

Relatório

# A Mudança na Administração Pública

Inquérito realizado aos participantes do 5.º Congresso  
Nacional da Administração Pública, em Novembro de 2007

# Índice

<b>Editorial</b>	<b>4</b>		
<b>A mudança na Administração Pública - Inquérito</b>	<b>5</b>		
<b>Capítulo 1 - Principais conclusões</b>	<b>6</b>		
<b>Capítulo 2 - Análise das respostas</b>	<b>8</b>		
<b>I. Melhoria de processos complementares à reforma da Administração Central do Estado</b>			
<b>Primeira pergunta</b>			
A gestão do meu organismo está envolvida/comprometida com a implementação da melhoria de processos para uma efectiva implementação da reforma da Administração Central do Estado?	<b>8</b>		
Análise por hierarquia	9		
Análise por sector	9		
Análise por dimensão	10		
Análise por anos de serviço	10		
Análise por sector da Administração Pública Central	11		
Análise por área	11		
<b>Segunda pergunta</b>			
O que eu sugiro que seja feito neste processo de melhoria de processos complementares às reformas da Administração Central do Estado, para assegurar a operacionalidade das novas estruturas/competências.	<b>12</b>		
Análise por hierarquia	13		
Análise por sector	13		
Análise por dimensão	14		
Análise por anos de serviço	14		
Análise por sector da Administração Pública Central	15		
Análise por área	15		
<b>II. Implementação da centralização de compras</b>			
<b>Terceira pergunta</b>			
<b>A.</b> Para mim está claro o objectivo da implementação da centralização de compras	<b>16</b>		
Análise por hierarquia	17		
Análise por sector	17		
Análise por sector da Administração Pública Central	18		
Análise por área	18		
<b>B.</b> Indique qual é o objectivo da implementação da centralização de compras	<b>19</b>		
Análise por sector	20		
Análise por dimensão	20		
Análise por anos de serviço	21		
Análise por sector da Administração Pública Central	21		
Análise por área	22		
<b>Quarta pergunta</b>			
<b>A.</b> Para mim está claro quem é a entidade responsável pela implementação da centralização de compras.	<b>23</b>		
Análise por hierarquia	24		
Análise por sector	24		
Análise por dimensão	25		
Análise por anos de serviço	25		
Análise por sector da Administração Pública Central	26		
<b>B.</b> Indique qual é a entidade responsável pela implementação da centralização de compras.	<b>27</b>		
Análise por hierarquia	28		
Análise por sector	28		
Análise por dimensão	29		
Análise por anos de serviço	29		
Análise por área	30		
Análise por sector da Administração Pública Central	31		
<b>Quinta pergunta</b>			
A gestão do meu organismo está envolvida/comprometida com a implementação da centralização de compras?	<b>32</b>		
Análise por hierarquia	33		
Análise por sector	33		
Análise por dimensão	34		
Análise por anos de serviço	34		
Análise por sector da Administração Pública Central	35		
Análise por área	35		
<b>Sexta pergunta</b>			
Indique qual a maior dificuldade na implementação da centralização de compras.	<b>36</b>		
Análise por hierarquia	37		
Análise por sector	37		
Análise por sector da Administração Pública Central	38		
<b>Sétima pergunta</b>			
O que eu sugiro neste processo de mudança.	<b>39</b>		
<b>III. Implementação efectiva dos serviços partilhados para as áreas de suporte</b>			
<b>Oitava pergunta</b>			
<b>A.</b> Para mim está claro o objectivo da implementação dos serviços partilhados para as áreas de suporte.	<b>40</b>		
Análise por hierarquia	41		
Análise por sector	41		
Análise por dimensão	42		
Análise por anos de serviço	42		
Análise por área	43		
Análise por sector da Administração Pública Central	43		
<b>B.</b> Indique qual é o objectivo da implementação dos serviços partilhados para as áreas de suporte.	<b>44</b>		

#### **Nona pergunta**

<b>A.</b> Para mim está claro quem é o patrocinador/entidade responsável pela implementação dos serviços partilhados para as áreas de suporte, abrangendo o meu organismo.	<b>45</b>
Análise por hierarquia	46
Análise por sector	46
Análise por dimensão	47
Análise por anos de serviço	47
Análise por área	48

<b>B.</b> Indique qual é o patrocinador/entidade responsável pela implementação dos serviços partilhados para as áreas de suporte, abrangendo o meu organismo.	<b>49</b>
--	-----------

#### **Décima pergunta**

A gestão do meu organismo está envolvida/comprometida com a implementação dos serviços partilhados para as áreas de suporte.	<b>50</b>
Análise por hierarquia	51
Análise por sector	51
Análise por dimensão	52
Análise por área	52
Análise por sector da Administração Pública Central	53

#### **Décima primeira pergunta**

Qual a maior dificuldade na implementação dos serviços partilhados para as áreas de suporte?	<b>54</b>
--	-----------

#### **Décima segunda pergunta**

O que sugiro neste processo de implementação dos serviços partilhados para as áreas de suporte.	<b>55</b>
---	-----------

### **IV. Implementação do novo sistema de avaliação dos organismos do Estado**

#### **Décima terceira pergunta**

<b>A.</b> Para mim está claro o objectivo da implementação do novo sistema de avaliação.	<b>57</b>
Análise por hierarquia	58
Análise por sector	58
Análise por dimensão	59
Análise por anos de serviço	59
Análise por área	60
Análise por sector da Administração Pública Central	60

<b>B.</b> Indique qual é o objectivo da implementação do novo sistema de avaliação.	<b>61</b>
---	-----------

#### **Décima quarta pergunta**

Há uma preocupação por parte dos gestores do meu organismo em envolver/encorajar os colaboradores na implementação do novo sistema de avaliação.	<b>62</b>
Análise por hierarquia	63
Análise por sector	63
Análise por dimensão	64
Análise por anos de serviço	64
Análise por área	65
Análise por sector da Administração Pública Central	65

#### **Décima quinta pergunta**

Qual a maior dificuldade na implementação do novo sistema de avaliação?	<b>66</b>
Análise por hierarquia	67
Análise por sector	67
Análise por dimensão	68
Análise por anos de serviço	68
Análise por área	69
Análise por sector da Administração Pública Central	69

#### **Décima sexta pergunta**

O que sugiro relativamente à implementação do novo sistema de avaliação?	<b>70</b>
--	-----------

#### **Décima sétima pergunta**

No meu organismo é fácil identificar e resolver problemas durante os processos de mudança.	<b>71</b>
Análise por hierarquia	72
Análise por sector	72
Análise por dimensão	73
Análise por anos de serviço	73
Análise por área	74
Análise por sector da Administração Pública Central	74

#### **Décima oitava pergunta**

Em projectos de mudança anteriores a formação foi adequada às minhas necessidades.	<b>75</b>
Análise por hierarquia	76
Análise por sector	76
Análise por dimensão	77
Análise por anos de serviço	77
Análise por área	78
Análise por sector da Administração Pública Central	78

#### **Décima nona pergunta**

As chefias são promotoras da mudança, envolvendo e/ou comunicando com os colaboradores.	<b>79</b>
Análise por hierarquia	80
Análise por sector	80
Análise por dimensão	81
Análise por anos de serviço	81
Análise por área	82
Análise por sector da Administração Pública Central	82

<b>Capítulo 3 - Perfil dos participantes</b>	<b>83</b>
--	-----------

<b>About Deloitte</b>	<b>85</b>
-----------------------	-----------

# Editorial

## Há apetência à mudança na Administração Pública?

A Deloitte realizou a 5ª edição consecutiva de um estudo sobre Mudança na Administração Pública junto dos participantes do Congresso Nacional da Administração Pública, promovido anualmente pelo Instituto Nacional de Administração (INA).

Este ano decidimos alterar os contornos de análise e incidir o estudo na reforma em curso na Administração Pública, considerando:

- A operacionalização do PRACE;
- A implementação de serviços partilhados;
- A centralização e optimização dos processos das compras;
- O novo sistema de avaliação no Estado.

Face às edições anteriores do Inquérito, as respostas revelam um aumento visível de negativismo, independentemente de aparecerem em contraponto algumas posturas de grande receptividade e esperança nas mudanças em curso.

Há alguma constância nos objectivos apercebidos pelos inquiridos quanto à reforma em curso: aumentar a eficiência do Estado optimizando recursos e reduzindo custos (variando o peso destas dimensões consoante as áreas em análise).

As conclusões mais transversais às 4 áreas e em consonância com os inquéritos das edições anteriores do estudo indicam que para os inquiridos os factores de sucesso globalmente referidos para a efectiva reforma são relacionados com recursos humanos:

- Requalificação dos quadros da Administração e formação adequada a acompanhar o processo de mudança;
- Implementação da meritocracia;
- Comunicação efectiva e permanente dos objectivos, envolvendo pessoas e organizações.

No caso específico dos serviços partilhados, a necessidade de sistemas de informação para o sucesso da sua implementação é identificada por mais de 20% dos inquiridos. É interessante verificar que no caso das compras os sistemas não foram referidos entre os principais factores, apesar de o novo código dos contratos públicos identificar a obrigação de digitalizar todo o processo administrativo de compras.

Por outro lado, os inquiridos revelam um nível de cepticismo muito grande quanto ao processo em curso, com valores superiores a 20% a indicar que não conhecem os objectivos inerentes à implementação de serviços partilhados, da centralização de compras ou do novo sistema de avaliação. Dos que afirmam conhecer os objectivos, mais de 10% indicam que não estão definidos objectivos no que respeita aos serviços partilhados e compras. Uma parte substancial dos inquiridos não consegue identificar ainda os organismos do Estado que estão a promover as reformas e quando as identificam mostram cepticismo quanto à capacidade de concretização dos mesmos.

O cepticismo quanto ao sucesso das mudanças em curso é relacionado com processos de mudança anteriores, para os quais se considerou problemas ao nível de:

- Falta de recursos humanos qualificados;
- Falta de formação adequada a acompanhar o processo de mudança, tanto em quantidade como em qualidade;
- Falta de envolvimento das pessoas e comunicação dos objectivos.

As respostas que surgem muito positivas decorrem de uma percepção e receptividade de estarem a ser implementadas pelo Estado reformas estruturais fundamentais para a renovação e melhoria dos serviços prestados pelo Estado.

Do nosso lado continuaremos a reunir esforços no sentido de incentivar e aplaudir a mudança <sup>(1)</sup>.

Continuação de bom trabalho.



Filipe Simões de Almeida  
Partner, Consulting Public Sector, Life Sciences and Health Care  
Deloitte

<sup>1</sup> É disto exemplo a atribuição do Prémio de Boas Práticas no Sector Público, onde são reconhecidas e premiadas as melhores práticas, encontrando-se neste momento a decorrer a sua sexta edição.

# A mudança na Administração Pública

## Inquérito

A Deloitte, com o apoio do INA - Instituto Nacional de Administração, realizou um inquérito aos participantes no 5.º Congresso Nacional da Administração Pública (AP) sobre os processos de reforma em curso na Administração Pública, que decorreu nos dias 29 e 30 de Outubro de 2007. Foram obtidas 240 respostas válidas.

Esta é a 5ª edição de um inquérito sobre a Mudança na AP, tendo este ano incidido numa análise das percepções sobre as principais reformas em curso, envolvendo a sua identificação, quais os objectivos inerentes a cada processo de reforma, quais são as entidades promotoras da mudança e como está a decorrer o processo de reforma. Avalia-se ainda a prontidão para a mudança nos organismos.

Este documento tem a seguinte estrutura:

- Primeiro capítulo: principais conclusões do inquérito;
- Segundo capítulo: análise das respostas às perguntas;
- Terceiro capítulo: perfil dos participantes.

A análise das respostas passa, em primeiro lugar, pela apresentação de um gráfico com a análise global das respostas e, em seguida, pela apresentação de gráficos onde se privilegiou cada um dos factores demográficos: anos de serviço, nível da hierarquia, sector de actividade, dimensão, tipo de entidade, profissão (sempre que se obtiveram valores com expressão). Nestes gráficos, apresenta-se uma banda de variação constituída, no valor máximo, por “média + desvio-padrão” e, no valor mínimo, por “média – desvio-padrão”, destacando-se apenas as respostas que apresentem um factor de divergência face à média de uma vez e meia o desvio-padrão.

# Capítulo 1

## Principais conclusões

**No âmbito da reforma em curso, verifica-se um nível de concordância elevado quanto à participação dos organismos nas diversas vertentes**, com um valor de 85% no que respeita ao PRACE e valores em torno dos 75% no que concerne à implementação de serviços partilhados, centralização de compras e no sistema de avaliação.

Quanto à hierarquia, registe-se o facto das percentagens de concordância serem sempre superiores nas chefias de primeiro e segundo nível relativamente às dos colaboradores em geral, o que revela que, na globalidade, as chefias parecem estar mais informadas quanto aos objectivos destas três medidas. Esta falta de esclarecimento dos colaboradores em geral é mais evidente no processo de implementação dos serviços partilhados (64% de concordância) e na implementação do novo sistema de avaliação, onde a percentagem de discordância atinge os 23,2%.

**Um primeiro destaque é que a maior preocupação quanto a qualquer processo de reforma recai nas pessoas**, com a aposta nas suas competências, nomeadamente formação, e numa progressão justa de carreira na função pública, baseada na meritocracia.

Tendo em conta o modo de funcionamento do sector público, estes dois aspectos estão fortemente relacionados com a **mudança de mentalidades**, com o **envolvimento e valorização de todos os trabalhadores** e com a necessidade de serem conduzidas políticas de recursos humanos adequadas.

É evidente algum cepticismo quanto aos resultados do processo de reforma, decorrente de experiências passadas, em que são referidos factores como a falta de formação em quantidade e qualidade, o envolvimento de organismos e pessoas.

Por outro lado, destaca-se ao longo de todo o inquérito o elevado número de colaboradores que opta por não dar qualquer sugestão quando é questionado para tal, o que não deixa de ser surpreendente dado que as medidas a que o inquérito diz respeito ainda são recentes e envolvem grande parte do sector público. Em contraste, é significativo o facto de surgirem respostas muito positivas face à premência de efectuar mudanças estruturais, no sentido da meritocracia, da correcta afectação e requalificação dos recursos humanos e de uma melhoria dos processos de trabalho seguindo as boas práticas internacionais.

É relevante que cerca de 3/4 dos inquiridos indica conhecer os objectivos dos processos de reforma em curso. No entanto mais de 1/4 não sabe que entidades são as suas promotoras. Este facto surge aliado a uma identificação de falta de comunicação (por todos os níveis da hierarquia, mas com uma acentuação nos colaboradores em geral).

**67,9% dos inquiridos indica que é fácil identificar e resolver problemas durante os processos de mudança**, caindo a percentagem para 63,8% quando a questão diz respeito à formação adequada que os colaboradores receberam no último processo em que estiveram envolvidos. Por outro lado, **75,8% refere que as chefias são promotoras da mudança**, envolvendo e comunicando com os colaboradores. No entanto, neste último ponto existe uma discrepância significativa entre as chefias e os colaboradores em geral, com apenas 67,2% destes últimos a concordar com a afirmação. Outro factor importante é que nos organismos de menor dimensão as chefias estão mais empenhadas e é mais fácil lidar com os processos de mudança, dando reforço a uma medida sugerida para a implementação dos serviços partilhados que sugeria uma abordagem inicial em serviços de menor dimensão.

Outro aspecto importante é que não parece haver relação entre a dimensão dos organismos e o conhecimento dos colaboradores quanto aos objectivos destas medidas, uma vez que não se verificam diferenças relevantes nas percentagens de concordância.

Por outro lado, os inquiridos dos organismos com menos de 50 colaboradores, apesar de conhecerem o objectivo da implementação da centralização de compras, alertam para o facto dos objectivos da implementação de serviços partilhados e do novo sistema de avaliação não estarem a ser devidamente divulgados nestes organismos (concordância de apenas 56% e discordância de 32%).

No caso dos anos de serviço no Estado parece existir uma relação positiva entre a antiguidade e o conhecimento dos objectivos, em que a percentagem de concordância aumenta com o número de anos de serviço.

Os serviços de logística destacam-se por serem os que apresentam a menor percentagem de concordância nas várias vertentes da reforma, o que é ainda mais relevante por ser este o sector que mais tem acompanhado a implementação da centralização de compras.

**A análise por sector revela que é na implementação do novo sistema de avaliação que se registam as percentagens de discordâncias mais elevadas**, sendo a Administração Regional a que apresenta um maior nível de concordância.

PRACE	Compras	Serviços partilhados	Sistema de avaliação
<p>85% dos inquiridos considera que os seus organismos e as chefias estão comprometidos na implementação do PRACE. Esta opinião não é partilhada pelos inquiridos do sector privado.</p> <p>Verifica-se um valor mais alto de conhecimento dos objectivos e impactos do PRACE nos inquiridos do Ministério da Agricultura, eventualmente pelo maior avanço no processo da Mobilidade Especial.</p> <p>Por outro lado, a fraca percentagem de inquiridos que sugere alguma medida neste processo de melhoria sublinha tanto o possível pouco envolvimento das chefias, como revela um distanciamento dos funcionários da Administração Central relativamente a este processo de mudança.</p> <p>O conjunto destas sugestões referentes à valorização dos colaboradores totaliza 51,9% do total das respostas.</p>	<p>Mais de 75% dos inquiridos indica conhecer o objectivo da centralização de compras, sendo que mais de metade o identifica como redução de custos ou optimização de recursos.</p> <p>Os inquiridos da Administração Local foram os que mais conhecimento mostraram da reforma quanto às compras.</p> <p>São os inquiridos da área logística que revelam um maior conhecimento do processo, incidindo na necessidade de otimizar recursos e reduzir custos.</p> <p>Apenas 26,7% dos inquiridos indica a entidade responsável pelo seu processo, e com uma concentração nos dirigentes superiores – a Administração Central aponta sobretudo a ANCP ou Unidade Ministerial de Compras, e os organismos de grande dimensão ou dispersão territorial indicam um órgão central.</p> <p>Os funcionários com menos anos de serviço revelam-se mais críticos relativamente à organização e às chefias.</p> <p>Os organismos de maior e menor dimensão são os que revelam mais interesse neste processo.</p> <p>Relativamente às dificuldades na implementação da centralização de compras, quase metade dos inquiridos levanta a preocupação com a falta de recursos humanos qualificados (49%), apontando como sugestão a aposta inequívoca na formação (35,4% das recomendações, sendo a medida mais sugerida).</p> <p>Por último, 13% dos colaboradores identificaram os sistemas de informação como dificuldade, o que é sustentado com os 12,1% de inquiridos que apontam como sugestão a melhoria dos sistemas de informação.</p>	<p>O objectivo dos serviços partilhados para as áreas de suporte é entendido por uma percentagem elevada de inquiridos (72,1%), identificado com critérios de eficiência ou pura redução de custos.</p> <p>É relevante que mais de 17% dos inquiridos indica como principal objectivo “nenhum”.</p> <p>A percentagem de inquiridos que indica conhecer qual a entidade responsável pela implementação dos serviços partilhados é bastante reduzida (48,3%), assim como aquela que sublinha o envolvimento das chefias com este processo de implementação apenas (53,8%).</p> <p>Os organismos de maior e menor dimensão são os que revelam mais interesse neste processo.</p> <p>A falta de recursos humanos qualificados foi a dificuldade identificada por mais inquiridos (45,9%), enquanto que a necessidade de formação foi sugerida por 15% dos colaboradores como forma de melhoria do processo. Por outro lado, a segunda dificuldade mais identificada está relacionada com os sistemas de informação (19,2%), enquanto que o reforço dos sistemas de comunicação para desenvolver a articulação entre os serviços envolvidos é sugerido por 18,8%.</p>	<p>A finalidade da implementação do novo sistema de avaliação está clara para 77,1%, descendo para 71,7% quando a questão se prende com a preocupação da gestão com o envolvimento dos colaboradores neste processo.</p> <p>Este aspecto é reforçado pelas sugestões de envolvimento de todos os colaboradores (16,7%) e a comunicação e divulgação (12,5%), o que sublinha a vontade dos colaboradores em serem envolvidos neste processo.</p> <p>Mais de 9% dos colaboradores indica que não há objectivo traçado neste processo.</p> <p>Os objectivos mais identificados são a avaliação do desempenho, o aumento da eficiência e a meritocracia, aspecto bastante importante para os colaboradores do sector público, tendo vindo a ser referido nos inquéritos realizados em anos anteriores e que volta a ser referenciado pelos inquiridos nas respostas deste ano.</p> <p>Aproximadamente 20% dos inquiridos indica que não há uma preocupação por parte dos gestores em envolver os colaboradores na implementação do novo sistema de avaliação.</p> <p>48% dos inquiridos indica a falta de recursos humanos qualificados como a maior dificuldade na implementação do novo sistema de informação.</p> <p>19% de inquiridos refere a capacidade da entidade promotora como a maior dificuldade na implementação do novo sistema de avaliação.</p>

# Capítulo 2

## Análise das respostas

### I. Melhoria de processos complementares à reforma da Administração Central do Estado

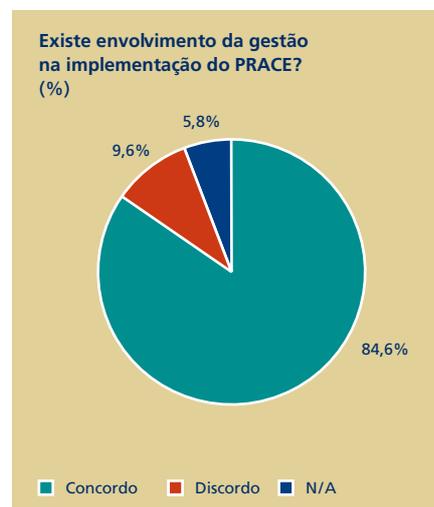
#### Primeira pergunta

A gestão do meu organismo está envolvida/comprometida com a implementação da melhoria de processos para uma efectiva implementação da reforma da Administração Central do Estado?

Em termos globais, a grande maioria dos inquiridos (84,6%) afirma que o seu organismo está envolvido com a implementação da reforma da Administração Central do Estado, registando-se apenas 9,6% de respostas discordantes.

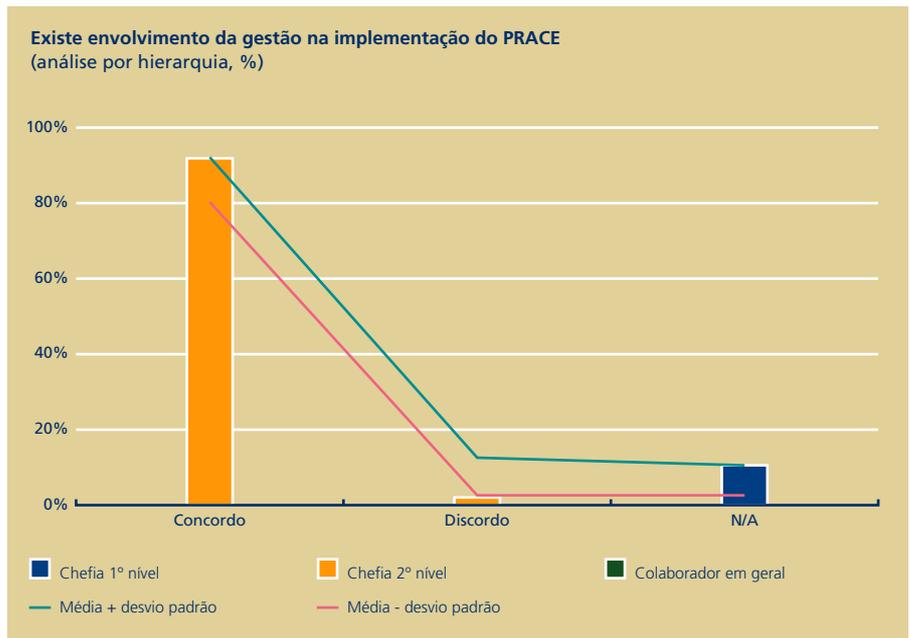
No entanto, uma caracterização das respostas a um nível mais detalhado permite revelar algumas conclusões que a análise global dos inquéritos esconde.

A grande maioria de inquiridos (85%) afirma que a gestão do seu organismo está envolvida na implementação do PRACE\*.

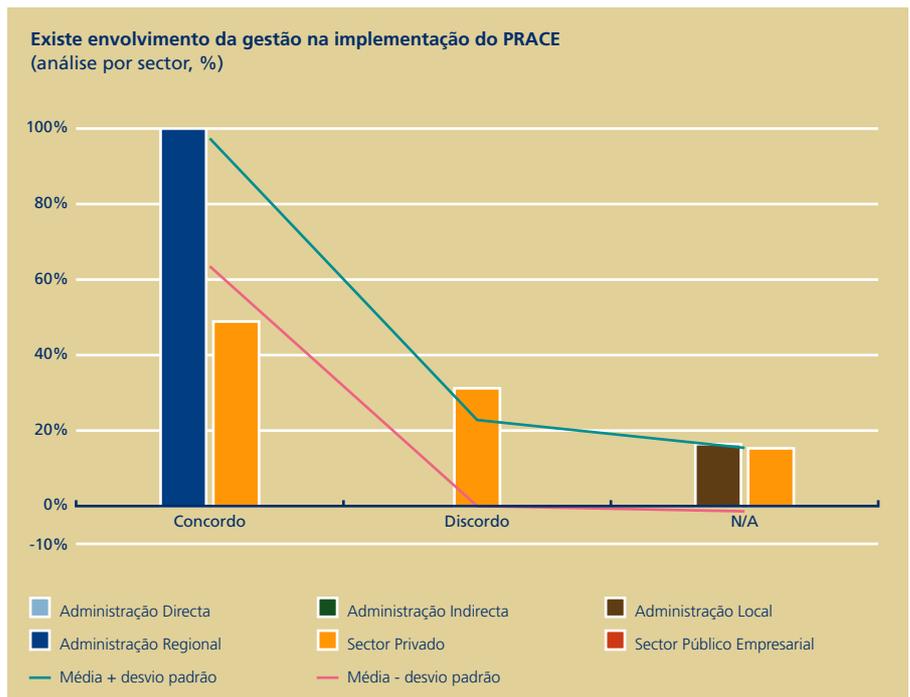


\* Processos de reforma da Administração Central do Estado.

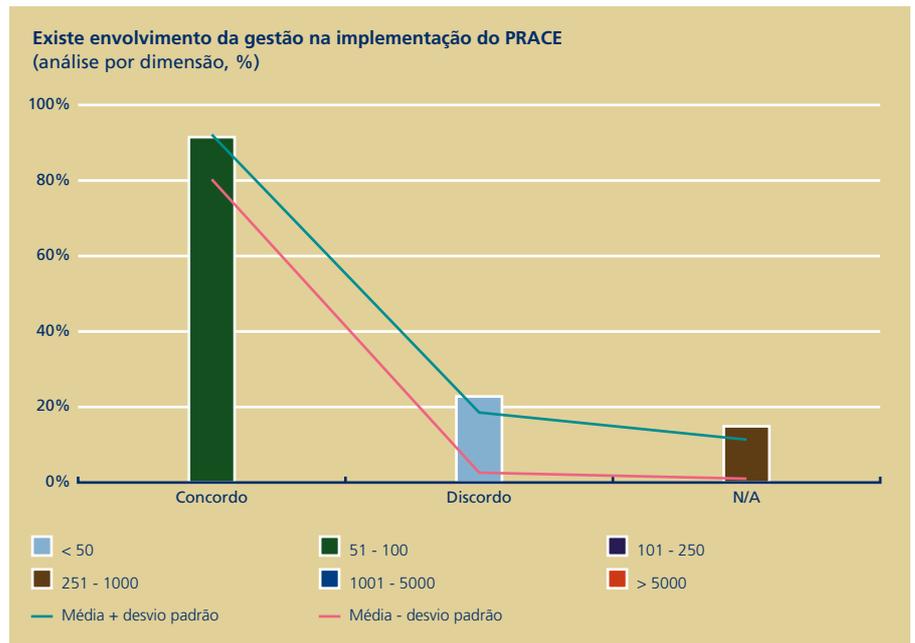
Assim, se a análise for realizada ao nível das chefias, verifica-se que ao contrário do que uma abordagem empírica poderia indicar, são as chefias de 2º nível (direcções intermédias) que apresentam valores de concordância mais elevados e não as chefias de primeiro nível (administrações e conselhos directivos).



