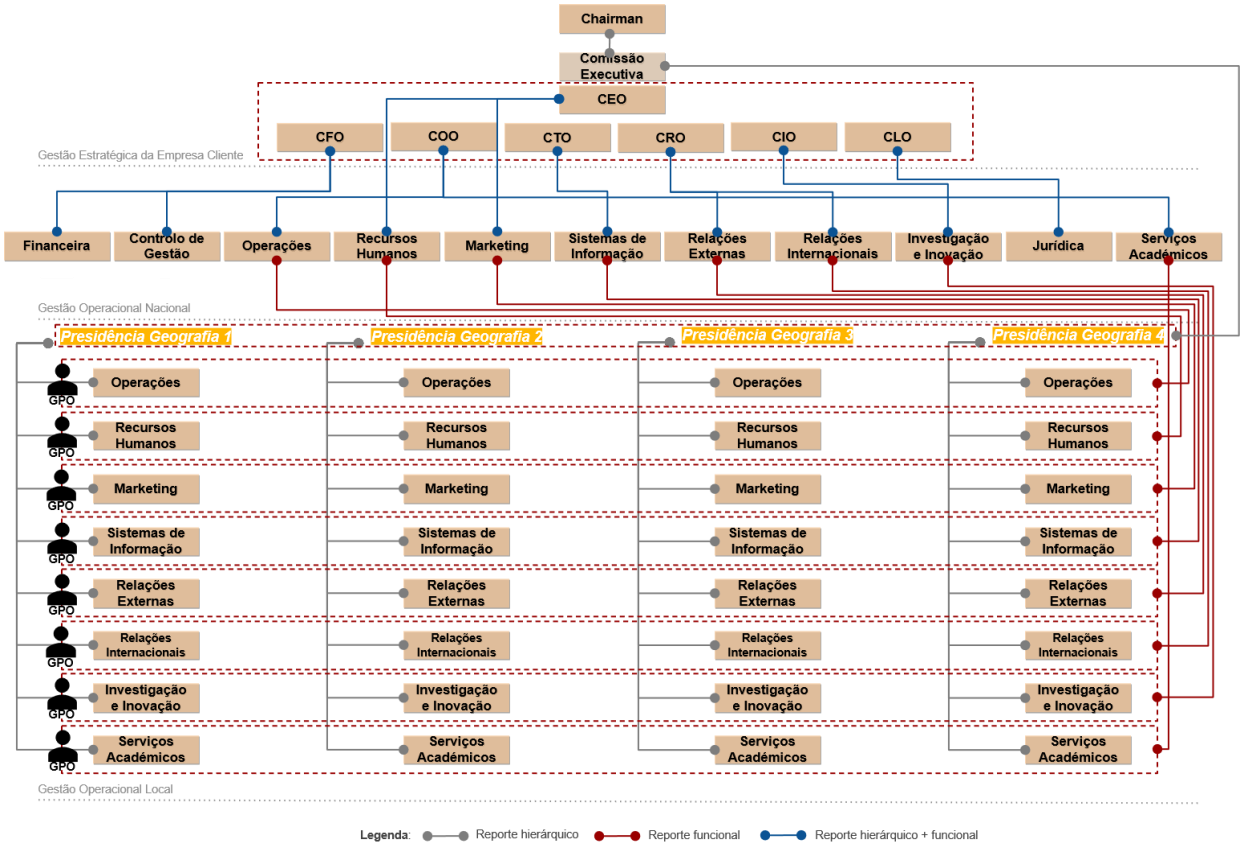


Figura 11 - Diagrama ilustrativo do cenário proposto

O diagrama desenvolvido representa um detalhe do modelo de interação dentro do *building block* dos Serviços de Suporte e destes com a Estrutura Corporativa, com o objetivo de clarificar quais os reportes hierárquicos e funcionais de cada elemento constituinte. Para que os reportes sejam claros, é primordial que haja um conhecimento evidente acerca de qual o papel de cada um dos elementos deste modelo:

- **Comissão Executiva:** a Comissão Executiva, composta pelos vários perfis de gestores com os vários pelouros das áreas dos serviços de suporte, tem a responsabilidade de, como já referido anteriormente, fornecer orientação estratégica para a atuação dos serviços de suporte e supervisionar a sua operação estrategicamente;

- **Equipa Nacional:** a equipa nacional tem como principal objetivo supervisionar e controlar a prestação de serviços dos serviços de suporte da sua respetiva área, desenvolvendo recomendações para melhoria do desempenho, sugerindo políticas e procedimentos à operação, garantindo a sua padronização entre regiões e dando suporte na resolução de quaisquer ineficiências de comunicação e interação entre geografias;

- **Equipas Locais:** as equipas locais são responsabilizadas pela operação correta da sua área funcional, de acordo com as orientações recebidas pela equipa nacional e pela execução da sua atividade mediante os procedimentos e políticas definidos, de forma a assegurar a uniformização com as restantes geografias.

Assim, a equipa nacional reporta hierarquica e funcionalmente à comissão executiva, mais propriamente ao perfil com o pelouro respetivo da sua área, de forma a assegurar essa orientação estratégica requerida. Já as equipas locais reportam, por sua vez, à respetiva equipa nacional numa ótica funcional, e, hierarquicamente, à Presidência da respetiva geografia. O reporte funcional à equipa nacional é fundamental para que seja possível ter-se uma visão integrada das áreas entre as geografias e garantir-se a uniformização entre elas. Assim, a equipa nacional tem o papel de GPO (*Global Process Owner*), de forma a assegurar que a dispersão geográfica das equipas locais dos serviços de suporte funciona corretamente. Com o objetivo de tornar mais clara e facilitada a perceção dos reportes descritos, estes foram sistematizados numa tabela, a qual pode ser consultada no anexo H.

Adicionalmente a estes reportes, as áreas terão interações funcionais entre si, isto é, interações no âmbito dos processos que executam, os quais muitas vezes exigem interações com vários serviços de suporte. Estas são, de uma forma geral, entre todas as áreas, e terão que ser, em conjunto com a Empresa Cliente, devidamente definidas e formalizadas em procedimentos, de forma a, mais uma vez, incitar à uniformização entre as várias geografias e facilitar a função coordenadora das equipas nacionais.

5.2.3 *Roadmap* de apoio à Implementação

Num momento futuro será, ainda, desenvolvido, tal como mencionado anteriormente, um *roadmap* de apoio à implementação do modelo futuro. Não foi, no entanto, ainda escolhido pela Empresa Cliente o cenário a implementar pelo que não se chegou à fase do *roadmap.* Ainda assim, este deverá ser constituído por um conjunto de iniciativas, devidamente priorizadas, com o objetivo de assegurar o sucesso de implementação do cenário proposto, atingindo as respetivas eficiências e eliminando os *gaps* existentes do modelo atual. Apesar de com um maior nível de detalhe e na forma de atividades concretas, o *roadmap* deverá traduzir essencialmente os fatores críticos à correta implementação do modelo futuro da Empresa Cliente os quais passam, de uma forma geral, pelos seguintes pontos:

- Criação e *setup* de um programa de transformação (modelo de governo, equipas, responsabilidades, entre outros) que assegure uma adequada coordenação e gestão das várias frentes de projeto que irão ser criadas para operacionalizar o cenário proposto. A existência deste programa é crucial de modo a salvaguardar os objetivos e sinergias dos vários projetos que contribuem para a implementação do cenário;

- Definição das várias iniciativas de projeto que irão integrar o programa de transformação, sendo essenciais as seguintes:

    - S*etup* de funções nacionais e/ou locais;
    - Dimensionamento de FTEs por função;
    - Revisão e documentação de competências para cada função e para cada cargo dentro de cada função;
        - Documentar de forma clara todas as funções e responsabilidades de cada perfil interveniente na operacionalização dos serviços de suporte - nomeadamente, gestão de topo, coordenadores e técnicos operacionais das equipas nacionais, e coordenadores e técnicos operacionais das equipas locais;

- Elaboração e implementação de um plano de apresentação e formação para o novo modelo;
- Revisão integrada dos recursos atuais para realocação das novas funções face ao modelo futuro;
- Formalizar documentalmente em procedimentos as interações funcionais, reportes e modelos de atuação de tomadas de decisão, entre a gestão de topo, os diretores de primeira linha e as equipas operacionais;
- Definição de um planeamento detalhado à implementação das iniciativas de projeto (identificação por projeto de: atividades, durações, dependências e priorizações);
- Desenvolvimento de um novo Plano de Comunicação e Plano de Gestão da Mudança para o programa de transformação;

Para além das iniciativas críticas ao sucesso já mencionadas, a literatura também sugere, ainda, que haja um apoio e acompanhamento constantes ao longo do processo da mudança (Andersen, 2022). Segundo Cameron e Green (2012), um erro comum nas mudanças organizacionais é o foco na proposta da mudança em si, ou seja, neste caso no modelo futuro a propor, e o esquecimento das pessoas que irão ser afetadas pela mesma, sendo estas as que têm o papel principal na implementação da mudança organizacional. Isto vem enfatizar o já observado na secção 2.4 (Gestão da mudança: boas práticas), em que os vários autores da literatura científica realçam o papel das pessoas na mudança e, por isso, a atenção e o cuidado que são necessários prestar-se às mesmas. Assim, é relevante, segundo Cameron e Green (2012), que se considerem, aquando do desenvolvimento do *roadmap,* as seguintes iniciativas de projeto, nomeadamente:

- A definição de um plano de comunicação – como já sugerido – no qual deve ser claramente definido qual o tipo de informação que os colaboradores necessitam/ estão à espera de receber, quais os melhores meios para essa comunicação e quando é a melhor altura para a realizar;

- A definição de um plano de seleção/recrutamento, isto é, um plano com orientações claras, de acordo com as funções e responsabilidades dos perfis necessários à operacionalização do modelo, de forma a apoiar os gestores da Empresa Cliente na seleção e preenchimento de funções futuras e os próprios colaboradores (que podem ser internos) que se submetam à função. Assim, possibilita-se uma melhor gestão de expectativas dos colaboradores face às possíveis alterações de funções, incitando-se à transparência dessas mudanças para evitar conflitos;

- O planeamento do processo da mudança tem que estar devidamente definido e conter as diretrizes necessárias para os colaboradores, apresentando, de forma explícita, o que é esperado dos mesmos, isto é, de que forma as suas funções/ prioridades operacionais se vão alterando;

- A definição de um plano de contingência, por forma a assegurar que existe um plano de ação definido no caso de serem necessárias alterações ao planeado previamente, possibilitando uma melhor gestão de expectativas e uma melhor comunicação dessas alterações.

Na sequência das iniciativas base apresentadas para o desenvolvimento do *roadmap*, importa detalhar a iniciativa referente ao programa de transformação. Segundo Higgins *et al.* (2012), é primordial a identificação de uma equipa interna, constituída pelos principais perfis necessários ao sucesso da implementação, e que estes sejam colaboradores com diferentes perspetivas da organização, de forma a que representem os diferentes grupos constituintes do

modelo orgânico. Esta equipa interna será a que compõe o programa de transformação, que permitirá levar a cabo a implementação do cenário proposto. Numa ótica complementar de robustez da equipa de transformação interna, poderá ser equacionado pela Empresa Cliente a contratação de uma entidade externa a dar suporte, de forma a que haja maior compromisso, envolvimento e imparcialidade necessárias à implementação, sem quaisquer desvios por interesses internos.

