



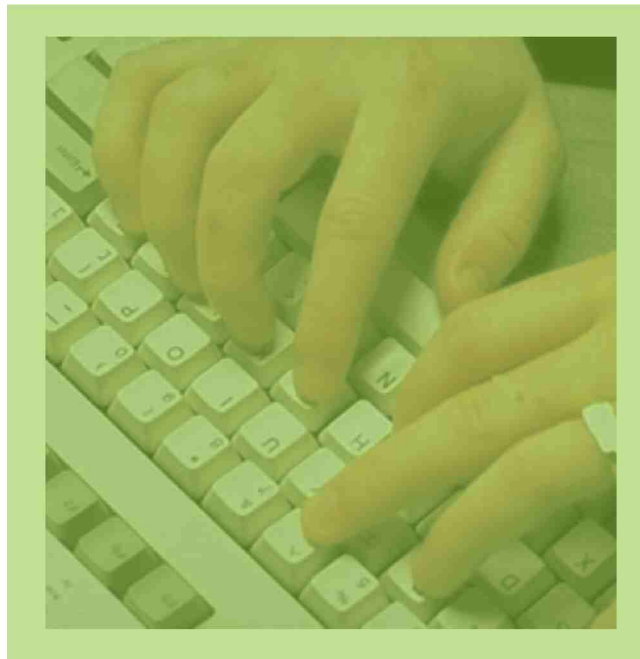
# EORG@AP

## ENGENHARIA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

APOIO







GRUPO DE TRABALHO SOBRE  
**ENGENHARIA  
ORGANIZACIONAL  
NA  
ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA**

A Reforma do Estado Português constitui uma das principais vertentes da modernização de Portugal. Neste contexto, a Administração Pública, nas suas diversas vertentes central, regional, local e nas suas múltiplas competências funcionais, necessita de ser profundamente reformulada, quer no que toca à sua missão e objectivos, quer à sua organização e gestão.

Como é sabido, as tecnologias e os sistemas de informação e de comunicações constituem poderosas alavancas de mudança organizacional. Infelizmente as tecnologias e sistemas são frequentemente utilizadas como “magic bullets”, passando o seu desenvolvimento e operação a constituírem fins em si, com objectivos tecnológicos desenquadrados e desalinhados do suporte efectivo aos processos e aos sistemas organizacionais que deveriam apoiar e transformar.

O falhanço do uso das modernas tecnologias e sistemas de informação e comunicação no quadro da reengenharia de grandes e complexas organizações é uma evidência mundial, perante a qual importa retirar lições para o futuro. Ao longo da década de 90 foi-se desenvolvendo uma nova e mais madura aproximação socio-técnica à engenharia organizacional, suportada em competências multidisciplinares, orientada aos processos e à integração dos aspectos de organização, gestão e dos sistemas de informação.

Mais recentemente emergiu a disciplina de Arquitectura Organizacional, que proporciona enquadramento poderoso para a concepção integrada das organizações, e para a formulação, desenvolvimento, concretização, monitorização e avaliação dos projectos de mudança e para o controlo das respectivas interacções e dinâmicas sistémicas a eles associadas.

**Com este estudo pretende-se contribuir para a definição de uma arquitectura organizacional do Estado e das Administrações Públicas.**



## Conclusões do Grupo de Trabalho

**EORG@AP**

**Chairman: José Tribolet**

*As reflexões do Grupo EORG@AP concentraram-se inicialmente na delimitação do âmbito e da problemática específica sobre a qual nos iríamos concentrar.*

*Esta tarefa não foi fácil, facto que está associado a dois fenómenos. O primeiro é que os participantes neste grupo de trabalho eram fundamentalmente “informáticos” e como tal o foco primário das suas preocupações tinha a tendência para se centrar sempre na informática e nos seus sistemas e tecnologias de suporte. Ora a missão deste grupo de reflexão não tinha, por definição, este enfoque, antes pelo contrário. O segundo é que os conceitos mais recentes sobre Arquitectura Organizacional (Enterprise Architecture) são ainda largamente desconhecidos em todo o mundo e em Portugal também.*