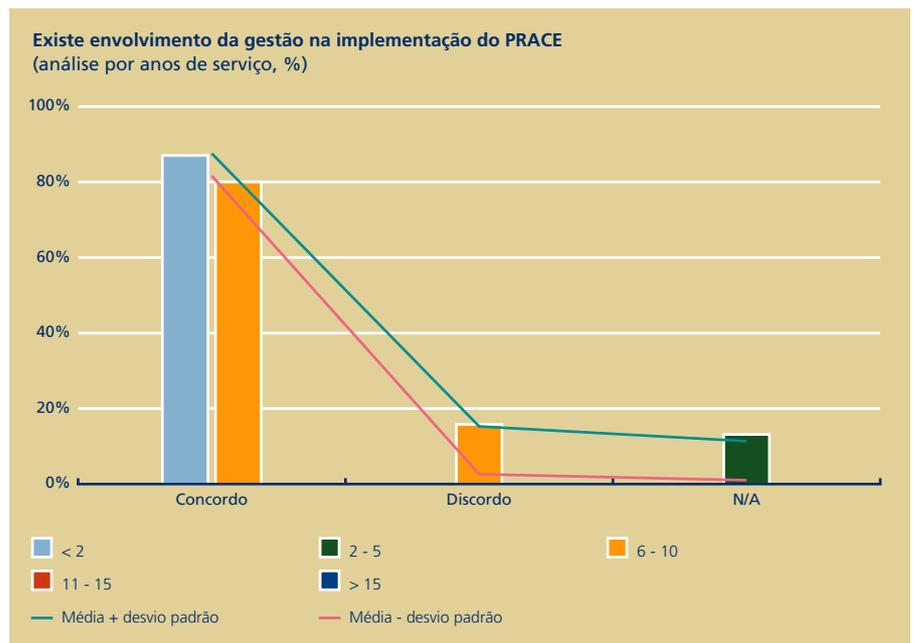
Ao nível dos sectores em que os organismos dos inquiridos se inserem, o sector privado é aquele que se apresenta com opiniões menos alinhadas, mostrando mais desacordo que a média (cerca de 33%, estando 10% acima do limite superior do intervalo). No extremo oposto encontra-se a Administração Regional, com valores de concordância de 100%, o que pode ser explicado pelo número reduzido de observações para este sector (5 inquiridos).



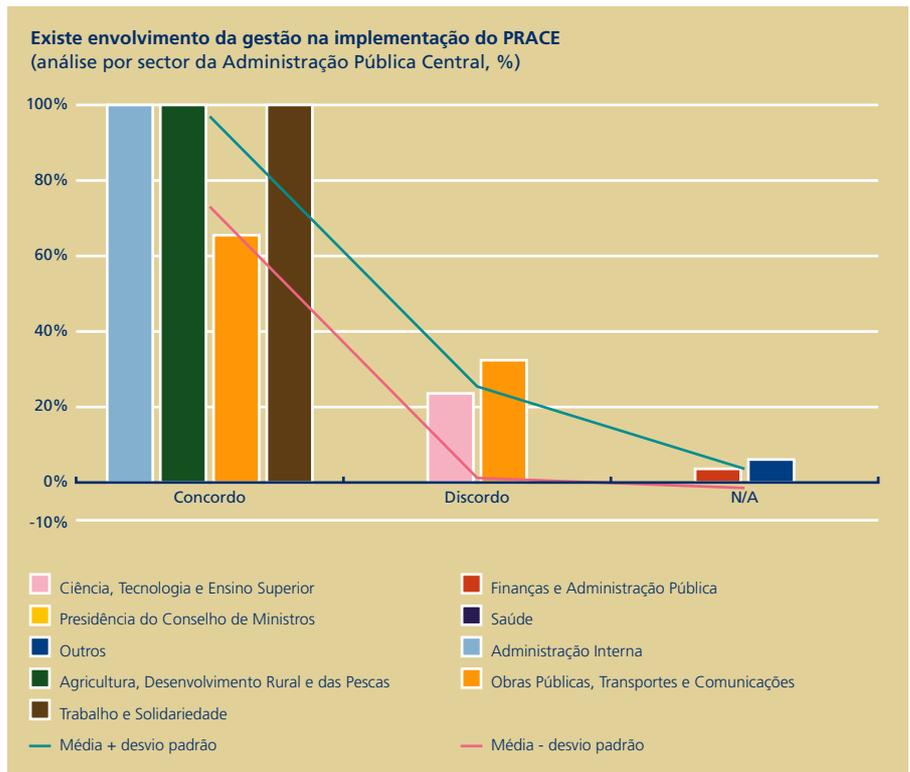
A análise por dimensão dos organismos (ou seja, número de colaboradores) revela conclusões paradoxais, uma vez que as duas categorias com menor número de colaboradores são as que apresentam valores mais díspares, sendo que os organismos de menor dimensão (número de colaboradores inferior a 50) registam a percentagem de discordância mais elevada, enquanto que os organismos com 51 a 100 funcionários são os que mais concordam (mais de 90%). Os restantes organismos apresentam valores próximos, estando dentro do intervalo calculado.



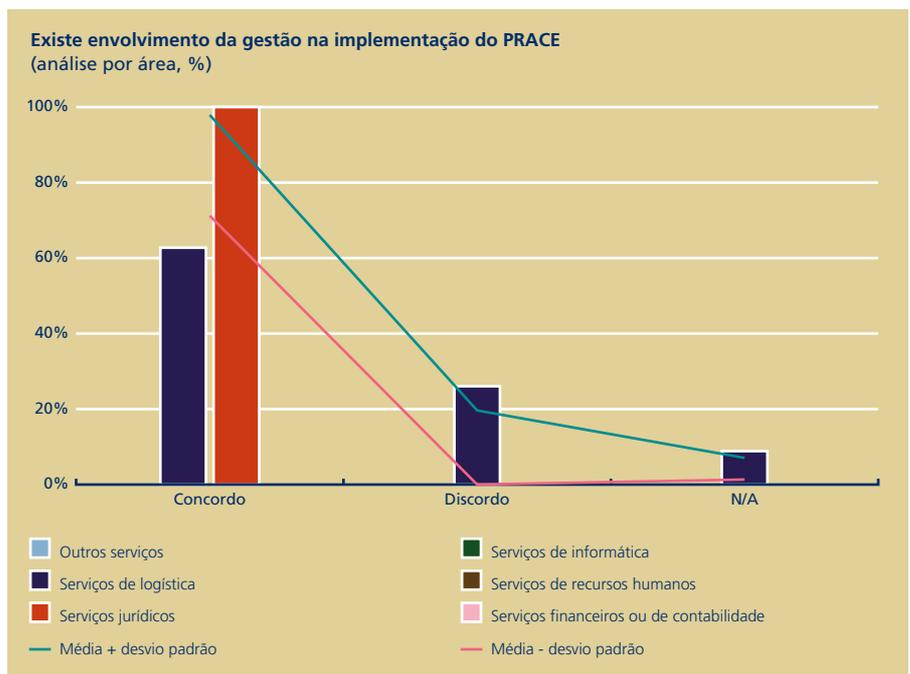
Analisando as respostas pelo número de anos de serviço, conclui-se que os inquiridos que exercem funções há menos de 2 anos são aqueles que identificam um maior envolvimento dos seus organismos na reforma da Administração Central do Estado. Os colaboradores com 6 a 10 anos de serviço no Estado são os que mais discordam (17%).



A análise por sector da Administração Pública Central revela que o sector das Obras Públicas, Transportes e Comunicações é o que mais se distingue da média, sendo o único com uma percentagem de concordância menor que o limite inferior do intervalo e, consequentemente, aquele com a maior percentagem de respostas discordantes. Outros resultados que se afastam do intervalo e que são merecedores de análise particular são os da Administração Interna, Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas (onde se verifica um grande envolvimento no processo de passagem à mobilidade especial, despoletado no Ministério da Agricultura) e Trabalho e Solidariedade, com um grau de concordância de 100%, sendo que neste último o número de respostas (31) revela uma consistência assinalável. Refira-se, ainda, que o grupo “Outros” inclui todos os sectores cuja amostra é inferior a 5 inquéritos: Ambiente, Ordenamento do Território e Desenvolvimento Regional, Cultura, Defesa Nacional, Economia e Inovação, Educação, Justiça e Negócios Estrangeiros.



A análise das respostas dos inquiridos por área em que desempenham as suas funções indica que os serviços de logística (provavelmente os mais conhecedores do estado das medidas na área das compras) são aqueles que mais se distinguem da média das respostas, mostrando mais desacordo (27,3%) que os restantes serviços e, por conseguinte, uma percentagem de respostas concordantes de apenas 63,6%. Por outro lado, os serviços que mostram maior percentagem de concordância são os jurídicos com a totalidade dos inquiridos a confirmar o envolvimento com a implementação do PRACE.



## Segunda pergunta

O que eu sugiro que seja feito neste processo de melhoria de processos complementares às reformas da Administração Central do Estado, para assegurar a operacionalidade das novas estruturas/competências.

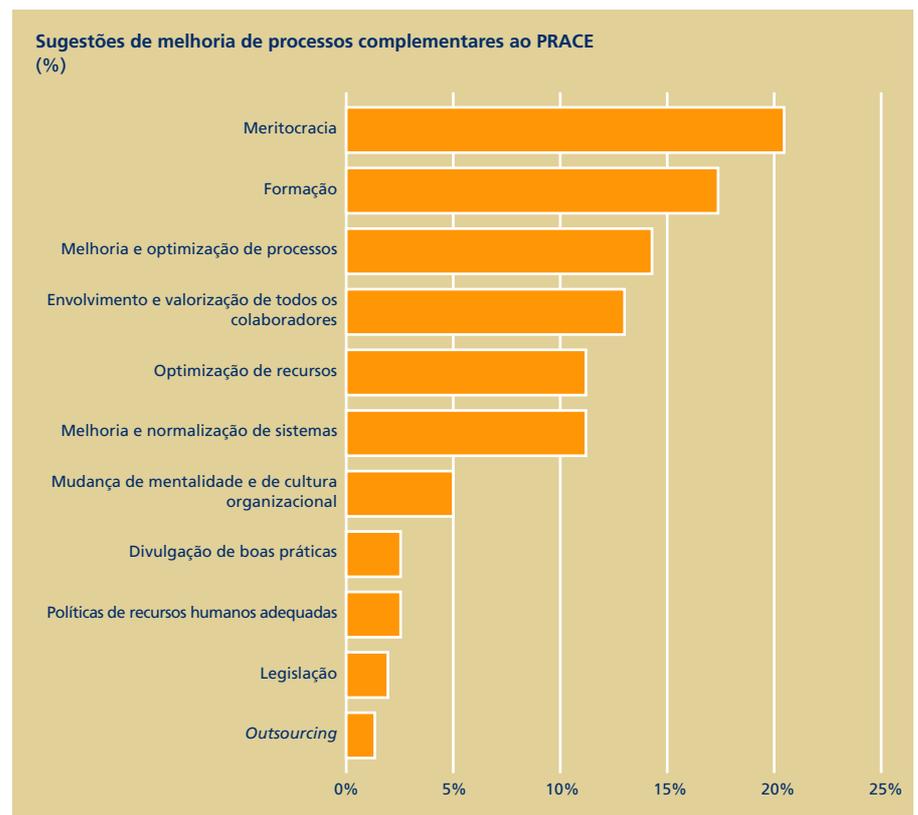
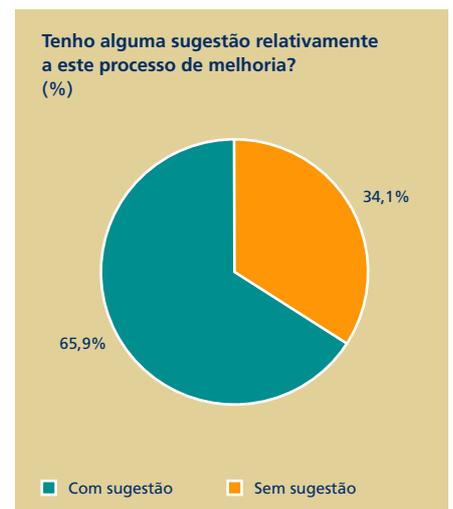
Para os funcionários públicos, o sucesso do PRACE dependerá da efectivação da meritocracia e numa aposta clara na formação.

Das diferentes melhorias apresentadas, destacam-se as que dão importância às pessoas, ficando em segundo plano as relacionadas com os sistemas, a tecnologia ou a organização. Em primeiro lugar surge a meritocracia (20,4%), revelando a preocupação dos colaboradores com aspectos relacionados com a avaliação de desempenho, definição de objectivos, controlo de resultados e prémios de produtividade. A segunda medida mais referida abrange temas como a requalificação de recursos e a formação (17,3%). A importância dada a questões como a simplificação de procedimentos está representada no terceiro lugar atribuído à melhoria e optimização de processos (14,2% das sugestões). A quarta medida destaca novamente a importância das pessoas e a necessidade de envolver e valorizar todos os colaboradores (13%). Das quatro primeiras sugestões, três estão directamente relacionadas com as pessoas, somando entre elas (meritocracia, formação e envolvimento e valorização de todos os colaboradores) mais de metade das sugestões (51,9%).

Outros pontos aos quais foi dado destaque pelos participantes foram a optimização de recursos e a melhoria e normalização de sistemas (ambas com 11,1% das respostas), que reflectem, por um lado, a preocupação com o planeamento, gestão de recursos humanos e racionalidade e, por outro, a informatização e integração dos serviços e a aposta nas novas tecnologias. A relevância atribuída à mudança de mentalidade e de cultura organizacional dentro do sector público (referenciada por 4,9% da população inquirida) é outro factor

Do universo dos colaboradores inquiridos, apenas cerca de 66% apontou melhorias de processos complementares à reforma da Administração Central do Estado, tendo cerca de 34% optado por não indicar qualquer sugestão.

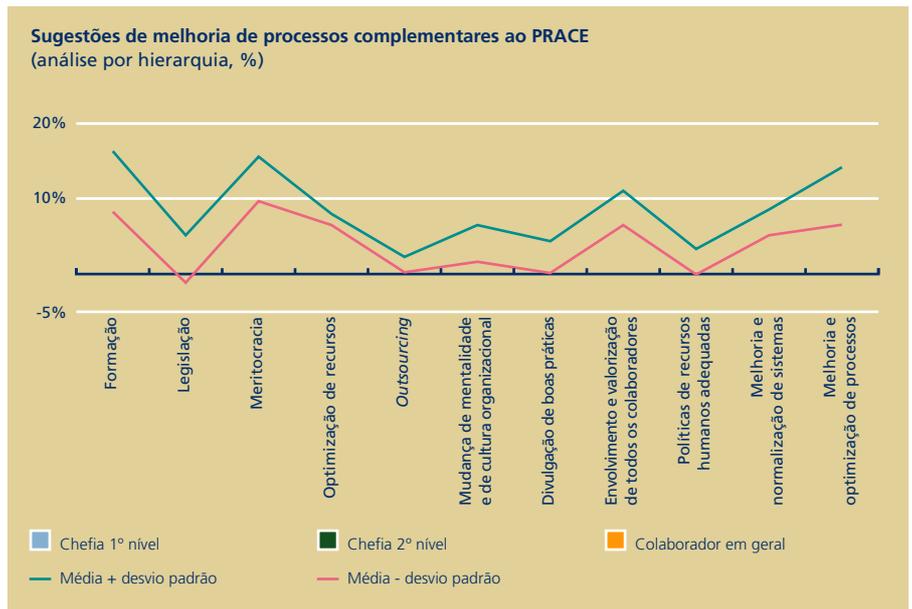
Sendo esta uma pergunta de resposta aberta, as sugestões dos inquiridos foram analisadas e agrupadas conforme se identifica no gráfico:



importante e que demonstra, de um modo mais abrangente, a necessidade de mudança a vários níveis. Neste caso, é apontada a necessidade de identificar objectivos estratégicos que reflectam um pensamento estruturado do sector público, através da criação de condições para mudanças culturais e de uma maior disponibilidade para a mudança e inovação.

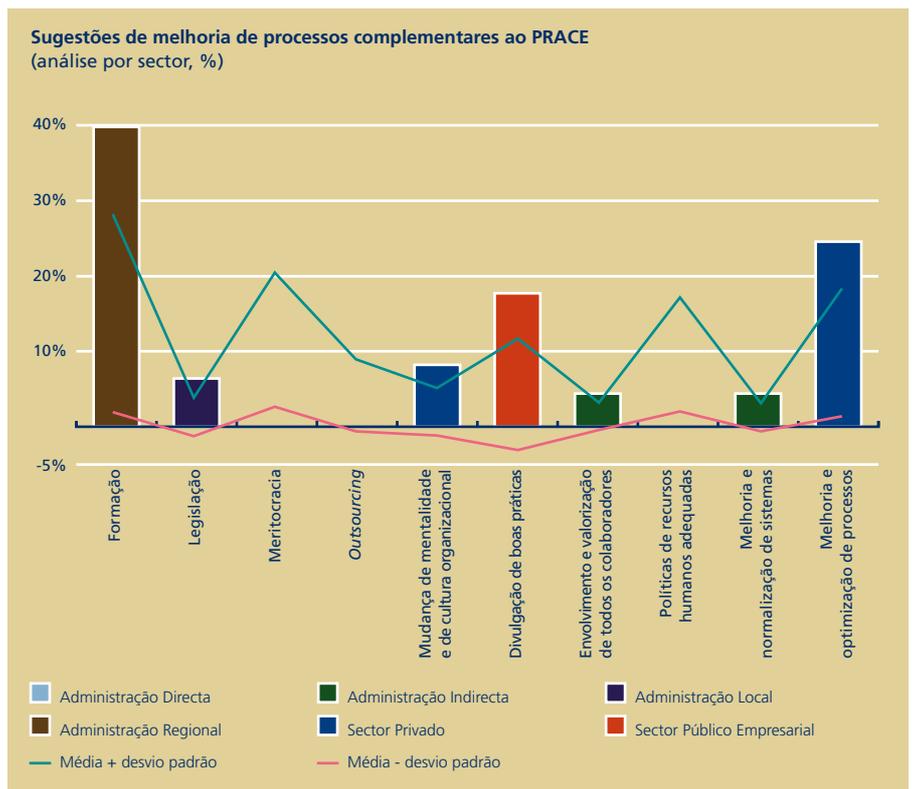
São igualmente apontadas outras sugestões para assegurar a operacionalidade das novas estruturas, como a divulgação das boas práticas e políticas de recursos humanos adequadas (2,5%). Por fim, as menos referenciadas são as alterações legislativas (1,9%) e o recurso ao *outsourcing* (1,2%).

A análise por hierarquia não revela discrepâncias, uma vez que nenhum resultado se apresenta fora do intervalo. No entanto, analisando as percentagens calculadas, salienta-se que as chefias de 1º nível foram as que mais sugestões apresentaram, revelando mais preocupação com formação e melhoria e optimização de processos. As chefias de 2º nível sugerem mais o envolvimento e valorização de todos os colaboradores, a formação, a meritocracia e a melhoria e optimização de processos. Finalmente, os colaboradores em geral apostam na meritocracia e na formação, sendo, no entanto, o nível hierárquico que menos sugere a mudança de mentalidade e de cultura organizacional e a divulgação de boas práticas.

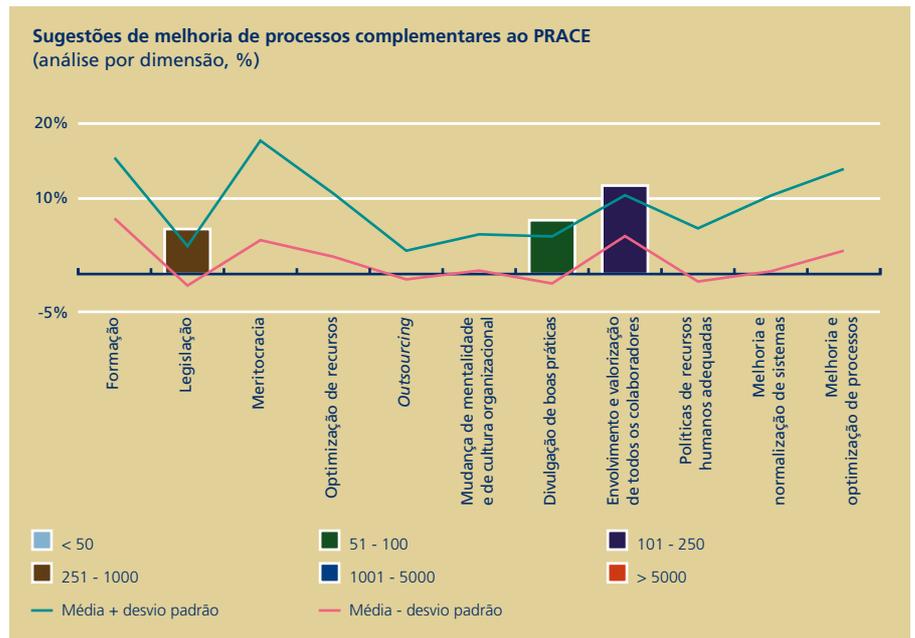


Da análise por sector conclui-se que é na Formação que se verifica a maior discrepância, com a Administração Regional a atribuir-lhe uma relevância bastante acima da média (40%). A Administração Indirecta reforça, por outro lado, a melhoria e normalização de sistemas e a necessidade de existir um real envolvimento de todos os colaboradores na reforma da Administração Central do Estado.

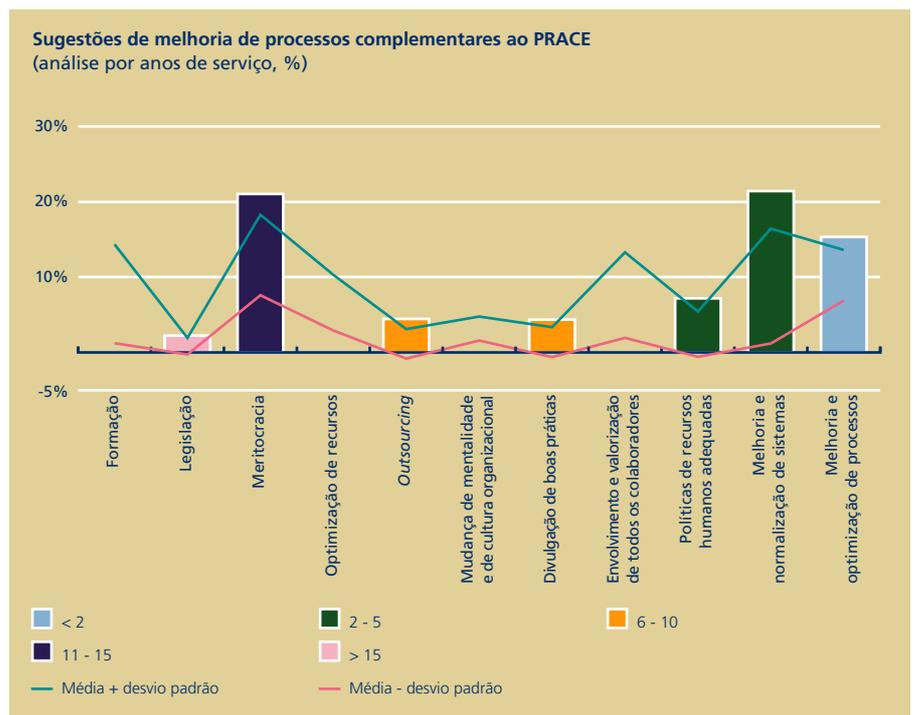
A Administração Local enfatiza a necessidade de alterações legislativas, enquanto que o Sector Privado aponta a necessidade de uma mudança de mentalidade e de cultura organizacional e de uma melhoria e optimização de processos. Finalmente, o Sector Público Empresarial alerta para o facto de ser importante divulgar as boas práticas no sector público (18,2%).



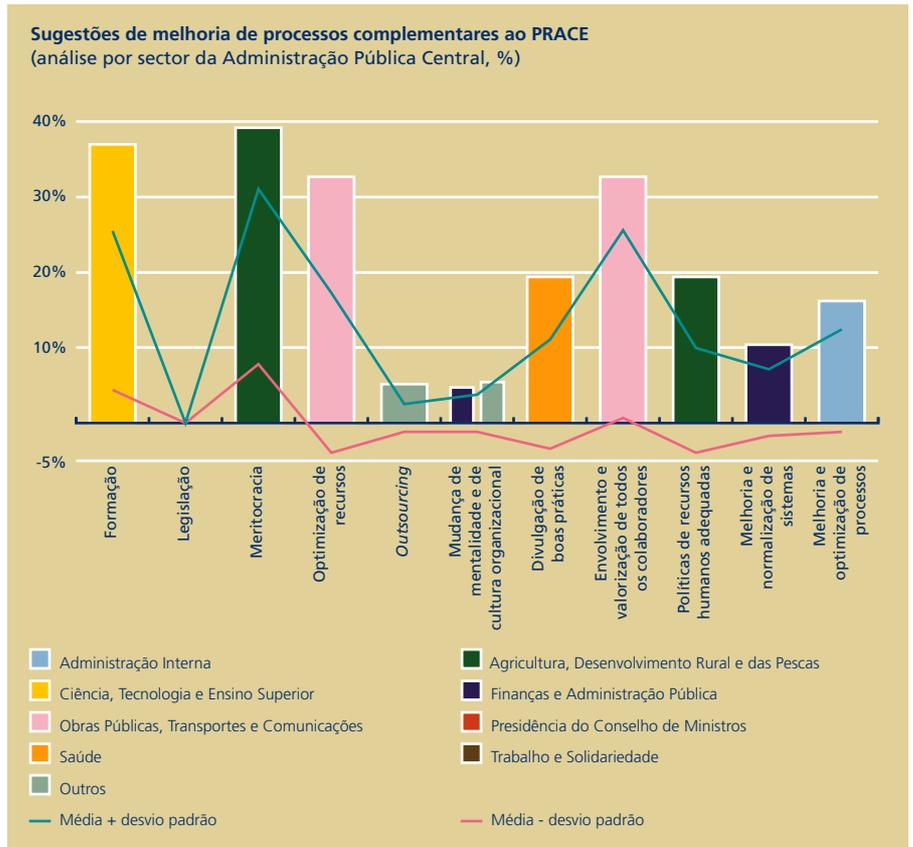
A análise por dimensão revela que nem todas as dimensões de organismos apresentam discrepância. Assim, as entidades com um número de funcionários entre 51 e 100 dão mais relevância à divulgação de boas práticas. Os organismos compostos por 251 a 1000 atribuem particular destaque à legislação (6,4%), enquanto que os de 101 a 250 atribuem mais importância que a média ao envolvimento e valorização de todos os colaboradores (12,2%).



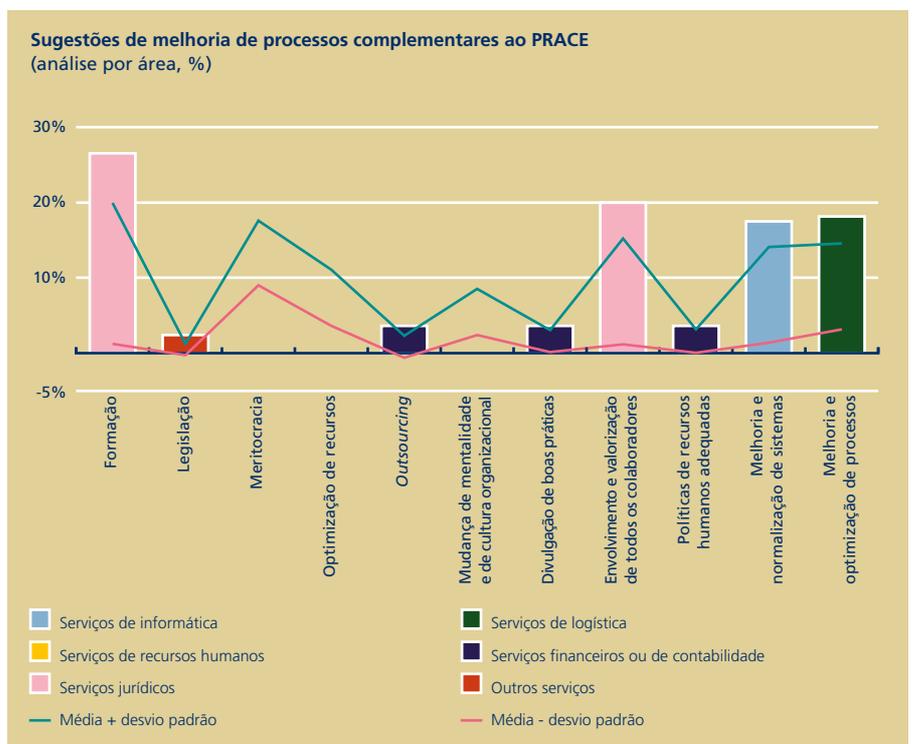
A análise por anos de serviço demonstra que os colaboradores com menos anos de serviço apresentam discrepâncias na melhoria e otimização de processos (15,4%), registando-se uma relevância acima da média atribuída pelos funcionários com 2 a 5 anos de serviço às políticas de recursos humanos adequadas e à melhoria e normalização de sistemas. Os colaboradores com 6 a 10 anos de serviço sugerem acima da média o recurso ao outsourcing (4,3%) e a divulgação de boas práticas (também 4,3%), enquanto que os de 11 a 15 anos de serviço consideram de importância capital a aposta clara na meritocracia (21,2%). Por fim, os colaboradores com mais anos de serviço (superior a 15) revelam um desvio em relação à análise global das respostas, o da legislação (2,5%).



A análise por sector da Administração Pública Central determina alguns desvios significativos relativamente ao intervalo calculado. Assim, destaca-se a relevância da formação para o sector da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, as políticas de recursos humanos adequadas e a meritocracia para o sector da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas e a optimização de recursos e o envolvimento e valorização de todos os colaboradores para as Obras Públicas, Transportes e Comunicações. Outras discrepâncias são a mudança de mentalidade e a melhoria e normalização de sistemas, apontadas acima da média pelo sector das Finanças e Administração Pública, a divulgação de boas práticas, enfatizada pelo sector da Saúde e a melhoria e optimização de processos indicada pela Administração Interna.