De acordo com a metodologia do PMI (2013), esta equipa do programa de transformação deve ser constituída pelos seguintes perfis chave, com as respetivas responsabilidades:

- ***Sponsor:*** perfil responsável essencialmente por autorizar o início do programa de transformação e as várias iniciativas de projeto que o compõe; apoiar o gestor de programa (neste caso, e se necessário, o gestor de cada iniciativa de projeto), resolvendo conflitos e necessidades de alterações que ultrapassam o controlo deste; e, ser a voz do(s) projeto(s) e/ou programa de transformação, patrocinando-o internamente na Empresa Cliente. Esta função pode ser assegurada pelo CEO ou outro membro da Comissão Executiva;

- **Gestor do Programa:** responsável por gerir as várias iniciativas de projeto constituintes do programa transformacional, assegurando as correlações entre si. Assim, as suas principais responsabilidades passam por: supervisionar/ controlar os projetos, de modo a garantir o seu benefício para o programa como um todo; monitorizar e assegurar que a execução dos projetos suporta os objetivos estratégicos da Empresa Cliente; e, orientar e suportar os gestores de projetos. Este perfil será idealmente assegurado por um gestor de primeira linha (por exemplo um Diretor de Serviço);

- **Gestor(es) de Projeto:** responsável por assegurar a gestão de iniciativa de projeto e que esta vai de encontro aos objetivos definidos. As suas principais responsabilidades passam pela gestão e controlo dos recursos da equipa; monitorização do projeto, avaliando a necessidade de alterações ao mesmo; e, assegurar a comunicação entre a equipa de projeto e desta com os restantes *stakeholders*. O perfil de gestor de projeto pode ser assegurado por um Diretor/Coordenador de uma área de suporte e/ou alguém externo;

- **Equipa(s) de Projeto:** constituída por um grupo de pessoas, incluindo o gestor de projeto, cuja função é completar todo o trabalho de campo, isto é, o trabalho operacional propriamente dito. Assim, é da responsabilidade da equipa de projeto: a execução do plano de projeto definido; a identificação de constrangimentos e pressupostos sentidos que poderão, consequentemente, resultar na recomendação de alterações ao projeto; e, a participação em reuniões operacionais do projeto, com o objetivo de perceber a evolução do processo de implementação. O porta-voz da equipa de projeto é o Gestor de Projeto. A equipa de projeto poderá ser constituída por membros das equipas operacionais dos serviços de suporte e/ou alguém externo;

- **Gestor(es) Operacional:** são *stakeholders* relevantes do projeto e que contactem diretamente com o lado operacional do mesmo, cujo principal papel é apoiar na obtenção de informação operacional necessária à gestão do projeto. Esta função será assegurada pelos Diretores/ Coordenadores de cada área de serviço de suporte;

Assim, para cada um destes papéis terá de ser definido quem fica responsável internamente e, adicionalmente, um modelo e governo de interação destes no âmbito do processo de implementação do cenário proposto.

6 Conclusões e Perspetivas de Trabalho Futuro

O projeto apresentado na presente dissertação tinha como objetivo apoiar na mudança organizacional ao nível da estrutura organizacional dos serviços de suporte no setor Universitário, através do diagnóstico do modelo orgânico atual e consequente desenho do modelo orgânico futuro. A Empresa Cliente apresenta notáveis ineficiências no modo de funcionamento atual dos seus serviços de suporte, resultantes de um elevado desalinhamento entre os serviços de suporte das quatro geografias que a constituem, impossibilitando a cooperação e coordenação necessárias entre as geografias de forma a que a utilização dos recursos seja o mais eficiente possível. À data, cada geografia apresenta os seus próprios serviços de suporte, designados e organizados de forma própria, diferentes entre si, com responsabilidades e processos distintos, pelo que a correspondência entre os serviços homólogos se torna complexa. Tal como verificado na secção 2.3.3 (Fatores que indicam necessidade de mudança), Jones (2013) realça a relevância dos fatores demográficos pelo facto de os recursos humanos serem um dos recursos mais importantes e dispendiosos de uma organização. Isto destaca o impacto que a gestão eficiente destes recursos tem na eficiência geral da organização. O autor aconselha, então, que se dê especial atenção ao controlo destes recursos, com foco na implementação de uma cultura cooperativa e colaborativa entre estes, que é o que está precisamente em falha na Empresa Cliente.

A fase de Diagnóstico permitiu obter uma visão holística acerca do real funcionamento dos serviços de suporte da Empresa Cliente e percecionar qual seu o nível de maturidade operacional de forma a tornar evidentes os principais *gaps* e as principais ineficiências sentidas pela Empresa Cliente. Nesta fase, foi prestada especial atenção ao envolvimento dos *stakeholders* e à maneira como estes percecionavam o projeto, de forma a incutir, desde logo, uma cultura de abertura para a mudança e um sentimento de pertença face à mesma – fator crítico ao sucesso de uma mudança organizacional, como evidenciado pela literatura científica na secção 2.4 (Gestão da mudança: boas práticas). Isto, para que as reuniões levadas a cabo nesta fase fossem o mais eficientes e fluidas possível e para que os *stakeholders* se sentissem motivados e à vontade para expor todos os constrangimentos sentidos. Desta forma, foram identificados os principais constrangimentos do modelo atual, sendo que a principal falha prendia-se com a inexistência de uma real empresa-sede que orientasse o rumo da Empresa Cliente. Assim, a fraca delimitação entre as funções locais e nacionais dos colaboradores responsáveis pelos serviços da geografia 4 conduzia ao fracasso do papel nacional da empresa-sede, limitando a orientação estratégica e operacional sentida nos serviços das restantes geografias. Esta era a razão-chave para a inexistência de uma cultura cooperativa entre os serviços de suporte das quatro geografias e de uma divergência notória entre elas.

De forma a contrariar este rumo divergente das geografias constituintes da Empresa Cliente, foi desenvolvido um modelo futuro tendo como principal objetivo proporcionar e incentivar o alinhamento geográfico das várias áreas funcionais dos serviços de suporte, assegurando que a Empresa Cliente iria trabalhar toda com um mesmo rumo e objetivo em vista. O cenário proposto inclina-se, de facto, para uma uniformização das geografias e unificação dos canais

de orientação estratégica e operacional numa equipa nacional. A estrutura orgânica proposta no cenário futuro é caracterizada por incentivar à cooperação, por uma menor centralização do controlo operacional – deixa de estar concentrado na posição de CEO - e por um maior grau de autonomia, resultante desta descentralização. Estes fatores impactam positivamente o grau de OL da Empresa Cliente, estando este, por sua vez, intimamente relacionado com a sua *performance* (Oh, 2018).

Com o objetivo de garantir uma boa compreensão por parte da Empresa Cliente, o modelo *to-be* foi devidamente descrito e detalhado num organigrama, conferindo à Empresa Cliente uma visão integrada, clara e transversal sobre o funcionamento orgânico que visa atingir, com as linhas de reporte identificadas e as equipas e principais funções definidas. Deverá ser, no entanto, acompanhado por mecanismos críticos ao seu sucesso e à elevação da maturidade, nomeadamente formalização das linhas de interações - reportes, partilhas de informação e interações funcionais - em procedimentos. Só assim será possível garantir que a organização se mantenha tão eficiente quanto possível, de modo a conseguir assegurar a sua competitividade a longo prazo.

Tal como evidenciado na literatura científica, uma mudança organizacional culmina com a fase de integração e operacionalização da mudança na ação diária da organização. Assim, no seguimento do projeto desenvolvido, com o objetivo de garantir o suporte necessário à implementação do modelo futuro na Empresa Cliente, um próximo passo a assegurar será o desenvolvimento de um *roadmap* de apoio à implementação. Neste serão discriminadas iniciativas que a organização deve seguir impreterivelmente, de forma a atingir uma implementação bem-sucedida e o menos disruptiva possível. Com base nesse documento, será responsabilidade futura da Empresa Cliente a implementação e operacionalização da mudança propriamente dita, integrando-a no seu dia-a-dia. A implementação da mudança numa organização constitui um elevado desafio, na medida em que se acompanha, de uma forma geral, de um elevado desconforto provocado nos colaboradores, podendo provocar alguma inércia no processo. Desta forma, a implementação deve considerar não só a dimensão técnica – de assegurar e monitorizar o plano de implementação definido - como também a mais humana – relacionada com a gestão da mudança. Assim, é fundamental que haja também uma preocupação na formação dos colaboradores por forma a garantir as competências necessárias que o modelo futuro implica, bem como de um novo plano de comunicação para a organização, que vá ao encontro das necessidades do modelo futuro.

O presente projeto, numa análise global, permitiu realçar o impacto que a evolução orgânica de uma organização pode ter na *performance* da mesma, possibilitando um aumento da eficiência, flexibilidade e agilidade na resposta às mudanças de mercado. Relativamente aos serviços de suporte em específico, estes representam funções-chave à operação da Empresa Cliente, pelo que a sua reestruturação de acordo com a estratégia da mesma é primordial. Foi possível, após a realização da presente dissertação, desenvolver e proporcionar um modelo final à Empresa Cliente, devidamente detalhado com as funções e modelos de interação dos vários perfis, o qual mitiga a generalidade das limitações identificadas, esperando-se, assim, que permita atingir a eficiência e otimização desejadas.

No entanto, um ponto importante de realçar é o facto de que, por questões de calendarização, não foi possível incluir nesta análise informação recolhida junto das faculdades da Empresa Cliente, pelo que é uma melhoria a apontar para um projeto futuro. Devido ao papel relevante que estas têm junto dos serviços de suporte, especialmente no que respeita às faculdades que incluem funções dos serviços de suporte, seria importante ter em consideração o esforço que estas dedicam nessas funções. Só assim seria possível perceber qual o impacto que a eliminação dessa presença dos serviços de suporte nas faculdades – passando tudo a serviços partilhados – terá no modelo futuro e, dessa forma, dimensioná-lo e ajustá-lo adequadamente.

Referências

Aguirre, D., & Alpern, M. (2014). 10 Principles of Leading Change Management. Strategy + Business Magazine by PwC Strategy& Inc, Summer(75).

Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). ScienceDirect Organizational Structure. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 230.

Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. Journal of Organizational Change Management, 28(2).

Andersen, E. (2022). Change Is Hard. Here's How to Make It Less Painful. Harvard Business Review.

Backer, Thomas E, Susan L David, and Gerald Paul Soucy. (1995). Reviewing The Behavioral Science Knowledge Base On Technology Transfer. Rockville, MD: U.S. Dept. of Health and Human Services, Public Health Service, National Institutes of Health, National Institute on Drug Abuse.

Beer, M. (1980). Organizational Change and Development. Santa Monica, CA: Goodyear.

Bell, G. D. (2016). Determinants of Span of Control. American Journal of Sociology. 73(1).

Bilhim, J. (2013). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoa*s. Lisboa: ISCSP. 7ª Edição.

Burns, B., 2020. *The Necessary Elements to Consider When Identifying an Ideal Organizational Structure*. Granite State College.

Cameron, E., Green, M. (2012). Making Sense of Change Management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change.

Combe, M. (2014). Change Readiness: Focusing Change Management Where It Counts. *PMI White Paper.*

Couto, V., Plansky, J., & Caglar, D. (2017). Fit for Growth: A Guide to Strategic Cost Cutting, Restructuring, and Renewal. In Fit for Growth.

Crumpton, M. A. (2013). Is the chain of command working for you? *The Bottom Line: Managing Library Finances.* 26(3).

DeCanio, S. J., Dibble, C., & Amir-Atefi, K. (2000). Importance of organizational structure for the adoption of innovations. Management Science, 46(10).

Dewhurst, M., Harris, J., & Heywood, S. (2012). The global company's challenge. McKinsey Quarterly, 3.

Dilmegani, C., (2020). How does increased competition among firms affect markets?. [online] AI Multiple. Disponível em: <https://research.aimultiple.com/increased-competition/> [Acedido a 29 Maio 2022].

Divakaran, A., & Couto, V. (2013). How ready are you for growth? Strategy+business Magazine, 27 August.

Faria, J., Leal, S., Carrilho, C., Santos, C. and Rosa, J., (2006). *As Componentes da Estrutura Organizacional, a Cultura de Partilha de Ideias e a Gestão pela Qualidade*. Universidade de Évora.

Fritzenschaft, T. (2014). Critical Success Factors of Change Management. In Critical Success Factors of Change Management.

Garelli, S. (2016). Why you will probably live longer than most big companies. IMD Publications. Disponível em: <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/why-you-will-probably-live-longer-than-most-big-companies/> [Acedido a 15 junho 2022]

Garton, E. (2017). Your Organization Wastes Time. Here's How to Fix It. Harvard Business Review.

Gochhayat, J., Giri, V. N., Suar, D. (2017). Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication. Global Business Review. 18(3).

Hallencreutz, J., & Turner, D. M. (2011). Exploring organizational change best practice: Are there any clear-cut models and definitions? International Journal of Quality and Service Sciences, 3(1).

Hannan, M., Pólos, L. & Carroll, G. (2007). Logics of Organization Theory: Audiences, Codes and Ecologies. Princeton UP, Princeton, NJ.

Heywood, S., & Katz, R. (2012). Structuring your organization to meet global aspirations. McKinsey & Company.

Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. Journal of Innovation and Knowledge, 3(3).

Jacobs, G., van Witteloostuijn, A., & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. Journal of Organizational Change Management, 26(5).

Jansson, N. (2013). Organizational change as practice: a critical analysis. Journal of Organizational Change Management, 26(6).

Jones, G. R. (2013). Organizational Theory ; Design , and Change global edition. Pearson Education Limited, Seventh Ed.

Jovanovic, P., & Beric, I. (2018). Analysis of the Available Project Management Methodologies. Management:Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies, 23(3).

Kakabadse, A., Abdulla, M. O., Abouchakra, R., & Jawad, A. Q. (2011). Leading Smart Transformation. In Leading Smart Transformation.

