



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Fábio de Sousa Abreu

REENGENHARIA DE PROCESSOS DE NEGÓCIO
FATORES A CONSIDERAR NO ÂMBITO DA SUA
IMPLEMENTAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
LOCAL

VOLUME 1

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Administração Público-Privada,
orientado pela Professora Doutora Maria do Céu Colaço Santos e apresentado à
Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.**

outubro de 2020



Fábio de Sousa Abreu

REENGENHARIA DE PROCESSOS DE NEGÓCIO
FATORES A CONSIDERAR NO ÂMBITO DA SUA IMPLEMENTAÇÃO
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA LOCAL

BUSINESS PROCESS REENGINEERING
KEY ASPECTS TO CONSIDER REGARDING ITS IMPLEMENTATION IN LOCAL PUBLIC
ADMINISTRATION

*Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Direito da
Universidade de Coimbra no âmbito do 2.º Ciclo de Estudos em
Administração Público-Privada (conducente ao grau de mestre).*

Orientadora: Senhora Professora Doutora Maria do Céu Colaço
Santos.

COIMBRA

2020

AGRADECIMENTOS

Não arriscando enveredar por individualizações, neste momento importa somente deixar uma genérica palavra de reconhecimento a todos os que efetivamente contribuíram no sentido de suavizar o exigente percurso conducente à conclusão deste empreendimento.

RESUMO

A Reengenharia de Processos de Negócio despoletou com grande impacto no início da década de 90 e procurava vingar com a promessa de redefinir o modo de gestão e administração das organizações, ambicionando alcançar superiores níveis de desempenho, qualidade e eficiência, reduzindo ineficientes afetações de recursos e tempo. Em suma, a reengenharia procura levar a cabo uma redefinição radical da gestão dos processos inerentes a uma determinada organização com vista a alavancar os seus índices de competitividade.

Ao abrigo do presente relatório de estágio, realizado no âmbito da frequência do mestrado em Administração Público-Privada lecionado pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, procurei esclarecer o conceito da Reengenharia de Processos de Negócio e evidenciar a pertinência das premissas e dos objetivos subjacentes à sua metodologia, desde logo no que respeita aos ganhos ao nível da eficiência, redução recursos e aumento da competitividade. Nesse seguimento, desenvolvi um estudo descritivo com o objetivo de identificar um quadro de referência composto por fatores a ter em consideração aquando da promoção de um projeto de Reengenharia no contexto da Administração Pública Local.

Palavras Chave: Reengenharia; Eficiência; Modernização Administrativa; Desmaterialização; Administração Pública Local.

ABSTRACT

Business Process Reengineering took off with great impact in the early 90s and sought to succeed with the promise of redefining the management and administration of organizations, aiming to achieve higher levels of performance, quality and efficiency, reducing inefficient allocations of resources and time. In short, reengineering seeks to carry out a radical redefinition of the way of organizing the processes inherent in a organization in an effort to leveraging its competitiveness indexes.

Under this internship report, carried out within the scope of the master's degree in Public-Private Administration taught by the Faculty of Law of the University of Coimbra, I sought to clarify the concept of Business Process Reengineering and highlight the relevance of the underlying premises and objectives to its methodology, from the outset with regard to gains in terms of efficiency, reduced resources and increased competitiveness. As a result, I developed a descriptive study in order to identify a frame of reference composed of factors to be considered when promoting a Reengineering project in the context of Local Public Administration.

Keywords: Reengineering; Efficiency; Administrative Modernization; Paperless Office; Local Public Administration.

LISTA DE SIGLAS

AMA – Agência para a Modernização Administrativa

CPA – Código do Procedimento Administrativo

ISO – *International Standard Organization*

LER – Licença Especial de Ruído

TQM – Gestão da Qualidade Total

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Matriz da Tramitação do Processo da Licença Especial de Ruído

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma da Tramitação do Processo da Licença Especial de Ruído

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	2
RESUMO	3
ABSTRACT	4
LISTA DE SIGLAS	5
LISTA DE TABELAS	6
LISTA DE FIGURAS	7
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	10
1.1. Contexto da investigação	10
1.2. Estrutura do estudo	10
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1. Introdução	11
2.2. Reengenharia	13
2.2.1. Conceito	13
2.2.2. Gestão por processos	14
2.2.3. Demarcação do conceito face a outras abordagens	15
2.2.3.1. Reengenharia e a Gestão da Qualidade Total	16
2.2.4. Fatores potenciadores da Reengenharia	17
2.2.4.1. Recursos Humanos e Fatores Organizacionais	17
2.2.4.2. Tecnologias da Informação e Gestão do Conhecimento	22
2.2.5. Desmaterialização de processos	24
2.2.6. Identificar os processos a intervencionar	25
2.2.7. Dominar e redefinir os processos alvo da Reengenharia	27
2.2.8. Administração Pública	28
2.2.9. Modernização Administrativa	29
2.2.9.1. Reengenharia na Administração Pública	32
2.3. Conclusão	32
CAPÍTULO III – ESTUDO NO ÂMBITO DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROJETO DE REENGENHARIA	33
3.1. Introdução	33
3.2. Apresentação da entidade	33
3.3. Objetivo do estudo	34

3.4. Metodologia	34
3.5. Implementação de um projeto de Reengenharia num Município	35
3.5.1. Descrição do quadro de referência a considerar na implementação de um projeto de Reengenharia	35
3.5.1. Diagnóstico da situação vigente.....	35
3.5.2. Identificação do processo a intervir	36
3.5.3. Redesenho do processo.....	37
3.6. Conclusão	42
CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO	44
4.1. Conclusão geral	44
4.2. Implicações para a Administração Pública Local.....	45
4.3. Limitações do estudo.....	46
4.4. Orientação para futuros estudos.....	46
BIBLIOGRAFIA	48
JURISPRUDÊNCIA E REGULAMENTAÇÃO	52

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1. Contexto da investigação

No âmbito do presente estudo procuraremos atentar sobre a pertinência da dinamização de projetos de Reengenharia no contexto da Administração Pública Local e subsequentemente identificar um conjunto de fatores que compõem um quadro de referência a ter em consideração para efeitos da implementação de um projeto de Reengenharia num município.

1.2. Estrutura do estudo

Sem prejuízo do primeiro capítulo, que agora merece a nossa atenção, e no âmbito do qual identificamos quais os objetivos que suportam a realização do presente estudo, o segundo capítulo integra a revisão da literatura e esclarece a metodologia subjacente ao conceito da Reengenharia de processos e as suas nuances, sendo disso exemplo as duas amplas vertentes cuja atendibilidade determina superiores níveis de desempenho, a saber: (1) *Recursos Humanos e Fatores Organizacionais* e (2) *Tecnologias da Informação e Gestão do Conhecimento*. Neste seguimento serão ainda abordadas as áreas da Administração Pública Local e a Modernização Administrativa.

Num terceiro capítulo procuraremos desenvolver um estudo de caso cujo objetivo passa por identificar um conjunto de fatores incontornáveis para efeitos da dinamização de um projeto de Reengenharia junto de um município, culminando no capítulo quarto com as conclusões gerais resultantes da condução do presente estudo e com a identificação de limitações e implicações para futuros estudos que versem sobre a temática da Reengenharia no contexto da Administração Pública Local.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Introdução

À chegada da década de 90 era ainda possível observar organizações que organizavam o seu trabalho de acordo com um modelo celebrizado, entre outros, por Henry Ford, que por sua vez fora incontornavelmente influenciado na sua génese pelo princípio da divisão do trabalho instituído por Adam Smith ainda no decorrer do século XVIII (Hammer e Champy, 1993). No pós Segunda Guerra Mundial, o aumento da procura de bens e serviços levou a que as organizações se vissem forçadas a reforçar a sua capacidade de resposta aumentando o número de operacionais na base da linha de produção e completassem a restante estrutura hierárquica com os devidos quadros de supervisão em função desse reforço de operários, originando um acréscimo do número de tarefas envolvidas no processo de produção, indissociáveis de um incremento dos níveis de complexidade subjacentes (Hammer e Champy, 1993). Contudo, e não obstante verificar-se preponderante e idóneo à prossecução dos mais variados objetivos organizacionais durante largas décadas no decorrer do século XX, veio a revelar-se insustentável continuar a operar com base num paradigma que, alheado de uma perspetiva que considere a globalidade do processo de produção de um produto ou serviço, incentivasse à divisão e fragmentação do trabalho promovendo a especialização dos trabalhadores em simples tarefas desarticuladas entre si, sustentadas por uma densa malha burocrática e vários níveis de supervisão que resultam num acréscimo de complexidade ao nível da gestão das operações e comprometem a eficiência organizacional (Champy, 1995; Hammer e Champy, 1993).

No seguimento deste contexto, Hammer e Champy (1993) identificam três forças que, interferindo «separada e combinadamente», vieram exigir que as organizações repensassem a sua estratégia de atuação num mercado global e cada vez mais competitivo.

- **Clientes** – o fim do mercado de massas e do contexto de escassez de bens e serviços no qual este prosperava e favorecia a generalização de uma oferta de produtos e serviços standard/padrão deu lugar a uma inversão de forças na relação vendedor-cliente, constituindo-se este segundo na força dominante que exige ser considerado

na medida da sua singularidade e requer alternativas que vão de encontro à satisfação das suas necessidades concretas.

- **Concorrência** – com a globalização do mercado e a diminuição de entraves comerciais, as organizações ficaram expostas à competição externa de pequenas *start ups* sustentadas no potencial e flexibilidade que resulta das mais recentes inovações tecnológicas, revelando-se necessário desenvolver esforços no sentido de reforçar a capacidade de prospeção do potencial de aplicação de novas tecnologias emergentes que possam catapultar a organização para lugares de destaque no seu setor de atividade.
- **Mudança** – às organizações exige-se que adotem um postura pró-ativa, socorrendo-se uma visão estratégica e planeamento que lhes permita antecipar eventuais mudanças que possam ocorrer no meio envolvente em que se inserem, evitando os riscos associados a uma reação tardia que as deixe fragilizadas no que concerne à sua capacidade competitiva.

Em face do exposto, João Ralha (em Reto, Ralha, Todo-Bom, e Menezes, 1994, p. 71) reconhece que as organizações escoradas no paradigma da divisão do trabalho priorizam a sustentabilidade de uma estrutura piramidal assente na divisão de tarefas em detrimento da satisfação das necessidades do cliente. Nesta linha, Begonha (2004, p. 58) contrapõe com a necessidade de *«pôr um ponto final no tipo de organização do trabalho baseada na separação de tarefas e na tradicional especialização»*.