A análise das respostas dos inquiridos por área em que desempenham funções revela alguns desvios. Assim, os serviços jurídicos consideram mais importante que a média o envolvimento e valorização de todos os colaboradores e a formação, atingindo esta última 26,7% das respostas deste serviço. Os serviços financeiros ou de contabilidade valorizam acima da média o recurso ao outsourcing, a divulgação de boas práticas e as políticas de recursos humanos adequadas. Por último, os serviços de Informática destacam acima da média a melhoria e normalização de sistemas (17,9%), enquanto que os serviços de logística valorizam acima da média a melhoria e optimização dos processos (18,2%).



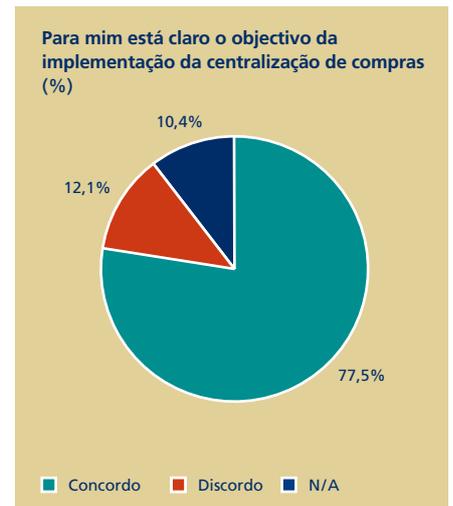
## II. Implementação da centralização de compras

### Terceira pergunta

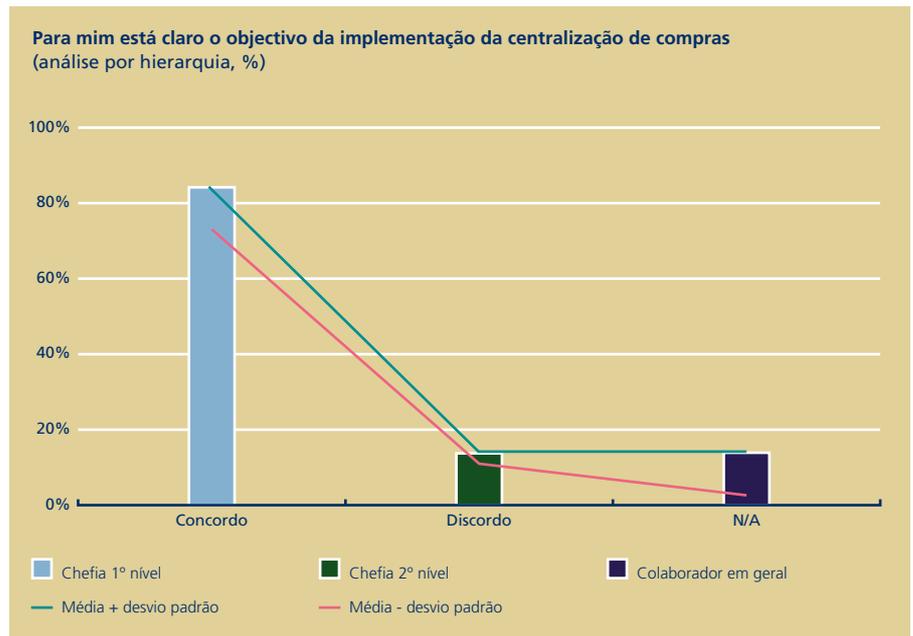
A. Para mim está claro o objectivo da implementação da centralização de compras.

Mais de 2 em cada 10 inquiridos está familiarizado com o objectivo da implementação da centralização de compras.

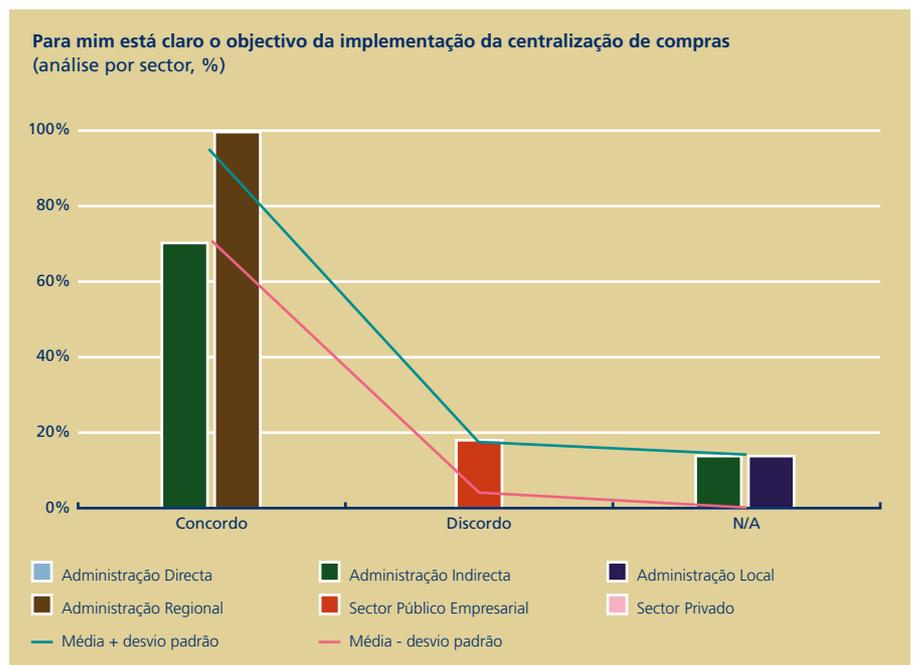
Em termos gerais, a maioria dos inquiridos (77,5%) está familiarizado com o objectivo da implementação da centralização de compras, existindo apenas 12,1% de participantes que têm opinião contrária.



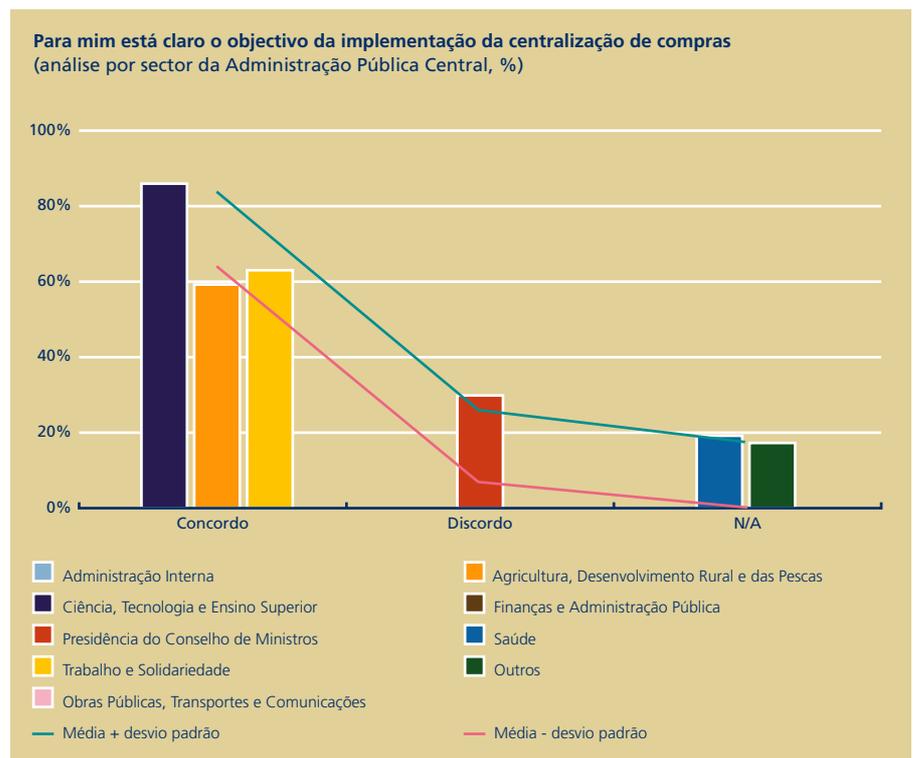
Quanto à análise por hierarquia, não se verificam discrepâncias significativas, estando as chefias e os colaboradores em geral com distribuições de respostas similares no que diz respeito ao objectivo da centralização de compras. No entanto, saliente-se que as chefias de 1º nível são aquelas que mais concordam, enquanto que as de segundo nível apresentam maior discordância.



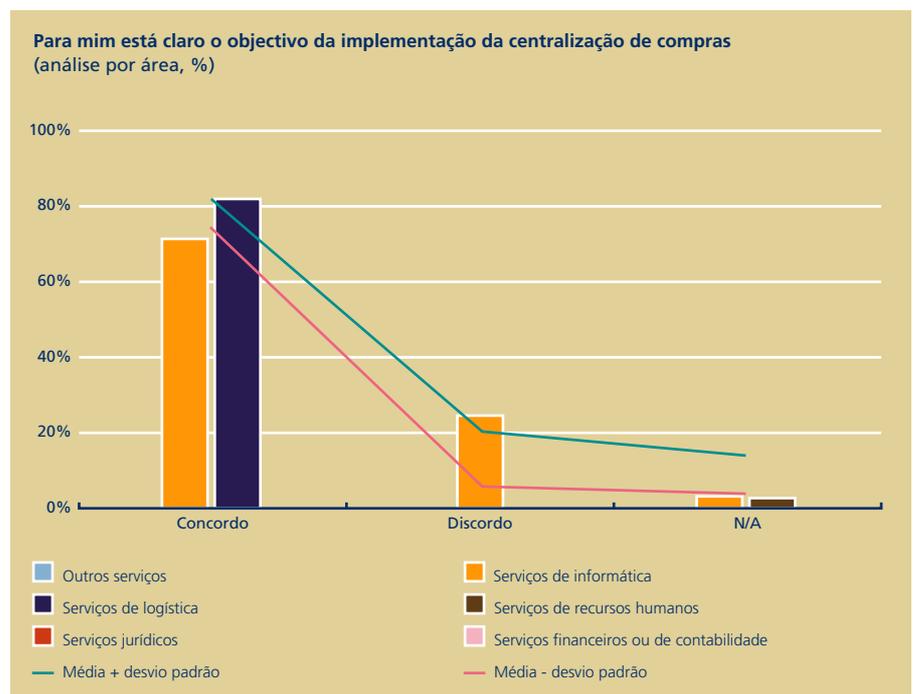
A análise por sector mostra que a Administração Regional apresenta os níveis de concordância mais elevados (100%), enquanto que a Administração Indirecta é aquela que menos concorda. Por outro lado, o Sector Público Empresarial é o que revela um maior valor de discordância (perto de 20%).



A análise por sector da Administração Pública Central mostra que o sector da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior é aquele que tem mais claro o objectivo da implementação da centralização de compras, estando no extremo oposto o Trabalho e Solidariedade e a Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas. Revela-se ainda que a Presidência do Conselho de Ministros é o sector que mais discorda neste ponto.



Quanto à análise por área, os serviços de logística são os que revelam maior concordância (82%) quanto ao objectivo da implementação da centralização de compras. Os serviços de informática apresentam uma discordância maior que o limite superior do intervalo (25%), o que é expectável, dado serem naturalmente os serviços mais bem informados sobre este processo.

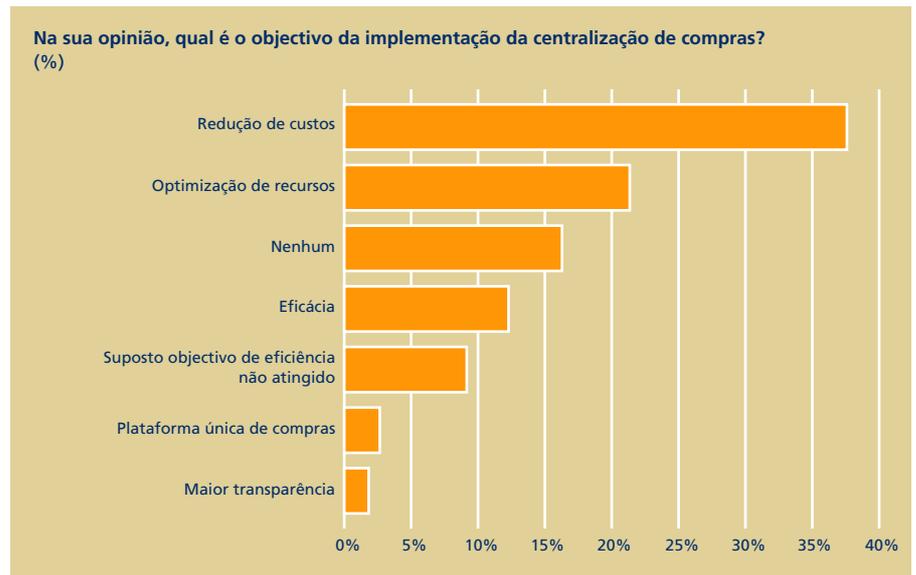


### Terceira pergunta

B. Indique qual é o objectivo da implementação da centralização de compras.

Aproximadamente 60% dos inquiridos indica a redução de custos e a optimização de recursos como os principais objectivos da centralização de compras.

Mais de 16% dos inquiridos não vê qualquer objectivo na implementação da centralização de compras.

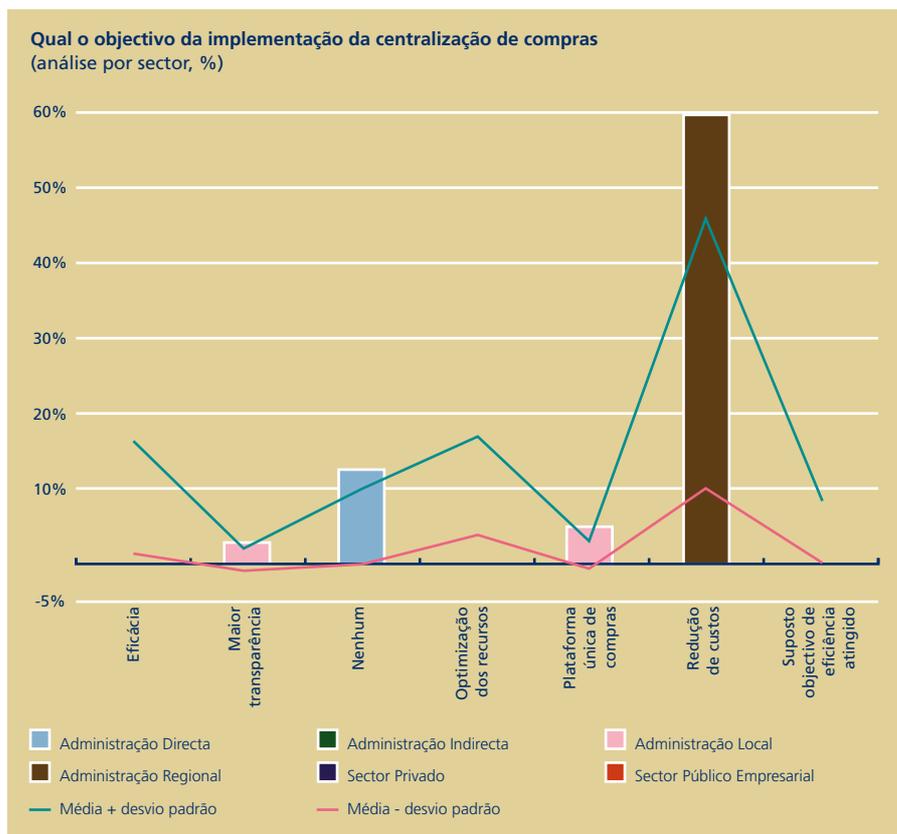


As respostas dadas pelos inquiridos foram agrupadas nas seguintes categorias: redução de custos, optimização de recursos, nenhum, eficácia, suposto objectivo de eficiência não atingido, plataforma única de compras e maior transparência. Apenas foram incluídas nesta análise as respostas concretas à pergunta colocada, tendo sido excluídas para o cálculo do peso relativo de cada categoria as respostas catalogadas como N/A, ou seja, todas aquelas que não foram dadas ou que se afastavam de forma significativa da pergunta colocada. Assim, em vez dos habituais 240 respostas, foram consideradas 123.

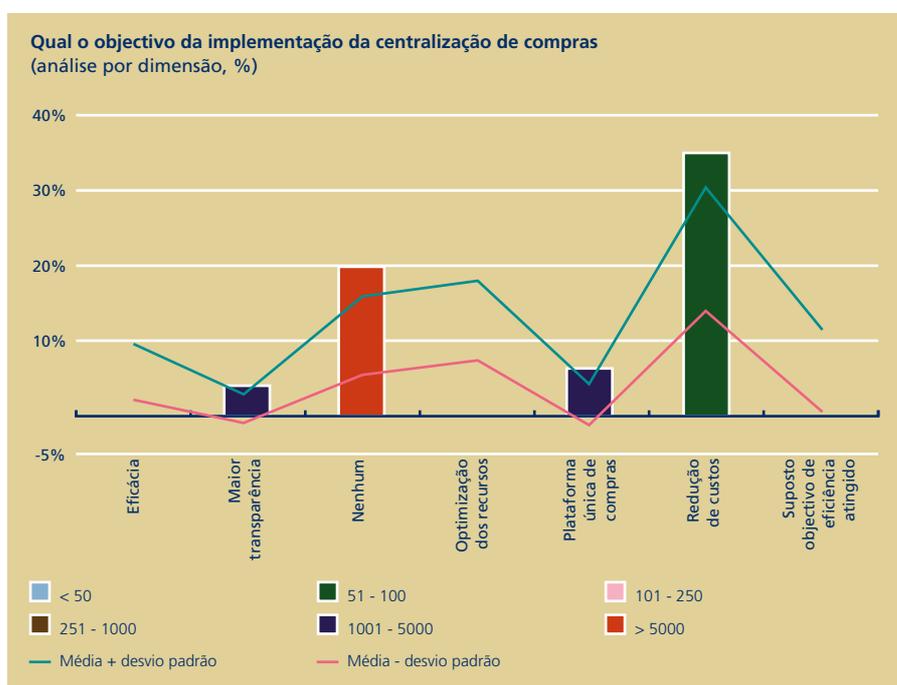
O objectivo mais indicado nas respostas a esta questão foi o da redução de custos, com 37,4%, revelando a importância dada à diminuição da despesa, à obtenção de economias de escala e à racionalização das compras. Segue-se a optimização de recursos (21,1%), directamente relacionada com a eficiência, a que se junta a eficácia, com 12,2%. Salienta-se, ainda, o facto de uma percentagem significativa dos inquiridos ter revelado que não há qualquer objectivo nesta

medida de centralização de compras, com a alternativa “nenhum” a representar mais de 16% do total das respostas dadas. Se a estes dados for adicionada a percentagem de inquiridos que afirma que o objectivo seria o da eficiência mas que este não foi atingido (8,9%), a fatia das críticas a esta medida atinge os 24,9%. Por fim, apresentam valores mais residuais a criação de uma plataforma única de compras e a maior transparência no processo de aquisição.

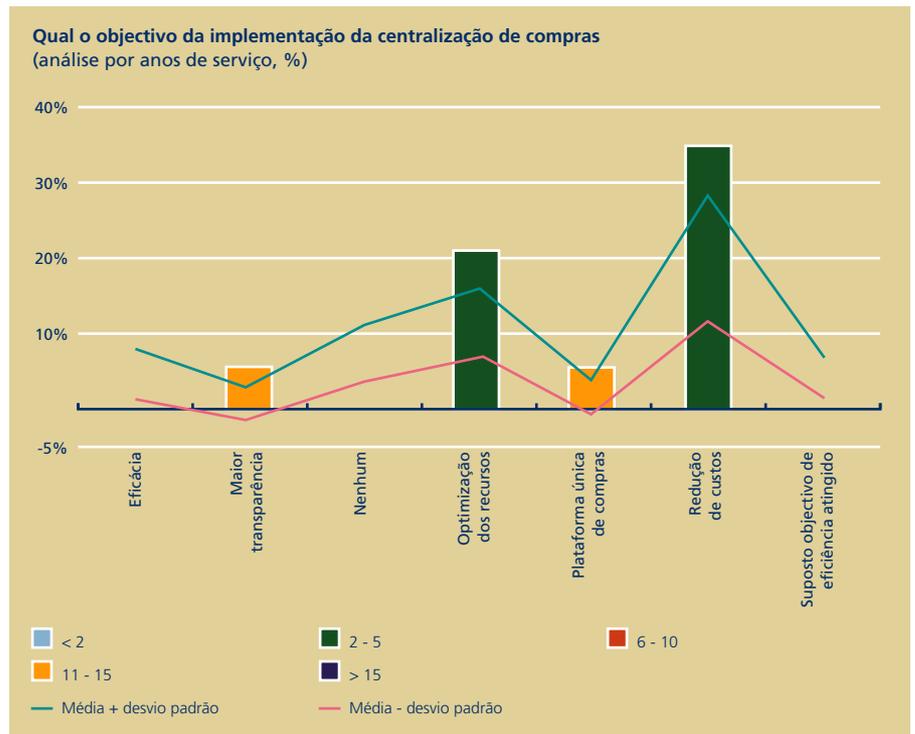
A análise por sector em que o organismo se insere revela poucas discrepâncias, salientando-se o facto da redução de custos ser bastante referida pela Administração Regional (60%) e de a Administração Directa ser aquela que se apresenta como mais contestatária desta medida, com uma percentagem de “nenhum” maior que o limite superior do intervalo. A Administração Local é aquela que mais representa as respostas “plataforma única de compras” e “maior transparência” (as menos dadas) com 4,6% e 2,3% respectivamente.



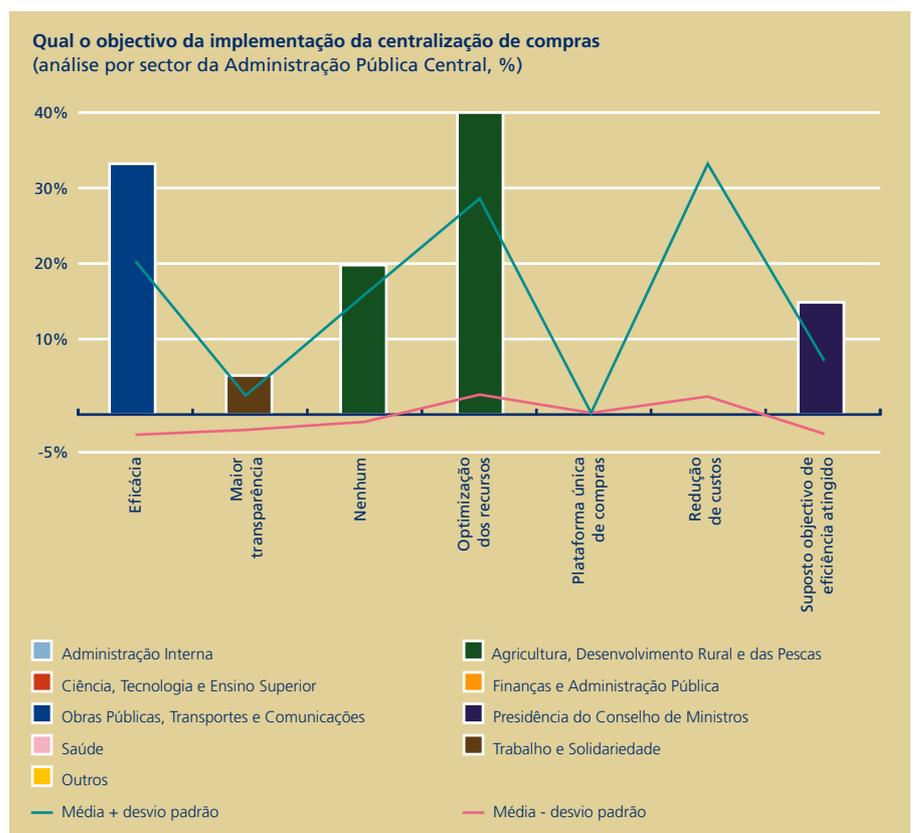
A dimensão do organismo tem impacto nas respostas dadas. Aqueles com um número de colaboradores superior a 5000 são os mais críticos e os que mais respondem com “nenhum” à questão colocada (20%). Por outro lado, os organismos de menor dimensão, com 51 a 100 colaboradores identificam a redução de custos como objectivo prioritário, com 36%.



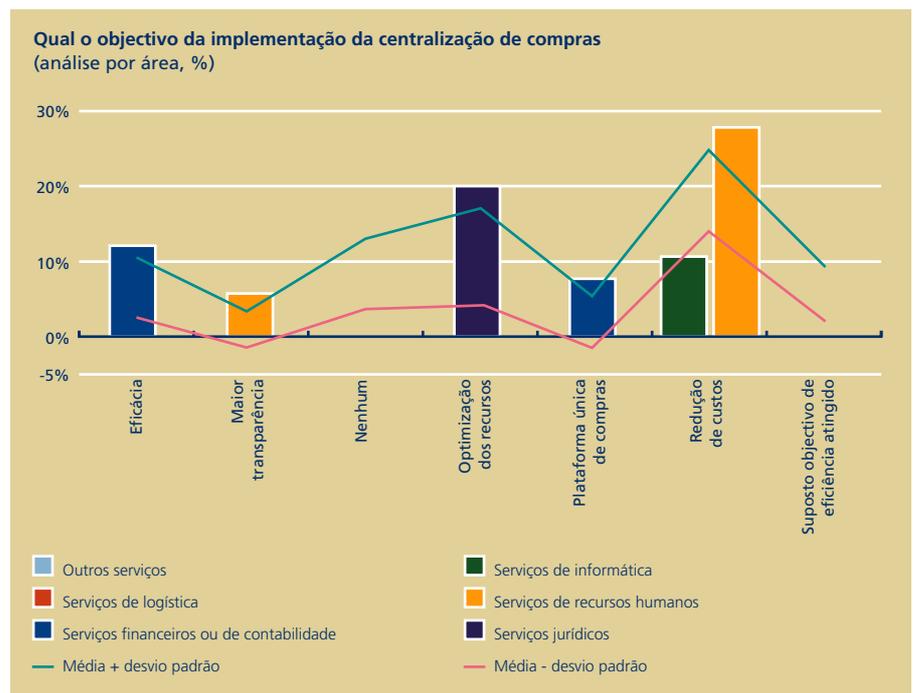
Da análise das respostas dos inquiridos por anos de serviço verificam-se desvios relativamente à média em 2 escalões. O primeiro, dos 2 a 5 anos, é aquele que mais distingue a redução de custos (35,7%) e a optimização de recursos (21,4%). Por outro lado, o escalão dos 11 a 15 anos de serviço aponta como objectivo a maior transparência e a criação de uma plataforma única de compras, ambas com 6% das respostas deste grupo.



Tendo em conta o sector da Administração Pública Central em que o organismo se insere, a Agricultura, Desenvolvimento Rural e das Pescas reparte as suas respostas maioritariamente pela optimização de recursos (40%) e por “nenhum” (20%). O sector das Obras Públicas, Transportes e Comunicações apresenta resultados acima da média na eficácia (33,3%), enquanto que a Presidência do Conselho de Ministros se mostra crítica, salientando em 15,4% das suas respostas que um suposto objectivo de eficiência não foi atingido. Finalmente, o sector do Trabalho e Solidariedade realça o objectivo de mais transparência em todo o processo.



A análise por área demonstra algumas discrepâncias, principalmente na redução de custos, onde os serviços de recursos humanos se destacam pelo número de respostas superiores à média (27,8%) e os serviços de informática pelo baixo valor atribuído a este objectivo (10,7%). Outro destaque relevante verifica-se nos serviços jurídicos, com 20% das respostas a referirem a optimização de recursos. Os serviços financeiros ou de contabilidade dão particular destaque à eficácia e à criação de uma plataforma única de compras, com 12,5% e 8,3%, respectivamente.

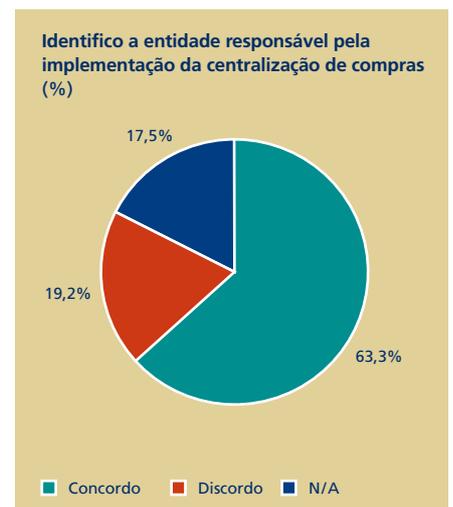


### Quarta pergunta

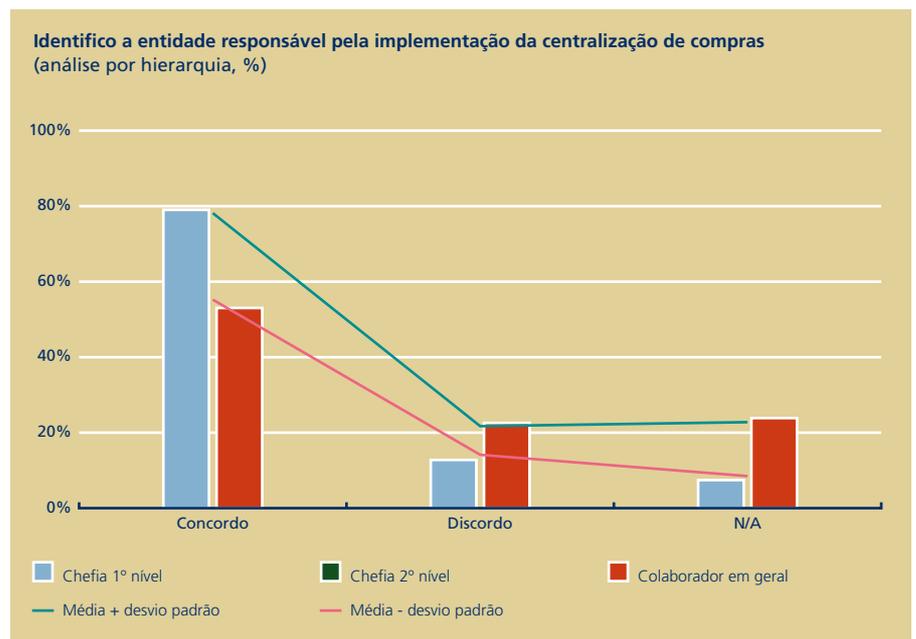
A. Para mim está claro quem é a entidade responsável pela implementação da centralização de compras.