Kerr, J., (2018). Want to Anticipate Problems Before They Happen? Use This Planning Strategy. [online] Inc. Disponível em: <https://www.inc.com/james-kerr/want-to-anticipate-problems-before-they-happen-use-this-planning-strategy.html> [Acedido a 29 Maio 2022].

Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail Harvard Business Review. Harvard Business Review, 73(2).

Kritsonis, A. (2005). Comparison of Change Theories. International Journal of Management, Business, and Administration, 8(1).

Lashley, C., 2015. *In Search of Hospitality*. Taylor & Francis.

Leinwand, P., & Mainardi, C. (2011). The Essential Advantage: How to win with a capabilities-driven strategy. Boston: Harvard Business Review Press.

Lippitt, R. (1958). *The Dynamics of Planned Change: a Comparative Study of Principles and Techniques.* Harcourt, Brace, New York, NY.

Maes, G., & van Hootegem, G. (2019). A systems model of organizational change. Journal of Organizational Change Management, 32(7).

Martínez-León, I. M., & Martínez-García, J. A. (2011). The influence of organizational structure on organizational learning. International Journal of Manpower, 32(5).

Marume, S B. M., Jubenkanda, R. R. (2016). Centralization and Decentralization. Journal of Research in Humanities and Social Science. 4(6).

Miles, R. & Snow, C. (1992) *Causes of Failure in Network Organizations*. California Management Review 4.

Moller, P., Golden, J. and Walkinshaw, H., 2011. *Shared Services Handbook: Hit the Road*. Deloitte.

Newman, A. (2016). Communication Planning: A Template for Organizational Change. In *Center of Hospitality Research* (Vol. 16, Issue 3).

Oh, S. Y. (2019). Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice. Journal of Knowledge Management, 23(2).

Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). The importance of structure and process to strategy implementation. Business Horizons, 48(1).

Porras, J.I., Silvers, R. C. (1991). Organization Development and Transformation. Annual Review of Psychology. 42.

PMI (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Project Management Institute. USA

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. In Journal of Management (Vol. 39, Issue 1).

Sanchez, P. (2018). The Secret to Leading Organizational Change Is Empathy. Harvard Business Review.

Senior, B. & Swailes, S. (2009). Organizational Change. Prentice-Hall, London.

Spear, M. (2016). How to facilitate change. In Plastic Surgical Nursing (Vol. 36, Issue 2).

Stefanovic, I., Momcilovic, M. (2014). Organizational Analysis and Diagnosis: Tracking Down Processes and Structure. New Business Models and Sustainable Competitiveness (1306).

Stouten, J., Rousseau, D. M., & de Cremer, D. (2018). Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. Academy of Management Annals. 12(2).

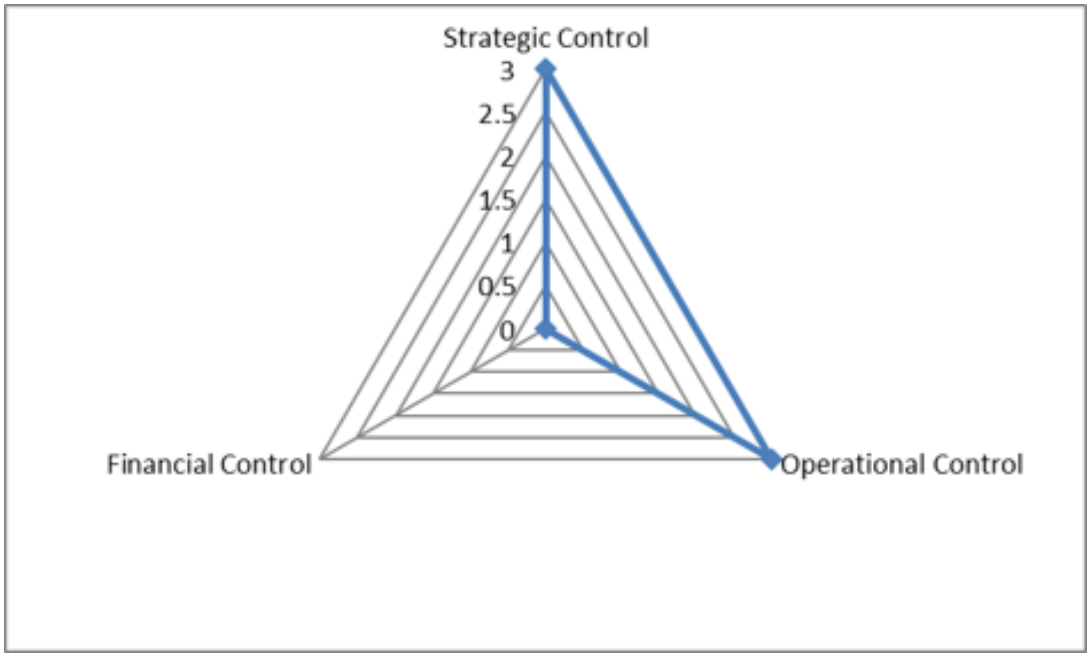
UKEssays. (2018). Implementation of Organization Theory and Design. [online] UKEssays. Disponível em: <https://www.ukessays.com/essays/management/organization-theory.php> [Acedido a 15 Junho 2022].

Wascher, K., (2022). What are Corporate Services?. [online] wisegeek. Disponível em: <https://www.wise-geek.com/what-are-corporate-services.htm> [Acedido a 29 Maio 2022].

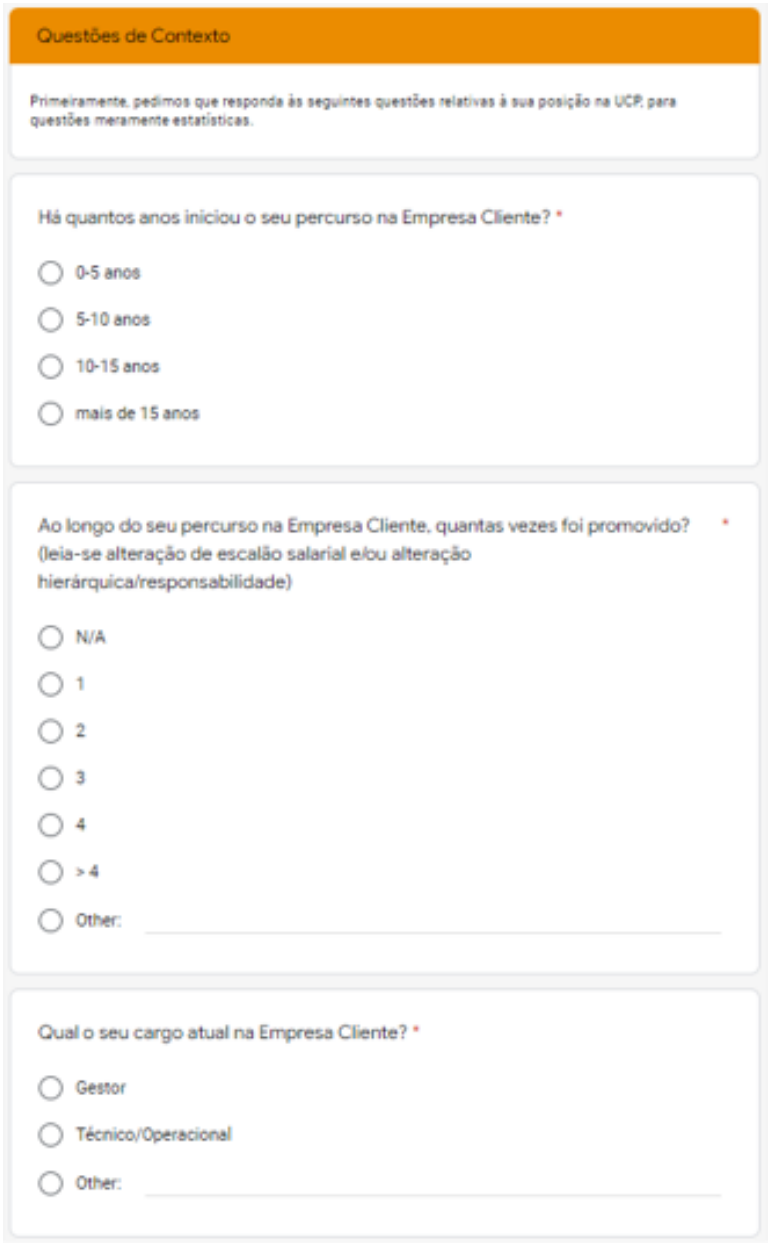
Zayim, M. & Kondakci, Y. (2014). An exploration of the relationship between readiness for change and organizational trust in Turkish public schools. *Educational Management Administration and Leadership.* 43(4).

Zhexembayeva, N. (2020). 3 Things You're Getting Wrong About Organizational Change. Harvard Business Review

ANEXO A: Diagrama resultante da análise de *Parenting Style* – avaliação do modelo de gestão do *CEO* da Empresa Cliente



ANEXO B: Questionário de Avaliação de *Change Readiness* - questionário EPIC



Questões de Contexto

Primeiramente, pedimos que responda às seguintes questões relativas à sua posição na UCP, para questões meramente estatísticas.

Há quantos anos iniciou o seu percurso na Empresa Cliente? *

- 0-5 anos
- 5-10 anos
- 10-15 anos
- mais de 15 anos

Ao longo do seu percurso na Empresa Cliente, quantas vezes foi promovido? * (leia-se alteração de escalão salarial e/ou alteração hierárquica/responsabilidade)

- N/A
- 1
- 2
- 3
- 4
- > 4
- Other:

Qual o seu cargo atual na Empresa Cliente? *

- Gestor
- Técnico/Operacional
- Other:

Parte 1: Emocional

As emoções causam comportamentos, que podem tanto resultar numa resistência do colaborador em adotar a mudança, como também numa proatividade exemplar para encarar o esforço necessário à mudança.

Para cada pergunta deve selecionar uma pontuação de 1 a 5, com o significado abaixo:
1 - Nada Disponível -
2 - Tendo a concordar com A
3 - Indiferente
4 - Tendo a concordar com B
5 - Concordo com B

Estabilidade da função exercida e autonomia *

	1	2	3	4	5	
A - Estou preocupado em como a mudança pode afetar a minha autonomia e a estabilidade da minha função	◯	◯	◯	◯	◯	B - Não estou preocupado em como a mudança pode afetar a minha autonomia e a estabilidade da minha função

Reconhecimento *

	1	2	3	4	5	
A - A mudança faz-me sentir desvalorizado	◯	◯	◯	◯	◯	B - A mudança faz-me sentir valorizado

Performance individual *

	1	2	3	4	5	
A - Estou preocupado em não ter as competências necessárias para acompanhar a mudança	◯	◯	◯	◯	◯	B - Estou confortável e penso que tenho capacidade para ter sucesso na mudança

Abertura para a mudança *

	1	2	3	4	5	
A - Estou satisfeito em como as coisas estão e preferia que ficassem iguais	◯	◯	◯	◯	◯	B - Estou aberto à mudança e penso que vai trazer benefícios para mim

Perceção externa *

	1	2	3	4	5	
A - Estou preocupado que os meus colegas pensem que eu não sou capaz de acompanhar a mudança	◯	◯	◯	◯	◯	B - Estou confortável com a oportunidade de mostrar aos meus colegas que eu consigo acompanhar a mudança

Parte 2: Político

A política organizacional muitas vezes tem o poder para inibir a mudança, seja devido a tensões políticas ou falta de equilíbrio político dentro da organização. Os fatores políticos podem influenciar a tomada de decisão e da abertura para os benefícios da mudança.