Contudo, o caminho na tentativa da promoção de melhorias de desempenho de uma organização não passará pela reorganização ou reformulação de partes de um processo, mas antes por uma abordagem que se debruce sobre o modo como a organização executa o cerne das suas funções, que atente nos processos multifuncionais que sustentam a sua atividade e procure potenciar os resultados de esforços no sentido da operacionalização de adequadas soluções de respostas que vão de encontro às exigências de maior competitividade e flexibilidade impostas pelo mercado. (Grover *et al.*, 1997; Hammer e Champy, 1993; Kaplan e Murdoch, 1991).

2.2. Reengenharia

2.2.1. Conceito

No seguimento da precedente contextualização, surgiram várias alternativas cujo objetivo passava por reforçar a capacidade de resposta das organizações às já identificadas exigências – que se prendiam com o reforço do poder negocial dos clientes, o aumento da concorrência e competitividade e a exposição a uma constante mudança – e potenciar as suas valências competitivas e ganhos de eficiência, entre as quais surgiu, na década de 90, a Reengenharia.

Mais precisamente em 1990, aquando a publicação do seu artigo: «*Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*», Michael Hammer referia-se pela primeira vez ao conceito da «Reengenharia» e dava o mote para o início da investigação sobre a então emergente metodologia que, passados três anos, Hammer e Champy (1993, p. 22), viriam a celebrar o conceito definindo-o como “o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade”. Mais tarde, Hammer e Stanton (1995, p. 3) avançavam com a «definição oficial» do conceito, de acordo com a qual a Reengenharia “é o repensar fundamental e o reprojeto radical dos processos empresariais para produzir melhorias drásticas de desempenho”.

Apesar da diversidade dos elementos que compõem o conceito, as versões dos autores convergem e destacam quatro componentes indissociáveis da definição de Reengenharia e em torno dos quais assenta a sua dinamização: fundamental, radical, drástica e processos.

Primeiro, importa desconstruir e procurar apreender e concretizar em matéria de facto aquela que é a essência da organização (**fundamental**). Para além de permitir identificar eventuais lacunas que diminuam a eficiência dos processos, um exercício de análise alheio a generalizações e suposições implícitas possibilitará delinear um plano de intervenção ajustado à concreta realidade da organização e apto à prossecução dos seus objetivos no sentido desejado. O modo de intervenção implica uma atitude que permita

«começar de novo», estando em causa um corte disruptivo com o *status quo* vigente e a redefinição de uma nova forma de trabalhar (**radical**). Segundo Hammer e Champy (1993, p. 22-23) “a reengenharia trata da reinvenção das empresas – não da sua melhoria, de seu aperfeiçoamento ou sua modificação”. A Reengenharia é aplicável quando se identifica a necessidade de levar a cabo mudanças substanciais, que impliquem um considerável salto quantitativo ao nível do desempenho da organização, desconsiderando as práticas correntes e implementando um novo paradigma (**drástica**).

À sombra destas premissas, todas as considerações têm os **processos** enquanto objeto. Hammer e Champy (1993, p. 24) descreveram os processos como o “conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente”, considerando-os como o elemento mais importante da definição de Reengenharia e que vem romper com o paradigma da organização assente na divisão do trabalho entre vários intervenientes desarticulados entre si e instituir uma visão holística e integrada que considere o processo desde o gatilho (*input*), que desencadeia a sua tramitação, até à sua conclusão com a produção de um determinado resultado (*output*).

2.2.2. Gestão por processos

Segundo Davenport e Short (1990, p. 12), os processos de negócio consistem num “conjunto de tarefas logicamente combinadas com vista à obtenção de um resultado previamente definido” e reúnem duas importantes características: têm em vista um destinatário final que irá usufruir dos resultados produzidos pela tramitação do processo e circulam indiscriminadamente pelos vários setores que compõem a estrutura da organização. Para efeitos da ISO 9001/2015 (0.3.1), “compreender e gerir processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e a eficiência da organização em atingir os resultados pretendidos”.

Uma abordagem por processos requer a nomeação de um gestor do processo, figura influente e dotada de um amplo domínio e conhecimento transversal da organização, que se revele capaz de conduzir o processo por intermédio dos vários setores que compõem a estrutura organizacional com vista a ir ao encontro do ambicioso objetivo de entregar uma

proposta de valor acrescentado que atenda a exigências como a redução do tempo resposta, a melhoria do serviço prestado e a redução do custo do processo que é imputado ao destinatário final (Davenport, 1993). Os processos são desencadeados por um *input*, que pode surgir da necessidade de um cliente (externo) ou da própria estrutura da organização (interno), e agrega um conjunto de atividades orientadas para os resultados, para a produção de um determinado *output*, numa lógica de interdependência organizacional e de articulação interfuncional, mediante uma visão horizontal e cuja tramitação não está circunscrita somente a uma determinada área funcional (Alves, 1995; Hammer e Stanton, 1995).

Sem prejuízo de uma aparente maior aplicabilidade a empresas de produção de bens que atuam no mercado privado, a abordagem por processos também merece acolhimento na realidade da administração pública, contexto no âmbito do qual poderá importar benefícios substanciais para efeitos da prossecução dos objetivos e da visão da organização na medida em que, e não obstante a observância das devidas exigências legais e regulamentares subjacentes à sua realidade, possibilitaria aos departamentos da organização abordar a sua missão de uma perspetiva transversal e integrada, orientada para a satisfação das necessidades dos cidadãos (Carapeto e Fonseca, 2014; Compton, 1996).

A necessidade de recurso a uma abordagem tão marcante e disruptiva como a que está subjacente à Reengenharia prende-se com o facto de as dificuldades das organizações residirem muitas vezes no âmago da operacionalização das suas atividades, na estrutura dos seus processos. Esta condicionante invalida desde logo uma solução que passe somente pela implementação de uma nova estrutura organizacional ou tampouco pelo combate à burocracia, que sustenta a atividade de uma organização assente em processos fragmentados, intimamente associados a insuficientes níveis de desempenho e incapazes de corresponder às pretensas exigências e legítimas expectativas do público alvo (Hammer e Champy (1993).

2.2.3. Demarcação do conceito face a outras abordagens

Desde a sua génese que a problemática demarcação da Reengenharia face às restantes congéneres estratégias potenciadoras da mudança organizacional (*downsizing*, reestruturação, automação, etc.) tem merecido a atenção generalizada de inúmeros autores

que se dedicaram ao seu estudo. À contraposição da Reengenharia com a Gestão da Qualidade Total (TQM – *Total Quality Management*) deve, neste sentido, dar-se particular destaque, uma vez que a oportunidade do tema se mantém atual.

2.2.3.1. Reengenharia e a Gestão da Qualidade Total

A Reengenharia e a TQM distinguem-se imediatamente quanto à abordagem que adotam e ao género de mudanças que propõem. A TQM surge como estratégia orientada em torno da satisfação dos clientes e o principal elemento distintivo da sua abordagem reside no facto de incidir sobre processos já existentes, procurando melhorá-los continuamente ao abrigo de uma lógica incremental (*Bottom-up*). Já no que respeita à Reengenharia, como demos conta anteriormente, a sua natureza está intimamente marcada por um carácter disruptivo, indissociável das mudanças revolucionárias que, desconsiderando os processos organizacionais vigentes, implicam o redesenho da sua tramitação (*Top-down*) (Begonha, 2004; Hammer e Champy, 1993).

A oposição entre as referidas abordagens mereceu, inclusive, a atenção de estudos que procuravam compreender em que medida a Reengenharia poderia aproveitar a oportunidade de se assumir como uma alternativa viável à gestão da qualidade – uma vez que dispunha de fortes argumentos para levar a cabo a mudança radical que a volatilidade do ambiente externo às organizações exigia – os quais vieram a demonstrar que a perspetiva de uma abordagem integrada proporcionava vantagens ao nível da eficiência verificada a propósito da implementação de um projeto de Reengenharia direcionado a uma realidade previamente estabilizada no âmbito de uma intervenção ao nível da gestão da qualidade (Frances e Collins, 1999).

Desde que devidamente coordenadas, afigura-se exequível a sua coexistência da Reengenharia com outras metodologias de melhoria, antevendo-se a sua eventual mobilização em regime de complementaridade, na medida em que os expectáveis resultados positivos potenciados pelas demais formas de melhoria manifestar-se-ão, *a priori*, num curto espaço de tempo, por contraposição com os resultados da Reengenharia, que necessitam de mais tempo para se consolidarem (Begonha, 2004). Neste sentido, também Davenport e

Stoddard (1994) manifestaram o desejo de ver as organizações definir abordagens de mudança organizacional customizadas às suas necessidades com recurso à combinação, em regime de complementaridade, das metodologias mais adequadas à prossecução dos seus objetivos, revelando desde logo ver com bons olhos que a natural perda de influência da Reengenharia viesse a culminar com a sua inclusão numa abordagem integrada capaz de agregar, para além de si, as ferramentas baseadas na qualidade e outras ferramentas com uma lógica orientada para os processos.

Aliás, atualmente é reconhecidamente insuficiente uma abordagem de mudança organizacional sustentada apenas na reengenharia de processos uma vez que, e não obstante o impulso no sentido de uma mudança organizacional rápida e radical, se a realidade intervencionada não for objeto de um cuidado esforço de melhoria contínua, os resultados alcançados rapidamente se revelarão obsoletos e carentes de uma nova intervenção disruptiva (Castro, Cunha e Leal, 2008).

2.2.4. Fatores potenciadores da Reengenharia

Tendo em consideração as noções expostas, neste capítulo procuraremos explicitar um conjunto de fatores críticos de sucesso que, quando conjugados, exercem uma influência determinante no sentido da alavancagem dos resultados verificados no âmbito da dinamização e implementação de um projeto de Reengenharia, desagregados em duas amplas vertentes: (1) *Recursos Humanos e Fatores Organizacionais* e (2) *Tecnologias da Informação e Gestão do Conhecimento*.