Mais de 60% dos inquiridos consegue identificar a entidade responsável pela implementação da centralização de compras.

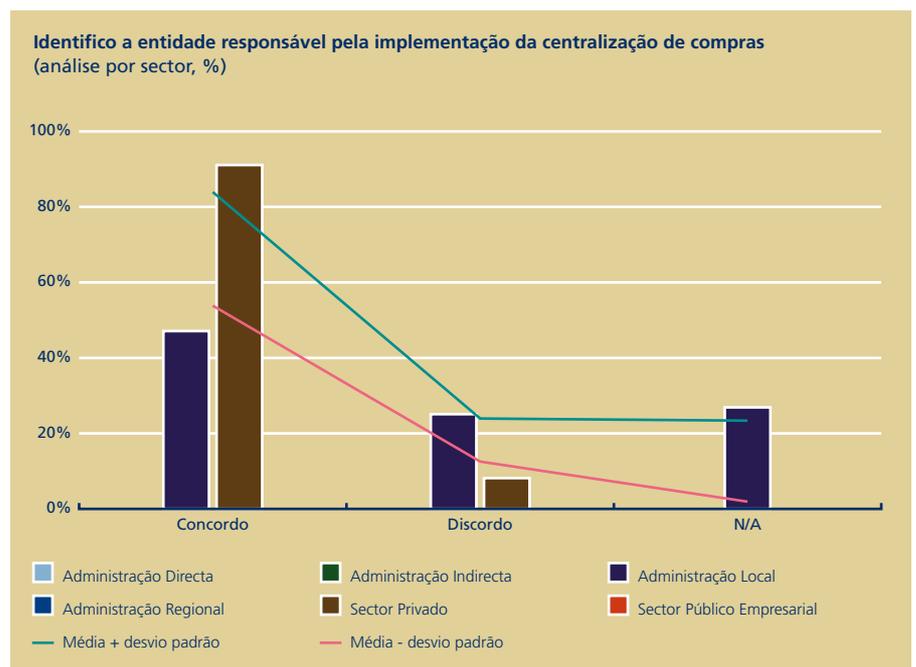
Analisando a globalidade das respostas constata-se que 63,3% dos inquiridos afirma estar esclarecido quanto à entidade que assume a responsabilidade da implementação da centralização de compras. No entanto, quase um em cada cinco funcionários discorda com a afirmação, enquanto 17,5% opta por não responder.



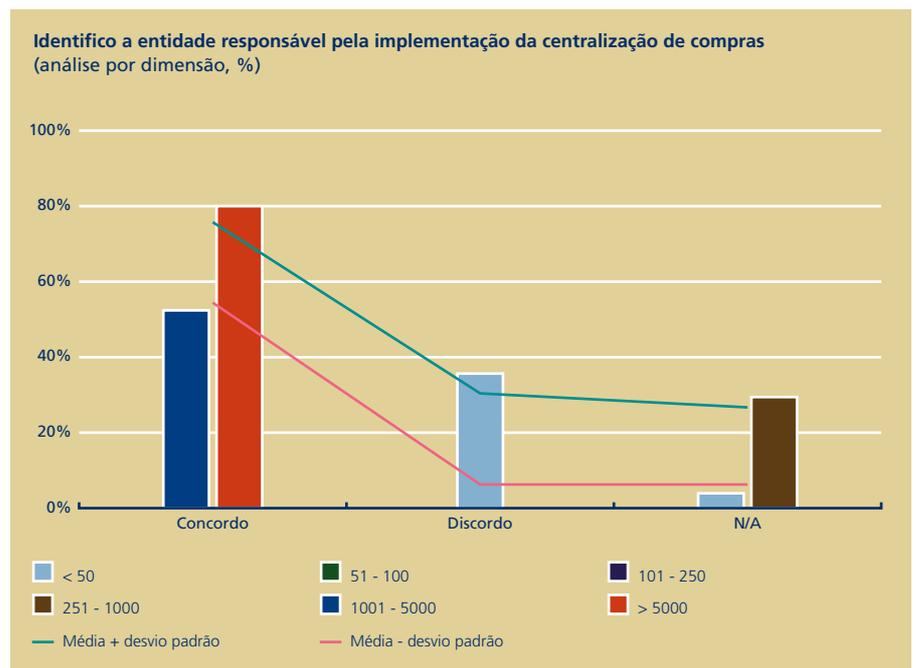
A nível hierárquico, as chefias de segundo nível não apresentam qualquer discrepância. Por outro lado, as chefias de primeiro nível e os colaboradores em geral comportam-se de forma oposta, apresentando os primeiros um nível de concordância superior (perto de 80%), revelando maior conhecimento quanto à entidade responsável pela implementação da centralização de compras, enquanto que os colaboradores em geral declaram maior discordância que a média (23,2%) e mais abstenção que as restantes categorias (24%).



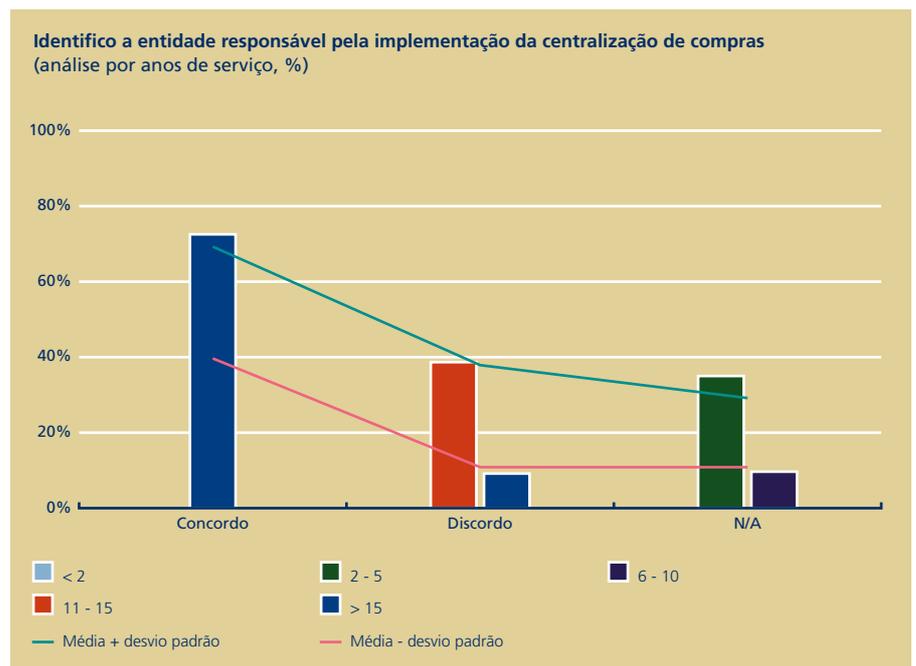
Numa análise por sector, destacam-se dois como aqueles que assumem posições divergentes. Primeiro, a Administração Local, com um elevado número de discordantes e de funcionários que optaram por não responder, assumindo estes dois grupos em conjunto uma percentagem superior aos que revelam conhecer a entidade (52,3% de somatório de "discordo" e "N/A" e 47,7% de "concordo"). No extremo oposto encontra-se o Sector Privado, com uma concordância de 91,7%, a mais elevada de todos os sectores.



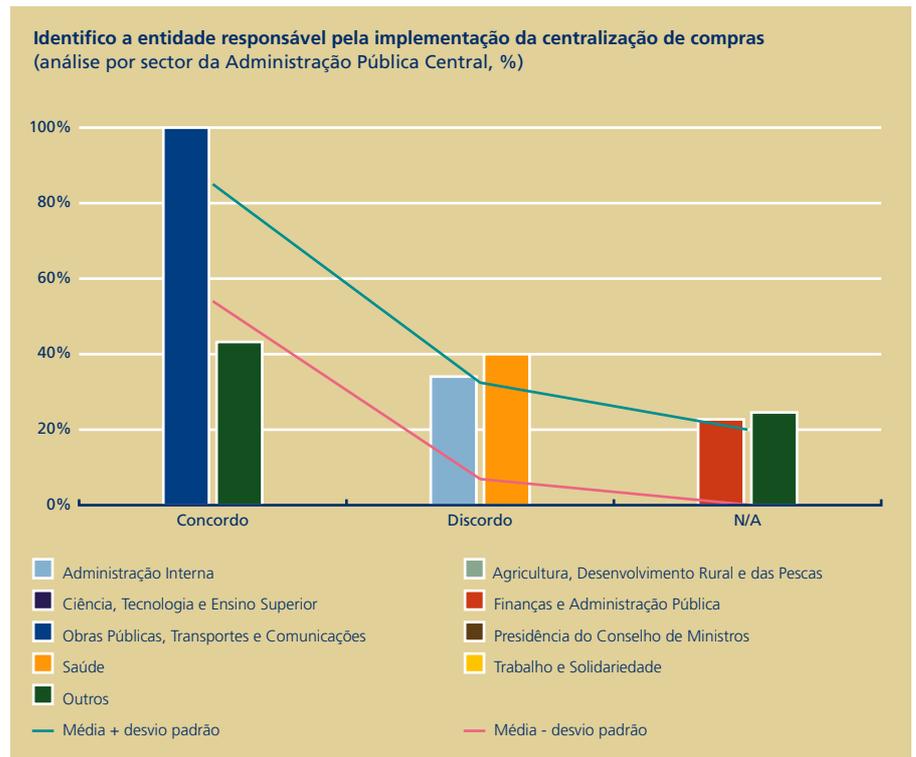
A análise por dimensão do organismo revela que aqueles com maior dimensão (mais de 5000 colaboradores) são os que mais concordam com a afirmação (80%), enquanto que os de menor dimensão, ou seja, com menos de 50 funcionários, assumem desconhecer a entidade responsável por implementar a centralização de compras. Os organismos de dimensão intermédia (251 a 1000 colaboradores) são os que mais optaram por não responder. Destaca-se ainda os organismos com 1001 a 5000 colaboradores que apresentam os valores de concordância mais baixos entre os diferentes escalões.



Relativamente aos anos de serviços, destaca-se que os colaboradores com mais de 15 anos de desempenho de funções no Estado identificam a entidade responsável pela centralização de compras em 73% dos casos. Por outro lado, aqueles com 11 a 15 anos de serviço apresentam uma percentagem de discordância de 40%.



Quanto ao sector da Administração Pública Central em que os organismos dos inquiridos se inserem, o sector das Obras Públicas, Transportes e Comunicações mostra-se bastante envolvido com o processo da centralização de compras, uma vez que a totalidade destes inquiridos reconhece a entidade responsável. No extremo oposto, revelando níveis elevados de discordância, encontram-se o sector da Saúde (com 40%) e da Administração Interna, com 33,3%.



## Quarta pergunta

### B. Indique qual é a entidade responsável pela implementação da centralização de compras.

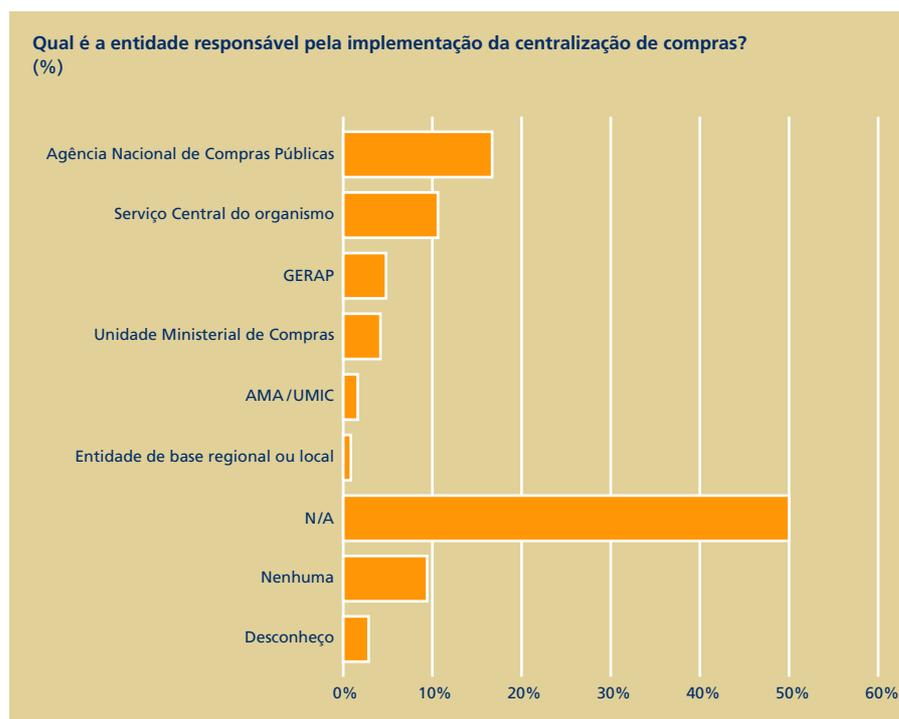
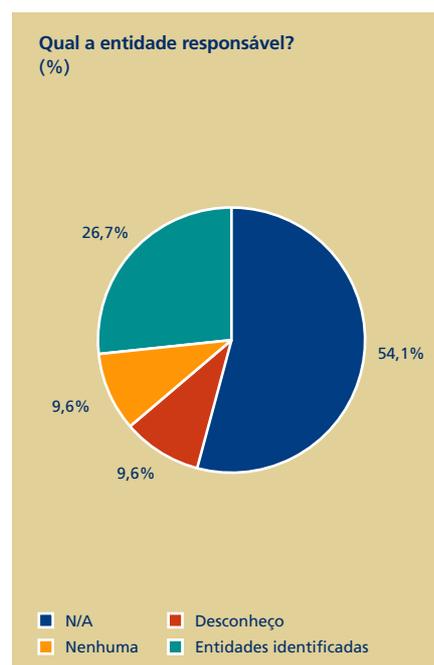
26,7% dos inquiridos consegue identificar a entidade responsável pela implementação da centralização de compras e a agência nacional de compras públicas é a mais identificada.

Observando a totalidade das respostas, evidencia-se o facto de apenas 26,7% dos inquiridos ter, de facto, apontado uma entidade como responsável por este processo de implementação da centralização de compras. Mais de metade dos questionados não deu qualquer resposta, existindo ainda 9,6% de colaboradores que assumem desconhecer a entidade responsável e o mesmo número que responde que nenhuma entidade é responsável pelo processo.

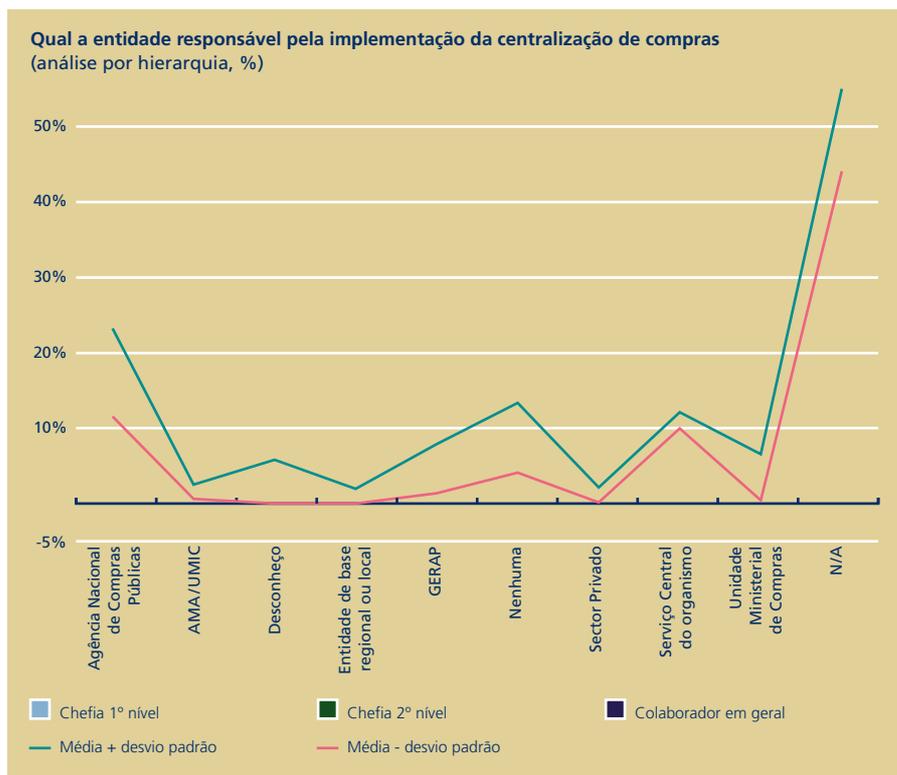
Considerando apenas as respostas dos inquiridos que responderam positivamente quando questionados sobre o seu conhecimento quanto a entidade responsável pelo processo de implementação da centralização de compras, as seguintes categorias foram identificadas: N/A (não identificou qualquer entidade), Agência Nacional de Compras Públicas, Serviço central do organismo, Nenhuma, GERAP, Unidade Ministerial de Compras, Desconheço, AMA/UMIC e uma Entidade de base regional ou local.

Analisando os resultados obtidos, verifica-se que grande parte dos inquiridos, apesar de afirmarem conhecer a entidade, não identificaram nenhuma, contribuindo para a elevada percentagem de N/A (50%). Por outro lado, existe ainda um conjunto de colaboradores (2,6%) que, tendo respondido “concordo” na pergunta anterior, revelam agora desconhecer a entidade responsável, enquanto que 9,2% opta por responder “nenhuma”. Quanto às restantes respostas, registam-se dois grandes blocos, um que destaca a Agência Nacional de Compras Públicas (16,4%) e outro que refere o Serviço Central do organismo (10,5%). Com menos de 5% das respostas surgem a GERAP (4,6%), as Unidades Ministeriais de Compras (3,9%) e a AMA/UMIC (1,3%) e uma Entidade de base regional ou local (0,3%).

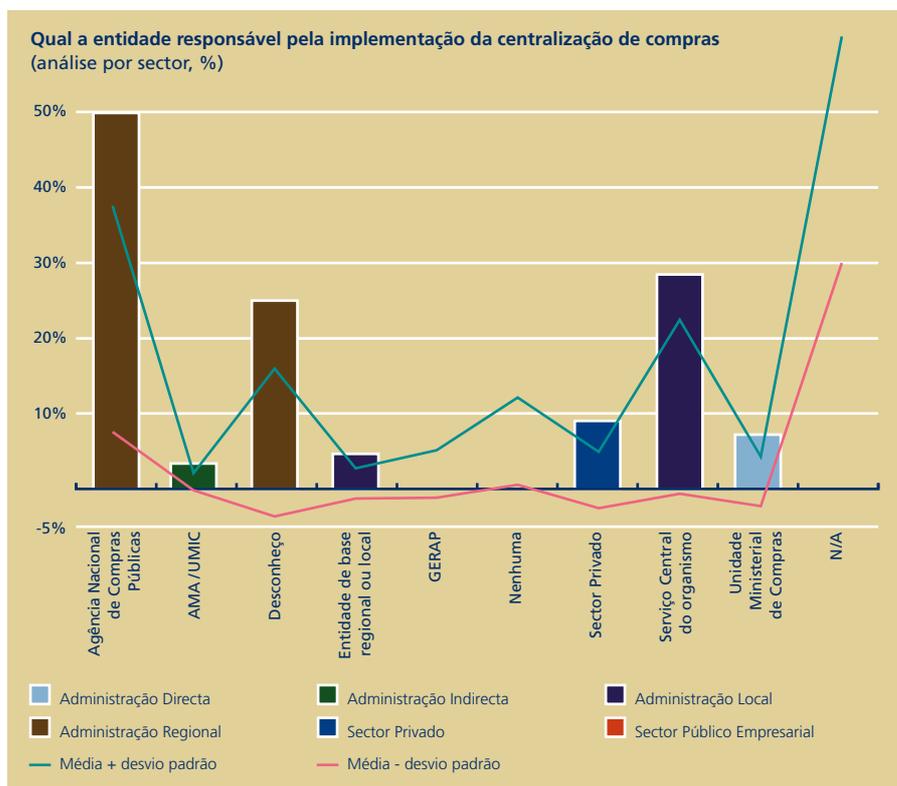
Partindo dos mesmos pressupostos da análise anterior, ou seja, considerando apenas as respostas daqueles que afirmam conhecer a entidade responsável pelo processo de implementação da centralização de compras, apresentam-se as seguintes análises.



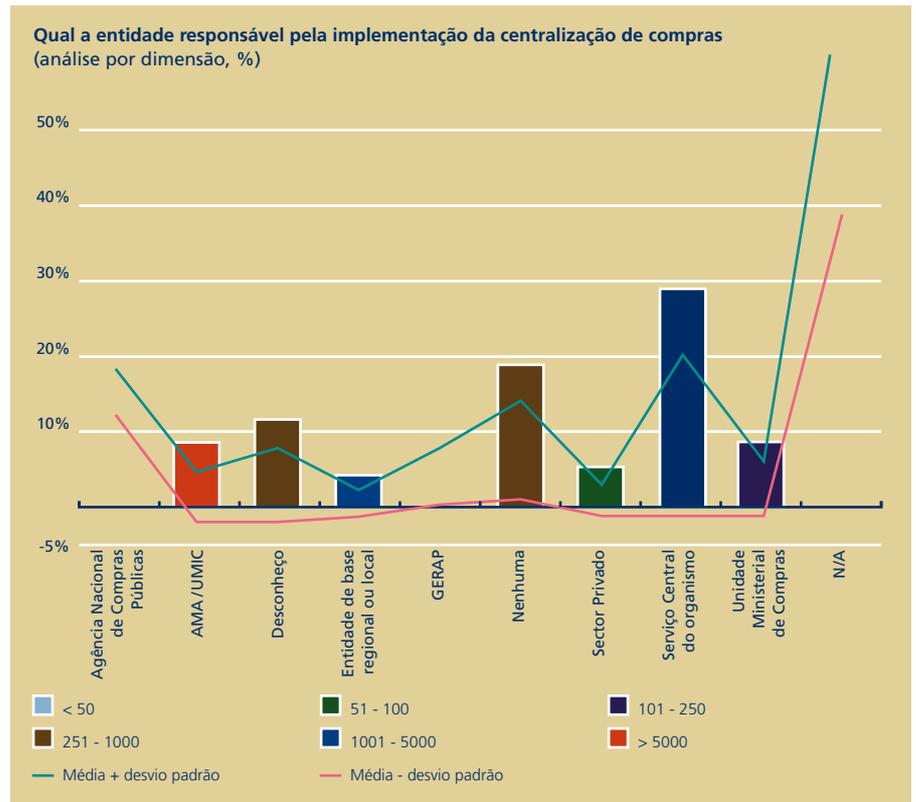
A nível hierárquico não se regista qualquer discrepância, apresentando os diferentes escalões resultados similares.



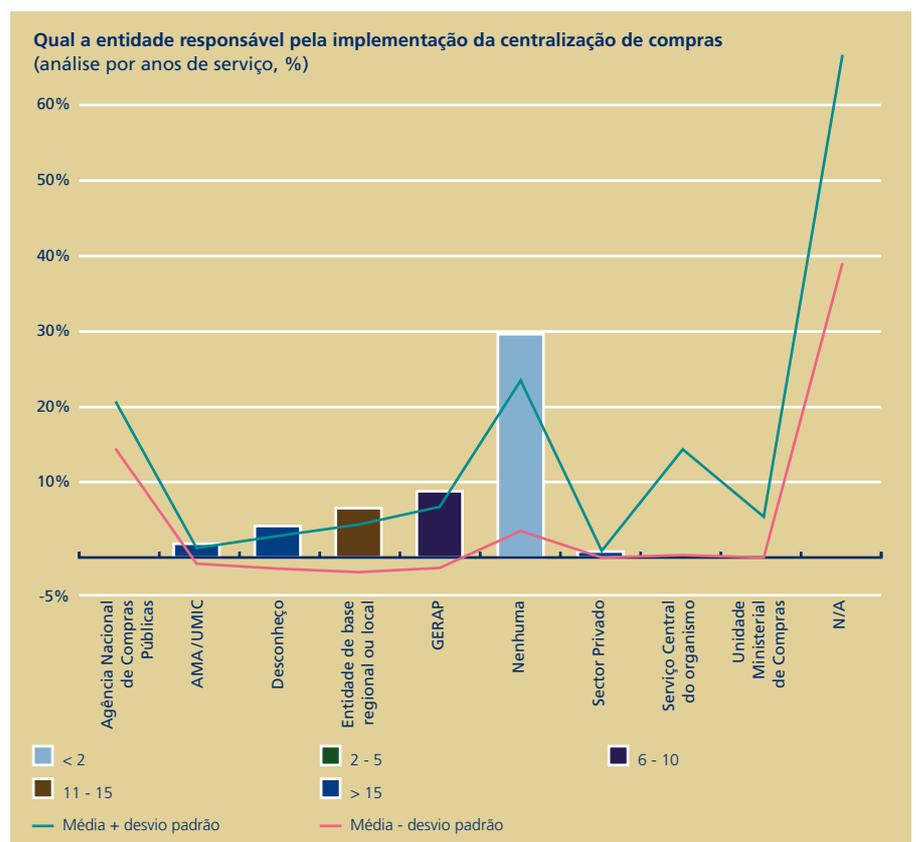
Relativamente ao sector em que o organismo de cada colaborador se insere, a Administração Regional identifica mais do que a média a Agência Nacional de Compras Públicas, tendo, no entanto, 25% dos seus colaboradores a admitir desconhecer qual a entidade responsável. A Administração Local identifica como entidade responsável os serviços centrais dos organismos (com cerca de 30% das respostas) e uma entidade de base regional ou local (4,76%). A Administração Directa atribui mais relevância que os restantes sectores à Unidade Ministerial de Compras, enquanto que a Administração Indirecta destaca a AMA/UMIC.



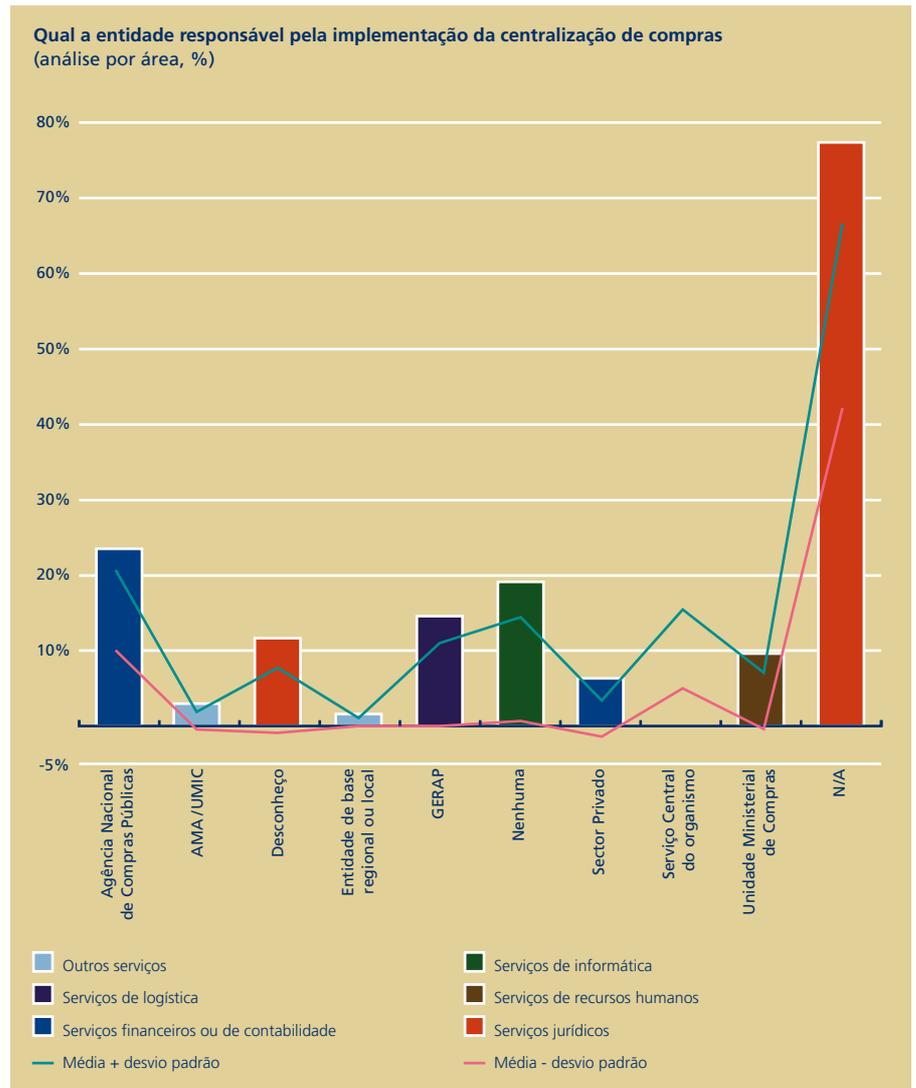
Quanto à dimensão dos organismos, verifica-se, igualmente, algumas discrepâncias. Por um lado, os organismos de 51 a 100 colaboradores destacam o sector privado como responsável pela implementação da centralização de compras (5,6%), os de 101 a 250 referem as Unidades Ministeriais de Compras (com 8,8%) e os de 251 a 1000 funcionários ou afirmam desconhecer ou referem que não existe nenhuma entidade responsável (11,5% e 19,2%, respectivamente). Por outro lado, os organismos de 1001 a 5000 colaboradores, devido à sua grande dimensão, apontam, preferencialmente, o Serviço Central do organismo (29,2%) ou uma Entidade de base regional ou local (4,2%). Por fim, as organizações com mais de 5000 funcionários identificam mais que os restantes a Agência para a Modernização Administrativa como responsável.