Para cada pergunta deve selecionar uma pontuação de 1 a 5, com o significado abaixo:
1 - Concordo com A
2 - Tendo a concordar com A
3 - Indiferente
4 - Tendo a concordar com B
5 - Concordo com B

Poder individual *

	1	2	3	4	5	
A - A mudança vai reduzir o poder/influência que tenho na organização	◯	◯	◯	◯	◯	B - A mudança vai aumentar o poder/influência que tenho na organização

Transparência/Envolvimento *

	1	2	3	4	5	
A - Sinto que muita informação tem sido ocultada dos colaboradores	◯	◯	◯	◯	◯	B - Sinto que a empresa tem sido tão aberta e transparente quanto possível até agora

Proximidade com a liderança *

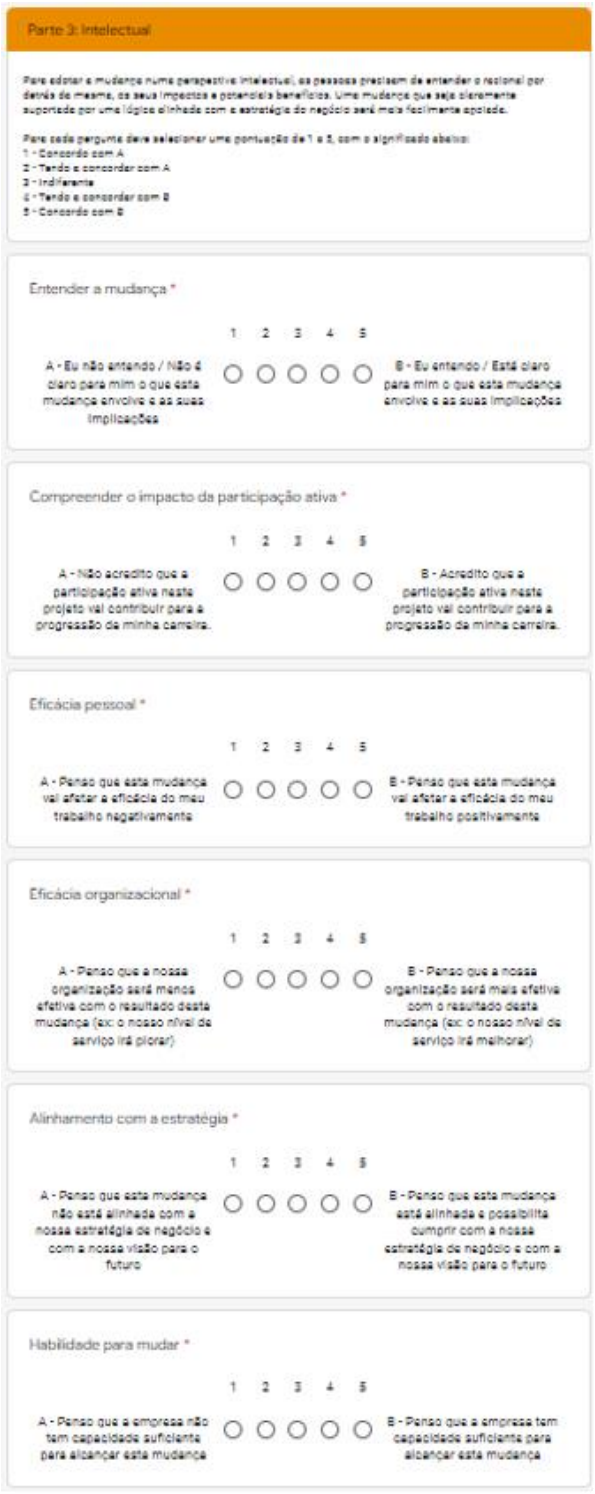
	1	2	3	4	5	
A - As pessoas que lideram a mudança não percebem o impacto que esta poderá ter no operacional da empresa	◯	◯	◯	◯	◯	B - As pessoas que lideram a mudança têm um conhecimento profundo acerca do significado prático da mudança no operacional da empresa

Tensão política *

	1	2	3	4	5	
A - A mudança vai piorar / criar novas tensões políticas existentes na empresa	◯	◯	◯	◯	◯	B - A mudança vai endereçar as tensões políticas existentes, promovendo um melhor ambiente de trabalho

Motivação dos colaboradores *

	1	2	3	4	5	
A - Penso que os colaboradores não estão motivados/entusiasmados com a mudança	◯	◯	◯	◯	◯	B - Penso que os colaboradores estão motivados/entusiasmados com a mudança



Parte 3: Intelectual

Para adotar a mudança numa perspetiva intelectual, as pessoas precisam de entender o racional por detrás da mesma, os seus impactos e potenciais benefícios. Uma mudança que seja claramente suportada por uma lógica alinhada com a estratégia do negócio será mais facilmente apoiada.

Para cada pergunta deve selecionar uma pontuação de 1 a 5, com o significado abaixo:
1 - Concordo com A
2 - Tendo a concordar com A
3 - Indiferente
4 - Tendo a concordar com B
5 - Concordo com B

Entender a mudança *

	1	2	3	4	5	
A - Eu não entendo / Não é claro para mim o que esta mudança envolve e as suas implicações	○	○	○	○	○	B - Eu entendo / Está claro para mim o que esta mudança envolve e as suas implicações

Compreender o impacto da participação ativa *

	1	2	3	4	5	
A - Não acredito que a participação ativa neste projeto vai contribuir para a progressão da minha carreira.	○	○	○	○	○	B - Acredito que a participação ativa neste projeto vai contribuir para a progressão da minha carreira.

Eficácia pessoal *

	1	2	3	4	5	
A - Penso que esta mudança vai afetar a eficácia do meu trabalho negativamente	○	○	○	○	○	B - Penso que esta mudança vai afetar a eficácia do meu trabalho positivamente

Eficácia organizacional *

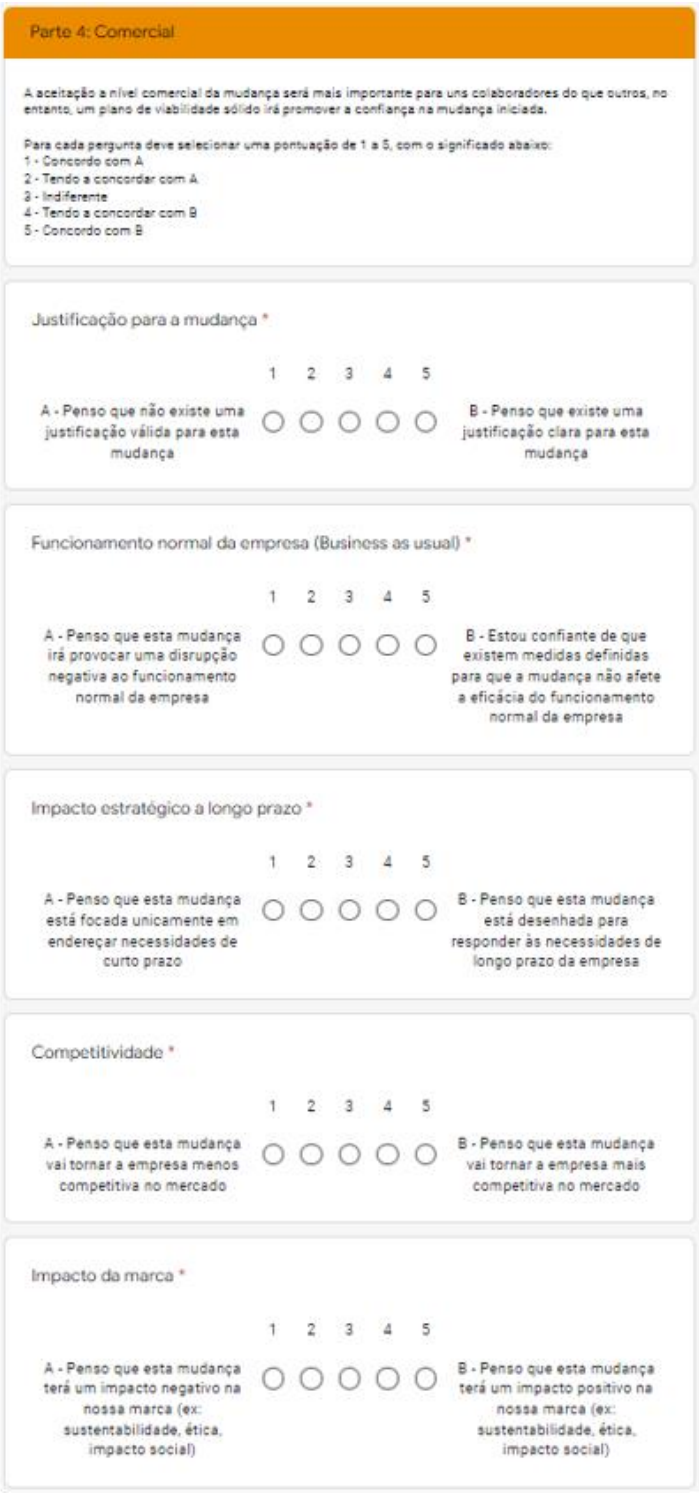
	1	2	3	4	5	
A - Penso que a nossa organização será menos efetiva com o resultado desta mudança (ex: o nosso nível de serviço irá piorar)	○	○	○	○	○	B - Penso que a nossa organização será mais efetiva com o resultado desta mudança (ex: o nosso nível de serviço irá melhorar)

Alinhamento com a estratégia *

	1	2	3	4	5	
A - Penso que esta mudança não está alinhada com a nossa estratégia de negócio e com a nossa visão para o futuro	○	○	○	○	○	B - Penso que esta mudança está alinhada e possibilita cumprir com a nossa estratégia de negócio e com a nossa visão para o futuro

Habilidade para mudar *

	1	2	3	4	5	
A - Penso que a empresa não tem capacidade suficiente para alcançar esta mudança	○	○	○	○	○	B - Penso que a empresa tem capacidade suficiente para alcançar esta mudança



Parte 4: Comercial

A aceitação a nível comercial da mudança será mais importante para uns colaboradores do que outros, no entanto, um plano de viabilidade sólido irá promover a confiança na mudança iniciada.

Para cada pergunta deve selecionar uma pontuação de 1 a 5, com o significado abaixo:
1 - Concordo com A
2 - Tendo a concordar com A
3 - Indiferente
4 - Tendo a concordar com B
5 - Concordo com B

Justificação para a mudança *

	1	2	3	4	5	
A - Penso que não existe uma justificação válida para esta mudança	○	○	○	○	○	B - Penso que existe uma justificação clara para esta mudança

Funcionamento normal da empresa (Business as usual) *

	1	2	3	4	5	
A - Penso que esta mudança irá provocar uma disrupção negativa ao funcionamento normal da empresa	○	○	○	○	○	B - Estou confiante de que existem medidas definidas para que a mudança não afete a eficácia do funcionamento normal da empresa

Impacto estratégico a longo prazo *

	1	2	3	4	5	
A - Penso que esta mudança está focada unicamente em endereçar necessidades de curto prazo	○	○	○	○	○	B - Penso que esta mudança está desenhada para responder às necessidades de longo prazo da empresa

Competitividade *

	1	2	3	4	5	
A - Penso que esta mudança vai tornar a empresa menos competitiva no mercado	○	○	○	○	○	B - Penso que esta mudança vai tornar a empresa mais competitiva no mercado

Impacto da marca *

	1	2	3	4	5	
A - Penso que esta mudança terá um impacto negativo na nossa marca (ex: sustentabilidade, ética, impacto social)	○	○	○	○	○	B - Penso que esta mudança terá um impacto positivo na nossa marca (ex: sustentabilidade, ética, impacto social)

ANEXO C: Iniciativas constituintes do Plano de Comunicação

ANEXO C.1: Sistematização das iniciativas propostas no Plano de Comunicação, objetivos, intervenientes e impactos nos fatores EPIC

	Iniciativa	Objetivos	Responsável	Recetor	Impactos EPIC
1	***Kick-Off* do projeto**	• Informar os *stakeholders* sobre os objetivos, o âmbito e a importância do projeto para a Empresa Cliente; • Expor o processo e os timings do Programa; • Esclarecimento de dúvidas.	• PwC	• Comissão Executiva • CEO • Presidentes geografias • Dir. Serviços	E P I C Aumentos no envolvimento.
2	***Steering Committee***	• Reportar a evolução das atividades do projeto e comunicar principais *outputs* das interações com as Direções de Serviço; • Alinhamento de pontos para discussão; • Aprovação de pedidos de alteração.	• PwC	• Comissão Executiva	E P I C Aumentos na eficiência, envolvimento e transparência
3	**Pontos de Situação (Operacionais e de Direção)**	• Reportar a evolução das atividades do projeto e comunicar principais outputs das interações com as Direções de Serviço; • Alinhamento de pontos para discussão; • Aprovação de pedidos de alteração.	• PwC	• Presidentes geografias • CEO	E P I C Aumentos no envolvimento e na transparência.
4	**Retrospetivas operacionais**	• Aproximar os Diretores de Serviços do progresso das atividades. • Obter o sentimento da audiência sobre o projeto e sobre as atividades realizadas. • Identificar oportunidades de melhoria na comunicação.	• PwC	• Dir. Serviços	E P I C Aumentos na eficiência e na exatidão dos *outputs*.
5	***Steering* de fecho**	• Reportar a conclusão das atividades do projeto e comunicar principais impactos que os resultados do projeto poderão ter para as geografias e a Empresa Cliente. • Definição de próximos passos para a relação comercial com a Empresa Cliente	• PwC	• Comissão Executiva • CEO • Presidentes geografias • Dir. Serviços	E P I C Aumento no envolvimento e na transparência.
1	**Criação de *brand* do projeto**	• Estimular a curiosidade e criar envolvimento com o projeto. • Promover a comunicação. • Potenciar a eficácia as mensagens, promovendo a identificação rápida do projeto.	• PwC	• Todos os *stakeholders*	E P I C Aumentos no envolvimento.
2	***Support Line***	• Esclarecimento de dúvidas em fórum aberto para validação Empresa Cliente/ aprovação de entregáveis. • Aumentar a eficiência da revisão de *outputs* para que os responsáveis consigam desbloquear questões associadas ao processo.	• PwC	• Todos os *stakeholders*	E P I C Aumentos na eficiência, envolvimento e transparência
3	***Teaser* (Poster operacional)**	• Reportar a evolução das atividades do projeto; • Dar a conhecer os próximos passos • Envolver as equipas operacionais (sem contacto direto com a Equipa PwC)	• PwC • *Change Champion*	• Equipas operacionais	E P I C Aumentos no envolvimento e na transparência.
4	**Alinhamento do levantamento de informação**	• Confirmação do entendimento da informação levantada em reunião com cada Serviço de Suporte.	• PwC	• Presidentes geografias • Dir. Serviços	E P I C Aumentos na eficiência e na exatidão dos *outputs*.
5	**Focus Groups**	• Alinhamentos de expectativas e receção de *feedback* ao vivo por parte dos vários *stakeholders* de projeto.	• PwC	• Todos os *stakeholders*	E P I C Aumento no envolvimento e na transparência.
6	**Vídeo de conclusão de fase**	• Preparação de vídeo, com participação do CEO, a dar nota da conclusão de cada uma das fases dos projeto. • Envolver os *stakeholders* no alcance conjunto do sucesso do projeto	• PwC • Comissão Executiva	• Todos os *stakeholders*	E P I C Aumento no envolvimento e na transparência.
7	***Get Together***	• Partilha informação de *feedback* sobre as atividades de projeto. • Convívio de fecho com os stakeholders de gestão e mobilização envolvidos.	• PwC	• Comissão Executiva • CEO • Presidentes geografias • Dir. Serviços	E P I C Aumento no envolvimento e na transparência.