2.2.4.1. Recursos Humanos e Fatores Organizacionais

Apesar de não constituírem o seu objetivo último, o sucesso da implementação de um projeto de Reengenharia está intrinsecamente dependente dos índices de motivação e comprometimento dos recursos humanos da organização para com o projeto, na medida em que serão estes a força motriz que impulsionará a dinamização de um projeto assente numa lógica de processos e orientado para satisfação das necessidades dos clientes (Begonha, 2004).

a) Resistência à mudança

Neste âmbito, um dos maiores desafios no âmbito da implementação de um projeto de Reengenharia será desde logo a resistência à mudança. Esta compreende o atrito provocado pelos quadros de pessoal da organização que, quando confrontados com o elevado grau de incerteza implícito num contexto de mudança organizacional, revelam legítimos receios relativamente às consequências que dele possam resultar, nomeadamente quanto à possibilidade de serem confrontados com consideráveis alterações aos termos segundo os quais exercem a sua profissão ou, em casos extremos, verem a sua função ser rotulada de residual e excedentária, exposta a um risco acrescido de eventual extinção (Begonha, 2004; Hammer e Champy, 1993).

A gestão de topo deve estar alertada e sensibilizada para adversidades que possam eclodir num contexto de desconfiança e ansiedade face às antecipadas mudanças que um projeto desta natureza poderá implicar ao nível da comodidade e estabilidade dos trabalhadores (Daly, 2002; Paper e Chang, 2005). E sendo a Reengenharia uma abordagem que propugna pela dinamização de alterações de fundo numa organização, a esta estará inevitavelmente associada uma natural resistência por força da mudança para uma realidade desconhecida, dificuldade que de resto exige a adoção de medidas tendentes a prevenir e reduzir a oposição, e impele a gestão de topo a investir numa forte e continuada política de persuasão e «venda» da necessidade da mudança organizacional que a Reengenharia potencia, encetando a promoção de uma séria campanha de comunicação, assente em pilares como a transparência e a objetividade, de modo a salvaguardar que a mensagem transmitida é eficazmente apreendida pelos seus destinatários (Begonha, 2004; Hammer e Champy, 1993; Reto, Ralha, Todo-Bom, Jesuíno, e Menezes, 1994).

b) Comunicação e venda da necessidade

De acordo com Hammer e Champy (1993) a difusão da referida mensagem deverá compreender dois momentos distintos:

- Numa primeira fase é transmitido o «**argumento pró-ação**»: a organização deve procurar consciencializar e persuadir os colaboradores por intermédio de argumentos convincentes que evidenciem não só os fatores que determinam a necessidade de uma mudança, mas que demonstrem também as indesejadas consequências que a organização terá de enfrentar caso se conforme com a sua inoperância e permanença imutável;
- Já a segunda fase compreende a «**declaração de visão**»: o cerne da mensagem passará por demonstrar qual o objetivo que se espera alcançar e mobilizar a estrutura no sentido do qual se deseja ver a organização caminhar. Dota os colaboradores de um propósito a prosseguir e materializa uma referência que permitirá determinar o progresso da empreitada.

c) Papel da liderança e incentivo dos recursos humanos

O êxito de um projeto de Reengenharia está umbilicalmente dependente da capacidade dos altos quadros da organização que assumirão a responsabilidade pela condução do projeto (Champy, 1995). Em regra, titulares de uma posição com influência e autoridade independentes da estrutura organizacional, são ainda pessoas dotadas de uma visão transversal da realidade da organização que lhes permite perceber e antecipar a necessidade de recurso à Reengenharia, repto no seguimento do qual lhes é exigida a determinação necessária para efetivamente garantirem a implementação do projeto, persuadindo os que os rodeiam e fomentando um clima organizacional positivamente absorvente e potenciador de consensos no sentido do progresso dos esforços a desenvolver neste âmbito (Bruccoleri, Riccobono e Größler, 2019; Hammer e Stanton, 1995).

Em face das evidentes implicações e elevado grau de incerteza associado à drástica mudança do paradigma que sustentava o funcionamento de uma organização, desde logo visível na redefinição das competências dos trabalhadores, Begonha (2004) considera que a adoção de políticas de recursos humanos aptas a dar resposta às necessidades e exigências espelhadas em determinados fatores de apoio é condição *sine qua non* da salvaguarda de

menores índices de resistência à mudança com impacto direto na eficiência da implementação da Reengenharia. Neste âmbito, Begonha (2004) aponta como medidas a ter consideração:

- Salvar que as alterações efetuadas aos processos incentivem e motivem os recursos humanos a desempenharem as funções que lhes compete;
- Importa proporcionar aos recursos humanos a formação e educação adequada às exigências do exercício/desempenho das suas novas funções¹;
- Possibilitar oportunidades de progressão na carreira com base no seu desempenho²;
- Recrutamento de recursos humanos com competências transversais e capacidade de resposta a desafios multidisciplinares;
- Ao sistema de remuneração estará subjacente uma ótica motivacional que valorize o desempenho e o mérito dos resultados alcançados;
- Adoção de políticas de delegação interfuncional de competências que estimulem a autonomia dos recursos humanos.

d) O papel dos intervenientes num projeto de Reengenharia

Por regra, a implementação de um projeto de Reengenharia decorre do esforço combinado de um conjunto de intervenientes aos quais competem determinadas responsabilidades, entre os quais figuram:

¹ De acordo com Ghertman, “*la reengineering est synonyme de moins d’employés mais d’employés d’un plus haut niveau d’éducation*” (1994, p. 2).

² Sem prejuízo do desempenho demonstrado no desenvolvimento das suas funções, também o potencial deve ser um fator a considerar ao abrigo das oportunidades de progressão na carreira, revelando-se eficiente ao nível da estimulação das capacidades e competências do colaborador, encorajando-o a alcançar superiores níveis de desempenho (Gino e Staats, 2015).

- **Responsável pelo projeto:** posição geralmente encabeçada por um alto quadro da organização e com influência para impulsionar a implementação da Reengenharia. Preferencialmente, este papel ficará sob alçada de alguém com poder de decisão e autoridade no seio da estrutura da organização, capaz de persuadir os colaboradores a unir-se em torno de um objetivo comum e de desbloquear impasses, garantindo a sua efetiva implementação;
- **Comité de acompanhamento:** órgão coletivo acometido da responsabilidade de planeamento estratégico ao nível da implementação do projeto de Reengenharia, via de regra dirigido pelo líder e constituído por altos quadros da organização e pelos gestores de processos;
- **Gestor do projeto:** responsável pela administração e coordenação do projeto de Reengenharia, bem como por dar suporte e dotar os gestores de processos e as respetivas equipas das condições adequadas ao desenvolvimento dos trabalhos envolvidos nos vários processos a intervencionar;
- **Gestor do processo:** Pessoa de reconhecido mérito no exercício da sua especialidade e que demonstre ter capacidade para articular/alcançar consensos entre os seus pares, assumindo a responsabilidade de coordenar e promover um ambiente propício à realização dos trabalhos a desenvolver pela equipa de reengenharia no âmbito de um determinado processo;
- **Equipa de reengenharia:** constituída por um grupo de elementos que será responsável por efetivamente levar a cabo os trabalhos de reengenharia, a sua composição pode contemplar membros internos e externos. Por regra, os membros internos da organização devem reunir uma elevada experiência e qualificação no âmbito do processo a intervencionar, bem como estar bem cotados junto dos seus colegas e beneficiar de uma posição privilegiada junto dos seus pares aquando das normais tensões que se possam sentir no efetivo momento da implementação do novo processo. Já no que concerne aos membros externos, que podem pertencer à organização, embora estejam afetos a outras áreas de atividade ou sejam efetivamente colaboradores sem qualquer vínculo com a organização que se revelam

uma vantagem pela forma livre de preconceitos e estereótipos com que vão abordar a redefinição de um processo que não dominam, sem prejuízo da experiência que possam ter adquirido na implementação de projetos de Reengenharia noutras organizações.

2.2.4.2. Tecnologias da Informação e Gestão do Conhecimento

Recuperando aquela que foi uma das primeiras orientações de Hammer (1990), e sem menosprezar eventuais ganhos ao nível da eficácia e aumento da produtividade, o recurso às tecnologias da informação no âmbito de um projeto de Reengenharia não se reduz à mera automação dos processos em vigor numa organização, sob pena de não se vislumbrarem melhorias significativas à luz dos exigentes critérios da Reengenharia. As incongruências e debilidades castradoras de superiores níveis de desempenho jamais serão suprimidas se os processos não forem desconsiderados e posteriormente reinventados com recurso à mobilização das mais recentes soluções tecnológicas para redefinir radicalmente a sua tramitação à luz das exigências atuais.

De acordo com Hammer e Champy (1993, p. 68-69 ss.) a mobilização da tecnologia da informação no âmbito de um projeto de Reengenharia organizacional requer um «pensamento indutivo», descrito neste contexto como “[...] a capacidade de primeiro reconhecer uma solução eficaz para depois procurar os problemas por ela solucionáveis, problemas dos quais provavelmente a empresa sequer tem conhecimento.” Para tal, o desafio não se basta com o encetar de esforços no sentido de tentar enquadrar as soluções tecnológicas conhecidas na tramitação dos processos em vigor, mas antes por romper com as regras de gestão enraizadas e tentar inovar, colocar a tónica na prospeção da potencial aplicabilidade latente de uma tecnologia emergente, extraindo a máxima capacidade da mesma e desbloqueando superiores níveis de desempenho e vantagem competitiva que até então estavam vedados por desconhecimento da possibilidade da sua utilização para esse efeito. Em sentido idêntico aponta Davenport (1993), referindo que os recursos tecnológicos a mobilizar no âmbito da Reengenharia devem ser previamente determinados com vista a permitir que, aquando da fase de redefinição dos processos, já possam ser tidas em consideração as potencialidades das ferramentas nas quais assentará a estrutura do processo.

A importância da informação é inquestionável e está provada, tendo beneficiado com a revolução introduzida pelo surgimento das novas tecnologias que veio acentuar o ritmo de mudança das organizações. Exemplo paradigmático do impacto brutal que a evolução tecnológica pode implicar no âmbito da gestão e operacionalização de uma organização é o caso da Internet, ferramenta acessível que veio eliminar barreiras que outrora se erguiam entre as organizações e permitir um contacto permanente e partilha de informação. A este propósito, Begonha (2004, p. 69) identificou categoricamente a tecnologia como a “mais vincada alavanca” no sentido da mudança organizacional, consubstanciando um fator facilitador da Reengenharia.

Chegados aqui, conscientes que “a sua aplicação de forma mais ou menos adequada pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso [...]” (Castro *et al.*, 2008, p. 39), e compreendido o relevante apoio que concede no âmbito da implementação da mudança organizacional ao abrigo da Reengenharia, importa reconhecer que a tecnologia por si só não é a solução ou a garantia dos resultados ambiciosos que a Reengenharia almeja alcançar (Begonha 2004; Davenport, 1993; Hammer e Champy, 1993). A extração da máxima capacidade de cada fator potenciador depende da sua associação e de um esforço conjunto das várias forças (Begonha, 2004).