*De facto, as actividades deste grupo de trabalho, fundamentalmente constituída por intensos debates presenciais, com suporte num “Yahoo Group” expressamente criado para o efeito, serviram para construir uma plataforma de entendimento mínima, sobre a qual se pôde dialogar, esclarecer e aprofundar os conceitos e os pilares fundamentais sobre Concepção e da Prática de Arquitectura Organizacional e o papel dos Sistemas de Informação nesse contexto.*

*As dificuldades com que nos deparámos não constituíram excepção, quer no contexto empresarial, quer no das Administrações Públicas. Quando este facto, propus ao Grupo que as nossas conclusões, a apresentar à APDSI, deveriam circunscrever-se a 3 páginas, a fim de garantir que se resumissem o essencial das conclusões a que a nossa plataforma de entendimento, arduamente construída, nos permitiu chegar.*

*Os trabalhos foram assim dirigidos para o essencial e o resultado final apresentado não tem considerandos, nem análises, nem pretende ser enciclopédico. É sim um documento conclusivo e orientado para acções concretas que devem ser urgentemente realizadas.*

*Como Chairman deste Grupo de Trabalho quero agradecer a colaboração dos seus membros, que generosamente quiseram envolver-se nesta aventura. Só espero que o resultado final contenha em si as sementes da mudança que urge fazer na forma como a AP perspectiva, constrói e usa os sistemas de informação.*

Lisboa, 2 de Fevereiro de 2005

José Tribolet



## **Da necessidade de existir explicitamente uma Arquitectura Organizacional da AP**

A AP Portuguesa, deverá conceber-se, estruturar-se e actuar segundo as melhores práticas organizacionais para a prestação dos serviços públicos à Sociedade.

À semelhança das suas congéneres mais avançadas, deverá definir, adoptar, concretizar e explicitar publicamente a sua “Arquitectura Organizacional”, nas suas diversas componentes, a qual constitui o suporte essencial para a AP ter “*consciência de si*”, e para os cidadãos e empresas do País poderem ter uma base factual para terem “*consciência da AP que têm*”.

As 3 componentes essenciais e independentes da Arquitectura Organizacional são (1) os Processos, vistos como Fluxos de Actividades; (2) as Entidades Informacionais, que representam todos os recursos humanos, materiais e imateriais envolvidos nas Actividades; (3) as Componentes Funcionais, que denotam as transformações dos recursos no decurso das actividades.

Por outras palavras: Exigir que se saiba quem faz o quê, com o quê, produzindo o quê, porquê, quando e onde, é condição básica para que uma organização, qualquer que ela seja, tenha condições para ser governável, ser controlável, enfim *responsável e responsabilizável!*

## **Da necessidade de Regulação da Arquitectura Organizacional da AP**

A Arquitectura Organizacional da AP ou constitui o instrumento estratégico que enquadra e traduz todas as mudanças no seu seio ou é inútil. Assim, impõe-se a existência de instâncias técnicas especializadas, que assegurem em toda a AP:

A regulação da Ontologia, Interoperabilidade, Rastreabilidade

e Auditabilidade dos Processos;

A regulação da Ontologia, Segurança, Acessibilidade e Fiabilidade das Entidades Informacionais

A regulação da Conformidade, Modularidade, Qualidade e “Invocabilidade” das Componentes Funcionais

## **Da necessidade de Governação de Processos e Sistemas**

Deve existir, ao mais alto nível da AP um “Corporate Board”, composto por elementos internos e elementos externos à AP, que exerçam a função de governação da Arquitectura Organizacional da AP, focando-se essencialmente nas exigências do alinhamento dinâmico entre: (1) os processos, que atravessando os vários sectores da AP, concretizam os produtos e serviços à Sociedade; (2) os Sistemas de Informação, que suportam estes processos. Este “Corporate Board” deve actuar como “staff técnico” do Governo, entendido como um todo e não como uma soma de Ministérios.

A actividade de “Governação de Processos e Sistemas” não é de carácter executivo, antes estratégico e normativo.

Articula-se com Qualidade Total da Gestão na AP, com o Planeamento e a Gestão da Mudança e com “Public Accountability”.

A actividade de Governação recorre a instrumentos clássicos da Planeamento e Controlo: Planos de Actividades e Orçamentos, Relatórios e Contas, nos domínios em causa.