ANEXO C.2: *Template* exemplificativo da iniciativa "*Teaser* (*Poster* Operacional)"



ANEXO D: Guião das Reuniões de Levantamento de Informação

Empresa Cliente
Projeto de Reestruturação Organizacional

Data: xx/0x/2022 | Página 1 de 3

Título de reunião (serviço de suporte)

Duração e Localização		
Início	Fim	Localização
xx:xx	xx:xx	xxx

Nome Participantes	Serviço de Suporte/Geografia	Tempo dos participantes
		Toda a reunião
Francisca Carvalho Queirós	PwC	*Toda a reunião*

Enquadramento da reunião:

1. Agradecer pela presença na reunião e pela disponibilidade dos intervenientes.
2. Enquadrar no projeto
3. Apresentar de forma sumária os intervenientes da equipa operacional na reunião;
4. Introduzir sucintamente o âmbito do projeto e os objetivos dos trabalhos a iniciar;
5. Localizar no calendário do projeto
6. Objetivos da reunião
7. Referir o anonimato da informação que for levantada na reunião (nada será nominativo)

Agenda de reunião

Esta reunião visa compreender a estrutura organizacional do Serviço de Suporte através de:

- Numa primeira fase, contextualização geral do Serviço de Suporte;
- Numa segunda fase, entendimento eficácia, coerência e eficiência do modelo de governo do Serviço de Suporte.

1. Questões de contexto
2. Questões de modelo operacional
3. Outras questões
4. Limitações/Oportunidades de melhoria
5. Riscos com impacto no negócio Empresa Cliente

1. Questões de contexto

Estas perguntas devem ser direcionadas ao(s) Diretor(es) do Serviço de Suporte em âmbito. No entanto, devem consultar previamente as seguintes questões para identificar qualquer tema relevante para levantamento nesta fase.

Empresa Cliente
Projeto de Reestruturação Organizacional

Data: xx/0x/2022 | Página 2 de 3

Título de reunião (serviço de suporte)

PROCESSOS / FUNÇÕES

- Qual a sua função no seu Serviço? Quais as responsabilidades da sua função?
- Quantos colaboradores existem no seu Serviço de Suporte e quais as suas funções?
  - Que cargos/funções assumem? São pares (eventualmente)?
  - Como se encontram organizados dentro da função?
  - Existem discrepâncias entre funções?
  - Os colaboradores afetos ao Serviço de Suporte encontram-se em regime de *full-time*?
- Quais os processos/atividades realizadas no âmbito de atuação do Serviço de Suporte?
  - Destes processos/ atividades quais são executados no âmbito das funções enquanto colaborador da Empresa Cliente (atividades corporativas) e enquanto colaborador alocado à geografia 4 (atividades locais da geografia)?

REPORTE

- Qual o seu reporte hierárquico (a quem reporta) e funcional (o que faz/comunica no seu dia-a-dia)? (Eficiência)
- Que reportes executa no seu dia-a-dia? (Eficiência)
  - Dos reportes identificados quais são executados no âmbito das atividades de Geografia (a nível local), e quais são executados no âmbito das atividades da Empresa Cliente (a nível corporativo)?
- Considera que as linhas de reporte/canais de comunicação internos são suficientemente ágeis para apoiar a execução das atividades do Serviço de Suporte? (Eficácia)

GESTÃO DA EQUIPA

- Com que periodicidade reúne com as equipas operacionais por forma a analisar a *performance* da sua área? (Eficiência)
- Na sua opinião, o Serviço de Suporte está sobredimensionado ou subdimensionado (a nível funcional e RH)? Porquê? (Eficácia)
- Sente que no seu dia-a-dia investe a maior parte do tempo em tarefas de baixo valor acrescentado? Se sim, quais? (Eficácia)
  - Quanto tempo dedica à realização dessas tarefas? (Eficácia)
- Que sistemas dão suporte às atividades do Serviço de Suporte? Considera que estes dão resposta às suas reais necessidades? (Eficácia)

AUTONOMIA DE GESTÃO E PARA A TOMADA DE DECISÃO

- Quem define e aprova as funções e processos para a sua função? (Coerência)
- Ao nível de tomada de decisão, quais são os diferentes perfis existentes no âmbito do Serviço de Suporte? (Eficiência)
  - Como são realizadas as tomadas de decisão críticas (urgentes e/ou estratégicas)?
  - Que nível de autonomia tem o Serviço de Suporte ao nível da tomada de decisão?

	Empresa Cliente **Projeto de Reestruturação Organizacional**	
	Data: xx/0x/2022	Página 3 de 3
	Título de reunião (serviço de suporte)	

- Sente que existe alguma limitação/ constrangimento associado ao processo de tomada de decisão atual? (Eficiência)
- De que forma a gestão da Empresa Cliente intervém no Serviço de Suporte de modo a redirecionar o seu curso de ação? (Coerência)

PARTILHA DE INFORMAÇÃO/COMUNICAÇÃO

- Tem conhecimento da forma com os processos que executa são realizados noutras Geografias?
- Os processos/ atividades da sua função e forma como os operacionalizam estão documentadas em políticas?
- Existem fóruns específicos para a discussão ou alinhamento da atuação do Serviço de Suporte face aos objetivos estratégicos da Empresa Cliente? (Eficiência) (i.e. validar o alinhamento do curso de ação do Serviço de Suporte)

CONSTRANGIMENTOS IDENTIFICADOS (EM TERMOS DE REPORTE OU OUTROS)

- Considera que os níveis de reporte funcionam de forma adequada? E lhe permitem realizar a sua função? (Eficiência)
- Com que periodicidade reporta aos seus superiores? E a dos seus subordinados? (Eficiência)
- Quem são os clientes finais da atuação / operação da sua área? (Eficácia)
- Até que ponto os seus clientes finais estão satisfeitos com os serviços que presta? (Eficácia)
- Quais são os principais *pain points* e constrangimentos operacionais do seu Serviço? E a nível orgânico?
- Existe algum constrangimento adicional do dia-a-dia da sua atividade, ou da gestão da Organização, que considere relevante e que não tenha sido mencionado?

MODELO DE INTERAÇÃO/RELACIONAMENTO

- Em que etapa dos processos intervêm outras serviços?
- Em que etapa dos processos intervém para validar as atividades?
- Com que outros Serviços de Suporte ou Geografias é que interage? E porquê? No âmbito de que processos?

ANEXO E: Comparação da dimensão entre as geografias 3 e 4 da Empresa Cliente

Geografia	# Faculdades	# alunos	# pax serviços suporte	
			Faculdades	Serviços
Geografia 3	8	> 5,500	10	> 90
Geografia 4	9	> 8,500	> 100*	< 80

*As discrepâncias dimensionais não justificam a diferença grande da presença dos serviços de suporte nas Faculdades – a geografia 4 tem mais pessoas dos serviços de suporte na Faculdade do que a geografia 3 nos serviços partilhados.

ANEXO F: Análise da Maturidade da Empresa Cliente (BAT)

ANEXO F.1: Tabela com os resultados da avaliação da maturidade dos serviços de suporte da Geografia 1

ID L	Lentes	ID SL	Sub-lente	Financeira	Sistemas de Informação	Marketing	Relações Internacionais	Recursos Humanos	Serviços Académicos
1	Estratégia Corporativa	1.1	Plano Estratégico alinhado com a função	2	3	2	3	2	2
1	Estratégia Corporativa	1.2	Impacto Operacional do plano estratégico na função	2	3	3	3	2	2
1	Estratégia Corporativa	1.3	Alinhamento entre modelo de negócio ou de governo da função com a estratégia	2	2	3	3	3	2
2	Estrutura Corporativa	2.1	Suporte da Gestão de Topo para a função	3	2	3	2	3	3
2	Estrutura Corporativa	2.2	Alinhamento entre a operação e a estrutura corporativa	2	2	2	2	2	3
2	Estrutura Corporativa	2.3	Tomada de decisões críticas	2	2	2	2	3	2
2	Estrutura Corporativa	2.4	Formalização das linhas de reporte	2	3	2	2	3	2
3	Organização	3.1	Alinhamento das funções e responsabilidades com os objetivos estratégicos	2	2	2	3	2	2
3	Organização	3.2	Definição de prioridades estratégicas vs. operacionais	3	2	1	3	3	3
3	Organização	3.3	Formalização de responsabilidades e funções	2	2	1	2	2	2
3	Organização	3.4	Organigrama como promotor de um encadeamento de atuação End-to-End	2	1	1	2	2	2
3	Organização	3.5	Ordenamento físico/ geográfico dos serviços	3	3	3	3	3	3
3	Organização	3.6	Conhecimento/ envolvimento dos clientes finais (internos e externos)	3	3	2	4	2	3
3	Organização	3.7	Controlos para efeitos de gestão o risco organizacional ou da função	3	3	1	3	2	3
4	Capacitação Organizacional	4.1	Alinhamento das competências técnicas da equipa com a função/processos	2	2	2	3	2	2
4	Capacitação Organizacional	4.2	Constituição das equipas e organização de talento	2	2	1	2	2	3
4	Capacitação Organizacional	4.3	Avaliação de desempenho e reconhecimento	2	3	2	2	2	2
4	Capacitação Organizacional	4.4	Alinhamento com a liderança	3	2	3	3	3	3
5	Oferta Cliente	5.1	Compreensão dos serviços prestados ao cliente final	3	3	3	3	3	3
5	Oferta Cliente	5.2	Existência de canais de comunicação externos/internos	2	2	3	2	2	3
5	Oferta Cliente	5.3	Digitalização da oferta e da interação com o cliente final	2	3	2	2	2	2
5	Oferta Cliente	5.4	Formalização das comunicações internas	2	3	1	3	3	3
6	Informação	6.1	Governo para a gestão de dados	2	2	1	2	2	3
6	Informação	6.2	Segurança e qualidade da informação	2	2	2	2	3	3
6	Informação	6.3	Conhecimento e passagem/partilha de informação	2	2	2	2	2	2
7	Processos	7.1	Formalização de processos	2	3	3	2	2	3
7	Processos	7.2	Capacidade de execução dos processos em sistema	2	2	1	3	2	2
7	Processos	7.3	Uniformização de práticas e otimização de processos	3	2	2	2	2	3
7	Processos	7.4	Conhecimento interno dos processos	3	3	3	3	3	3
8	Tecnologia	8.1	Suporte dos processos em sistema	2	3	1	3	2	3
8	Tecnologia	8.2	Integrações de Sistema	2	3	2	2	2	2
8	Tecnologia	8.3	Atividades fora de sistema	2	3	3	2	3	3
9	Métricas de Reporte/Desempenho	9.1	Avaliação da *performance* da Direção / Função	3	3	2	3	2	2
9	Métricas de Reporte/Desempenho	9.2	KPIs para melhoria do desempenho corporativo	2	3	1	3	2	2
9	Métricas de Reporte/Desempenho	9.3	Planeamento para alcance dos objetivos estratégicos	3	2	1	3	2	2
			Maturidade percecionada por Direção de Serviço	**2.31**	**2.46**	**1.97**	**2.54**	**2.34**	**2.51**