Embora não desvalorizando os demais fatores críticos de sucesso identificados neste contexto, as tecnologias da informação são amplamente percecionadas como o mais determinante fator potenciador da Reengenharia, sendo que o seu grande contributo passa pela natural propensão para o desenvolvimento do ímpeto inovador subjacente à implementação de um projeto de Reengenharia. Também João Ralha (em Reto, Ralha, Todo-Bom, e Menezes, 1994) dedicou especial atenção à temática e reconheceu o papel fundamental que os sistemas de informação desempenham enquanto «*enabler*», aptos à prossecução de um novo modelo de gestão organizacional consideravelmente mais simples e que propugna pela diminuição de barreiras e dependências funcionais, acrescentando valor ao processo no seu todo (Reto *et al.*, 1994).

Percecionadas como recursos estratégicos de uma organização, a «informação», que permite obter o «conhecimento», são duas variáveis com capacidade para alavancar os

níveis de competitividade e desempenho, assumindo um papel determinante no que concerne à prosperidade das organizações (Castro *et al.*, 2008).

Naturalmente, o conhecimento assume-se como um recurso estratégico que pode ser obtido e gerido (em várias etapas) mediante o recurso às tecnologias da informação, com vista a dar resposta às necessidades organizacionais neste âmbito.

De acordo com Davenport (1993) a informação distingue-se das tecnologias da informação na medida em que consubstancia o conteúdo de facto que será alvo do tratamento e manipulação pelas tecnologias da informação.

Desta feita, e considerando que a informação pode ser entendida enquanto conhecimento, deve ser encarada e gerida como um ativo da organização, de cariz dinâmico (passível de desatualização) que importa, inclusive, estabilizar e conservar na organização, sob a forma de capital estrutural independente da mobilidade dos recursos humanos. Estes últimos constituem o capital humano que integra as organizações e, para além de detentores de conhecimento tácito, serão também os responsáveis pela sua transformação em conhecimento explícito que pode ser extraído dos processos em si. Em condições ideais, o capital humano alimenta o estrutural e usa-o para reforçar e consolidar os seus conhecimentos. Ambos serão fundamentais para que, conciliados com as tecnologias da informação, se consigam alcançar ganhos assinaláveis ao nível da eficiência dos processos intervencionados (Castro *et al.*, 2008).

2.2.5. Desmaterialização de processos

Uma das várias aplicabilidades das tecnologias da informação e gestão do conhecimento manifesta-se ao nível da desmaterialização de processos, no sentido da transição da tramitação dos processos e procedimentos administrativos em formato papel para suporte digital (Davis, J. T., Hadley, J., e Davis, H., 2015; Morgan, 2020). Esta simples mudança de paradigma pode importar melhorias substanciais do tempo de apreciação e decisão do processo, facilita o acompanhamento do desenvolvimento da tramitação e permite prestar informações em tempo útil sobre o estado do mesmo aos interessados,

permite consulta simultânea da informação e maior facilidade de transmissão da mesma entre os vários intervenientes no processo, reduz as necessidades de espaço de armazenamento físico e permite um controlo e acessibilidade mais imediatos, permite economizar recursos financeiros indissociáveis da tramitação e arquivo de processos em formato físico e ainda permite ganhos ao nível da sustentabilidade e redução da pegada ecológica (Aragão, 2012; Moreno Pires, 2012; Morgan, 2020).

2.2.6. Identificar os processos a intervencionar

Identificada a necessidade de recurso à Reengenharia, é tempo da mais exigente e intelectualmente desafiante missão: identificar os processos a redefinir (Hammer e Stanton, 1995).

Primeiramente importa começar por identificar amplamente os limites (Davenport, 1993) dos macro-processos que, via de regra, e no contexto da administração pública local, correspondem aos vários departamentos funcionais que compõem a estrutura da organização, sendo posteriormente desagregados em processos, constituídos pelo conjunto de atividades concretas e sub-processos que enformam a tramitação que dá corpo ao processo, teia de atividades e pequenas tarefas interligadas com vista à obtenção de um determinado resultado e que importa mapear e representar graficamente, orientando os atores que nele intervêm e são responsáveis pela sua implementação (Carapeto e Fonseca, 2014).

Uma vez identificados os macro-processos, Hammer e Champy (1993, p. 101-106) identificam três critérios dos quais a organização se pode socorrer para identificar em concreto os processos a redesenhar:

- «Processos problemáticos» - Aqueles que demonstram evidências claras da sua disfuncionalidade e conseqüentemente estão associados a insatisfatórios níveis de eficiência;
- «Processos importantes» - A importância será mensurável em função da influência que exerçam junto dos destinatários finais do processo. Este conhecimento pode ser obtido mediante o levantamento dos fatores mais valorizados pelos destinatários,

procurando compreender em que processos é que estes se manifestam e indiretamente acabam por afetar os seus interesses;

- «Processos exequíveis» - Critério diretamente associado à rentabilidade extraída do esforço de reengenharia e que exige a ponderação de fatores como a exigência do projeto e os recursos envolvidos em função do retorno que se espera provavelmente vir a obter.

Aquando desta fase do projeto, é crucial que a gestão de topo da organização demonstre sentido de compromisso e lidere os trabalhos subjacentes à identificação dos processos, que poderão passar pela dinamização de sessões de *brainstorming* que atentem sobre as atividades que compõem o âmbito de atuação da organização e sua orientação para os resultados (Carapeto e Fonseca, 2014). Sockalingam e Doswell (1999) concluíram que a extração do máximo potencial da implementação de um projeto de Reengenharia depende de uma gestão eficiente do «conflito», percecionado como um fator determinante para o sucesso neste contexto. Os autores verificaram que os índices de comprometimento são positivamente influenciados quando se recorre a uma abordagem que promove o envolvimento generalizado dos quadros de uma organização, da alta gestão até aos colaboradores que compõem a base da cadeia de produção, assente numa ótica de «conflito» funcional e criativo, que passará por incentivar os colaboradores a participar proactivamente num exercício de discussão saudável, pronunciando-se a respeito do estado atual da organização e sugerindo soluções de melhoria para os aspetos que, no seu entender, devam ser revistos. Deve procurar-se garantir o envolvimento da generalidade dos colaboradores nos trabalhos de redefinição dos processos que contendem diretamente com as suas funções, garantindo que a voz das pessoas que efetivamente se dedicam ao exercício de tarefas iminentemente mais práticas é ouvida, salvaguardando desde logo maiores índices de aceitação, conquistando a sua empatia e legitimando a mudança aos seus olhos (Davenport e Stoddard, 1994; McNulty, 2003).

Contudo, acabará por chegar o momento em que a continuidade dos trabalhos passará a ser assegurada por uma equipa reduzida, composta por elementos dotados de visão transversal da extensão do processo e que revelem competência e domínio do *know-how* necessário para abordarem os processos de acordo com a devida ponderação dos fatores

potenciadores e considerando as ideias previamente trazias à colação nas sessões de discussão (Davenport e Stoddard, 1994; Reto *et al.*, 1994).

2.2.7. Dominar e redefinir os processos alvo da Reengenharia

Identificados os processos a interencionar segue-se a sua redefinição, momento no âmbito do qual Paper e Chang (2005) destacam as vantagens substanciais que o incentivo à participação e envolvimento ativo dos colaboradores mais criativos e devidamente instruídos para mobilizarem as soluções disponíveis no âmbito das tecnologias da informação podem importar ao nível do redesenho dos processos, bem como da sua potenciação com recurso à tecnologia existente, rapidez de circulação da informação e subsequente aumento da eficiência na execução das suas funções.

Os primeiros esforços da equipa de reengenharia devem ser no sentido de diligenciar reunir informação a respeito dos processos atuais e tentar compreendê-los desde logo a partir da perspectiva dos destinatários finais, para os quais estão orientados, procurando identificar quais as suas necessidades e reivindicações em relação ao resultado esperado, bem como os fatores que neste âmbito os deixam insatisfeitos. A este exercício segue-se a análise dos objetivos e das premissas que sustentam determinado processo e não tanto os termos que o seu funcionamento observa, uma vez que neste âmbito o ponto de partida para o redesenho dos processos será uma folha em branco, sem prejuízo do recurso ao *benchmarking* com vista a aprender com a experiência de organizações que já implementaram projetos semelhantes (Hammer e Champy, 1993). Hammer e Stanton (1995) apontam a diminuição da criatividade e o desperdício de tempo e recursos como as principais consequências associadas a um desproporcional e exaustivo esforço de compreensão dos processos existentes que, num momento subsequente, serão imediatamente desconsiderados para efeitos dos trabalhos de redefinição da sua tramitação.

Contudo, não obstante o exposto, o recurso a uma abordagem totalmente alheia ao modo como os processos vigentes funcionam à data da intervenção não é pacífico entre autores como Davenport e Stoddard (1994), por exemplo, que consideraram estar em causa o que apelidaram de «*myth of the clean slate*». Segundo estes, ao invés das já referidas

práticas assentes numa «*clean slate*», amplamente veiculadas por uma corrente de autores entusiastas das diretivas originalmente contidas no célebre artigo de Hammer (1990): “*Don’t Automate, Obliterate*”, voltadas para uma abordagem fraturante e disruptiva, que procura salvaguardar a isenção do exercício criativo implicado na redefinição dos processos e evitar a sua contaminação pelo *status quo* vigente, por vezes, na prática, o contexto das organizações a intervencionar requer uma abordagem mais realista, simples e económica e temporalmente viável. Ora, é precisamente nesta perspetiva mais sustentável que residem as valências da «*dirty slate*». O facto de o seu ponto de partida serem os processos existentes, permite-lhe dissecar os aspetos positivos e negativos da tramitação – potenciando eventuais oportunidades e contornando as limitações ao desempenho já identificadas –, aumentando desde logo as probabilidades de uma implementação bem sucedida, uma vez que a equipa responsável pela redefinição da estrutura do processo tem acesso à informação de contextualização, vendo reduzido o risco de ser confrontada com eventuais imprevistos (Davenport e Stoddard, 1994; Frances e Collins, 1999).

Já no que concerne à redefinição de facto dos processos, não podíamos deixar de recordar que estamos perante uma fase intrinsecamente marcada pela criatividade e pensamento indutivo dos constituintes da equipa de reengenharia – que permitirão à equipa idealizar uma nova tramitação a observar ao abrigo do novo processo –, bem como pelo seu carácter disruptivo, conducente a um abrupto corte com os pressupostos orientadores do modelo de trabalho vigente até então. Este momento requer uma abordagem desprendida de crenças e valores estabilizados (Hammer e Champy, 1993).