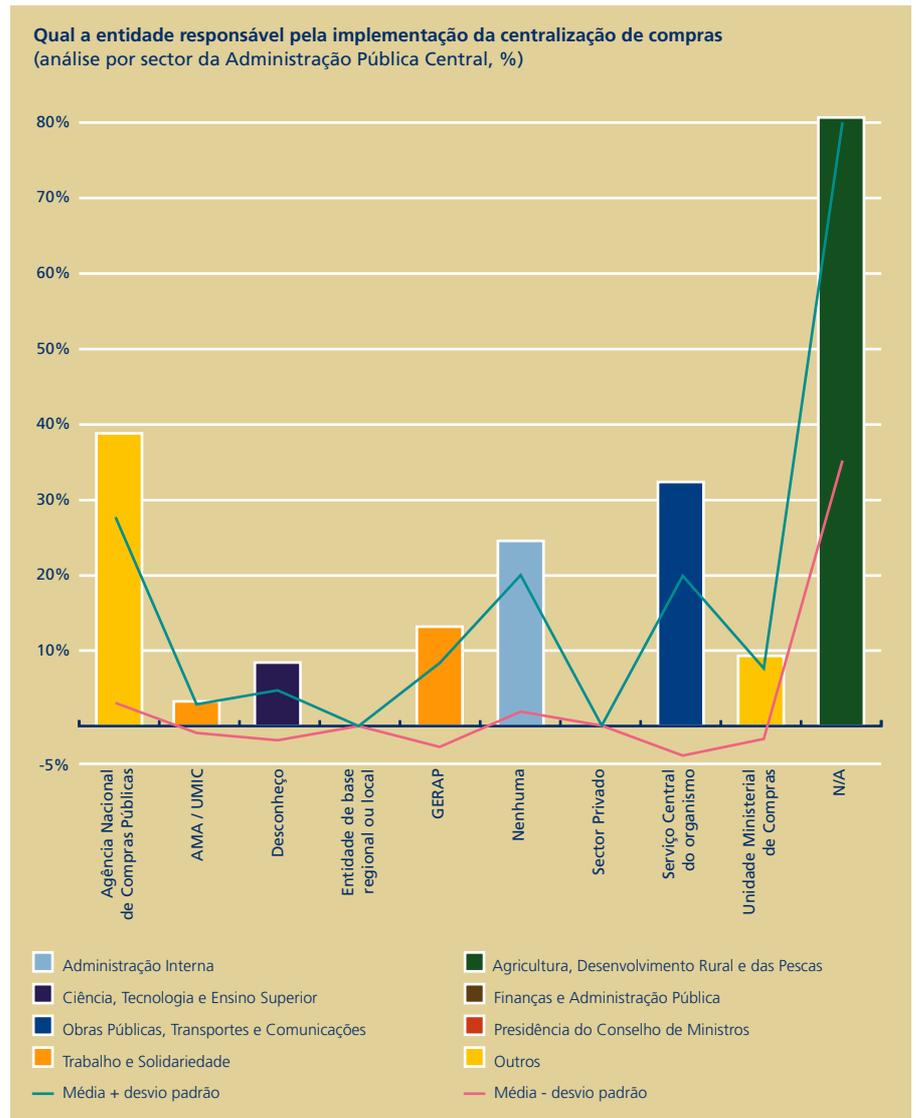
O maior destaque nesta análise é o facto de serem os colaboradores com menos anos de serviço (inferior a 2) a referirem que não existe nenhuma entidade responsável, representando estes 30% destas respostas.



No que diz respeito à área de cada colaborador, os serviços financeiros ou de contabilidade são os que mais referem a Agência Nacional de Compras Públicas (23,5%) e o Sector Privado (5,9%). Os serviços jurídicos são os que mais afirmam desconhecer a entidade responsável e os que mais optam por não dar qualquer resposta (11% e 78%, respectivamente). A GERAP é destacada principalmente pelos serviços de logística, as Unidades Ministeriais de Compras pelos serviços de recursos humanos, enquanto que os serviços de informática são a área que mais destaca que não existe nenhuma entidade responsável pela centralização de compras.



Considerando os vários sectores da Administração Pública Central destaca-se, sobretudo, o sector do Trabalho e Solidariedade como aquele que mais refere a AMA e a GERAP, enquanto que as Obras Públicas, Transportes e Comunicações apontam o Serviço Central do organismo. A Ciência, Tecnologia e Ensino Superior foi o sector que mais afirmou desconhecer a entidade e o sector da Administração Interna o que mais defendeu não existir nenhuma entidade com essa responsabilidade.



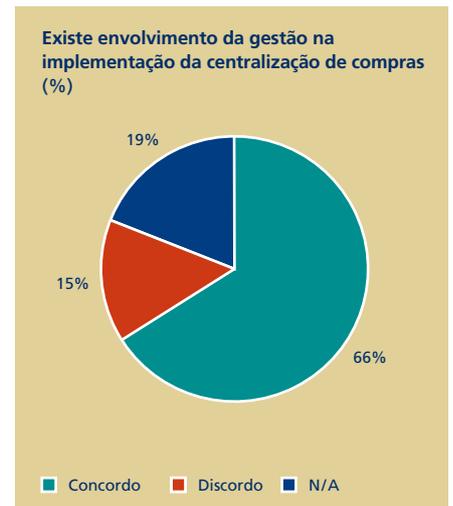
### Quinta pergunta

A gestão do meu organismo está envolvida/comprometida com a implementação da centralização de compras.

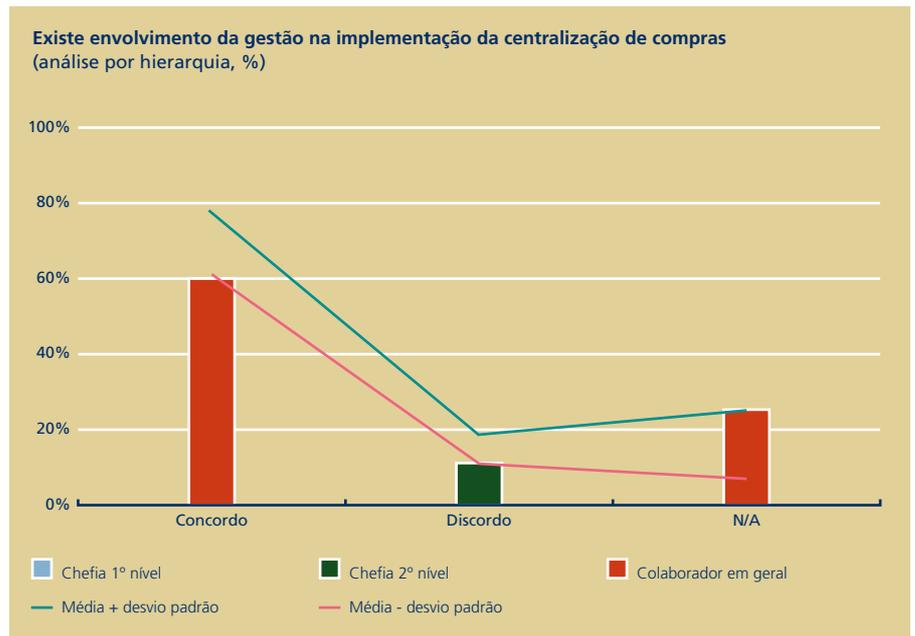
66% dos inquiridos reconhecem envolvimento da gestão na implementação da centralização de compras.

Os organismos de menor dimensão e os colaboradores com menos anos de serviço são os que indicam que existe menor envolvimento das chefias neste processo.

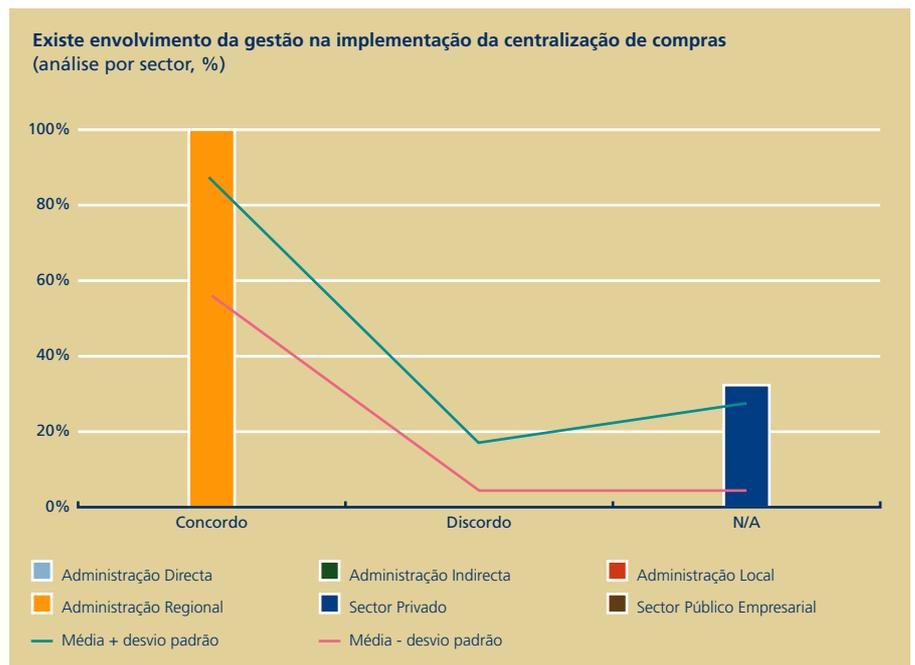
Analisando a totalidade das respostas verifica-se que a percentagem de concordância é de 66%, com um número significativo de inquiridos a não responder (19%) ou a discordar quanto ao envolvimento dos seus organismos na implementação da centralização de compras (15%).



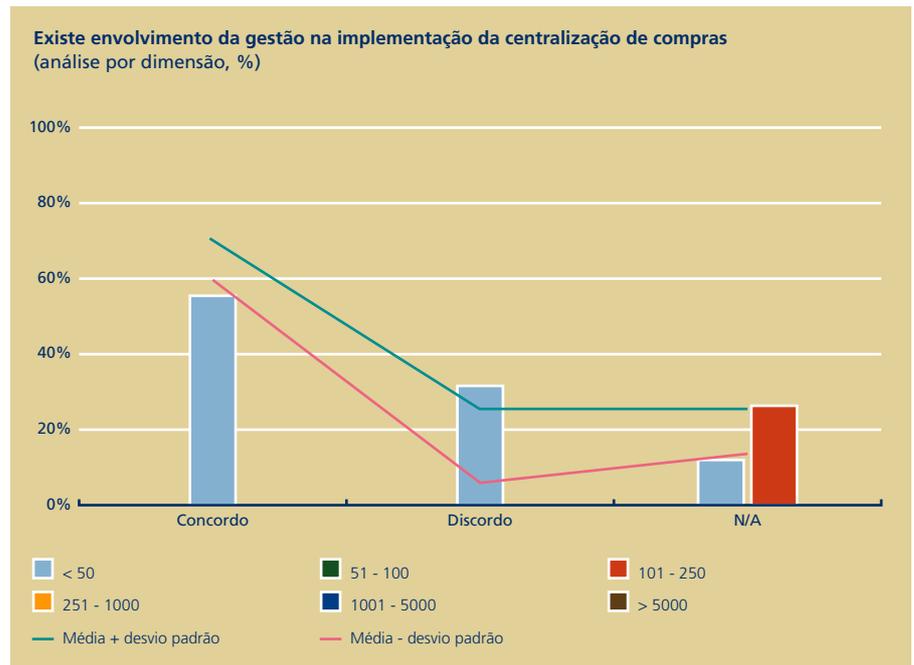
As chefias de segundo nível são as que mais consideram que a gestão do seu organismo está envolvida com a implementação da centralização de compras (percentagem de discordância de apenas 11,3%).



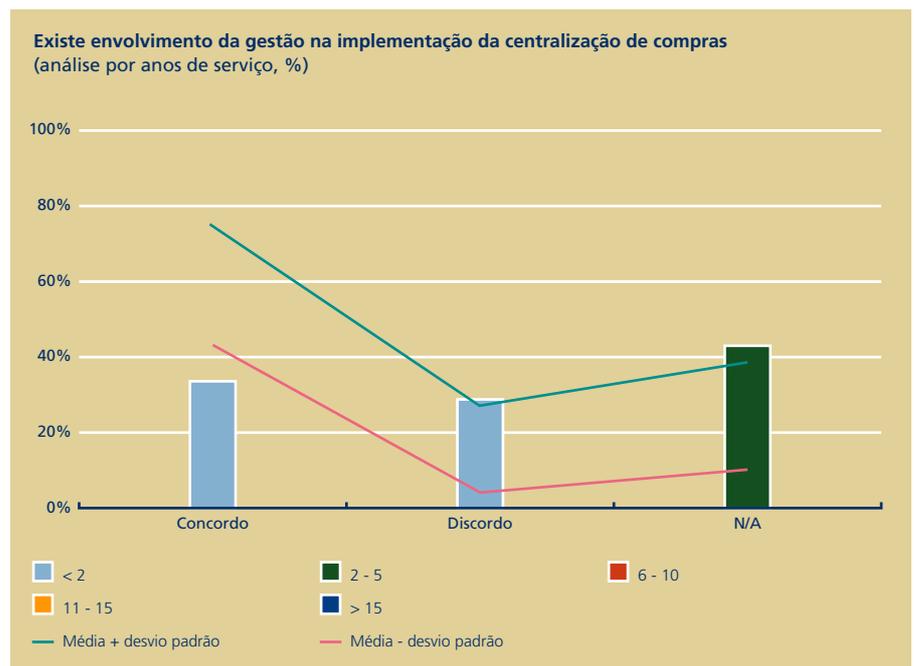
Analisando por sector, a Administração Regional apresenta um grau de concordância de 100% (ainda que sendo apenas 5 colaboradores deste sector), destacando-se, portanto, da média das respostas.



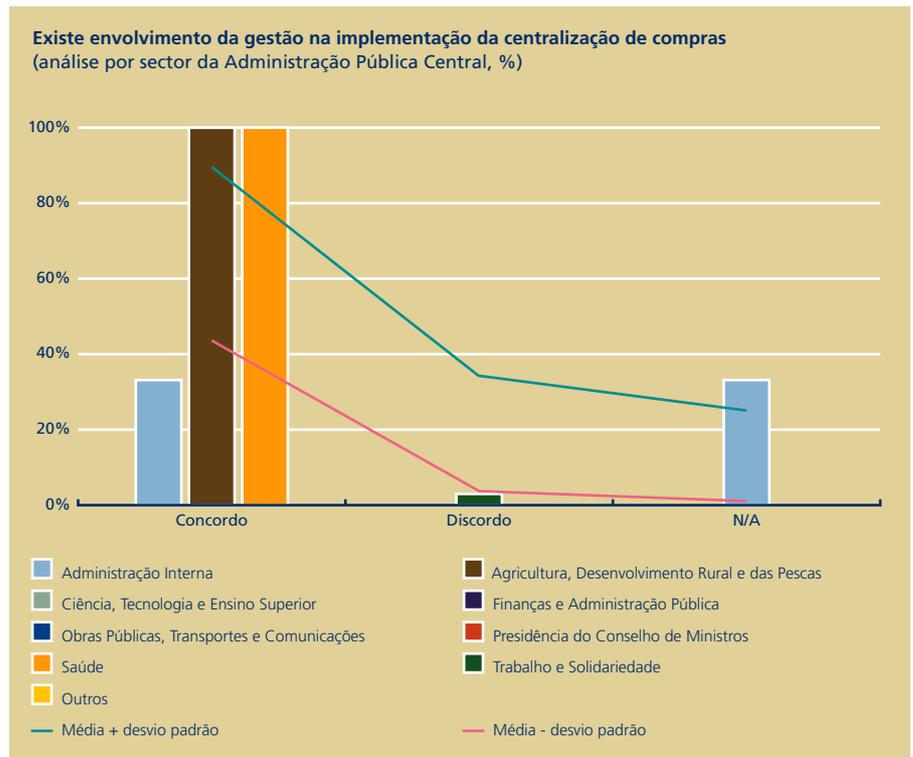
Relativamente à dimensão dos organismos, apenas os inquiridos que pertencem a organismos de menor dimensão (menos de 50 colaboradores) se mostram discrepantes, existindo cerca de um terço (32%) que refere que as suas organizações não estão envolvidas no processo.



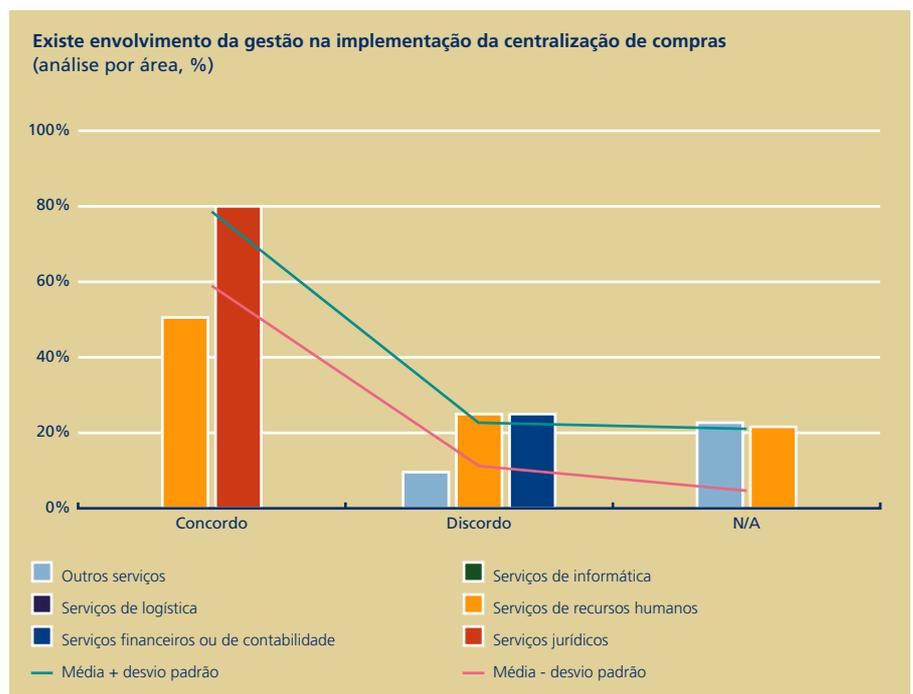
Considerando os anos de serviço dos inquiridos, verifica-se que aqueles que são funcionários do Estado há menos de 2 anos são os que apresentam uma percentagem de concordância mais baixa (apenas 33,3%), havendo quase o mesmo número de colaboradores a discordar (29,2%).



Quanto ao sector da Administração Pública Central, os sectores da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas e da Saúde apresentam um nível de concordância acima da média (100%), enquanto que o sector da Administração Interna manifesta uma opinião contrária, com um nível de concordância de apenas 33,3%. O sector do Trabalho e Solidariedade destaca-se pela baixa percentagem de discordância, apenas 3,2%.



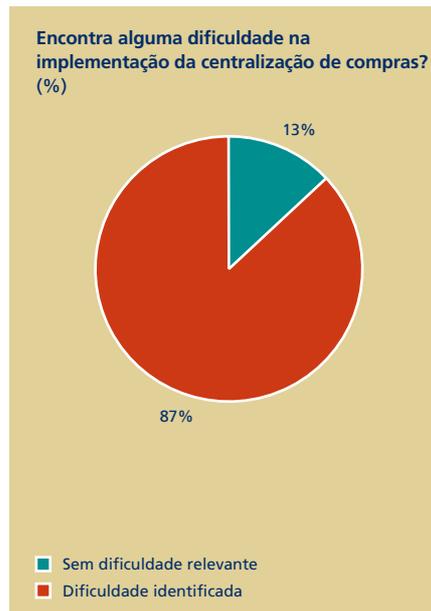
A análise por área revela algumas discrepâncias, principalmente nos serviços de recursos humanos, que é o único abaixo da média no nível de concordância (52,8%) e, simultaneamente, acima da média de respostas discordantes (25%), onde é acompanhado pelos serviços financeiros ou de contabilidade, com 25%. Os serviços jurídicos são os que apresentam uma concordância mais elevada (80%).



### Sexta pergunta

Indique qual a maior dificuldade na implementação da centralização de compras.

Aproximadamente metade dos inquiridos identifica a falta de recursos humanos qualificados como a maior dificuldade na implementação da centralização de compras.

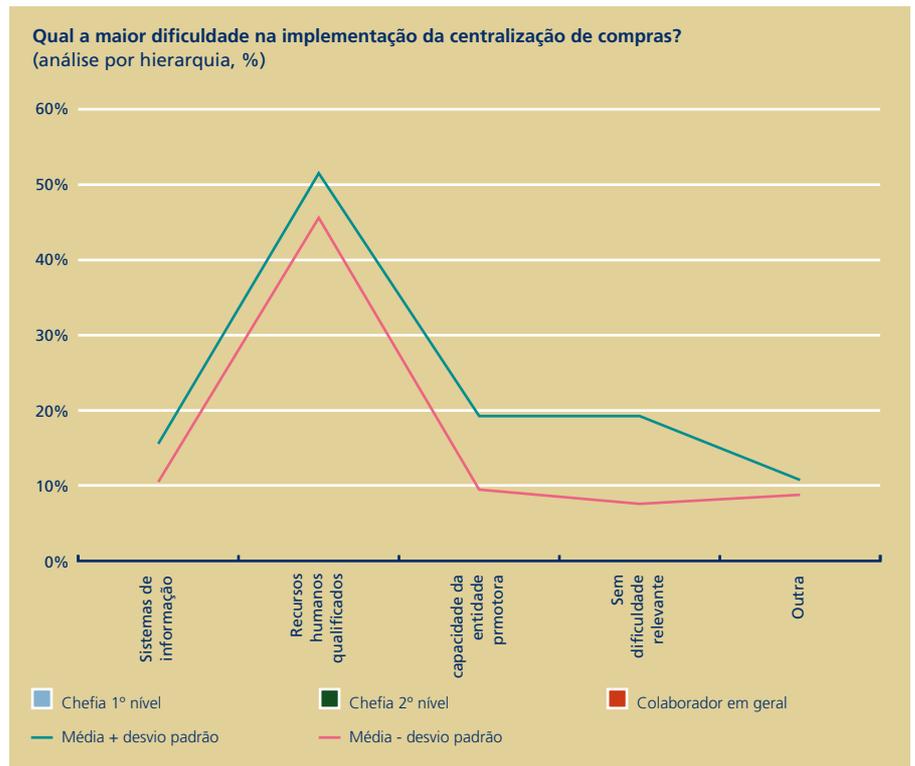


Em termos globais, 13% dos inquiridos consideram que não existe qualquer dificuldade relevante na implementação da centralização de compras, enquanto que 87% identificam uma dificuldade de entre as seguintes alternativas: sistemas de informação, recursos humanos qualificados, criação da estrutura organizacional, capacidade da entidade promotora ou outra.

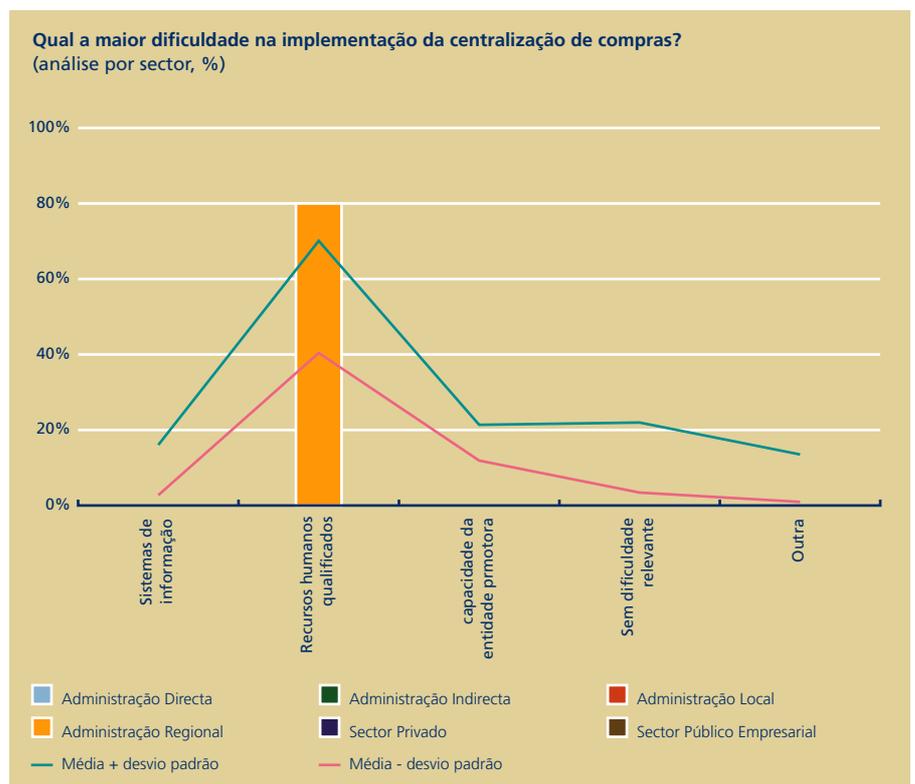


Tendo em conta todas as alternativas, existe uma dificuldade que é destacada quase por metade dos inquiridos (49%): a falta de recursos humanos qualificados. As restantes alternativas têm uma distribuição quase uniforme, destacando-se a capacidade da entidade promotora (com 15% das respostas) e os sistemas de informação com 13% (tanto quanto a percentagem de respostas que não identificam qualquer dificuldade relevante). Verifica-se, ainda, que 10% dos inquiridos identificam outra dificuldade para além das apresentadas e que nenhum colaborador identifica problemas relevantes na criação da estrutura organizacional.

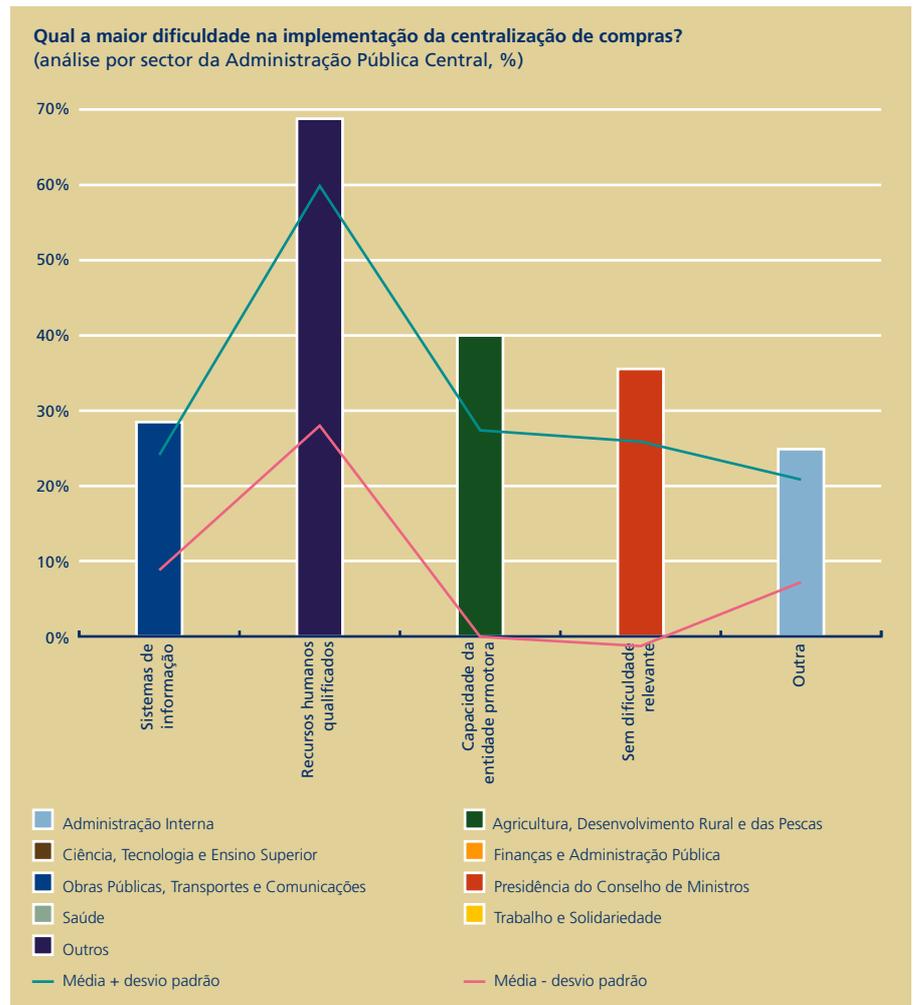
A análise por hierarquia não revela qualquer discrepância, estando as chefias e os colaboradores em geral com distribuições uniformes das diferentes dificuldades.