ANEXO F.2: Tabela com os resultados da avaliação da maturidade dos serviços de suporte da Geografia 2

ID L	Lentes	ID SB	Sub-lente	Financeira	Sistemas de Informação	Marketing	Recursos Humanos	Relações Externas e Internacionais	Serviços Académicos	Apoio ao Aluno
1	Estratégia Corporativa	1.1	Plano Estratégico alinhado com a função	2	2	3	2	2	1	2
1	Estratégia Corporativa	1.2	Impacto Operacional do plano estratégico na função	3	2	3	2	2	1	2
1	Estratégia Corporativa	1.3	Alinhamento entre modelo de negócio ou de governo da função com a estratégia	2	2	2	2	2	1	1
2	Estrutura Corporativa	2.1	Suporte da Gestão de Topo para a função	3	2	3	3	3	2	2
2	Estrutura Corporativa	2.2	Alinhamento entre a operação e a estrutura corporativa	2	2	2	2	3	2	2
2	Estrutura Corporativa	2.3	Tomada de decisões críticas	2	2	2	2	3	2	1
2	Estrutura Corporativa	2.4	Formalização das linhas de reporte	3	2	2	2	2	3	2
3	Organização	3.1	Alinhamento das funções e responsabilidades com os objetivos estratégicos	2	2	2	2	1	2	1
3	Organização	3.2	Definição de prioridades estratégicas vs. operacionais	2	2	2	2	1	2	1
3	Organização	3.3	Formalização de responsabilidades e funções	2	2	2	2	2	4	2
3	Organização	3.4	Organigrama como promotor de um encadeamento de atuação End-to-End	2	2	2	2	3	3	3
3	Organização	3.5	Ordenamento físico/ geográfico dos serviços	2	2	3	3	2	2	2
3	Organização	3.6	Conhecimento/ envolvimento dos clientes finais (internos e externos)	3	2	3	2	3	2	3
3	Organização	3.7	Controlos para efeitos de gestão o risco organizacional ou da função	3	2	3	2	2	2	1
4	Capacitação Organizacional	4.1	Alinhamento das competências técnicas da equipa com a função/processos	2	2	2	2	3	3	2
4	Capacitação Organizacional	4.2	Constituição das equipas e organização de talento	2	2	2	2	2	3	1
4	Capacitação Organizacional	4.3	Avaliação de desempenho e reconhecimento	2	2	2	1	1	1	2
4	Capacitação Organizacional	4.4	Alinhamento com a liderança	2	2	3	3	3	2	2
5	Oferta Cliente	5.1	Compreensão dos serviços prestados ao cliente final	3	2	3	2	4	3	3
5	Oferta Cliente	5.2	Existência de canais de comunicação externos/internos	3	3	2	2	2	3	2
5	Oferta Cliente	5.3	Digitalização da oferta e da interação com o cliente final	2	2	3	2	2	2	2
5	Oferta Cliente	5.4	Formalização das comunicações internas	2	2	2	2	2	3	2
6	Informação	6.1	Governo para a gestão de dados	3	3	3	2	1	2	2
6	Informação	6.2	Segurança e qualidade da informação	3	3	3	3	3	2	3
6	Informação	6.3	Conhecimento e passagem/partilha de informação	2	2	2	2	2	2	2
7	Processos	7.1	Formalização de processos	2	2	2	2	2	2	2
7	Processos	7.2	Capacidade de execução dos processos em sistema	2	2	3	2	2	2	3
7	Processos	7.3	Uniformização de práticas e otimização de processos	2	2	2	2	2	2	2
7	Processos	7.4	Conhecimento interno dos processos	3	2	2	2	2	3	2
8	Tecnologia	8.1	Suporte dos processos em sistema	2	3	1	2	2	2	2
8	Tecnologia	8.2	Integrações de Sistema	2	2	1	2	2	2	2
8	Tecnologia	8.3	Atividades fora de sistema	2	3	1	2	2	2	2
9	Métricas de Reporte/Desempenho	9.1	Avaliação da *performance* da Direção / Função	3	2	3	1	1	3	2
9	Métricas de Reporte/Desempenho	9.2	KPIs para melhoria do desempenho corporativo	2	2	3	1	1	3	1
9	Métricas de Reporte/Desempenho	9.3	Planeamento para alcance dos objetivos estratégicos	2	2	2	1	1	3	1
			Maturidade percecionada por Direção de Serviço	**2.31**	**2.14**	**2.31**	**2.00**	**2.09**	**2.26**	**1.91**

ANEXO F.3: Tabela com os resultados da avaliação da maturidade dos serviços de suporte da Geografia 3

ID L	Lentes	ID SB	Sub-lente	Financeira	Controlo de Gestão	Operações	Sistemas de Informação	Marketing	Recursos Humanos	Relações Internacionais	Relações Externas	Jurídica	Serviços Académicos
1	Estratégia Corporativa	1.1	Plano Estratégico alinhado com a função	3	3	3	4	3	4	3	2	2	3
1	Estratégia Corporativa	1.2	Impacto Operacional do plano estratégico na função	3	4	3	3	2	3	2	1	2	2
1	Estratégia Corporativa	1.3	Alinhamento entre modelo de negócio ou de governo da função com a estratégia	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2
2	Estrutura Corporativa	2.1	Suporte da Gestão de Topo para a função	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4
2	Estrutura Corporativa	2.2	Alinhamento entre a operação e a estrutura corporativa	4	3	2	3	4	4	3	3	3	4
2	Estrutura Corporativa	2.3	Tomada de decisões críticas	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3
2	Estrutura Corporativa	2.4	Formalização das linhas de reporte	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4
3	Organização	3.1	Alinhamento das funções e responsabilidades com os objetivos estratégicos	3	3	2	3	2	4	3	2	1	3
3	Organização	3.2	Definição de prioridades estratégicas vs. operacionais	3	3	2	3	2	3	3	1	1	3
3	Organização	3.3	Formalização de responsabilidades e funções	4	4	4	3	3	4	3	3	1	4
3	Organização	3.4	Organigrama como promotor de um encadeamento de atuação End-to-End	4	2	2	3	2	4	2	3	2	4
3	Organização	3.5	Ordenamento físico/ geográfico dos serviços	4	2	2	4	3	3	3	3	3	3
3	Organização	3.6	Conhecimento/ envolvimento dos clientes finais (internos e externos)	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
3	Organização	3.7	Controlos para efeitos de gestão o risco organizacional ou da função	2	3	4	3	2	4	2	2	2	3
4	Capacitação Organizacional	4.1	Alinhamento das competências técnicas da equipa com a função/processos	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3
4	Capacitação Organizacional	4.2	Constituição das equipas e organização de talento	4	3	3	3	3	4	3	3	2	4
4	Capacitação Organizacional	4.3	Avaliação de desempenho e reconhecimento	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1
4	Capacitação Organizacional	4.4	Alinhamento com a liderança	3	3	4	3	4	4	2	3	3	4
5	Oferta Cliente	5.1	Compreensão dos serviços prestados ao cliente final	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
5	Oferta Cliente	5.2	Existência de canais de comunicação externos/internos	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3
5	Oferta Cliente	5.3	Digitalização da oferta e da interação com o cliente final	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2
5	Oferta Cliente	5.4	Formalização das comunicações internas	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3
6	Informação	6.1	Governo para a gestão de dados	3	2	2	4	2	4	2	2	2	2
6	Informação	6.2	Segurança e qualidade da informação	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2
6	Informação	6.3	Conhecimento e passagem/partilha de informação	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3
7	Processos	7.1	Formalização de processos	3	3	3	3	2	4	4	2	1	4
7	Processos	7.2	Capacidade de execução dos processos em sistema	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
7	Processos	7.3	Uniformização de práticas e otimização de processos	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3
7	Processos	7.4	Conhecimento interno dos processos	4	3	4	3	3	3	1	3	2	3
8	Tecnologia	8.1	Suporte dos processos em sistema	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
8	Tecnologia	8.2	Integrações de Sistema	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2
8	Tecnologia	8.3	Atividades fora de sistema	3	3	4	3	2	2	2	3	2	2
9	Métricas de Reporte/Desempenho	9.1	Avaliação da performance da Direção / Função	3	4	3	3	3	3	3	3	1	2
9	Métricas de Reporte/Desempenho	9.2	KPIs para melhoria do desempenho corporativo	4	4	3	2	4	4	3	3	1	2
9	Métricas de Reporte/Desempenho	9.3	Planeamento para alcance dos objetivos estratégicos	3	4	4	2	3	3	2	3	1	2
	Maturidade percecionada por Direção de Serviço			**3.14**	**2.94**	**2.94**	**2.93**	**2.61**	**3.11**	**2.46**	**2.51**	**2.03**	**2.86**

ANEXO F.4: Tabela com os resultados da avaliação da maturidade dos serviços de suporte da Geografia 4

ID L	Lentes	ID SB	Sub-lente	Financeira	Operações	Sistemas de Informação	Marketing	Recursos Humanos	Relações Internacionais	Relações Externas	Investigação e Inovação	CDO	Relações Internacionais 2	Serviços Académico	Jurídica
1	Estratégia Corporativa	1.1	Plano Estratégico alinhado com a função	3	2	2	2	4	3	3	3	2	2	1	3
1	Estratégia Corporativa	1.2	Impacto Operacional do plano estratégico na função	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	1	3
1	Estratégia Corporativa	1.3	Alinhamento entre modelo de negócio ou de governo da função com a estratégia	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	3
2	Estrutura Corporativa	2.1	Suporte da Gestão de Topo para a função	4	2	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3
2	Estrutura Corporativa	2.2	Alinhamento entre a operação e a estrutura corporativa	4	2	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3
2	Estrutura Corporativa	2.3	Tomada de decisões críticas	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
2	Estrutura Corporativa	2.4	Formalização das linhas de reporte	3	1	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3
3	Organização	3.1	Alinhamento das funções e responsabilidades com os objetivos estratégicos	4	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3
3	Organização	3.2	Definição de prioridades estratégicas vs. operacionais	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	1	3
3	Organização	3.3	Formalização de responsabilidades e funções	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2
3	Organização	3.4	Organigrama como promotor de um encadeamento de atuação End-to-End	4	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3
3	Organização	3.5	Ordenamento físico/ geográfico dos serviços	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
3	Organização	3.6	Conhecimento/ envolvimento dos clientes finais (internos e externos)	4	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3
3	Organização	3.7	Controlos para efeitos de gestão o risco organizacional ou da função	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2
4	Capacitação Organizacional	4.1	Alinhamento das competências técnicas da equipa com a função/processos	3	2	3	2	4	3	3	2	3	4	3	4
4	Capacitação Organizacional	4.2	Constituição das equipas e organização de talento	2	2	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3
4	Capacitação Organizacional	4.3	Avaliação de desempenho e reconhecimento	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1
4	Capacitação Organizacional	4.4	Alinhamento com a liderança	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	3	3
5	Oferta Cliente	5.1	Compreensão dos serviços prestados ao cliente final	3	2	3	3	4	3	3	4	2	4	3	3
5	Oferta Cliente	5.2	Existência de canais de comunicação externos/internos	2	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
5	Oferta Cliente	5.3	Digitalização da oferta e da interação com o cliente final	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3
5	Oferta Cliente	5.4	Formalização das comunicações internas	3	1	2	3	4	3	3	2	2	2	3	3
6	Informação	6.1	Governo para a gestão de dados	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3
6	Informação	6.2	Segurança e qualidade da informação	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
6	Informação	6.3	Conhecimento e passagem/partilha de informação	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
7	Processos	7.1	Formalização de processos	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3
7	Processos	7.2	Capacidade de execução dos processos em sistema	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3
7	Processos	7.3	Uniformização de práticas e otimização de processos	2	2	3	3	4	2	2	3	3	2	2	3
7	Processos	7.4	Conhecimento interno dos processos	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2
8	Tecnologia	8.1	Suporte dos processos em sistema	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3
8	Tecnologia	8.2	Integrações de Sistema	2	2	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3
8	Tecnologia	8.3	Atividades fora de sistema	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3
9	Métricas de Reporte/Desempenho	9.1	Avaliação da performance da Direção / Função	3	1	2	2	4	1	2	2	3	3	1	1
9	Métricas de Reporte/Desempenho	9.2	KPIs para melhoria do desempenho corporativo	4	1	2	2	4	1	2	2	4	3	1	1
9	Métricas de Reporte/Desempenho	9.3	Planeamento para alcance dos objetivos estratégicos	3	1	2	2	3	1	2	2	3	3	1	1
Maturidade percecionada por Direção de Serviço				2.89	2.00	2.54	2.57	3.14	2.54	2.66	2.44	2.54	2.41	2.16	2.67