2.2.8. Administração Pública

Se em sentido organizatório o conceito de “Administração Pública” se reconduz à estrutura que visa assegurar “a satisfação regular, disciplinada e contínua das necessidades coletivas”, em sentido material – funcional, diz respeito às “atividades ou tarefas substancialmente administrativas, desenvolvidas, em regra, pelos órgãos do Estado e demais entes públicos” (Vieira de Andrade, 2015, p. 11-13).

Não obstante a Administração Pública poder desagregar-se em dois conjuntos: administrações estaduais e administrações autónomas, para efeitos do presente estudo daremos particular atenção à segunda tipologia, uma vez que é no contexto da administração autónoma territorial que se inserem as autarquias locais e, dentro destas, os municípios (Vieira de Andrade, 2015). Constituídas por um órgão deliberativo (Assembleia Municipal) e um órgão executivo (Câmara Municipal), nos termos do previsto no n.º 2 do artigo 235.º da Constituição da República Portuguesa, as autarquias locais prosseguem interesses próprios das populações respetivas que, no caso dos municípios, se circunscreve à população residente no concelho em causa. Neste âmbito, a Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, na sua redação atual, veio estabelecer o regime jurídico das autarquias locais.

Considerando que o Estado moderno é indissociável da Administração Pública, percecionada enquanto aparelho administrativo, de caráter centralizado e hierarquizado, que sustenta e irradia a atuação do primeiro (Carvalho, 2001), revela-se particularmente oportuno procurar identificar potenciais ferramentas que importem ganhos substanciais ao nível da eficiência organizativo-funcional desta última.

Ao abrigo do anteriormente exposto, revela-se oportuno procurar compreender quais as iniciativas que têm vindo a fruir no seio da Administração Pública no sentido do desenvolvimento e adoção de medidas que vão de encontro à promoção de maiores níveis de desempenho e eficiência.

2.2.9. Modernização Administrativa

No seguimento da tendência verificada ainda no final do século passado no sentido da governação eletrónica (*e-governance*), potenciada pelas tecnologias da informação e comunicação, com o intuito de virtualizar os serviços prestados pela Administração Pública, importando ganhos ao nível da organização e gestão dos seus processos (Carapeto e Fonseca, 2009) surgiu, em 2006, o programa SIMPLEX, que viria a tornar-se o expoente máximo das iniciativas do poder político no sentido da promoção da modernização, simplificação e inovação da Administração Pública. Recentemente aprovado o Plano 2020/21, e no que em particular concerne às autarquias locais, verifica-se a continuada promoção de iniciativas voltadas para a realidade do poder local, da qual é exemplo a previsão da implementação do

“Novo Portal Autárquico” (medida 76.^a), que procurará dotar as entidades do subsector local e o cidadão de uma ferramenta capaz de agilizar a consulta de informação a respeito das autarquias e em particular no que à descentralização de competências e ao quadro regulamentar dos municípios diz respeito.

É visível que a aposta na transformação e transição digital da Administração Pública continua muito presente na agenda governativa portuguesa, sendo exemplo disso a também recente aprovação estratégica do Plano de Ação para a Transição Digital, ao abrigo da Resolução do Conselho de Ministros n.º 30/2020, de 21 de abril, do qual importa realçar, e sem prejuízo ou desvalor das restantes medidas nele versadas, as opções previstas no Pilar III: Digitalização do Estado, e mais concretamente no Subpilar III.3 – Administração regional conectada e aberta, que vem reforçar desde logo, no âmbito da modernização administrativa, a continuidade da aposta na simplificação e desmaterialização dos procedimentos administrativos com vista a melhor servir os cidadãos. Esta aposta passará incontornavelmente pelo investimento em tecnologias da informação e comunicação, bem como pela respetiva formação dos quadros públicos com o intuito de simplificar e agilizar a Administração Pública e em concreto o poder local, aumentando a oferta de serviços online, realizando ganhos de eficiência, qualidade e reduzindo os tempos de resposta e demais constrangimentos de acessibilidade com os quais os cidadãos se debatem.

O próprio Código do Procedimento Administrativo (CPA) prevê, no artigo 14.º, os princípios aplicáveis à administração eletrónica, sendo de realçar desde logo a disposição prevista no seu n.º 1 que prevê que “os órgãos e serviços da Administração Pública devem utilizar meios eletrónicos no desempenho da sua atividade, de modo a promover a eficiência e a transparência administrativas e a proximidade com os interessados”. No seguimento do exposto, e não sendo uma imposição, verifica-se uma aposta no sentido da desmaterialização do procedimento administrativo, preterindo a tramitação em papel em detrimento do recurso a soluções eletrónicas, sendo disso exemplo, entre outros, o disposto no n.º do artigo 61.º, segundo o qual, “salvo disposição legal em contrário, na instrução dos procedimentos devem ser preferencialmente utilizados meios eletrónicos, tendo em vista:

- a) Facilitar o exercício de direitos e o cumprimento de deveres através de sistemas que, de forma segura, fácil, célere e compreensível, sejam acessíveis a todos os interessados;

- b) Tornar mais simples e rápido o acesso dos interessados ao procedimento e à informação;
- c) Simplificar e reduzir a duração dos procedimentos, promovendo a rapidez das decisões, com as devidas garantias legais”.

Em sentido idêntico, salvo disposição legal em contrário e ainda que sujeita à condição sine qua non do prévio consentimento dos interessados, o n.º 1 do artigo 63.º do CPA dispõe que, no que concerne às comunicações com os interessados no procedimento, estas podem processar-se, entre outras soluções, mediante o recurso ao correio eletrónico.

Também o artigo 13.º-A do Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril, na sua redação atual, que define os princípios gerais de ação a que devem obedecer os serviços e organismos da Administração Pública na sua atuação face ao cidadão, bem como reúne de uma forma sistematizada as normas vigentes no contexto da modernização administrativa, veio prever que, quanto à instrução de procedimentos administrativos para os quais a lei exija modelos específicos em suporte papel, devem, em alternativa, ser adotados formulários ou modelos disponibilizados eletronicamente, solução que de resto vai ao encontro da possibilidade elencada na alínea c), do n.º 1 do artigo 104.º do CPA, que prevê que o requerimento inicial apresentado pelos interessados para efeitos do início do procedimento administrativo pode ser enviado “através de telefax ou transmissão eletrónica de dados, valendo como data da apresentação a do termo da expedição”. Ainda neste âmbito, e por força da remissão do n.º 4 do artigo 13.º-A do Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril, na sua redação atual, dispõe a alínea c), do n.º 1 do artigo 112.º do CPA, que as notificações podem ser efetuadas por correio eletrónico nos termos do previsto nas alíneas a) e b) do n.º 2 do referido artigo 112.º do CPA:

- a) *Por iniciativa da Administração, sem necessidade de prévio consentimento, para plataformas informáticas com acesso restrito ou para os endereços de correio eletrónico ou número de telefax ou telefone indicados em qualquer documento apresentado no procedimento administrativo, quando se trate de pessoas coletivas;*
- b) *Mediante o consentimento prévio do notificando, nos restantes casos.*

2.2.9.1. Reengenharia na Administração Pública

Identificadas as necessidades de mudança da Administração Pública e com vista a contribuir ativamente no sentido da sua modernização e transição digital, no âmbito da subseqüente Parte III da presente dissertação procuraremos efetivamente apurar quais os fatores a ter em conta no âmbito da implementação de um projeto de Reengenharia à realidade de um município.

Embora seja mais facilmente associada a exigências de mercado que se manifestam com maior intensidade no contexto das empresas privadas, a premissa na qual se sustenta a Reengenharia e os resultados que promete alcançar não são alheios aos fins que orientam a atividade da Administração Pública. Nesse sentido, e porque também a Administração Pública procura cada vez mais entregar uma proposta de valor acrescentado aquando da prestação de serviços aos cidadãos e empresas, melhorando a qualidade geral do serviço, alcançando maiores níveis de eficiência e reduzindo o tempo de resposta, afigura-se uma realidade suscetível de ser alvo da dinamização de um projeto de Reengenharia (Compton, 1996; Crispim, Alberton, e Ferreira, 2019; O’Leary, 2019).

2.3. Conclusão

Chegados a este ponto, afiguram-se óbvias as vantagens que aplicação dos pressupostos da Reengenharia a uma organização podem importar na medida da obtenção de ganhos ao nível da eficiência, redução de recursos implicados no seu funcionamento, perceção de melhoria do serviço prestado aos seus clientes e conseqüentemente reforço da sua capacidade competitiva, sendo que, para a obtenção dos referidos resultados é crucial que os responsáveis pela condução do processo não descurem a observância de boas práticas no sentido da gestão dos recursos humanos expostos ao processo de mudança e procurem estar atentos às mais recentes soluções tecnológicas que se revelem capazes de potenciar os seus objetivos. No sentido do exposto, e sendo que também a Administração Pública se preocupa com o alcance de resultados semelhantes, na fase subseqüente do presente relatório a ênfase estará precisamente num projeto de Reengenharia promovido junto de um município.

CAPÍTULO III – ESTUDO NO ÂMBITO DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROJETO DE REENGENHARIA

3.1. Introdução

Ao abrigo do presente capítulo deste relatório, importa proceder à contextualização da realidade no âmbito da qual se desenvolveu o presente estudo. Nestes termos, de seguida procederemos à apresentação da entidade acolhedora, que não se me proporcionou a oportunidade de ingressar na sua equipa para efeitos da realização do estágio curricular, como também me permitiu ter o primeiro contacto com a Reengenharia, que mais tarde veio mesmo a revelar-se o mote para a realização do presente relatório. De seguida procedemos ainda à explanação da metodologia seguida para efeitos da elaboração do presente estudo, bem como procuraremos enunciar os objetivos que orientaram a sua condução.

3.2. Apresentação da entidade

Líder de mercado no Setor Público Local, a SMART VISION presta serviços de assessoria e auditoria estratégica, dispondo de uma equipa multidisciplinar de profissionais altamente qualificados e capazes de coordenar e desenvolver projetos de elevada complexidade, garantindo um rigoroso cumprimento dos prazos e objetivos definidos. Fruto da aplicação prática do conceito *tailored* (vg. *shaped to fit closely*), a SMART VISION destaca-se pela relação de proximidade que procura estabelecer com os seus clientes, procurando respeitar a sua singularidade, dotando-os dos recursos adequados à sua individualidade e promovendo a sua eficiência, sustentabilidade e autonomização.