Na análise por sector verifica-se uma discrepância, com o sector da Administração Regional a identificar acima da média os recursos humanos qualificados como uma dificuldade (80%).



No que diz respeito à análise por sector da Administração Pública Central verificam-se algumas discrepâncias, com cada opção a ter um sector que a identifica acima da média. Assim, o sector das Obras Públicas, Transportes e Comunicações destaca os Sistemas de Informação (28,6%), o da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas contesta a capacidade da entidade promotora (40%), o da Administração Interna atribui relevância acima da média a outras dificuldades (25%) e o sector da Presidência do Conselho de Ministros tem valores acima da média (35,7%) na não identificação de dificuldades relevantes.



## Sétima pergunta

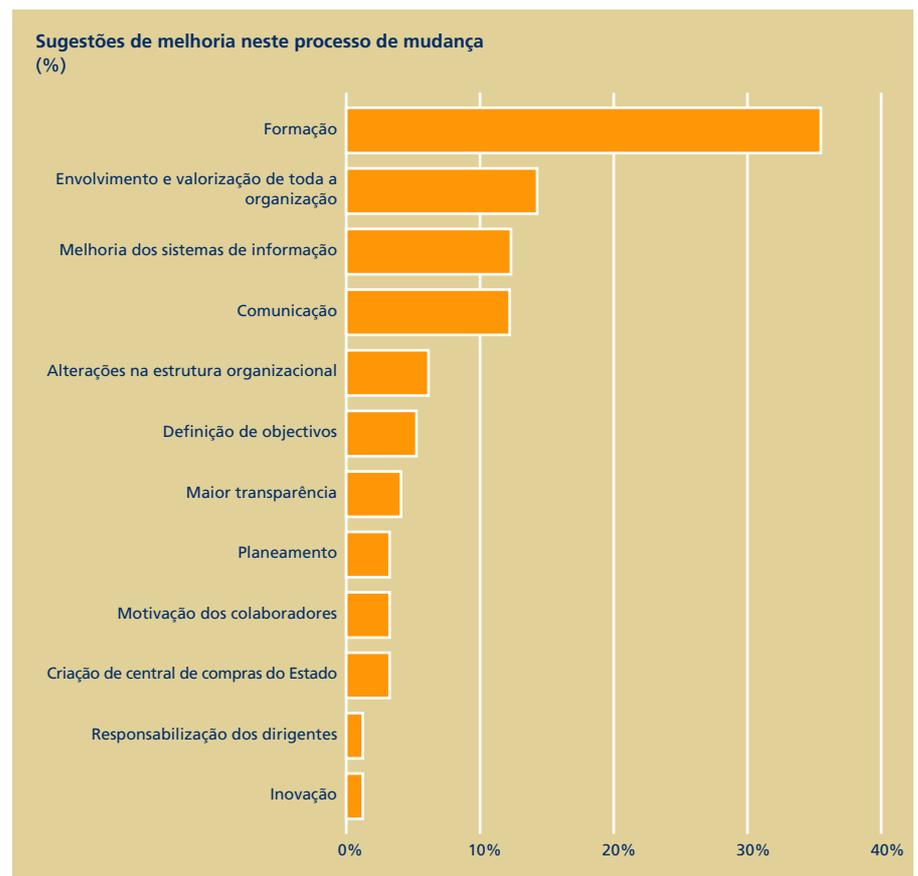
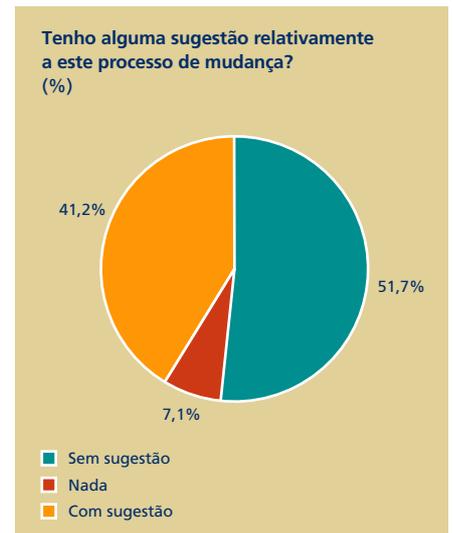
### O que eu sugiro neste processo de mudança.

De acordo com mais de 35% dos inquiridos o reforço da formação é o factor determinante para o sucesso da implementação da centralização de compras.

Em termos globais, a maioria dos inquiridos (51,7%) opta por não responder à pergunta colocada, registando-se ainda 7,1% de colaboradores que não sugere nenhuma medida para este processo de mudança. Os restantes 41,2% apontam algumas sugestões, que serão posteriormente identificadas e catalogadas.

Das várias sugestões apresentadas, destaca-se a formação como aquela que foi indicada por um maior número de inquiridos (35,4%), revelando a preocupação com a adequação das competências dos colaboradores ao processo de mudança em curso. A segunda resposta mais dada destaca a necessidade de um maior envolvimento e valorização de toda a organização (14,1%). Salienta-se, ainda, a indispensabilidade de melhoria dos sistemas de informação e de uma maior comunicação entre os diferentes graus de hierarquia, ambas com 12,1% das respostas. Por 6,1% dos inquiridos são referenciadas as alterações na estrutura organizacional e a definição de objectivos por 5,1%, enquanto que as restantes sugestões são identificadas por menos de 5% dos inquiridos, nomeadamente, a maior transparência no processo (4%), o planeamento, a motivação dos colaboradores e a criação de central de compras do estado (todas com 3%) e, finalmente, a responsabilização dos dirigentes e a inovação (com 1%).

Como esta pergunta é de resposta aberta, foram catalogadas as diferentes opiniões nas seguintes categorias: formação, nada, envolvimento e valorização de toda a organização, melhoria dos sistemas de informação, comunicação, alterações na estrutura organizacional, definição de objectivos, maior transparência, planeamento, motivação dos colaboradores, criação de central de compras do Estado, responsabilização dos dirigentes e inovação. Foram apenas consideradas as respostas dadas, eliminando-se todas aquelas que foram catalogadas com N/A. Assim, excluindo 51,7% dos inquiridos, o total de respostas para esta questão é de 116.



### III. Implementação efectiva dos serviços partilhados para as áreas de suporte

#### Oitava pergunta

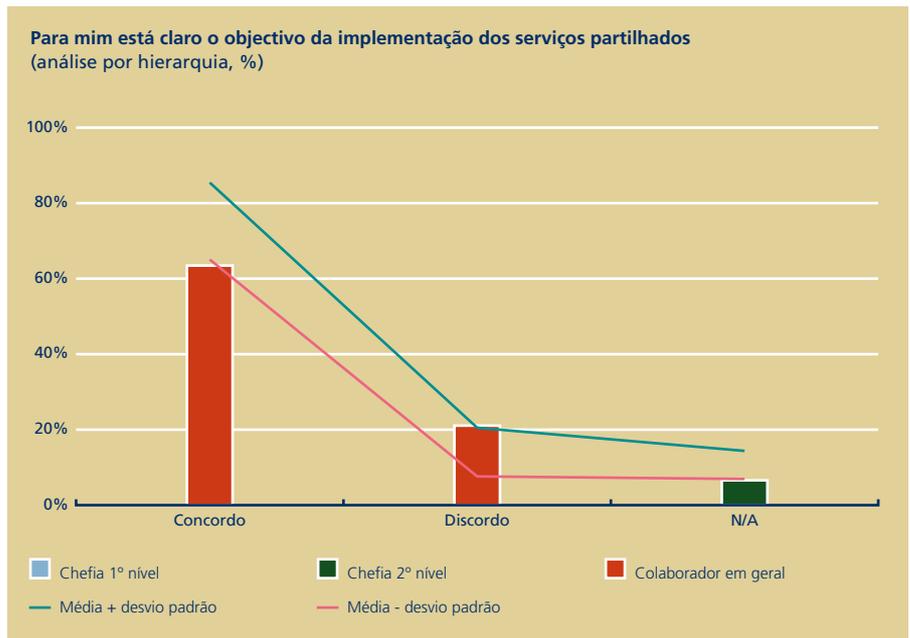
A. Para mim está claro o objectivo da implementação dos serviços partilhados para as áreas de suporte.

Em termos globais, a maioria dos inquiridos (72,1%) diz estar familiarizado com o objectivo da implementação dos serviços partilhados para as áreas de suporte, verificando-se que apenas 16,3% dos participantes têm opinião contrária.

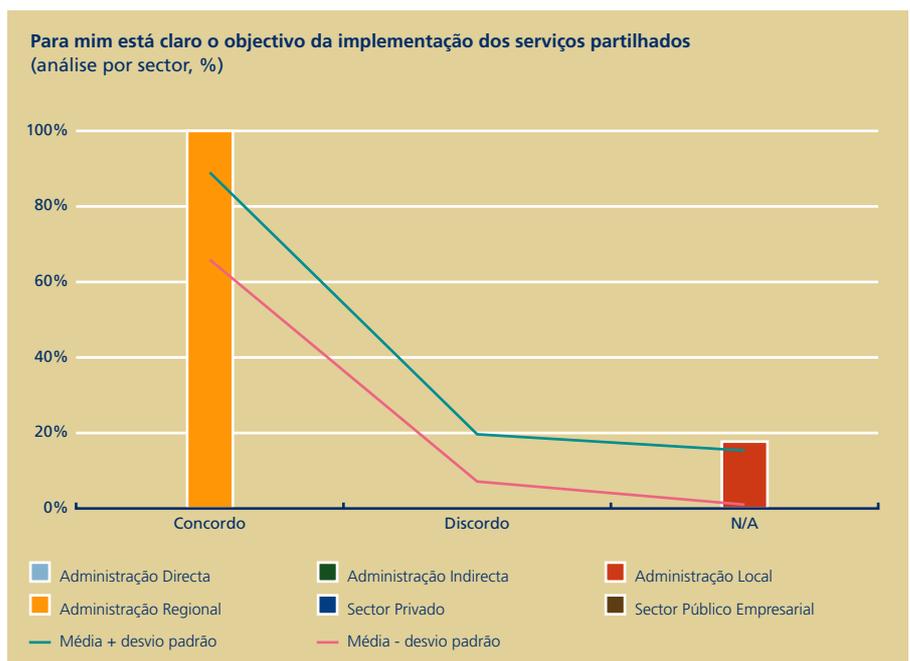
O objectivo da implementação dos serviços partilhados está mais claro para as chefias e para os inquiridos de organismos de maior dimensão.



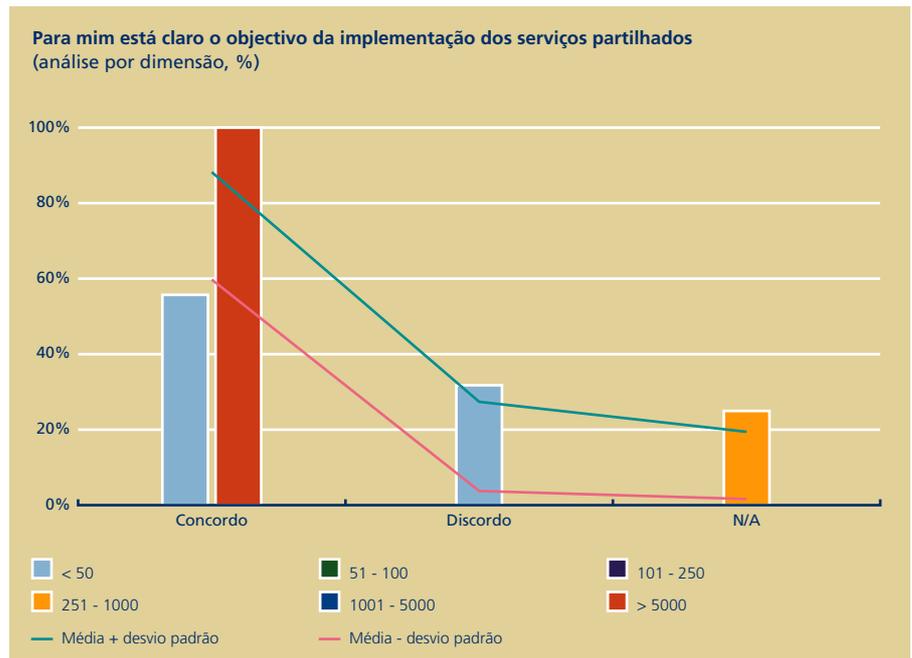
A análise por hierarquia revela que as chefias estão alinhadas, verificando-se, contudo, que os colaboradores em geral consideram ter menos conhecimento quanto ao objectivo da implementação dos serviços partilhados para as áreas de suporte, com um nível de discordância de 21,6%.



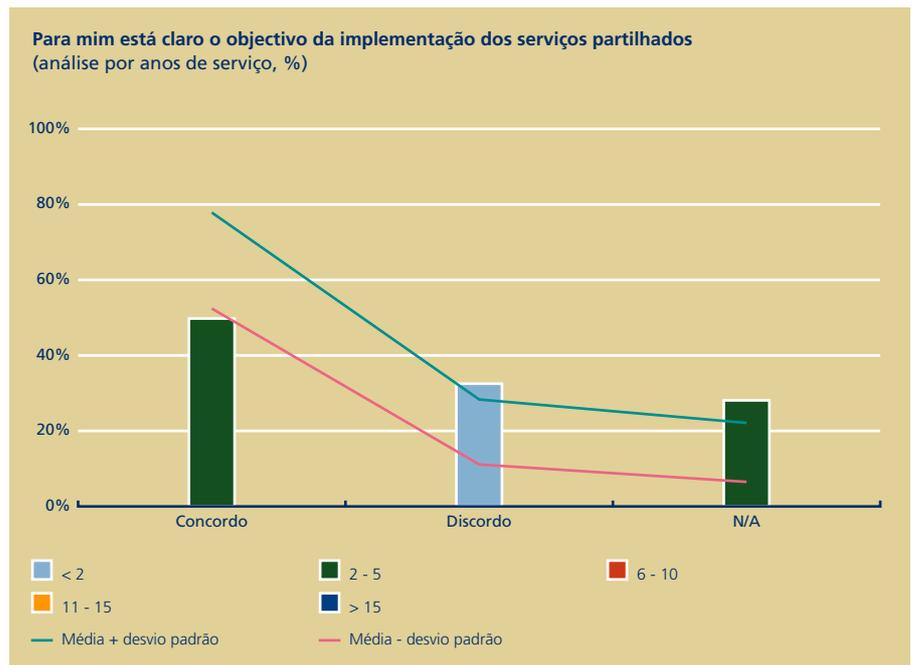
Relativamente à análise por sector, a única discrepância que importa registar é que a Administração Regional apresenta um valor de concordância superior à média (100%), sendo o sector que indica que tem mais claro o objectivo da implementação dos serviços partilhados.



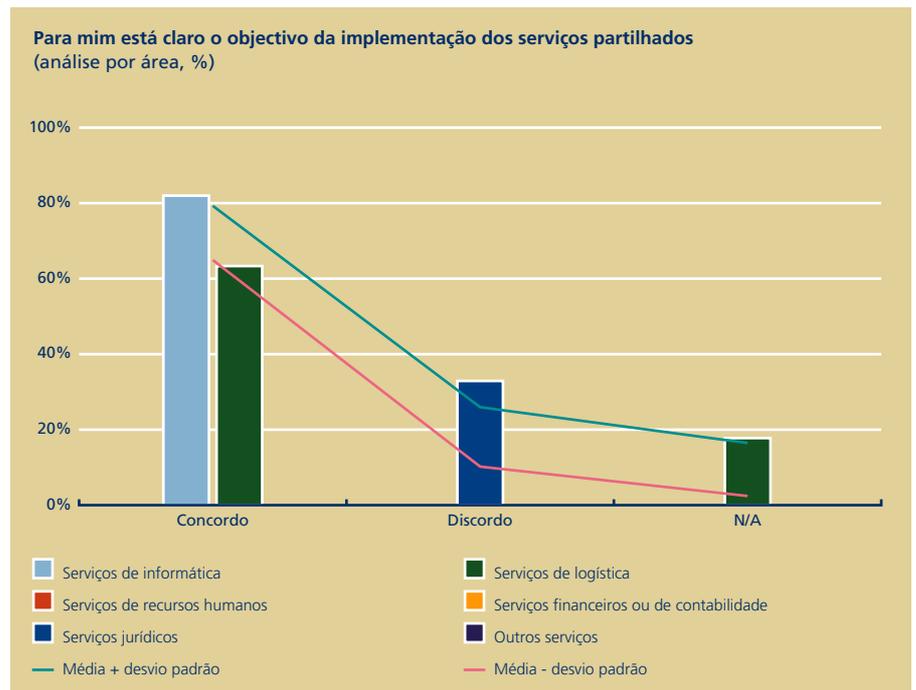
Nesta análise importa sublinhar que os organismos de maior e menor dimensão apresentam tendências de resposta contrárias. Assim, enquanto que os organismos com menos de 50 colaboradores respondem acima da média que não está claro o objectivo da implementação dos serviços partilhados (percentagem de discordância de 32%), aqueles com mais de 5000 funcionários são os que maior nível de concordância apresentam (100%).



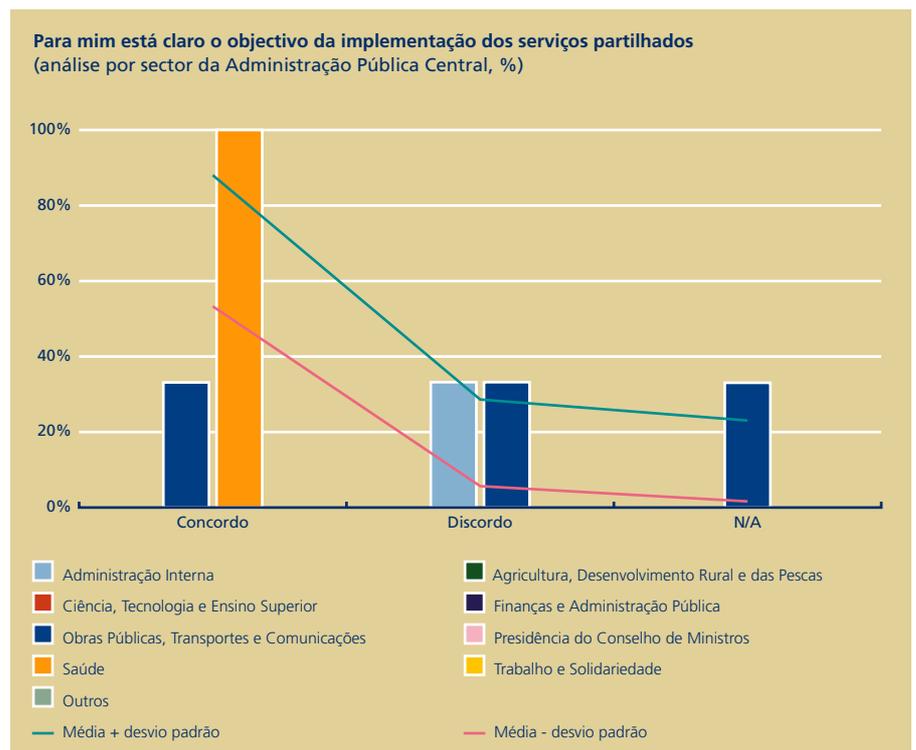
Os anos de serviço parecem também ter impacto na clareza do objectivo desta implementação, uma vez que os colaboradores com menos anos de serviço são os que declaram ter mais dúvidas nesta matéria. Assim, enquanto que os colaboradores com menos de 2 anos de serviço são os que apresentam maior nível de discordância (33,3%), os funcionários com 2 a 5 anos de serviço no Estado revelam menor percentagem de concordância (apenas 50%).



Esta análise revela dois serviços que se comportam de forma contrária. Por um lado, os serviços de informática apresentam uma concordância acima da média (82,1%) e, por outro lado, os serviços de logística apresentam um nível de concordância inferior à média, registando apenas 63,6%, existindo uma diferença de 18,5%. Destaca-se ainda os serviços jurídicos como aqueles que maior percentagem de discordância apresentam, estando acima da média com mais de 33%.



Quanto à análise das respostas por sector da Administração Pública Central, o sector das Obras Públicas, Transportes e Comunicações é o que revela maior discrepância, verificando-se uma distribuição uniforme entre as três alternativas, que se traduz num nível de concordância bastante inferior à média (apenas 33,3%) e na maior percentagem de discordância, apesar de muitos colaboradores deste sector não terem respondido (N/A de 33,3%). Destaca-se, ainda, o sector da Saúde com a maior percentagem de concordância (100%) e o sector da Administração Interna com 33,3% de discordância.



### Oitava pergunta

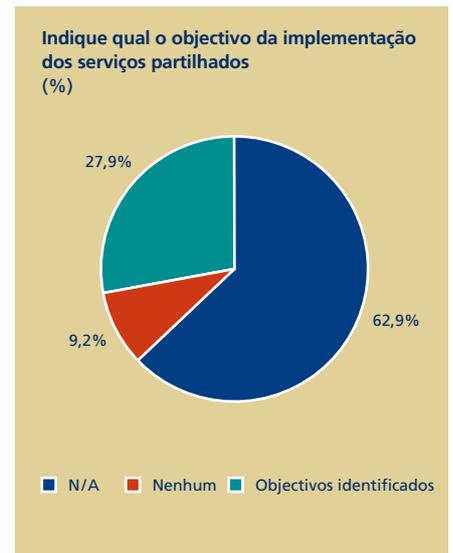
#### B. Indique qual é o objectivo da implementação dos serviços partilhados para as áreas de suporte.

O principal objectivo identificado é a optimização de recursos, seguido de pura contenção de custos e centralização de serviços.

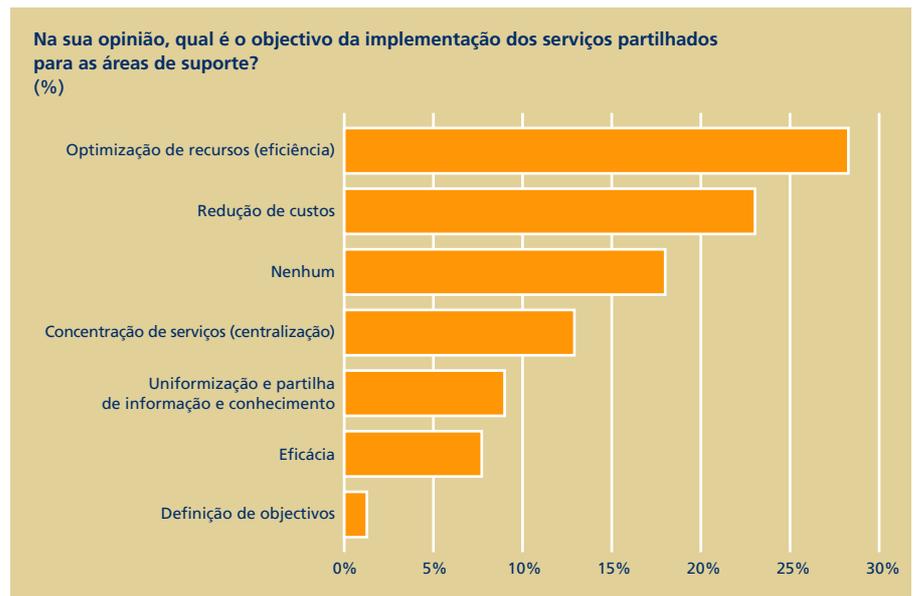
Dos inquiridos que afirmam ter conhecimento do objectivo da implementação dos serviços partilhados quase 2 em cada 10 indicam que não é nenhum.

Uma primeira análise às respostas dos inquiridos indica que 62,9% optaram por não dar qualquer resposta, enquanto que 9,2% afirmam que não há qualquer objectivo na implementação dos serviços partilhados. Assim, apenas 27,9% dos participantes apontam um objectivo específico.

Para esta questão foram analisadas as respostas dos colaboradores que afirmaram ter conhecimento do objectivo da implementação dos serviços para as áreas de suporte, respondendo com “concordo” à questão anterior. Tendo em conta que se trata de uma resposta aberta, as respostas foram agrupadas nas seguintes categorias: optimização de recursos (eficiência), redução de custos, nenhum, concentração de serviços (centralização), uniformização e partilha de informação e conhecimento, eficácia e definição de objectivos.



A maioria dos inquiridos responde que o objectivo desta implementação é a optimização de recursos, com cerca de 28% a destacar a importância da eficiência. A segunda resposta mais dada foi a redução de custos, com 23,1% dos inquiridos a realçar a importância da obtenção de sinergias e economias de escala. Existe ainda uma percentagem significativa (17,9%) que se mostra céptico relativamente a este processo, indicando que não existe nenhum objectivo, enquanto que 12,8% prefere destacar o propósito da concentração de serviços. Com menos de 10% de respostas surgem a uniformização e partilha de informação e conhecimento (9%), a eficácia (7,7%) e, por último, a definição de objectivos.

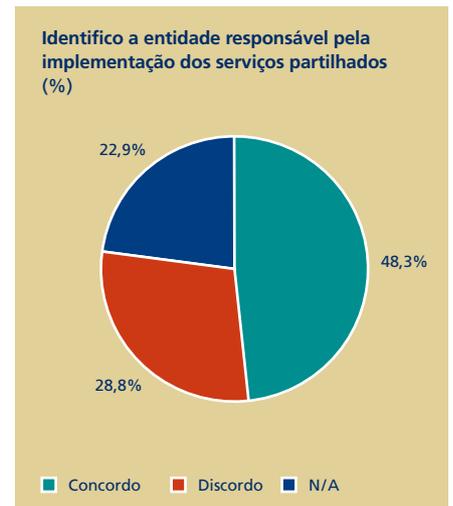


### Nona pergunta

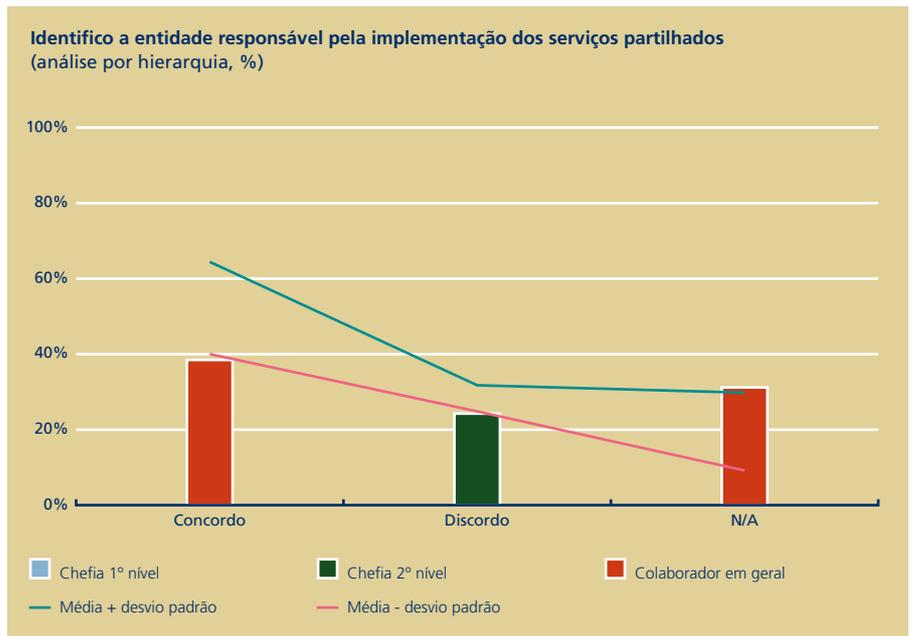
A. Para mim está claro quem é o patrocinador/entidade responsável pela implementação dos serviços partilhados para as áreas de suporte, abrangendo o meu organismo.

Menos de metade dos inquiridos (48,3%) afirma ter conhecimento da entidade responsável pela implementação, enquanto que uma percentagem significativa (28,8%) assume posição contrária.