ANEXO F.5: Tabela com os resultados da avaliação da maturidade global da Empresa Cliente

ID L	Lentes	ID SB	Sub-lente		
1	Estratégia Corporativa	1.1	Plano Estratégico alinhado com a função	2.51	2.37
1	Estratégia Corporativa	1.2	Impacto Operacional do plano estratégico na função	2.40	
1	Estratégia Corporativa	1.3	Alinhamento entre modelo de negócio ou de governo da função com a estratégia	2.20	
2	Estrutura Corporativa	2.1	Suporte da Gestão de Topo para a função	3.06	2.75
2	Estrutura Corporativa	2.2	Alinhamento entre a operação e a estrutura corporativa	2.83	
2	Estrutura Corporativa	2.3	Tomada de decisões críticas	2.46	
2	Estrutura Corporativa	2.4	Formalização das linhas de reporte	2.64	
3	Organização	3.1	Alinhamento das funções e responsabilidades com os objetivos estratégicos	2.34	2.53
3	Organização	3.2	Definição de prioridades estratégicas vs. operacionais	2.31	
3	Organização	3.3	Formalização de responsabilidades e funções	2.57	
3	Organização	3.4	Organigrama como promotor de um encadeamento de atuação End-to-End	2.60	
3	Organização	3.5	Ordenamento físico/ geográfico dos serviços	2.77	
3	Organização	3.6	Conhecimento/ envolvimento dos clientes finais (internos e externos)	2.89	
3	Organização	3.7	Controlos para efeitos de gestão o risco organizacional ou da função	2.20	
4	Capacitação Organizacional	4.1	Alinhamento das competências técnicas da equipa com a função/processos	2.74	2.47
4	Capacitação Organizacional	4.2	Constituição das equipas e organização de talento	2.60	
4	Capacitação Organizacional	4.3	Avaliação de desempenho e reconhecimento	1.54	
4	Capacitação Organizacional	4.4	Alinhamento com a liderança	3.00	
5	Oferta Cliente	5.1	Compreensão dos serviços prestados ao cliente final	3.06	2.61
5	Oferta Cliente	5.2	Existência de canais de comunicação externos/internos	2.50	
5	Oferta Cliente	5.3	Digitalização da oferta e da interação com o cliente final	2.39	
5	Oferta Cliente	5.4	Formalização das comunicações internas	2.49	
6	Informação	6.1	Governo para a gestão de dados	2.46	2.40
6	Informação	6.2	Segurança e qualidade da informação	2.54	
6	Informação	6.3	Conhecimento e passagem/partilha de informação	2.20	
7	Processos	7.1	Formalização de processos	2.47	2.48
7	Processos	7.2	Capacidade de execução dos processos em sistema	2.35	
7	Processos	7.3	Uniformização de práticas e otimização de processos	2.43	
7	Processos	7.4	Conhecimento interno dos processos	2.69	
8	Tecnologia	8.1	Suporte dos processos em sistema	2.40	2.40
8	Tecnologia	8.2	Integrações de Sistema	2.24	
8	Tecnologia	8.3	Atividades fora de sistema	2.54	
9	Métricas de Reporte/Desempenho	9.1	Avaliação da *performance* da Direção / Função	2.36	2.29
9	Métricas de Reporte/Desempenho	9.2	KPIs para melhoria do desempenho corporativo	2.34	
9	Métricas de Reporte/Desempenho	9.3	Planeamento para alcance dos objetivos estratégicos	2.16	
			Maturidade percecionada por Direção de Serviço	**2.49**	

ANEXO G: Levantamento Macro de Processos

ANEXO G.1: Dicionário de Processos APQC

Serviço de Suporte	Macroprocesso	Processo
Financeira	Contas a receber (AR)	Processar contribuições (*taxpayer accounts*)
		Faturar ao cliente final
		Processar crédito ao cliente
		Processar contas a receber (AR)
		Gerir e processar cobranças
		Gerir e processar ajustes/ deduções
		Definir políticas e procedimentos contabilísticos
		Implementar e gerir políticas e procedimentos contabilísticos
	Contabilidade geral e reporte	Realizar contabilidade geral
		Gerir imobilizado
		Realizar contabilidade de ativos fixos
		Realizar reporte financeiro (fechar as contas locais e reportar resultados)
		Fechar e reportar contas nacionais (consolidação)
	Processar pagamentos	Gerir pagamentos
		Gerir *payroll*
		Processar contas a pagar (AP)
	Contas a pagar e reembolsos	Processar reembolsos de despesas
		Gerir crédito corporativo
		Gerir comissões bancárias
		Gerir políticas e procedimentos de tesouraria
		Gerir fundo de maneio/ *cash*
	Operações de tesouraria	Gerir dívida e investimentos
		Gerir garantias bancárias
		Monitorizar e executar transações de risco e *hedging*
		Gerir contas bancárias correntes
		Executar reconciliação bancária
		Desenvolver estratégia e plano de impostos
	Impostos (Tax)	Processar e pagar impostos
Controlo de Gestão	Plano de atividades	Definir plano de atividades e plano de investimentos
		Realizar planeamento, orçamentação e previsão
	Planeamento e contabilidade de gestão	Realizar previsões economico-financeiras
		Realizar controlo e contabilidade de custos
		Realizar *cost management*
		Avaliar e gerir desempenho financeiro
		Gerir informação de gestão (P&L e orçamento)
		Estabelecer controlos internos, políticas e procedimentos
	Gerir controlos internos	Operar controlos e monitorizar conformidade perante os controlos internos de políticas e procedimentos
		Reportar conformidade de controlos internos
	Avaliar projetos	Executar análises financeiras para projetos
		Apurar indicadores de avaliação financeira de projetos
Operações	*Procurement* de materiais e serviços	Definir modelo de governo de compras (incluindo categorias de compra)
		Desenvolver estratégias de sourcing e gerir categorias de compra
		Desenvolver e gerir orçamento de compras
	Selecionar e gerir fornecedores	Selecionar e qualificar fornecedores
		Gerir fornecedores
		Avaliar fornecedores
		Gerir dados mestre dos fornecedores
	Gerir contratos	Desenvolver e manter contratos
	Realizar compras de produtos/ serviços	Requisitar novos materiais/serviços
		Realizar RFP/RFQ
		Encomendar materiais e serviços
	Gerir logística e armazenamento	Definir estratégia de logística
		Planear entradas e saídas de materiais
		Gerir armazenamento de materiais e *stocks*
		Gerir devoluções
		Receber, inspecionar e armazenar receções de material (inbound deliveries)

Serviço de Suporte	Macroprocesso	Processo
IT	Gerir programas	Estabelecer a estrutura e abordagem do programa
		Gerir as partes interessadas (*stakeholders*) e parceiros do programa
		Gerir a execução do programa
		Analisar e reportar o desempenho do programa
		Estabelecer o projeto (objetivos, requisitos de recursos...)
	Gerir projetos	Desenvolver planeamento dos projetos
		Executar os projetos
		Analisar e reportar o desempenho dos projetos
		Fechar projetos (fechar contratos, finalizar atividades)
	Desenvolver e gerir relações de IT com clientes	Perceber as necessidades de IT dos clientes internos
		Identificar as necessidades de transformação de IT necessárias
		Planear e comunicar serviços de IT
		Estabelecer e gerir níveis de serviço de IT
		Gerir relações de IT com os clientes internos
		Monitorizar e analisar desempenho do serviço
		Definir tecnologia de negócio e estratégia de governo
	Desenvolver e gerir estratégia de negócio de IT	Definir e gerir estratégia de portfólio de IT
		Definir e manter arquitetura de IT
		Definir estratégia de gestão de serviço
		Controlar sistema de gestão de IT
		Definir e gerir portfólio de IT
		Gerir inovação tecnológica
		Desenvolver estratégia de segurança, risco e *compliance*
		Desenvolver estratégia de resiliência de IT
	Desenvolver e gerir risco e resiliência de IT	Controlar segurança, risco e *compliance* de IT
		Planear e gerir continuidade de IT
		Desenvolver e gerir proteção de dados, privacidade e segurança de IT
		Conduzir e analisar avaliações de *compliance* de IT
		Desenvolver e executar operações de continuidade e resiliência de IT
	Gerir informação	Gerir identidades e autorizações de IT de utilizadores
		Definir informação de negócio e estratégia de *analytics*
		Gerir e manter informação de arquitetura de negócio
		Definir e executar planeamento e controlo do ciclo de vida de informação de negócio
		Gerir conteúdo de informação de negócio
	Desenvolver e gerir serviços/soluções	Desenvolver serviço/ solução e estratégia de integração
		Gerir planeamento do ciclo de vida do serviço/ solução
		Desenvolver e gerir arquitetura de serviço/ solução
		Executar e testar serviços/ soluções de IT
		Realizar manutenção de sistemas
		Desenvolver e gerir estratégia de implementação do serviço/ solução
	Implementar serviços/soluções	Planear implementação do serviço/ solução
		Gerir controlo da implementação de alterações
		Implementar soluções tecnológicas
		Realizar *rollout* de serviços e soluções
	Criar e gerir serviços/soluções de suporte	Gerir serviço de *helpdesk*
		Desenvolver e gerir infraestrutura
		Definir planeamento dos serviços de suporte
		Desenvolver e gerir operações de entrega de serviço
		Gerir administração de recursos de infraestrutura
		Fornecer suporte ao utilizador de IT

Serviço de Suporte	Macroprocesso	Processo
Recursos Humanos	Desenvolver e gerir planeamento, políticas e estratégia de RH	Desenvolver estratégia de recursos humanos
		Desenvolver e implementar estratégias e políticas de recursos humanos
		Monitorizar e atualizar estratégia, planos e políticas
	Procurar, selecionar e recrutar colaboradores	Identificar necessidades de colaboradores
		Gerir informações de referenciação de colaboradores
		Gerir informações de candidatos
		Avaliar e selecionar candidato
		Recrutar pessoal administrativo/ docentes
		Gerir novas contratações/re-contratações
		Gerir substituições de pessoal docente
	Gerir onboarding, desenvolvimento e treino de colaboradores	Gerir *onboarding* de colaboradores
		Gerir desempenho de colaboradores
		Gerir desenvolvimento de colaboradores
		Desenvolver módulos de gestão de competências
		Desenvolver e formar colaboradores
	Gerir relações de colaboradores	Gerir saúde e segurança no trabalho (SHT)
		Gerir relações laborais
		Gerir parcerias de gestão laboral
		Gerir reclamações de colaboradores
	Recompensar e reter colaboradores	Desenvolver e gerir programas de recompensas, reconhecimento e incentivo
		Desenvolver e gerir compromisso e satisfação de colaboradores
		Gerir *time&attendance*
		Gerir benefícios
		Gerir assistência e retenção de colaboradores
		Administrar *payroll*
	Reafetar e aposentar colaboradores	Gerir processo de promoção e despromoção
		Gerir saídas
		Gerir necessidades de ausência (licenças)
		Gerir alocação de colaboradores e atribuições
		Realizar reporte de recursos humanos
	Gerir informações de colaboradores	Realizar questionários a colaboradores e recolher sugestões
		Gerir e manter dados de colaboradores
		Gerir sistemas de informação de recursos humanos
		Desenvolver e gerir métricas de colaboradores
Relações Externas	Definir estratégia de comunicação e *fundraising*	Definir estratégia de comunicação externa
		Implementar e acompanhar estratégia de *fundraising*
	Criar relações com investidores	Identificar objetivos organizacionais e estabelecer métricas base
		Desenvolver contactos com potenciais doadores
		Estabelecer e geir relações com potenciais doadores individuais e insitucionais
		Estabelecer e gerir relações com analistas financeiros/de *ratings*
		Captar interesse de possíveis doadores
		Gerar doações e cumprimento de objetivos
		Preparar e acompanhar doações
	Gerir governo e outras relações	Gerir relações com meios de comunicação social
		Gerir relações de *governance*
		Gerir relações com órgãos públicos
		Gerir relações com *stakeholders*
	Gerir comunicação externa	Definir plano de comunicação
		Emitir comunicados de imprensa
		Criar e desenvolver comunicações externas
		Gerir, atualizar e manter *website*
	Gerir eventos	Definir planeamento de eventos anual
		Preparar e executar evento
		Recolher *feedback* do evento
	Reportar métricas e	Reportar informação sobre métricas e objetivos