Pessoalmente, acabo por ingressar na estrutura da empresa por intermédio do Mestrado em Administração Público-Privada da Universidade de Coimbra para realizar um estágio curricular ao abrigo do qual me foi concedida a oportunidade de participar ativamente na execução de vários projetos em curso, desempenhando funções adequadas à minha formação. Neste seguimento, e com o intuito de me dedicar a um projeto que me permitisse desenvolver uma investigação oportuna aos meus objetivos académicos, fui afeto à equipa da modernização administrativa e reengenharia.

3.3. Objetivo do estudo

A premissa que encabeça a realização do presente estudo e orientou a condução dos trabalhos subjacentes à sua concretização passa por procurar descrever um conjunto de fatores que, em conjunto, constituam um quadro de referência a ter em consideração aquando da implementação de um projeto de Reengenharia num município.

3.4. Metodologia

Suportado numa prévia revisão da literatura, de seguida daremos continuidade aos trabalhos de investigação com recurso ao desenvolvimento de um estudo, de natureza qualitativa e iminente marcado pelas suas características descritivas (Gama, 2009). Segundo Alferes (1997), “o processo de investigação científica centra-se na confrontação entre observáveis e enunciados teóricos”, orientação à qual respondemos afirmativamente e motivo pelo qual complementamos a revisão da literatura com uma recolha de dados que resultou da observação, participação direta e análise documental, permitindo avançar com um estudo de caso ilustrativo de determinados fatores a atentar para efeitos da implementação de um projeto de Reengenharia na Administração Pública Local (Carmo e Ferreira, 2015; Coutinho, 2019). A credibilidade dos dados considerados para efeitos da realização do presente está assegurada por referência à vasta experiência e aos inúmeros projetos (consultoria/assessoria) desenvolvidos pela entidade acolhedora, que prontamente facilitou o acesso a um vasto conjunto de informação para análise e, no seguimento das atividades que me foram acometidas por força do estágio curricular, me permitiram participar ativamente em regime de *front office* e *back office* em projetos da natureza versada no presente estudo, dos quais pude retirar evidências com vista à descrição e enumeração, com conhecimento de causa, de uma série de fatores a considerar no âmbito do desenvolvimento de um projeto de Reengenharia.

3.5. Implementação de um projeto de Reengenharia num Município

3.5.1. Descrição do quadro de referência a considerar na implementação de um projeto de Reengenharia

Chegados a esta fase procuraremos descrever, mediante um exemplo concreto, um quadro de referência e os respetivos elementos alvo de ponderação a propósito da prossecução de uma abordagem sustentada na Reengenharia de Processos junto de um município.

Contudo, e estando em causa interesses conflitantes com a divulgação de dados sensíveis que, por um lado, respeitem à entidade – Município Y – alvo da intervenção no âmbito do projeto de Reengenharia que pode acompanhar no período compreendido no estágio curricular e, por outro, contendem com o *know-how* que configura um elemento de competitividade e diferenciação no mercado em que se insere a entidade acolhedora que dinamizou o referido projeto junto da entidade beneficiária, a nossa análise será naturalmente tão ampla quanto possível, sem indicar referências concretas de nenhuma entidade envolvida na implementação do projeto, não obstante o recurso – a título de exemplo e para uma melhor descrição da realidade em causa – a um processo que se verifica em todos os municípios portugueses.

Num primeiro momento procuraremos identificar, num patamar macro, quais as debilidades e as oportunidades que em regra se verificam à partida para uma intervenção desta natureza e, posteriormente, enunciaremos os fatores tidos como determinantes para o desenvolvimento do projeto e dos quais estará indissociavelmente dependente o sucesso da iniciativa no sentido da posterior verificação de efetivas melhorias ao nível da eficiência global da tramitação do processo.

3.5.1. Diagnóstico da situação vigente

No sentido do exposto, primeiramente importa levar a cabo um momento de diagnóstico, com vista a avaliar e compreender qual o estado da realidade vigente no Município Y e que incontornavelmente influenciará o planeamento e a operacionalização do projeto de Reengenharia.

A importância do referido momento de diagnóstico reside no facto de as futuras ações a desenvolver neste âmbito se suportarem nos resultados obtidos ao abrigo da sua análise, uma vez que permitirá descortinar quais as fragilidades e os pontos fortes a ter em consideração para efeitos da definição dos objetivos e da estratégia de implementação do projeto. Não raras vezes, os municípios encontram-se em mãos com:

- Dificuldades ao nível do planeamento estratégico;
- Inadequação da estrutura organizacional;
- Gestão ineficaz dos respetivos recursos e competências;
- Dificuldade de articulação e extração do máximo potencial efetivo das funcionalidades dos sistemas de informação ao seu dispor;
- As suas atividades não estão orientadas para os processos e frequentemente os serviços operacionais revelam insuficientes níveis de desempenho.

Posteriormente, e sem prejuízo da devida definição do plano de ação e discussão dos pressupostos da Reengenharia, as considerações resultantes deste momento de diagnóstico, principalmente no que concerne às fragilidades/debilidades identificadas neste âmbito, serão o quadro de referência e a realidade de facto sobre a qual assentará a dinamização de esforços no sentido do redesenho da tramitação dos processos alvo de reengenharia.

3.5.2. Identificação do processo a intervir

O processo em foco no âmbito do presente estudo será a Licença Especial de Ruído (LER).

Para efeitos do disposto no n.º 1 do artigo 15.º do Decreto-Lei n.º 9/2007, de 17 de janeiro, na sua redação atual, que aprovou o Regulamento Geral do Ruído, “o exercício de atividades ruidosas temporárias previsto no artigo anterior pode ser autorizado, em casos excecionais e devidamente justificados, mediante emissão de licença especial de ruído pelo respetivo município, que fixa as condições de exercício da atividade [...]”. Dispõe ainda o n.º 2 do mesmo artigo que a obtenção da referida licença depende da iniciativa do

interessado, mediante o cumprimento de determinadas exigências de forma previstas no mesmo artigo e a observância de certas condições determinadas pelos municípios.

3.5.3. Redesenho do processo

A segunda fase, sobre a qual iremos atentar para efeitos da prossecução do presente estudo, consiste na fase da implementação de um projeto de Reengenharia e afigura-se o momento adequado para diligenciar no sentido do redesenho dos processos, da descrição das etapas que importa observar e, posteriormente, da sua representação gráfica.

Dito isto, de uma perspetiva ampla e sem prejuízo de outros elementos de natureza subsidiária que os sustentam, os principais fatores a ter em consideração para efeitos do redesenho do processo residem em:

- Estrutura orgânica e distribuição das competências formais;
- Disposições legais aplicáveis ao processo alvo de redesenho;
- Boas práticas de simplificação de procedimentos administrativos previstas no ordenamento jurídico português;
- Boas práticas internacionais ao nível da reengenharia e do subsequente redesenho dos processos;
- Organização funcional e regras instituídas no âmbito da gestão documental, instrução e tramitação processual, bem como interação multicanal.

Este é por excelência o momento em que efetivamente a equipa de reengenharia – responsável pela dinamização do projeto – deverá procurar relevar a singularidade da realidade de facto e do contexto em que se insere o Município Y, procurando customizar e redesenhar os processos a intervencionar à sua concreta realidade, socorrendo-se do envolvimento da equipa de projeto interna, com vista a dotar o município de uma nova forma de trabalhar que se adegue eficazmente não só às suas necessidades, mas também às dos municípios e demais entidades que com este interagem.

Como vimos anteriormente, este segundo momento do projeto assenta nos resultados aferidos aquando da realização do diagnóstico da situação atual do Município Y e do seu nível de desenvoltura. Nesta medida, importa estabilizar qual o procedimento a observar para efeitos da tramitação dos processos que, como já referimos anteriormente, no caso em concreto será despoletado pelo interessado mediante a submissão de um requerimento que, preferencialmente, e ao abrigo de um prévio trabalho de suporte à reengenharia e redesenho da tramitação dos processos, já foi devidamente configurado e customizado à imagem do Município Y para efeitos da sua disponibilização no sítio oficial da internet do município, facilitando as condições de acesso aos eventuais interessados, premissa que de resto vai ao encontro das crescentes tendências de reforço da disponibilização de serviços de atendimento e canais de interação online.

Posto isto, e uma vez submetido o requerimento no sentido da obtenção da licença em causa, iniciar-se-á a verificação de um circuito cujo desenho se encontra conforme com as exigências legais vigentes e aplicáveis ao processo em causa, o qual estará iminente marcado por várias ponderações estratégicas, desde logo no sentido da promoção da sua tramitação pela via digital com recurso às soluções de gestão documental disponíveis, reforçando assim a aposta na desmaterialização de processos, bem como se procurará promover, no sentido da desburocratização e, principalmente, agilização da tramitação e consequente decisão do procedimento, a delegação de poderes prevista ao abrigo da legislação aplicável ao caso concreto, permitindo ao interessado estabelecer uma via de contacto com o responsável pela gestão do processo, o qual será capaz de o informar em tempo útil do estado de progressão do seu pedido.

Além do exposto, às já referidas vantagens importa ainda reforçar o impacto que se espera verificar ao nível da redução do tempo e demais recursos despendidos no âmbito da tramitação do procedimento em causa, uma vez que a eventual redução de etapas ineficientes a que à data da intervenção pudesse haver lugar, permitirá libertar recursos e meios humanos para oportunamente afetar a outros objetivos. A estabilização do circuito que a tramitação do processo redesenhado irá observar depende ainda da adequada dinamização de ações de formação e da respetiva dotação dos recursos humanos das ferramentas necessárias para o exercício das duas funções.