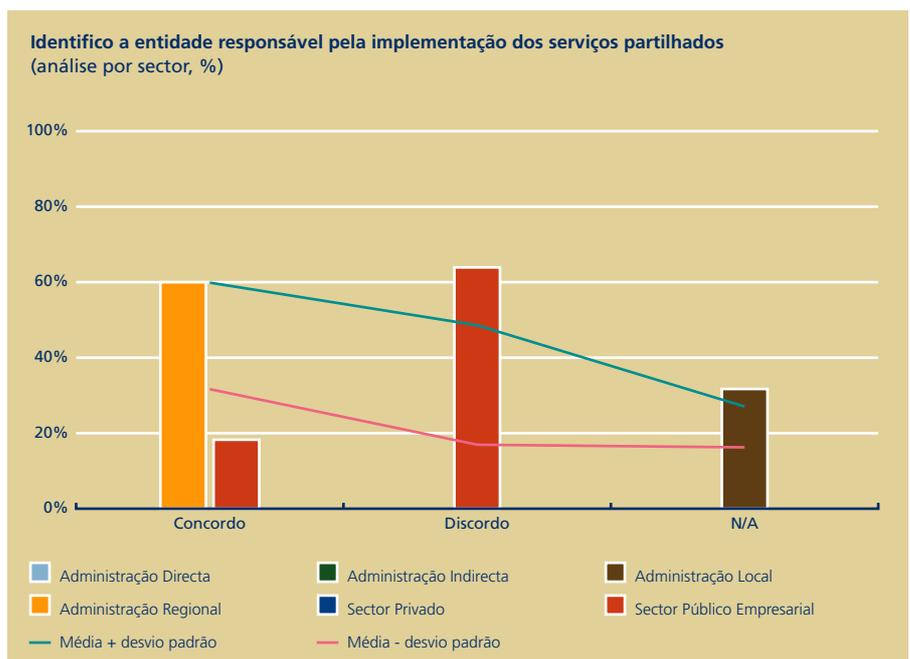
A percentagem de inquiridos que indica conhecer qual a entidade responsável pela implementação dos serviços partilhados é aproximadamente 50%.



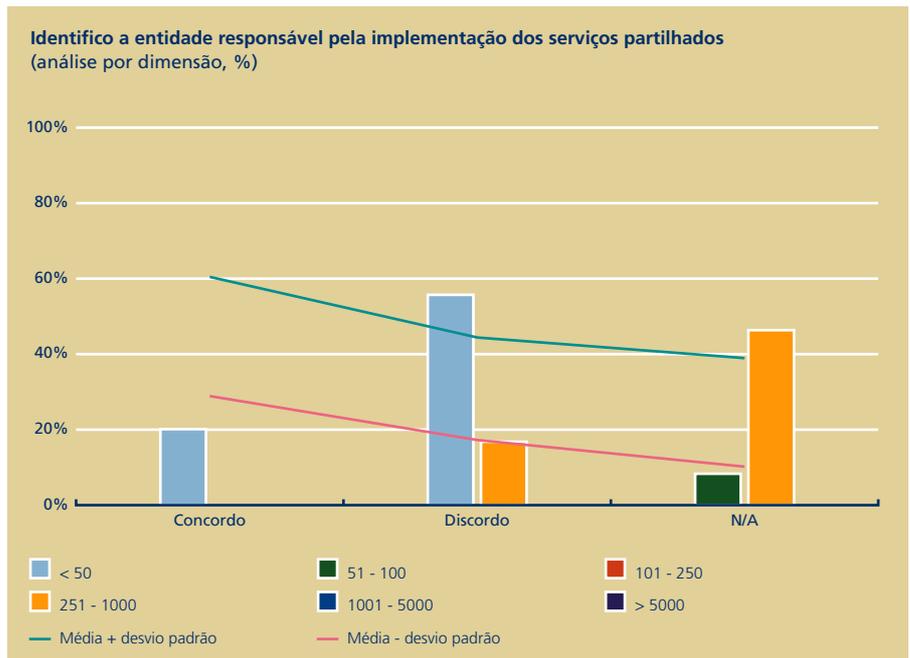
Analisando as respostas pelo nível hierárquico de cada colaborador, destaca-se, uma vez mais, as diferenças registadas entre as chefias e os colaboradores em geral, com estes últimos a apresentar o nível de concordância mais baixo (38,4%), revelando mais desconhecimento na identificação da entidade responsável pela implementação dos serviços partilhados. As chefias de segundo nível são as que menor percentagem de discordância revelam, com apenas 24,2%.



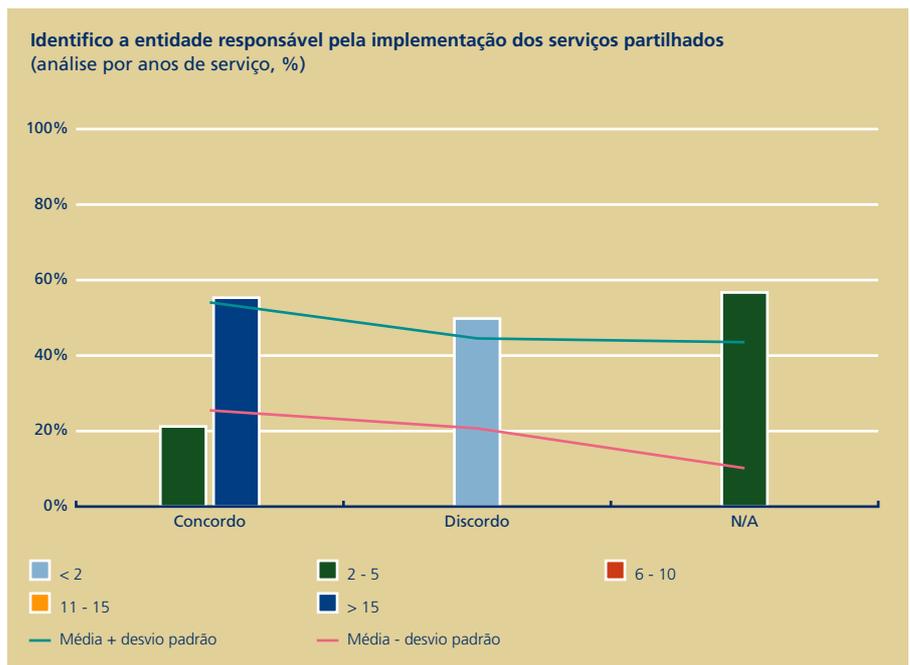
Quanto à análise por sector, apesar dos valores elevados do desvio padrão para o “concordo” e “discordo” (14,3% e 15,9% respectivamente), apresentam-se algumas discrepâncias, nomeadamente no Sector Público Empresarial, que revela uma percentagem de concordância bastante baixa (18,2%) e, conseqüentemente, a mais elevada de discordância, com mais de 60%. Destaque ainda para a percentagem de concordância acima da média por parte da Administração Regional.



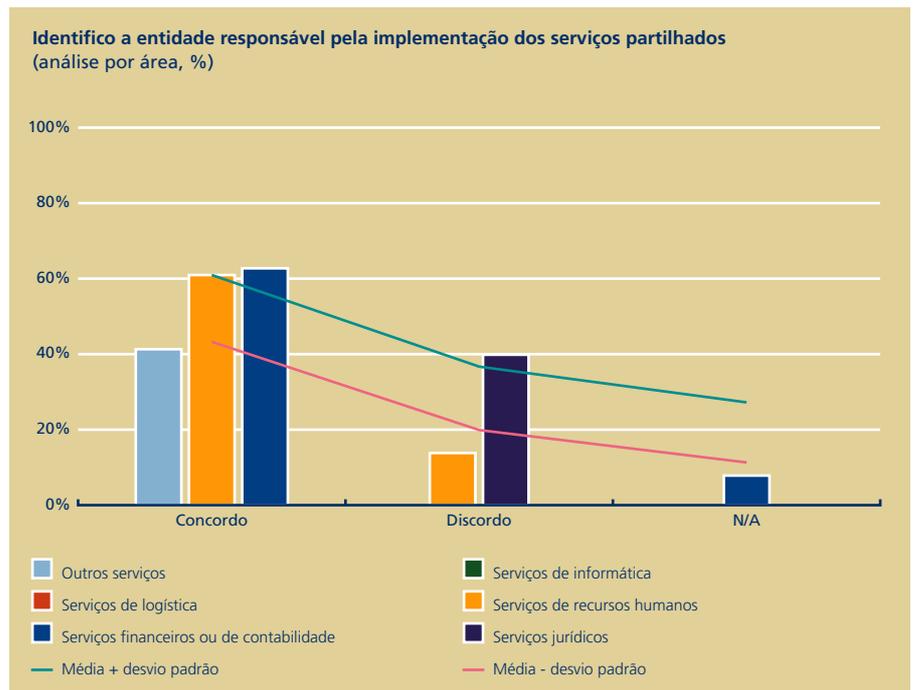
A análise por dimensão mostra que os organismos com menor número de colaboradores (inferior a 50) são os que menos conhecimento revelam quanto à entidade que assume a responsabilidade da implementação dos serviços partilhados, com uma percentagem de concordância de apenas 20% e mais de 50% a assumir posição contrária. No extremo oposto encontram-se os colaboradores de organismos com 251 a 1000 funcionários, com uma percentagem de discordância abaixo da média, ainda que registem o maior número de inquiridos que não deram qualquer resposta.



Relativamente aos anos de serviço verificam-se posições diferentes consoante a antiguidade dos colaboradores na função pública. De facto, o nível de concordância aumenta com os anos de serviço, com os inquiridos com mais de 15 anos a mostrar um conhecimento da entidade responsável acima da média (cerca de 55%). Por outro lado, aqueles com menos de 2 anos de serviço no Estado revelam uma discordância de 50% e os de 2 a 5 anos uma nível de concordância de apenas 21,4%.



A análise por área indica que os serviços de recursos humanos e os financeiros ou de contabilidade têm mais claro qual é a entidade responsável pela implementação dos serviços partilhados para a área de suporte, com percentagens de concordância de 61% e 62,5%, enquanto que os serviços jurídicos mostram menos conhecimento nesta área, com uma percentagem de discordância de cerca de 40%.

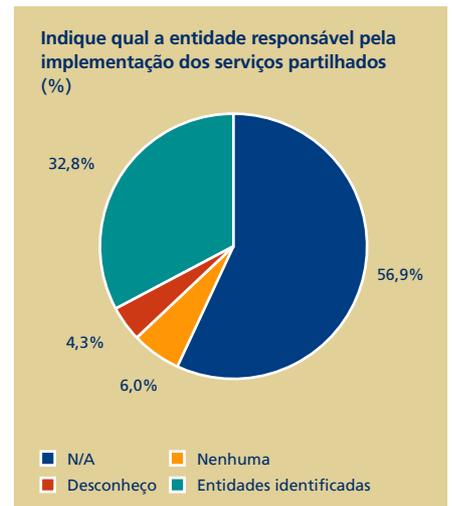


### Nona pergunta

B. Indique qual é o patrocinador/ entidade responsável pela implementação dos serviços partilhados para as áreas de suporte, abrangendo o seu organismo.

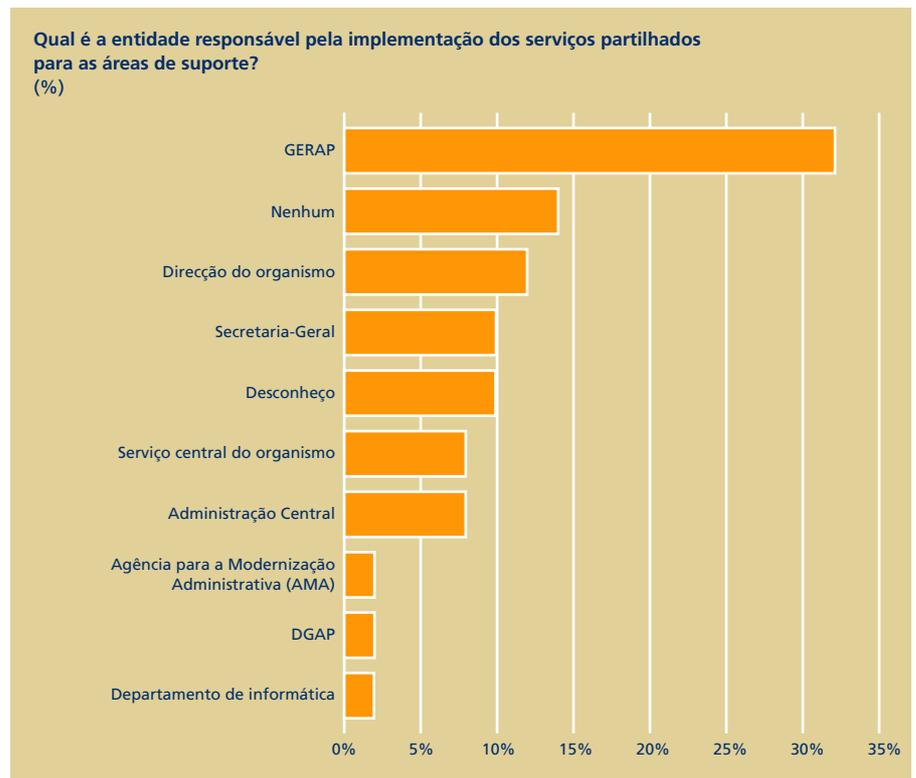
Dos inquiridos que afirmam conhecer a entidade responsável pela implementação dos serviços partilhados, 1 em cada 3 identifica uma entidade, sendo a GERAP a mais referida.

Para esta questão são considerados apenas os inquiridos que responderam “concordo” na questão anterior. Em termos globais, a maioria destes inquiridos (56,9%) optou por não identificar qualquer entidade responsável pela implementação dos serviços partilhados, enquanto que 4,3% assumiu desconhecer o nome dessa entidade. As restantes respostas repartem-se por “nenhuma”, com 6,0% e por várias entidades identificadas pelos inquiridos.



A entidade mais identificada pelos inquiridos foi a GERAP, com 32% das respostas, enquanto que 14% responderam não existir nenhuma entidade responsável. Na terceira posição surge a Direcção do organismo (com 12%), seguindo-se a Secretaria-Geral com 10% das respostas, a mesma percentagem daqueles que admitem desconhecer o nome da entidade. Com menos de 10% surgem o Serviço central do organismo, a Administração Central (ambas com 8%) e a Agência para a Modernização Administrativa (AMA), o DGAP e o Departamento de informática, todos com apenas 2% das respostas.

Para esta questão não foi desenvolvida uma análise cruzando os resultados com os dados demográficos, uma vez que a amostra é bastante reduzida (apenas 50 inquiridos).



### Décima pergunta

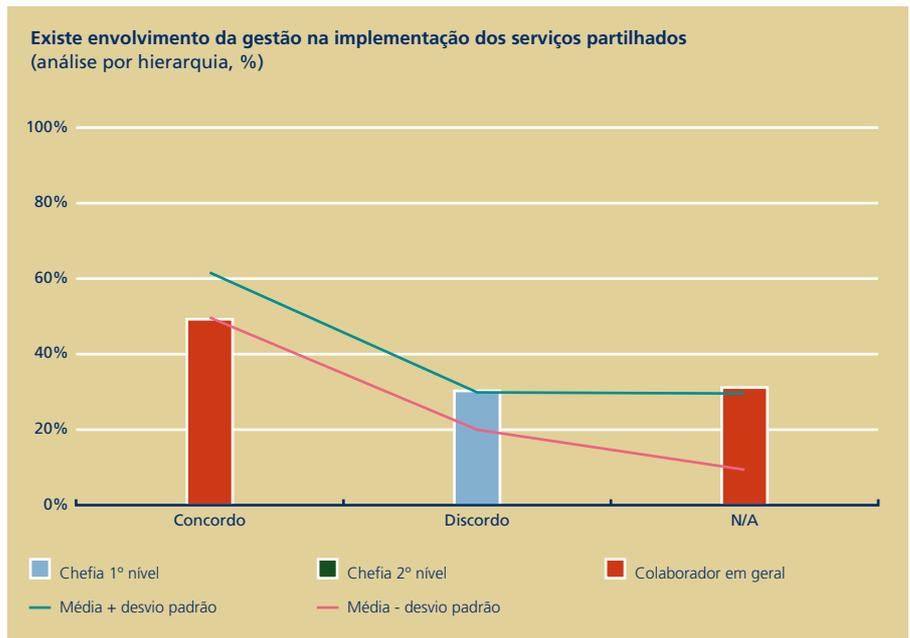
A gestão do meu organismo está envolvida/comprometida com a implementação dos serviços partilhados para as áreas de suporte.

Os colaboradores em geral e as chefias de primeiro nível consideram que deveria ocorrer um maior envolvimento da gestão dos organismos na implementação dos serviços partilhados.

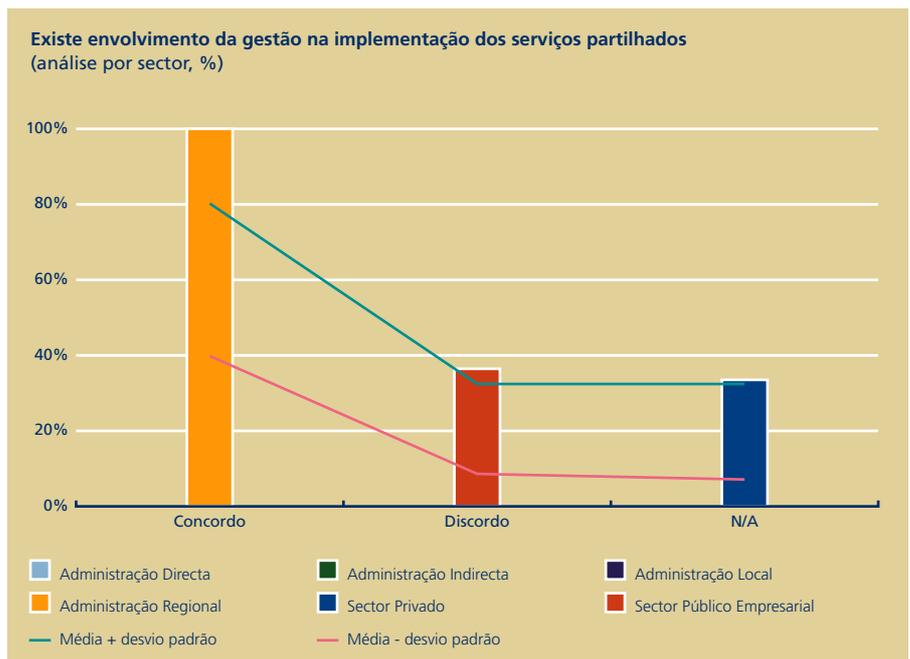
Mais de metade dos inquiridos responde que a gestão do seu organismo está envolvida com a implementação dos serviços partilhados para a área de suporte, existindo, contudo, uma elevada percentagem que tem posição contrária (23,3%). O número de colaboradores que não responde é igualmente elevado, representado perto de 23%.



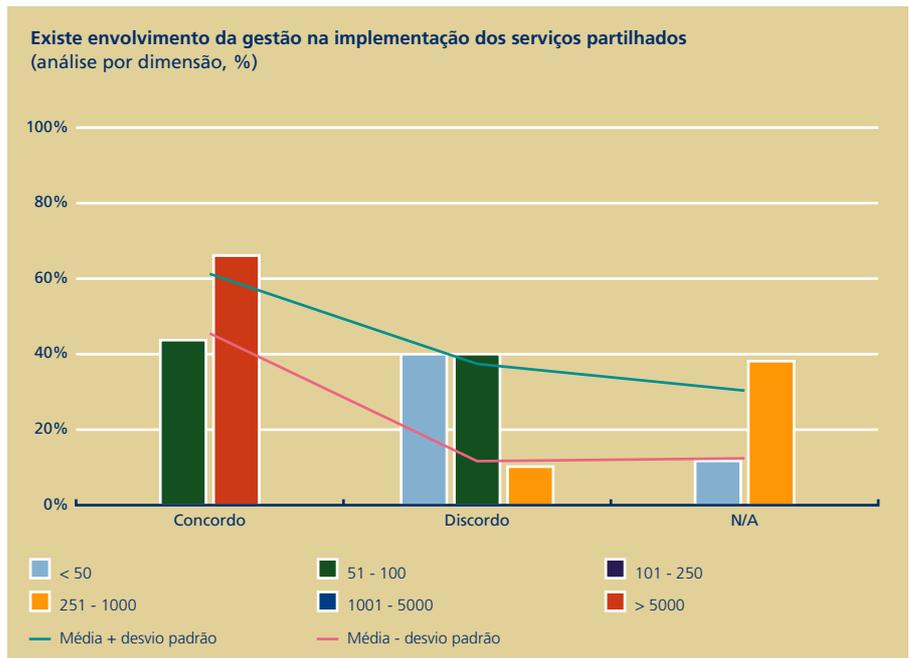
No que diz respeito à análise por hierarquia interessa verificar a as chefias de primeiro nível e os colaboradores em geral revelam posições semelhantes, uma vez que os primeiros apresentam uma percentagem de discordância acima da média (30%), enquanto que os colaboradores em geral têm um nível de concordância inferior à média, sendo de apenas 48,8%.



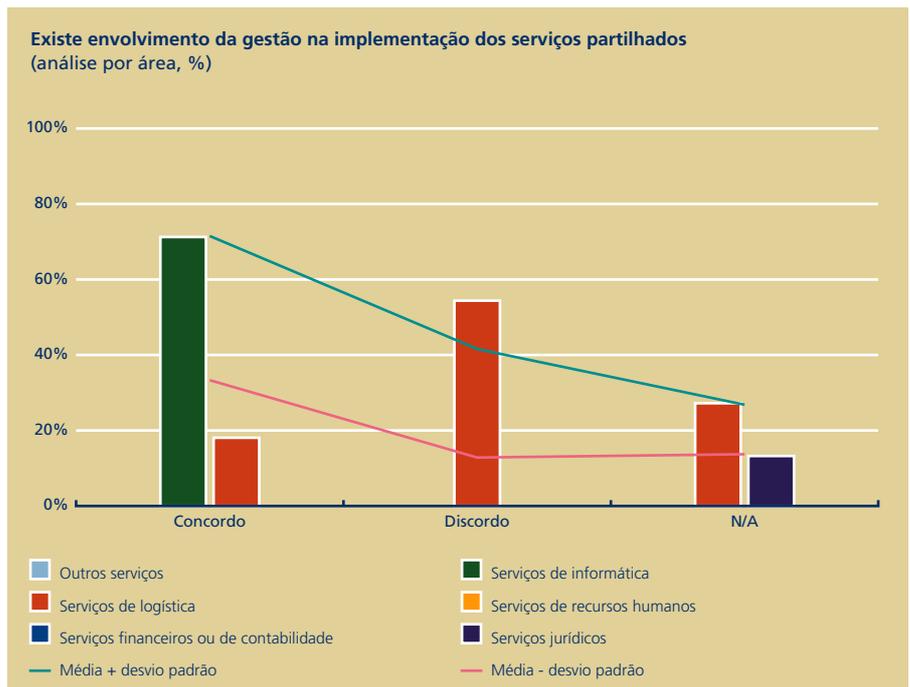
A análise por sector revela duas discrepâncias: a Administração Regional é aquela com uma percentagem de concordância acima da média (100%) e o Sector Público Empresarial é o que tem uma discordância superior à média, com mais de 36%. Todos os restantes sectores apresentam resultados semelhantes.



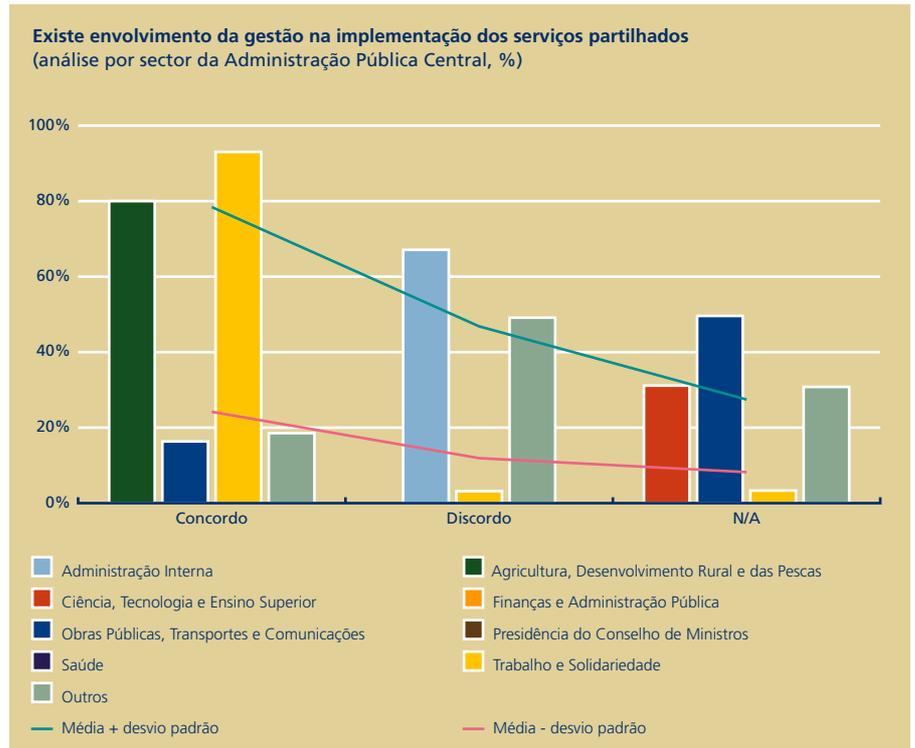
A análise por dimensão mostra, uma vez mais, que o grau de envolvimento dos organismos com a implementação dos serviços partilhados varia inversamente com a dimensão do organismo. Assim, os organismos de menor dimensão concordam menos que a média ou discordam mais do que a média (organismos com menos de 50 colaboradores têm uma discordância de 40% e concordância de 44%). Por outro lado, os colaboradores dos organismos de maior dimensão (mais de 5000 colaboradores) indicam acima da média (66,7%) que estão envolvidos com a implementação dos serviços partilhados.



Quanto à área em que os organismos dos colaboradores se inserem, realça-se as discrepâncias evidenciadas pelos serviços de logística. De facto, esta é a área que apresenta o nível de concordância bastante inferior à média (18,2%) e, simultaneamente, uma percentagem de discordância maior que o limite superior do intervalo (54,6%). Os serviços de informática afirmam que os seus organismos estão envolvidos neste processo, com um nível de concordância superior a 70%.



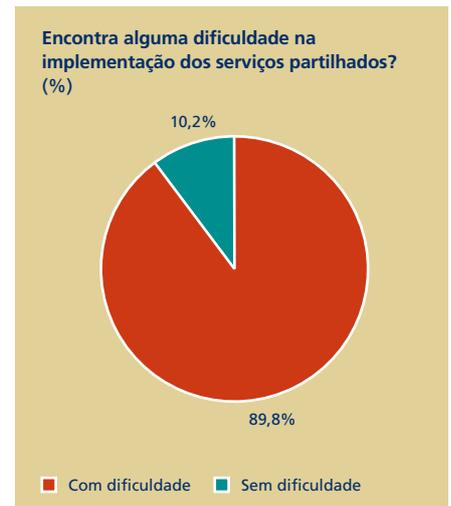
Quanto à análise por sector da Administração Pública Central, esta revela que existem sectores que têm opiniões opostas. Assim, o sector da Agricultura, Desenvolvimento Rural e das Pescas e o sector do Trabalho e Solidariedade apresentam uma concordância superior à média, enquanto que o sector das Obras Públicas, Transportes e Comunicações tem uma percentagem de concordância inferior à média (16,7%) e o da Administração Interna um nível e discordância superior ao intervalo (66,7%).



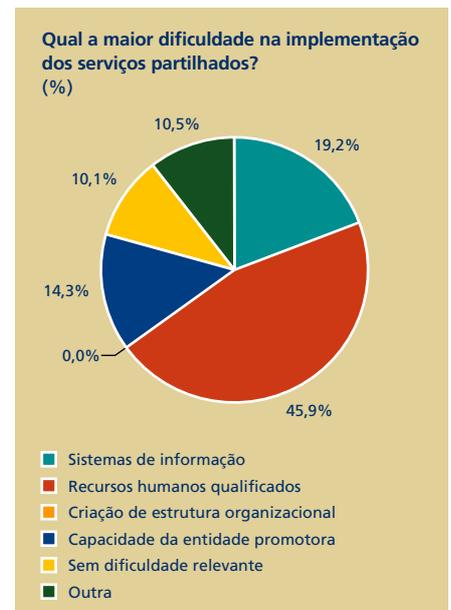
### Décima primeira pergunta Qual a maior dificuldade na implementação dos serviços partilhados para as áreas de suporte?

Quase metade dos inquiridos identifica a falta de recursos humanos qualificados como a maior dificuldade no processo de implementação dos serviços partilhados.

Em termos gerais, 10,2% dos inquiridos considera que não existe qualquer dificuldade relevante na implementação dos serviços partilhados para a área de suporte, enquanto que 89,8% apontam uma dificuldade de entre as seguintes alternativas: Sistemas de informação, Recursos humanos qualificados, Criação da estrutura organizacional, Capacidade da entidade promotora ou Outra.



Considerando todas as alternativas, existe uma dificuldade que é destacada por uma grande percentagem dos colaboradores (45,9%): a falta de recursos humanos qualificados. As demais alternativas têm uma distribuição quase uniforme, onde se evidenciam os sistemas de informação (com 19,2% das respostas) e a capacidade da entidade promotora com 14,3%. Realce ainda para os 10,5% dos inquiridos identificam outra dificuldade para além das apresentadas e que nenhum colaborador identifica problemas relevantes na criação da estrutura organizacional.