Serviço de Suporte	Macroprocesso	Processo
Comunicação e Marketing	Desenvolver e gerir planos de marketing	Estabelecer objetivos e métricas de comunicação e marketing
		Estabelecer orçamento de marketing
		Desenvolver e gerir a estratégia de *layout*/ marketing operacional
		Definir oferta e proposta de valor para o cliente
		Definir estratégia de preço
	Desenvolver estratégia de marketing	Definir e gerir estratégia de distribuição (canais)
		Estabelecer objetivos e métricas por canal e por tipo de campanha
		Analisar e gerir *performance* dos canais de comunicação
		Desenvolver estratégia de comunicação de marketing
		Definir políticas e procedimentos de serviço ao cliente
	Gerir estratégia de comunicação e marketing	Planear e gerir o relacionamento e o envolvimento dos alunos e dos *stakeholders*
		Desenvolver estatégias de comunicação
		Elaborar plano de comunicação anual
		Gerir sistema de suporte às atividades de comunicação e marketing
		Desenvolver marca própria
		Gerir pedidos de *stakeholders*
	Gerir atividades de comunicação e marketing	Gerir redes sociais
		Desenhar/ desenvolver publicações/ conteúdos
		Desenvolver e gerir campanhas offline/ online
		Fechar campanhas e recolher *feedback*
		Desenvolver planos de melhoria de campanha
	Desenvolver e gerir *websites*	Recolher informação para o *website*
		Criar plano para o desenvolvimento do *website*
		Desenhar, desenvolver e manter *websites*
	Reportar métricas	Analisar desempenho e objetivos
Investigação e Inovação	Elaborar estratégia de I&D	Definir estratégia, objetivos e métricas de I&D
		Construir alianças estratégicas com entidades relevantes
		Elaborar orçamento anual e acompanhar a sua execução
	Gerir projetos, bolsas e financiamentos	Recolher informação sobre concursos para bolsas e projetos
		Apoiar processos de candidaturas a projetos e financiamentos
		Acompanhar e validar processos de concursos para projetos
		Controlo de financiamentos recebidos
		Assegurar o acompanhamento da execução administrativa e financeira dos projetos
		Gerir e manter informação de projetos em sistema (financiamentos, contratações, etc.)
	Gerir comunicação	Gerir e monitorizar *performance* dos projetos
		Elaborar comunicações de I&D junto dos meios de comunicação social
	Executar reportes	Preparar respostas a *rankings*
		Elaborar relatório e contas de I&D
		Reportar métricas e resultados financeiros
	Gerir ativos de financiamento	Realizar contabilidade de projetos
		Apoiar e gerir reembolsos de projetos
		Apoiar a procura de financiamentos

Serviço de Suporte	Macroprocesso	Processo
Jurídica	Gerir risco empresarial e *compliance*	Estabelecer políticas e *framework* de risco empresarial e compliance
		Supervisionar e coordenar atividades de gestão de risco empresarial
		Assegurar e realizar análises de *compliance* (incidentes, dados, ameaças, ...)
		Gerir *compliance* regulatória (inclui componente DPO)
	Gerir continuidade de operações	Desenvolver e gerir continuidade de operações
		Assegurar *compliance* com os regulamentos
		Criar planos de correção legal
	Gerir correções necessárias	Realizar ações de atualização legal, fiscal, ética, entre outros
		Investigar/ analisar aspetos legais ou outros
		Investigar e avaliar danos causados
		Colaborar na revisão, interpretação ou apreciação de regulamentos, estatutos, protocolos, convénios, acordos e contratos
	Gerir questões éticas e legais	Criar e manter políticas
		Gerir políticas de governo local
		Desenvolver e realizar programas de legislação preventiva
		Gerir contratação e relação com advogados externos
		Proteger propriedade intelectual
		Gerir reclamações e litígios
		Fornecer aconselhamento jurídico
		Emitir pareceres, interpretações e/ou validações/apreciações legais, fiscais ou éticas
		Intervir em processos de averiguações disciplinares e outros de âmbito laboral
		Elaborar contratos
		Negociar e criar/ documentar contratos/ acordos
Serviços Académicos/ Escolares	Identificar requisitos para serviços de suporte escolares	Interpretar regulamentos e regras escolares
		Realizar análise de necessidades locais para serviços de suporte escolares
		Fomentar colaboração entre serviços
		Avaliar eficácia do serviço para cumprir necessidades de estudantes
	Planear e implementar seviços de aconselhamento	Coordenar serviços de apoio a salas de aula
		Desenvolver programas de aconselhamento
		Gerir serviços de aconselhamento e planeamento académico
	Planear e implementar programas de educação	Identificar barreiras para o desempenho académico de alunos
		Criar programas académicos/ disciplinares
		Desenvolver políticas e procedimentos escolares
	Desenhar e implementar serviços de saúde de estudantes	Estabelecer serviços de enfermaria
		Desenvolver estratégias de saúde e bem-estar
		Gerir serviço de psicologia estudantil
	Planear e gerir a matrícula de alunos	Gerir matrícula de aluno
		Gerir admissões e colocação de estudantes
		Desenvolver calendário anual
		Gerir inscrição de alunos
		Emitir certificados e diplomas
		Gerir pedidos de alunos
		Gerir atendimento ao aluno
		Emissão de notas e pautas
	Gerir serviços de suporte a estudantes	Identificar/ manter oportunidades de parceria comunitária para apoiar mentoria, tutoria, enriquecimento académico, etc.
		Estabelecer critérios de referenciação e aceitação de alunos com necessidades especiais
		Desenvolver programas de intervenção
		Formar educadores para intervenção, programas de apoio e serviços
		Monitorizar progresso dos estudantes resultantes de intervenção
		Identificar o Ambiente Menos Restritivo (LRE) para alunos com necessidades de educação especial
	Planear e implementar serviços sociais	Garantir suporte de serviços sociais para famílias/ estudantes
		Prestar serviço a estudantes com necessidades
		Identificar e comunicar programas de suporte *web-based*

Serviço de Suporte	Macroprocesso	Processo
Relações Internacionais	Gerir estratégia de internacionalização	Elaborar estratégia de internacionalização
		Determinar requisitos de mercado para programas de mobilidade
		Definir estratégia e auscultar alunos e *stakeholders* relevantes
		Elaborar políticas de internacionalização
		Estudar mercados internacionais
		Monitorizar dados e impacto da estratégia de internacionalização
	Gerir comunicação de programas de mobilidade	Elaborar e analisar inquéritos a alunos
		Elaborar estratégia de comunicação
		Divulgar programas de mobilidade
		Preparar materiais informativos de programas de mobilidade
		Gerir redes sociais
		Preparar e executar (ou participar em) campanhas/ eventos de mobilidade
	Gerir parcerias de mobilidade	Identificar e selecionar parceiros
		Receber contactos de potenciais parceiros e selecionar
		Avaliar, qualificar e monitorizar parceiros
		Negociar e estabelecer acordos de mobilidade
		Manter e promover parcerias de mobilidade
	Gerir fluxos de pessoas em mobilidade	Receber e aprovar candidaturas de estudantes internacionais
		Preparar onboarding de estudantes internacionais
		Acolher e acompanhar estudantes durante estadia
		Apoiar candidatura de estudantes a programas de mobilidade internacional
		Realizar suporte a avaliação académica

ANEXO G.2: Tabela resultante do cruzamento dos processos *standard* (APQC) com os processos levantados

Direções/Gabinetes de serviço da UCP	Processos *Market Standard*	Geografia 1		Geografia 2		Geografia 3		Geografia 4	
		# processos	%	# processos	%	# processos	%	# processos	%
Financeira	**28**	16	**57%**	16	**57%**	24	**86%**	24	**86%**
Controlo de Gestão	**12**	5	**42%**	5	**42%**	11	**92%**	10	**83%**
Sistemas de Informação e *Chief Digital Officer*	**50**	21	**42%**	21	**42%**	25	**50%**	36	**72%**
Recursos Humanos	**34**	21	**62%**	21	**62%**	31	**91%**	31	**91%**
Marketing	**25**	7	**28%**	10	**40%**	21	**84%**	20	**80%**
Operações e Compras	**16**	8	**50%**	8	**50%**	13	**81%**	14	**88%**
Serviços Académicos e Apoio ao Aluno	**30**	9	**30%**	15	**50%**	23	**77%**	16	**53%**
Jurídica	**22**	-	**-**	-	**-**	14	**64%**	19	**86%**
Relações Externas*	**22**	-	**-**	-	**-**	-	**-**	22	**100%**
Relações Internacionais	**21**	12	**57%**	11	**52%**	14	**67%**	19	**90%**
Investigação e Inovação	**17**	-	**-**	-	**-**	11	**65%**	10	**59%**

*Os processos da APQC representativos do serviço de Relações Externas são focados na área de *fundraising*, área que é apenas âmbito da geografia 4 à data. Áreas de apoio na empregabilidade, parcerias com empresas e relações com *alumni* não estavam devidamente representadas pela linguagem da APQC, pelo que foram desconsideradas.

ANEXO H: Sistematização dos Reportes do Modelo de Interação do Cenário Proposto

Visão Global			
Âmbito	Direção	Reporte hierárquico	Reporte funcional
Nacional	Financeira	CFO	CFO
Nacional	Operações	COO	COO
Nacional	Controlo de Gestão	CFO	CFO
Nacional	Sistemas de Informação	CTO	CTO
Nacional	Recursos Humanos	CEO	CEO
Nacional	Marketing e Comunicação	CEO	CEO
Nacional	Relações Internacionais	CRO	CRO
Nacional	Relações Externas	CRO	CRO
Nacional	Investigação e Inovação	CIO	CIO
Nacional	Legal	CLO	CLO
Nacional	Serviços Académicos	COO	COO
Geografia 1	Operações	Presidência Geografia 1	Operações Nacional
Geografia 1	Sistemas de Informação	Presidência Geografia 1	Sistemas de Informação Nacional
Geografia 1	Recursos Humanos	Presidência Geografia 1	Recursos Humanos Nacional
Geografia 1	Marketing e Comunicação	Presidência Geografia 1	Marketing e Comunicação Nacional
Geografia 1	Relações Internacionais	Presidência Geografia 1	Relações Internacionais Nacional
Geografia 1	Relações Externas	Presidência Geografia 1	Relações Externas Nacional
Geografia 1	Investigação e Inovação	Presidência Geografia 1	Investigação e Inovação Nacional
Geografia 1	Serviços Académicos	Presidência Geografia 1	Serviços Académicos Nacional
Geografia 2	Operações	Presidência Geografia 2	Operações Nacional
Geografia 2	Sistemas de Informação	Presidência Geografia 2	Sistemas de Informação Nacional
Geografia 2	Recursos Humanos	Presidência Geografia 2	Recursos Humanos Nacional
Geografia 2	Marketing e Comunicação	Presidência Geografia 2	Marketing e Comunicação Nacional
Geografia 2	Relações Internacionais	Presidência Geografia 2	Relações Internacionais Nacional
Geografia 2	Relações Externas	Presidência Geografia 2	Relações Externas Nacional
Geografia 2	Investigação e Inovação	Presidência Geografia 2	Investigação e Inovação Nacional
Geografia 2	Serviços Académicos	Presidência Geografia 2	Serviços Académicos Nacional
Geografia 3	Operações	Presidência Geografia 3	Operações Nacional
Geografia 3	Sistemas de Informação	Presidência Geografia 3	Sistemas de Informação Nacional
Geografia 3	Recursos Humanos	Presidência Geografia 3	Recursos Humanos Nacional
Geografia 3	Marketing e Comunicação	Presidência Geografia 3	Marketing e Comunicação Nacional
Geografia 3	Relações Internacionais	Presidência Geografia 3	Relações Internacionais Nacional
Geografia 3	Relações Externas	Presidência Geografia 3	Relações Externas Nacional
Geografia 3	Investigação e Inovação	Presidência Geografia 3	Investigação e Inovação Nacional
Geografia 3	Serviços Académicos	Presidência Geografia 3	Serviços Académicos Nacional
Geografia 4	Operações	Presidência Geografia 4	Operações Nacional
Geografia 4	Sistemas de Informação	Presidência Geografia 4	Sistemas de Informação Nacional
Geografia 4	Recursos Humanos	Presidência Geografia 4	Recursos Humanos Nacional
Geografia 4	Marketing e Comunicação	Presidência Geografia 4	Marketing e Comunicação Nacional
Geografia 4	Relações Internacionais	Presidência Geografia 4	Relações Internacionais Nacional
Geografia 4	Relações Externas	Presidência Geografia 4	Relações Externas Nacional
Geografia 4	Investigação e Inovação	Presidência Geografia 4	Investigação e Inovação Nacional
Geografia 4	Serviços Académicos	Presidência Geografia 4	Serviços Académicos Nacional