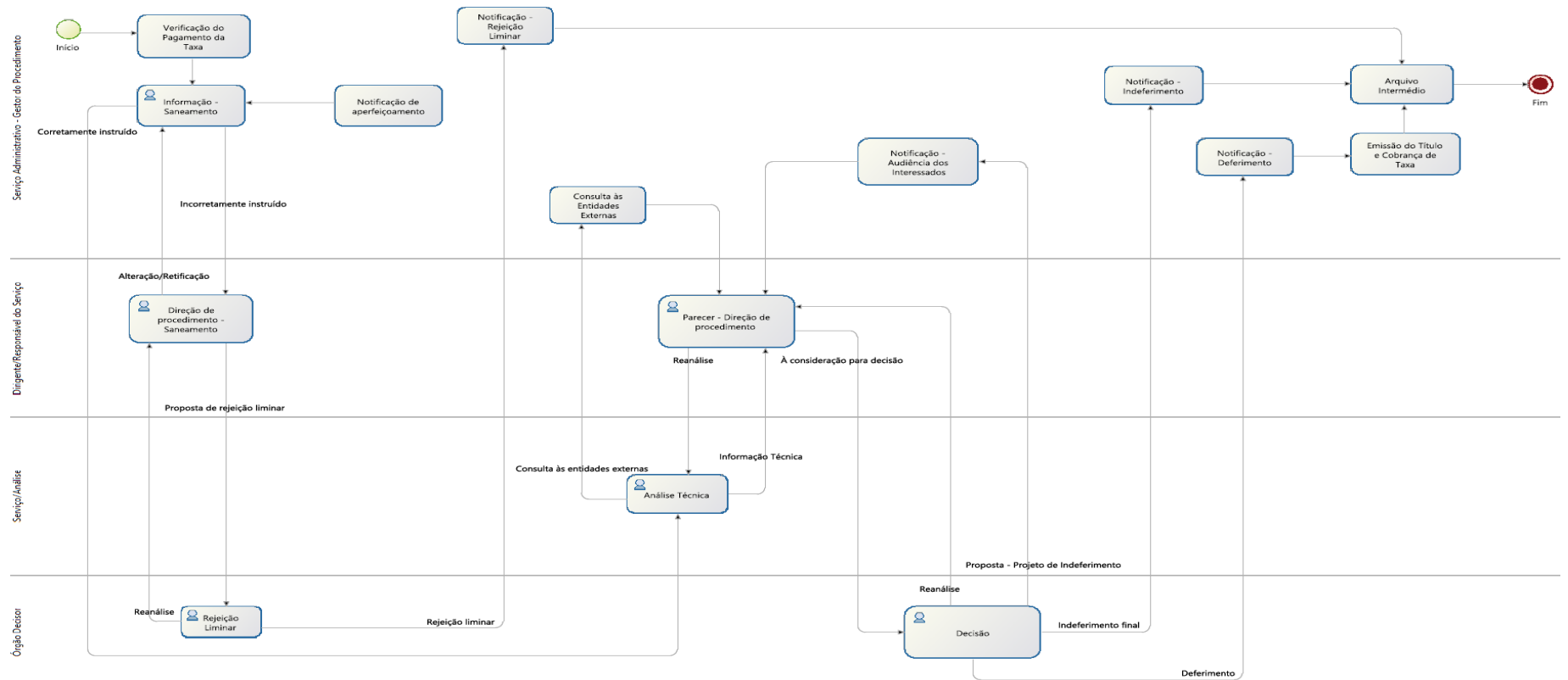
Tabela 1 – Matriz da Tramitação do Processo da Licença Especial de Ruído

Fase	Interveniente	Tarefa
Taxa Inicial	Serviço Administrativo – Gestor do Procedimento	Verificação do pagamento de taxa
	Responsável pela Direção do Procedimento	Direção do Procedimento – Saneamento
Saneamento	Serviço Administrativo – Gestor do Procedimento	Informação - Saneamento
Incorretamente instruído		
Saneamento	Responsável pela Direção do Procedimento	Direção do Procedimento – Saneamento
	Órgão Competente para a Decisão	Despacho – Rejeição Liminar
Corretamente instruído		
Análise Técnica	Serviço – Análise Técnica	Análise Técnica
Proposta de Decisão	Responsável pela Direção do Procedimento	Direção do Procedimento – Proposta de decisão
Decisão	Órgão Competente para Decisão	Decisão
Notificação da Decisão/ Emissão do Título	Serviço Administrativo – Gestor do Procedimento	Verificação da cobrança de taxa (quando aplicável) e emissão do título
	Serviço Administrativo – Gestor do Procedimento	Emissão da notificação da decisão final
	Órgão Competente para subscrição do Título/Ofício	Subscrição do Título/Ofício
	Serviço Administrativo – Gestor do Procedimento	Expedição do Título/Ofício
Arquivo	Serviço Administrativo – Gestor do Procedimento	Arquivo intermédio

Fonte: Elaboração própria com base nos documentos disponibilizados pela entidade acolhedora.

Na **Tabela 1** avançamos com uma proposta de matriz da tramitação das principais etapas a observar para efeitos da obtenção da Licença Especial de Ruído, a qual será posteriormente documentada (ver *infra* **Figura 1**) sob a forma de fluxograma e ilustrará o circuito a tramitar, devidamente adequado à realidade concreta do Município Y, ao abrigo do processo em causa.

Figura 1 – Fluxograma da Tramitação do Processo da Licença Especial de Ruído



Fonte: Elaboração própria com base nos documentos disponibilizados pela entidade acolhedora

3.6. Conclusão

Em face da exposição dos passos observados ao abrigo do relatado estudo, e sem prejuízo das francas melhorias que, ao nível da eficiência, o projeto de Reengenharia importou, entre outras, ao nível da delegação e subdelegação de competências, compatibilização com as exigências legais, reorganização funcional e reafectação das tarefas e responsabilidades, bem como definição de regras a observar para efeitos da normalização documental, no caso em concreto, e sendo inclusive uma das mais apreciadas propostas de valor acrescentado entregues pela entidade dinamizadora do projeto de Reengenharia junto do Município Y às entidades com as quais colabora, a vantagem com mais expressão passa pela capacidade de aliar os ganhos da redefinição do paradigma associado à tramitação do processo à aposta na desmaterialização, permitindo que processos que até tramitavam manualmente ou parcialmente em via digital (duplicando o processo) passem agora a tramitar exclusivamente pela via digital, colhendo os naturais benefícios que uma mudança tão oportuna importa para a realidade de um município, desde logo ao nível da diminuição dos tempos de resposta, maior facilidade de tramitação e partilha de informação entre os intervenientes no processo, maior controlo do progresso do processo, arquivo digital, economicidade e sustentabilidade acrescida da tramitação processual.

No entanto, no seguimento da descrição efetuada, e não obstante cada município ser confrontado com uma realidade de contexto muito particular, que não permite extrapolações diretas para todos os municípios ou outras entidades de natureza pública ou privada, verificam-se determinados fatores que, constituindo um quadro de referência, e até por força da observância do regime jurídico vigente, se afiguram passíveis de aplicação à realidade dos municípios portugueses, revelando-se oportuno considerar a sua conciliação e ponderação aquando da dinamização de um projeto de Reengenharia num município ou instituição análoga.

Embora os municípios não se encontrem efetivamente no mesmo patamar de desenvolvimento e, em função da realidade e do concreto contexto de cada um, se debatam com constrangimentos particulares que os limita na prossecução dos seus objetivos, a experiência tem revelado a potencialidade prática da aplicação da Reengenharia no contexto das autarquias locais, independentemente do seu nível de desempenho, uma vez que, e sem

prejuízo de outros, a frequente exigência de articulação da legislação que, aplicando-se à realidade autárquica, se encontra dispersa e em constante renovação, bem como as recentes políticas no sentido da descentralização de competências da Administração Central para a Administração Local e ainda a constante necessidade de disposição das mais recentes ferramentas tecnológicas afetas ao desenvolvimento da missão dos municípios com vista a satisfazer as pretensões dos munícipes e das empresas, são determinantes fatores instigadores de uma realidade em constante desenvolvimento, que naturalmente acabará por sentir necessidade de dinamizar projetos que procurem repensar o modo como se organiza em função das suas competências e da missão que prossegue, bem como de identificar quais as medidas que importará adotar no sentido do redesenho da tramitação do seus processos com vista à adequação dos recursos disponíveis envolvidos na prestação do serviço público.

No sentido do exposto, não deverá ser descurado o comprometimento do executivo municipal e dos demais dirigentes, altos quadros dos municípios, com os esforços de implementação da Reengenharia, os quais exigem uma liderança forte em face de um desafio que vem abalar os interesses instalados e a força do hábito, passando uma mensagem de coesão e envolvimento com a causa que desbloqueia entraves que por vezes se levantam no momento da redefinição das funções e reafecção de recursos humanos ou da transição para a tramitação digital, por exemplo. Com vista à rentabilização do investimento efetuado, à liderança cabe ainda a adoção de medidas que protelem a manutenção das mudanças operadas, procurando garantir a sua atualidade através de iniciativas orientadas para a melhoria contínua e dotando a estrutura dos recursos e ferramentas necessárias à promoção de um ambiente ágil e eficiente, aberto a soluções inovadoras e fraturantes, aptas a potenciar os objetivos estratégicos que constam do seu plano de intenções.

CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO

4.1. Conclusão geral

Após um oportuno exercício de revisão da literatura com o objetivo de introduzir e clarificar a Reengenharia de Processos de Negócio, procuramos demonstrar o acolhimento e aplicabilidade prática que a referida metodologia encontra no específico contexto da Administração Pública Local. A pertinência do estudo prende-se ainda com a identificação de um conjunto de fatores a considerar para efeitos da implementação de um projeto de Reengenharia e dos quais está dependente a implementação frutífera do redesenho dos processos e a consequente obtenção dos benefícios dele resultantes.

Uma das limitações identificadas no decorrer do presente estudo ficou a dever-se ao facto de, e ainda que por vezes apenas parcialmente, as equipas e os respetivos recursos humanos que as integram não compreenderem os fundamentos que estão na origem da dinamização de um projeto de Reengenharia por não estarem devidamente informados nesse sentido e enquadrados com a dimensão estratégica e os objetivos pressupostos, ou até com os termos ao abrigo dos quais se irá processar a implementação do projeto, bem como com as implicações que este poderá importar para a sua realidade em concreto. A escassez de quadros e a insuficiente formação dos mesmos são incontornáveis limitações à implementação de um projeto de Reengenharia.

Neste seguimento importa também realçar a manifesta dificuldade com que frequentemente os municípios se deparam ao nível da disponibilidade de soluções tecnológicas capazes de satisfazer as suas necessidades e garantir a necessária integração entre as várias ferramentas digitais que têm ao seu dispor para efeitos da tramitação dos seus processos, reduzindo consideravelmente a possibilidade de desmaterialização e implementação de projetos vanguardistas que recorram às novas tecnologias para aproximar o município dos munícipes e das empresas.

4.2. Implicações para a Administração Pública Local

Do desenvolvimento do presente estudo resultam desde logo algumas implicações à consideração da Administração Pública Local, realidade *suis generis* que, para efeitos da promoção de um projeto de Reengenharia, contende com limitações próprias da sua natureza com impacto direto na eficiência da sua atividade.