As actividades no âmbito da Arquitectura Organizacional da AP deverão ser concebidas, reportadas, controladas e avaliadas sob a forma de Programas, de médio - longo prazo, no âmbito dos quais se devem inserir todos os Projectos e Iniciativas em curso e a desenvolver.

## **Da necessidade da clarificação da missão de cada organismo da AP ao imperativo da transparência pública.**

A Arquitectura Organizacional da AP constitui o enquadramento privilegiado para: (1) de acordo com a missão do Estado e a Arquitectura de Processos definida, explicitar de forma sistemática e coerente a missão de cada organismo, de alto a baixo, em toda a AP; (2) promover a análise objectiva das racionalizações necessárias, de forma a eliminar ou diminuir, áreas de dupla decisão ou de ausência de decisão sobre os processos definidos.

Os elementos da AO, instanciados ao nível de cada organismo, permitem comunicar publicamente, com rigor e transparência, a todo o País, os elementos fundamentais para que cada português possa saber que AP tem. Assim, os elementos de trabalho neste domínio Definição da Arquitectura Organizacional da AP em vigor, Normas, Standards definidos pelas entidades reguladoras, Modelos Organizacionais As-Is de todas as organizações da AP, a qualquer nível, Especificação de Objectivos quer dos Processos, quer das Componentes Organizacionais, quer dos Colaboradores, Medidas de Desempenho (Actuais) devem estar guardados de forma segura e responsabilizável, e acessíveis, de acordo com a lei, publicamente.



## **Da necessidade de Responsabilização Ética dos Dirigentes**

Os dirigentes devem ser responsabilizados pela conformidade da sua organização com as Arquitecturas vigentes.

Os dirigentes devem ser responsabilizados, pela qualidade, fiabilidade e segurança da informação gerada e administrada sob sua tutela.

Estes princípios aplicam-se em primeiro lugar aos membros do Governo.

## **O imperativo da Auditoria Organizacional**

A conformidade da AP com a Arquitectura Organizacional em vigor deve ser auditada de forma independente do poder executivo, e os seus resultados devem ser divulgados publicamente ao país. O Relatório da Auditoria Organizacional deverá ser presente à Assembleia da República.

## **Tolerância Zero à Ignorância dos Responsáveis Políticos e Dirigentes da AP**

É imperativo realizar acções de formação relativamente ao papel dos SI/TI na AP, para os responsáveis políticos e dirigentes a todos os níveis (Governo, AR, Poder regional e local), usando formas multifacetadas (seminários, fóruns de discussão, etc).

Só aprende quem faz!

## **Fomento das Comunidades de Prática em Engenharia Organizacional na AP**

Deve ser fomentada a existência de Comunidades de Prática, entre colaboradores da AP com actividades análogas, mas pertencendo a organismos diferentes, focalizadas na operacionalidade e optimização dos principais processos da AP. Devem ser proporcionados instrumentos tecnológicos adequados para este efeito, nomeadamente plataformas tecnológicas para o suporte às Comunidades de Prática, em portal Web que divulgue em termos profissionais, as iniciativas e resultados, bem como as “best practices” e experiências inovadoras na AP.

## **Grupo de Trabalho:**

José Tribolet - INESC (Coordenador)

Alexandre Matos - HP

Ana Sepulveda - Synovate

Ana Tomás - IP Setúbal

António Dias de Figueiredo - Univ. Coimbra

Artur Caetano - IST

Artur Ferreira da Silva - IST

Camilo Morais - IBM

Duarte Conceição - Sun Microsystems

Fernando Mota - Fujitsu Services

Fernando Sousa Silva - Min. da Justiça

Filipe Almeida e Silva - Seg. Social

Henrique O'Neill - ISCTE

João Álvaro Carvalho - Univ. Minho

João Paulo Carvalho - Quidgest

Jorge Pedro Oliveira - Siemens

José Carlos Gonçalves - ACE

José Santos Coelho - Altitude Software

Luis Marques da Silva - Microsoft

Oscar Martins - Cisco

Pedro Mota - HP

Pedro Sousa - Link - Consulting

Sérgio Ferreira - Microsoft

Vitor Silva Rodrigues - IST