Importa desde logo acautelar as implicações que a rotatividade do executivo da Câmara Municipal acarretam desde logo ao nível da estabilidade e continuidade da dinamização de projetos de Reengenharia. A eleição de um novo executivo que procure desde logo introduzir uma nova dinâmica de trabalho no contexto dos serviços municipais poderá desincentivar a continuidade da tramitação dos processos que até então vigorava, o que poderá significar a quebra com um circuito apto e comprovadamente testado e redesenhado ao abrigo de um anterior projeto de Reengenharia que estaria ainda em fase de consolidação e produção, introduzindo incerteza procedimental e desmotivando os quadros que, tendo estado envolvidos ativamente num exigente esforço de reestruturação e redesenho da sua forma de trabalhar, acabam por nunca se envolver e pensar criticamente a razão e eficiência do modo de exercício das suas funções.

Em face do exposto cabe à Administração Pública Local, e em concreto aos municípios, procurar salvaguardar a continuidade e efetiva implementação de projetos que procurem dinamizar o modo como interagem com os beneficiários da sua atuação, no sentido do redesenho radical da tramitação dos seus processos, bem como da introdução de elementos que vão de encontro às melhores práticas de modernização administrativa ou, e estando os municípios já num razoável patamar de desenvolvimento e sensíveis a esta dinâmica, importa aí sim, já numa perspetiva de salvaguarda da continuidade do bom desempenho, garantir que continuam na vanguarda da inovação e promover com frequência os reajustes que se revelem necessários com vista à obtenção de elevados níveis de eficiência, reduzindo os tempos de resposta e os inúmeros recursos envolvidos na prossecução da sua missão.

Para além do já referido, a dinamização de projetos de Reengenharia com vista ao redesenho dos processos nos quais se sustenta a atividade dos municípios está ainda à mercê

da capacidade económico-financeira dos municípios e, dentro desta, da vontade política e visão estratégica que determine o investimento em projetos voltados para a estrutura interna do município, focados na melhoria com ganhos de eficiência que, por vezes, e não obstante os evidentes ganhos ao nível da redefinição e reorganização interna, importam também ganhos com evidências expressivas de superiores níveis de qualidade dos serviços prestados aos munícipes e às empresas, não devendo ser descurada a perceção externa que, por exemplo, um projeto fortemente orientado para o desenvolvimento de soluções inovadoras pode importar junto dos beneficiários dos serviços prestados pelo município.

4.3. Limitações do estudo

Entre outras, as limitações do presente estudo prendem-se com o facto da sua base de referência consistir somente na realidade concreta do Município Y, o que por si só, e não obstante estar em causa um processo que se verifica em todos os restantes municípios, não permite extrapolar os resultados de um estudo baseado em conclusões retiradas de uma análise documental e exploratória para a generalidade dos municípios.

4.4. Orientação para futuros estudos

No âmbito do empreendimento de futuros estudos que versem sobre a Reengenharia de Processos de Negócio, importará procurar compreender em que medida, e por força da influência do tempo, a Reengenharia carecerá de uma redefinição no sentido da promoção de uma maior complementaridade, desde logo com metodologias que incidindo também sobre a gestão por processos, garantam maiores índices de vigência efetiva dos resultados verificados e o seu constante reajustamento à mutabilidade do contexto que influencia as organizações.

Já no que concerne à dinamização de projetos de Reengenharia de Processos no contexto da Administração Pública, importará procurar continuar a desenvolver e estudar abordagens capazes de compatibilizar os objetivos prosseguidos pelas organizações com as limitações previamente identificadas, entre outras, ao nível da resistência à mudança, limitações funcionais verificadas ao nível da configuração organizacional, regulamentação

e disponibilidade de recursos, em particular as soluções tecnológicas adequadas aos seus objetivos.

BIBLIOGRAFIA

- Alferes, V. R. (1997). *Investigação científica em psicologia - Teoria e prática*. Coimbra: Edições Almedina.
- Alves, M. L. (1995). *A Reengenharia dos Processos de Negócio*. (1.^a Ed.). Lisboa: Texto Editora.
- Aragão, A. (2012). Desmaterialização: uma mudança de paradigma? *RevCEDOUA: Revista do Centro de Estudos de Direito de Ordenamento, do Urbanismo e do Ambiente*, 1(29), 161-172.
- Begonha, R. M. (2004). *Reengenharia, pessoas e organizações: uma análise crítica da mudança organizacional*. (1.^a ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Bruccoleri, M., Riccobono, F., e Größler, A. (2019). Shared leadership regulates operational team performance in the presence of extreme decisional consensus/conflict: evidences from business process reengineering. *Decision Sciences*, 50(1), 46-83.
- Carapeto, C., e Fonseca, F. (2009). *Governança, Inovação e Tecnologias – O Estado Rede e a Administração Pública do Futuro*. (1.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Carapeto, C. e Fonseca, F. (2014). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*. (3.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Carmo, H. e Ferreira, M. M. (2015). *Metodologia da Investigação: Guia para Autoaprendizagem*. (3.^a ed.). Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho, E. R. (2001). *Reengenharia na Administração Pública: A Procura de Novos Modelos de Gestão*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais.
- Champy, J. (1995). *Reengineering Management - The Mandate For New Leadership*. (1st ed.). London: Harper Collins Publishers.

- Compton, P. A. (1996). Process Reengineering Formula for Success for the Future. *Public Personnel Management*, 25(2), 257-264.
- Coutinho, C. P. (2019). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2.^a ed.). Coimbra: Edições Almedina.
- Crispim, G., Alberton, L., & Ferreira, C. D. (2019). Opportunity of robust research in Accounting: a literary analysis on performance indicators in the management of municipal governments. *Contabilidad y Negocios*, 14(28), 126-142.
- Daly, J. L. (2002). Implications of organizational climate and ethical leadership on reengineering in municipal government. *Public administration quarterly*, 198-217.
- Davenport, T. H. e Short, J. E. (1990). The New Industrial Engineering Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 11-27.
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business Press.
- Davenport, T. H., e Stoddard, D. B. (1994). Reengineering: business change of mythic proportions? *MIS quarterly*, 121-127.
- Davis, J. T., Hadley, J., e Davis, H. (2015). Paperless Processes: Survey of CPA Firms in a Smaller Market Regarding Obstacles, Challenges and Benefits of Implementation. *International Journal of the Academic Business World*, 9(1), 49-59.
- Frances, M. H. e Collins, L. K. (1999). Total quality management and business process reengineering: A study of incremental and radical approaches to change management at BTNI. *Total Quality Management*, 10(1), 37-45.

- Gama, A. P. da (2009). O estudo de caso como metodologia de investigação em marketing e gestão. *Revista Portuguesa de Marketing*, 25, 71-83.
- Ghertman, M. (1994). Le «reengineering» est-il exportable? Les leçons de l'internationalisation des modèles de management. *Problèmes Economiques*, n.º 2412, 1-8.
- Gino, F. e Staats, B. (2015). Why Organizations Don't Learn: Our traditional obsessions – success, taking action, fitting in, and relying on experts – undermine continuous improvement. *Harvard Business Review*, 93(11), 110-118.
- Grover, V., e Malhotra, M. K. (1997). Business process reengineering: A tutorial on the concept, evolution, method, technology and application. *Journal of Operations Management*, 15(3), 193-213.
- Hammer, M. (1990). Reengineering Work: Dont' Automate, Obliterate. *Havard Business Review*, July-August, 104-112.
- Hammer, M. e Champy, J. (1993). *Reengenharia - Revolucionando a Empresa*. (16.^a ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Hammer, M. e Stanton, S. A. (1995). *A Revolução da Reengenharia: Um guia prático*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Kaplan, R. B. e Murdock, L. (1991). Core Process Redesign. *The McKinsey Quarterly*, 2, 27-43.
- McNulty, T. (2003). Redesigning public services: challenges of practice for policy. *British Journal of Management*, 14, 31-45.
- Morgan, J. (2020). A Virus Makes Paperless Fund Administration Go Viral. *Benefits Magazine*. 57(9), 28-33.

- O’Leary, D. E. (2019). Facilitating Citizens’ Voice and Process Reengineering Using a Cloud-Based Mobile App. *Journal of Information Systems*. 33(3), 137-162.
- Paper, D., e Chang, R. D. (2005). The state of business process reengineering: a search for success factors. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(1), 121-133.
- Pires, S. M. (2012). Medir a Desmaterialização e o Desenvolvimento Sustentável: os indicadores e os seus Dilemas. *RevCEDOUA: Revista do Centro de Estudos de Direito de Ordenamento, do Urbanismo e do Ambiente*, 1(29), 11-24.
- Reto, L., Ralha, J., Todo-Bom, L., Jesuíno, C, & Menezes, J. (1994). A Reengenharia Empresarial. *Revista Portuguesa de Gestão I/94*, 69-83. INDEG/ ISCTE: Edição do Departamento de Gestão do ISCTE Apoio e Colaboração.
- Sockalingam, S. e Doswell, A. (1999). Conflict in BPR. *Knowledge and Process Management*, 6(3), 146-153.
- Temudo de Castro, J. A., Cunha, A. C., Leal, M. J. (2008). *Organizações em Tempo Real*. (1.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Vieira de Andrade, J. C. (2015). *Lições de Direito Administrativo*. (4.^a ed.). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

JURISPRUDÊNCIA E REGULAMENTAÇÃO

AMA (s/d). Simplex – Programa’20-21. Agência para a Modernização Administrativa. Portugal: República Portuguesa. Disponível on-line em <https://www.simplex.gov.pt/app/files/13c429b1b502e3899671afb1586c63c7.pdf>

Decreto de 10 de abril de 1976, que aprovou a Constituição da República Portuguesa;

Decreto-Lei n.º 9/2007, de 17 de janeiro, que aprovou o Regulamento geral de Ruído, na sua redação atual;

Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro, que aprovou o Código do Procedimento Administrativo;

Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril, que define os princípios gerais de ação a que devem obedecer os serviços e organismos da Administração Pública na sua atuação face ao cidadão, bem como reúne de uma forma sistematizada as normas vigentes no contexto da modernização administrativa na sua redação atual;

ISO (2015). NP EN ISO 9001 – Norma Portuguesa - Sistema de Gestão da Qualidade. *International Standard Organization*. Caparica: Instituto Português da Qualidade.

Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, que estabelece o regime Jurídico das Autarquias Locais, na sua redação atual;

Resolução do Conselho de Ministros n.º 30/2020, de 21 de abril, que aprovou o Plano de Ação para a Transição Digital.