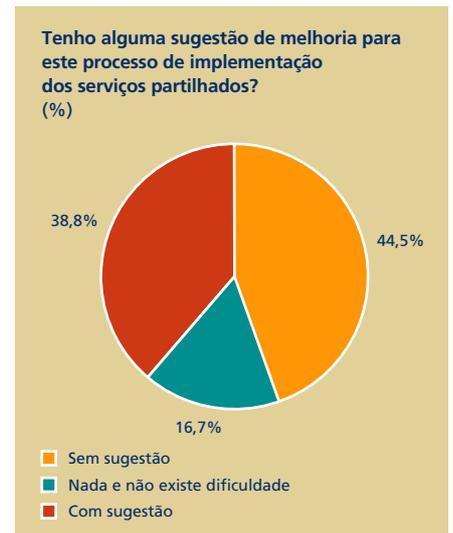


### Décima segunda pergunta

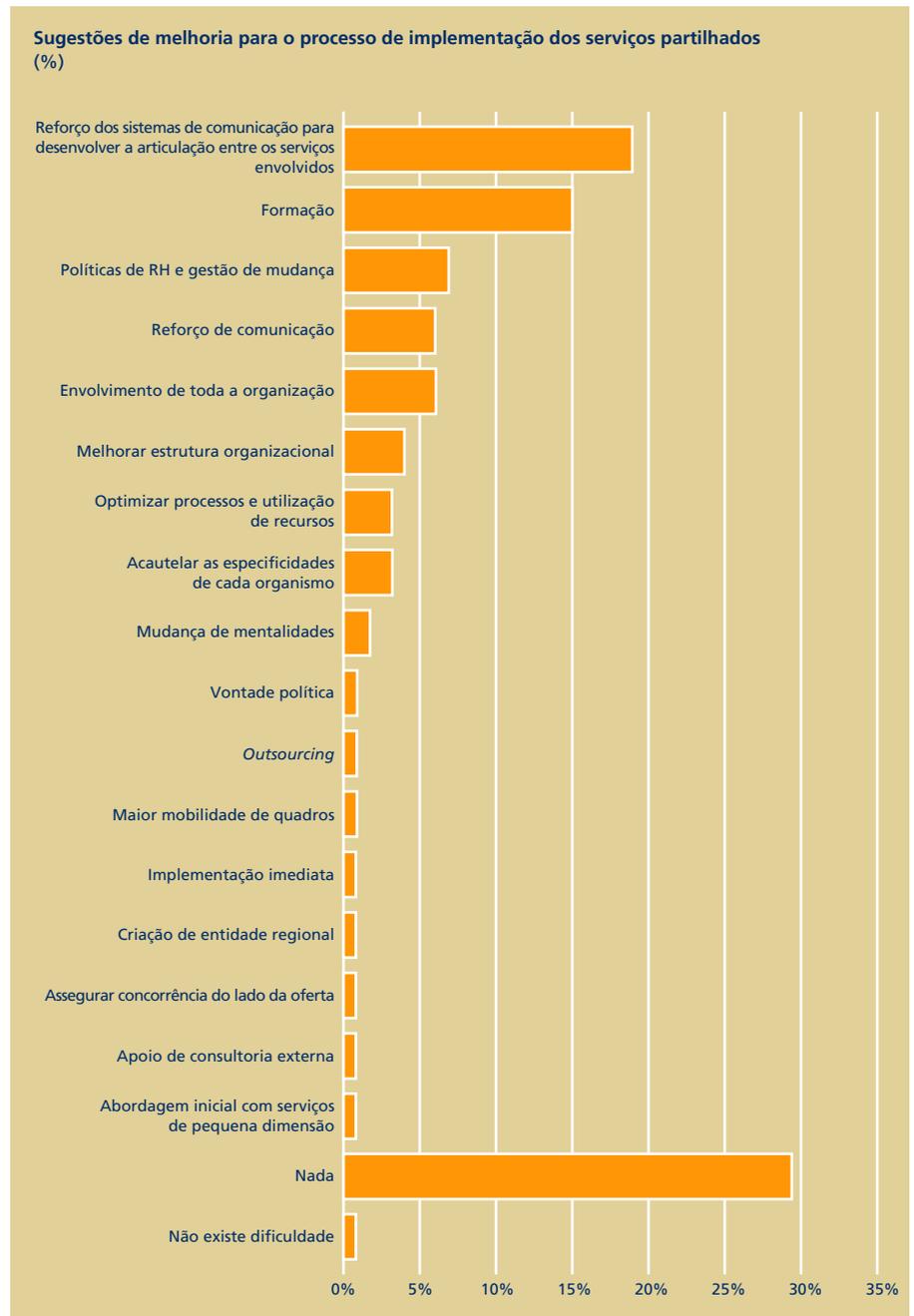
O que sugiro neste processo de implementação dos serviços partilhados para as áreas de suporte.

Cerca de 20% dos inquiridos indica o reforço dos sistemas de comunicação para desenvolver a articulação entre os serviços envolvidos no processo de implementação dos serviços partilhados.

Analisando o conjunto das respostas, a maior parte dos inquiridos (44,5%) não responde, enquanto que 16,7% responde “nada” ou que “não existe dificuldade”. Os restantes 38,8% apresentam sugestões concretas, que foram agrupadas nas seguintes categorias: reforço dos sistemas de comunicação para desenvolver a articulação entre os serviços envolvidos, formação, políticas de RH e gestão de mudança, reforço da comunicação, envolvimento de toda a organização, melhorar estrutura organizacional, otimizar processos e utilização de recursos, acautelar as especificidades de cada organismo, mudança de mentalidades, vontade política, *outsourcing*, maior mobilidade dos quadros, implementação imediata, criação da entidade regional, assegurar concorrência do lado da oferta, apoio de consultoria externa e abordagem inicial com serviços de pequena dimensão.



A resposta mais dada pelos inquiridos foi Nada (29,3%), o que pode revelar desinteresse pelo processo ou, por outro lado, uma concordância elevada com a forma como a implementação dos serviços partilhados para as áreas de suporte está a decorrer. A segunda medida mais referenciada destaca a necessidade de um reforço dos sistemas de comunicação para desenvolver a articulação entre os serviços envolvidos (18,8%), sendo seguida pela formação com 15% das respostas. Todas as restantes sugestões têm menos de 10%, onde se salientam a aplicação de políticas de RH e gestão de mudança (6,8%), a necessidade de reforçar a comunicação e de envolver toda a organização (ambas com 6%), bem como melhorar a estrutura organizacional (3,8%), otimizar processos e utilização de recursos e acautelar as especificidades de cada organismo (ambas com 3%). As restantes sugestões apresentam valores pouco significativos, tendo sido apontada a mudança de mentalidades por 1,5% dos colaboradores e as restantes por apenas 0,8%.



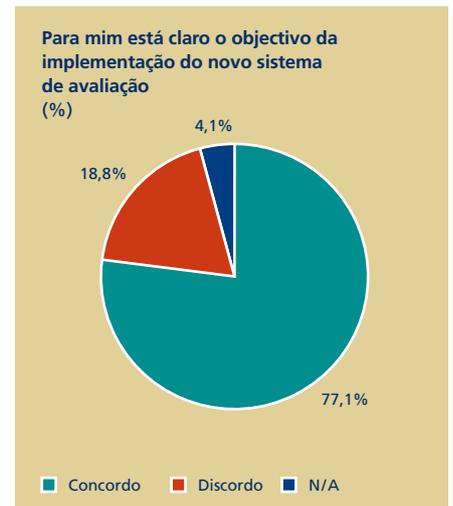
## IV. Implementação do novo sistema de avaliação dos organismos do Estado

### Décima terceira pergunta

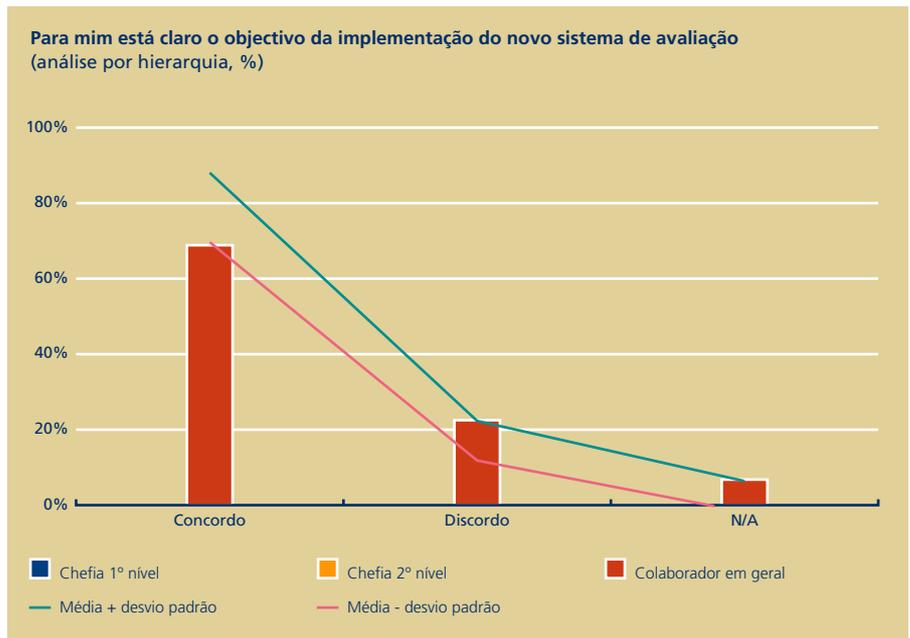
A. Para mim está claro o objectivo da implementação do novo sistema de avaliação.

Em termos globais, a maioria dos inquiridos (77,1%) afirma conhecer o objectivo da implementação do novo sistema de avaliação, enquanto que 18,8% tem opinião contrária.

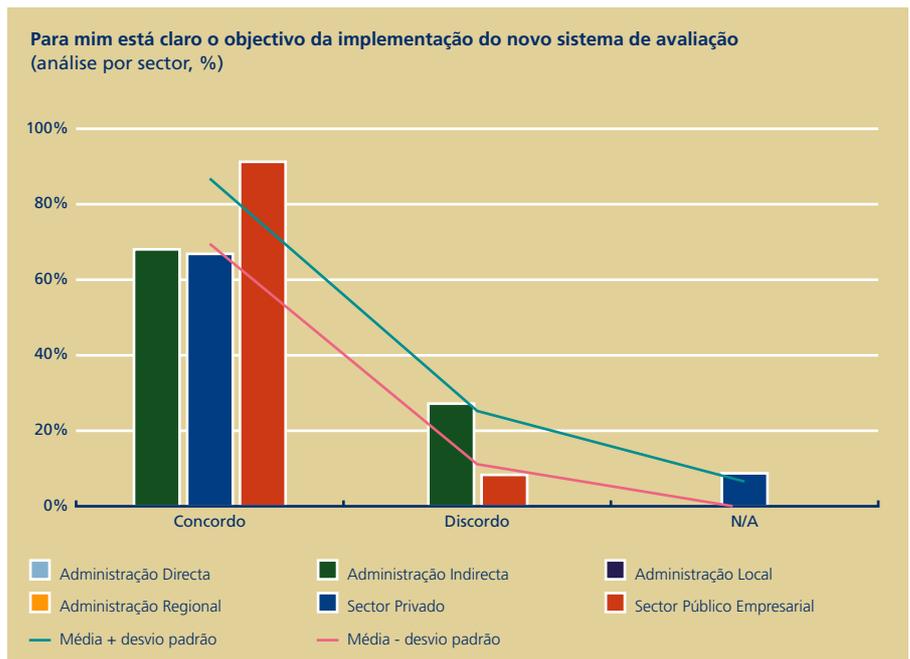
Perto de 8 em cada 10 inquiridos afirma ter conhecimento quanto ao objectivo da implementação do novo sistema de avaliação.



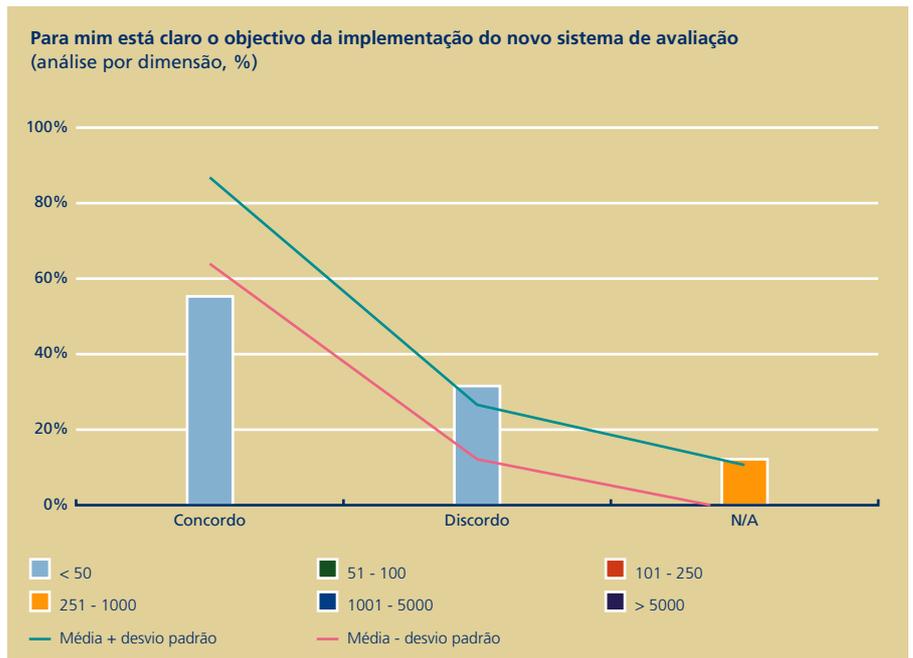
A análise por hierarquia revela que os colaboradores em geral se mostram mais discordantes que as chefias (23,2%), mostrando que para estas últimas o objectivo da implementação do novo sistema de avaliação está mais claro.



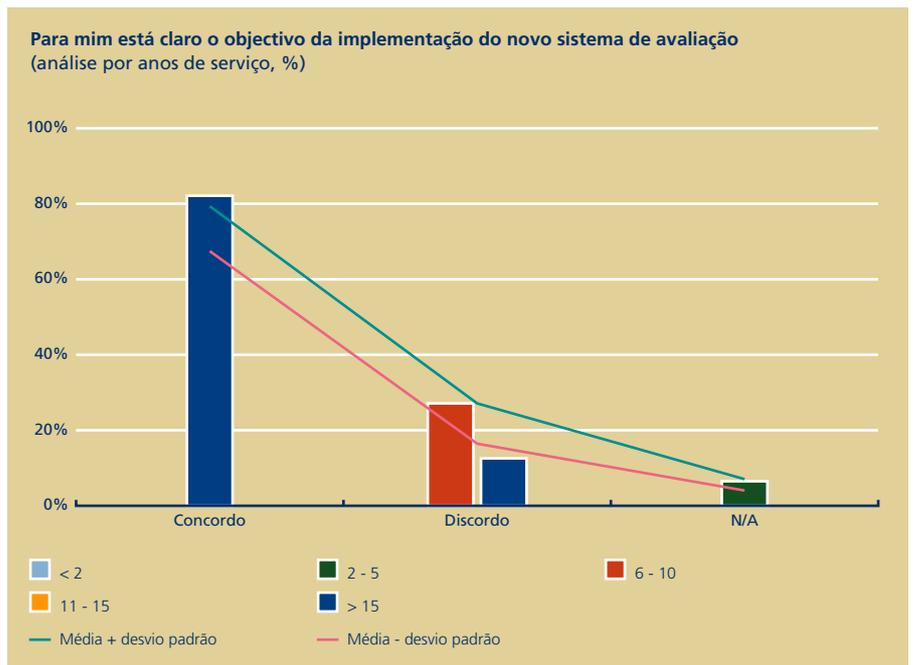
Quanto ao sector em que o organismo dos colaboradores se insere, o Sector Público Empresarial é aquele que apresenta uma percentagem de concordância acima da média (90,9%), enquanto que a Administração Indirecta e o Sector Privado mostram um conhecimento do objectivo da implementação do novo sistema de avaliação inferior à média, com 68,2% e 66,7% respectivamente.



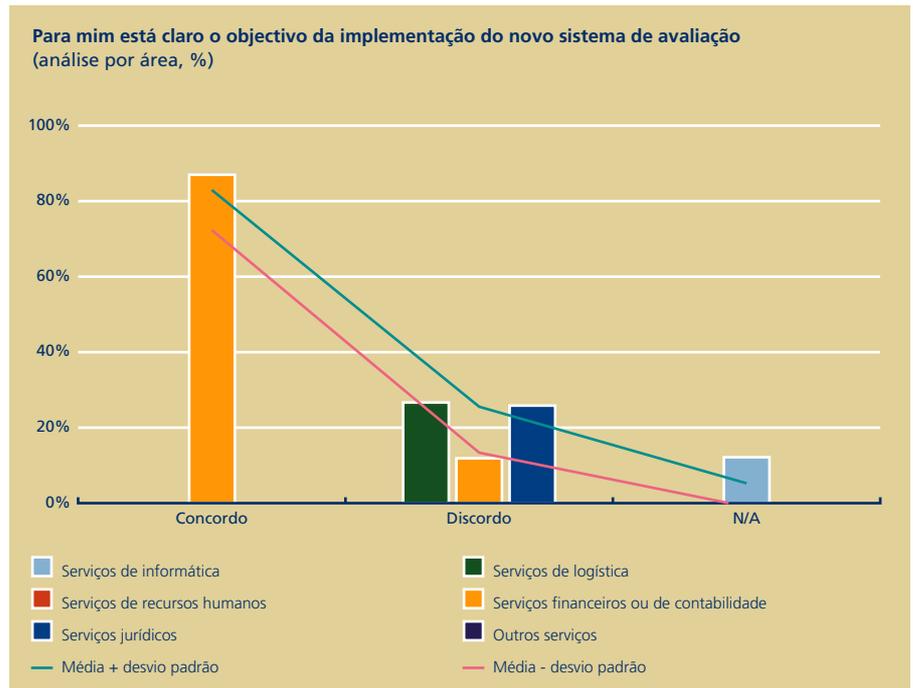
Relativamente à análise por dimensão, conclui-se que os organismos de menor dimensão são aqueles que demonstram menor conhecimento quanto ao objectivo do novo sistema de avaliação, com uma percentagem de concordância inferior à média (56%) e, consequentemente, um valor de discordância significativo (32%).



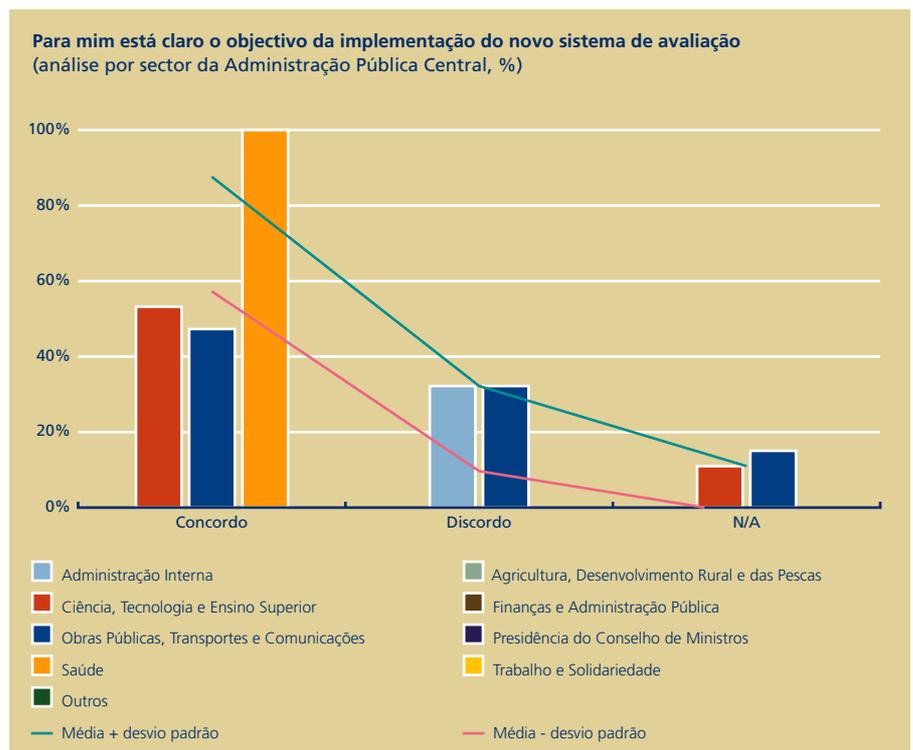
Quanto aos anos de serviço, os colaboradores com mais de 15 anos são os que mostram mais discrepâncias, indicando um nível de concordância superior à média (82,8%). No extremo oposto encontram-se os funcionários com 6 a 10 anos de serviço no Estado, com uma discordância superior à média (27,7%).



A análise por área demonstra que os serviços financeiros ou de contabilidade revelam uma concordância acima da média (87,5%) e o nível de discordância mais baixo. Por outro lado, os serviços de logística e os serviços jurídicos são os que têm a percentagem mais elevada de colaboradores que revela desconhecer o objectivo do novo sistema de avaliação (27,3% e 26,7% respectivamente).



Esta análise indica que existem algumas discrepâncias entre os diferentes sectores da Administração Pública Central. O sector da Saúde revela maior conhecimento quanto ao objectivo do novo sistema de avaliação, sendo o único que se destaca por ter um nível de concordância acima da média (100%). No entanto, existem vários sectores que respondem de forma contrária: os sectores da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e o das Obras Públicas, Transportes e Comunicações apresentam percentagens de concordância abaixo da média (56,3% e 50% respectivamente) e o sector da Administração Interna manifesta um nível de discordância de 33,3%, estando, por isso, acima da média.



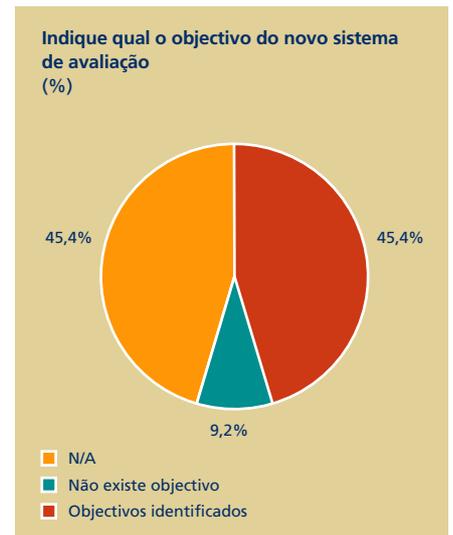
### Décima terceira pergunta

#### B. Indique qual é o objectivo da implementação do novo sistema de avaliação.

Dos inquiridos que indicam conhecer o objectivo da implementação do novo sistema de avaliação, 1 em cada 4 salienta a importância deste processo para aumentar o desempenho na função pública.

Mais de 15% dos inquiridos indica que não existe nenhum objectivo na implementação do novo sistema de avaliação.

Para esta questão foram consideradas apenas as respostas dos inquiridos que responderam “concordo” à questão anterior, uma vez que são esses que revelaram ter conhecimento do objectivo da implementação do novo sistema de avaliação. No entanto, apenas 45,4% desses inquiridos identificaram um objectivo, tendo a mesma percentagem de colaboradores optado por não dar qualquer resposta. Os restantes 9,2% afirmam que não há qualquer objectivo na implementação do novo sistema de avaliação.



Os objectivos mais referidos são “avaliar o desempenho” e “aumentar a eficiência”, ambas com 23,8% das respostas, seguindo-se “nenhum” com 16,8%. Uma percentagem ainda significativa de inquiridos (14,9%) refere que a meta é estabelecer um sistema baseado na meritocracia, enquanto que as restantes finalidades são referidas por menos de 10% dos colaboradores: Cumprimento da lei por 6,9%; Maior transparência e rigor e Aumento da produtividade por 5%; Implementação da CAF por 2%; Limitar classificação por via da imposição de quotas e criação da AMA por 1%.

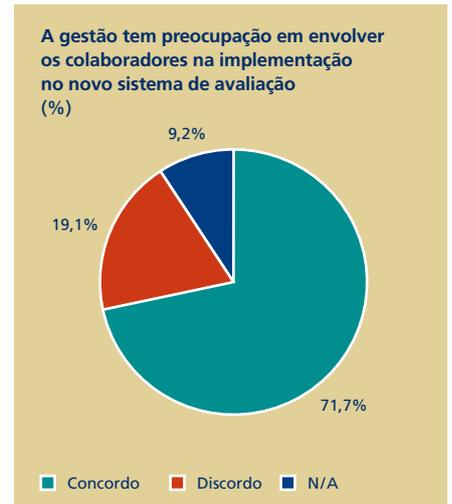


### Décima quarta pergunta

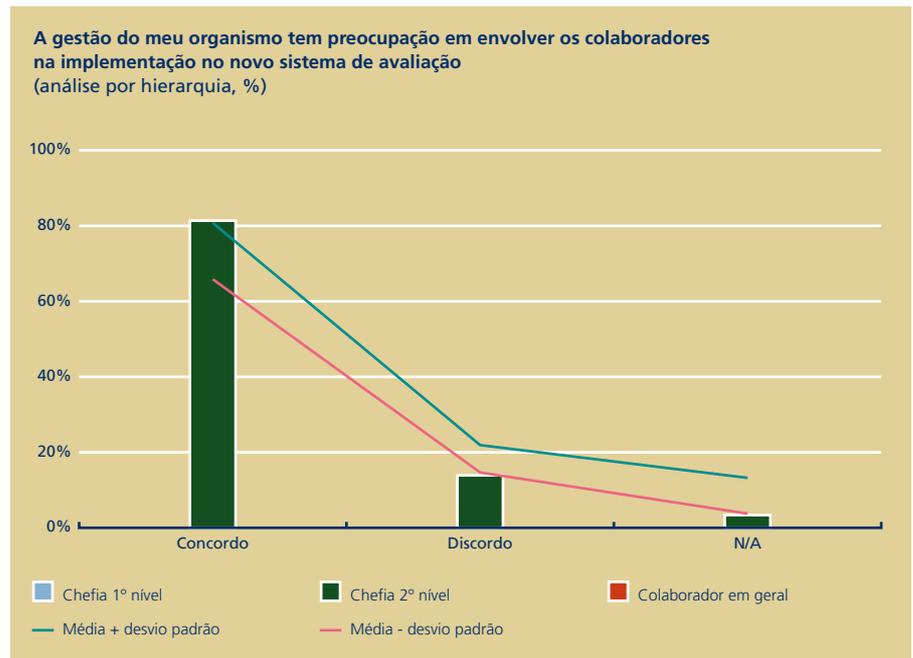
Há uma preocupação por parte dos gestores do meu organismo em envolver/encorajar os colaboradores na implementação do novo sistema de avaliação.

De acordo com aproximadamente 70% dos inquiridos as chefias têm preocupação em envolver os colaboradores na implementação do novo sistema de avaliação.

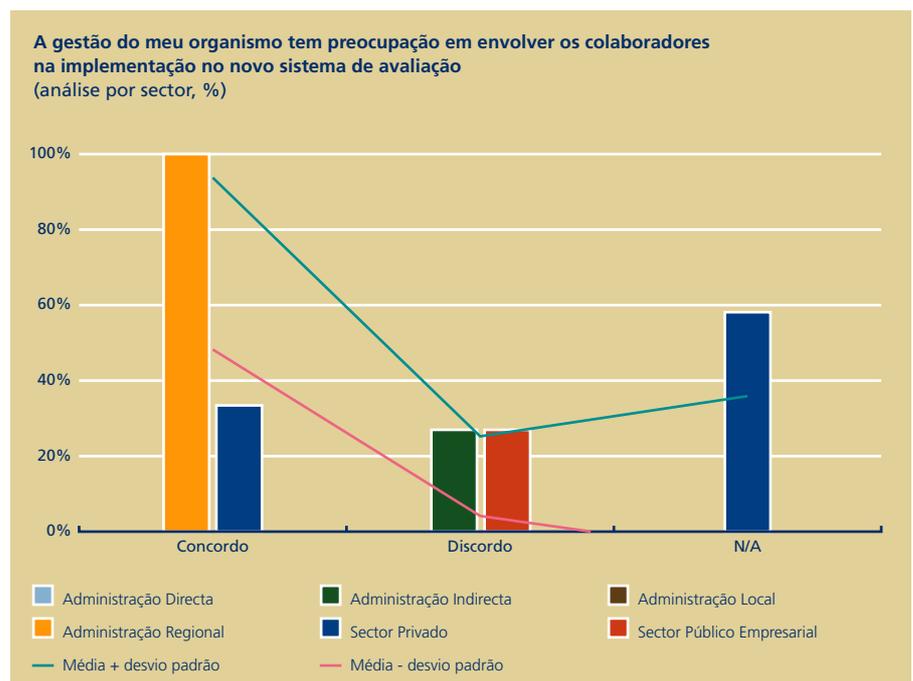
Analisando a totalidade das respostas verifica-se que 71,7% do total dos inquiridos afirma que os gestores dos seus organismos procuram envolver os colaboradores no novo sistema de avaliação. Por outro lado, 19,1% tem posição contrária e 9,2% não responde.



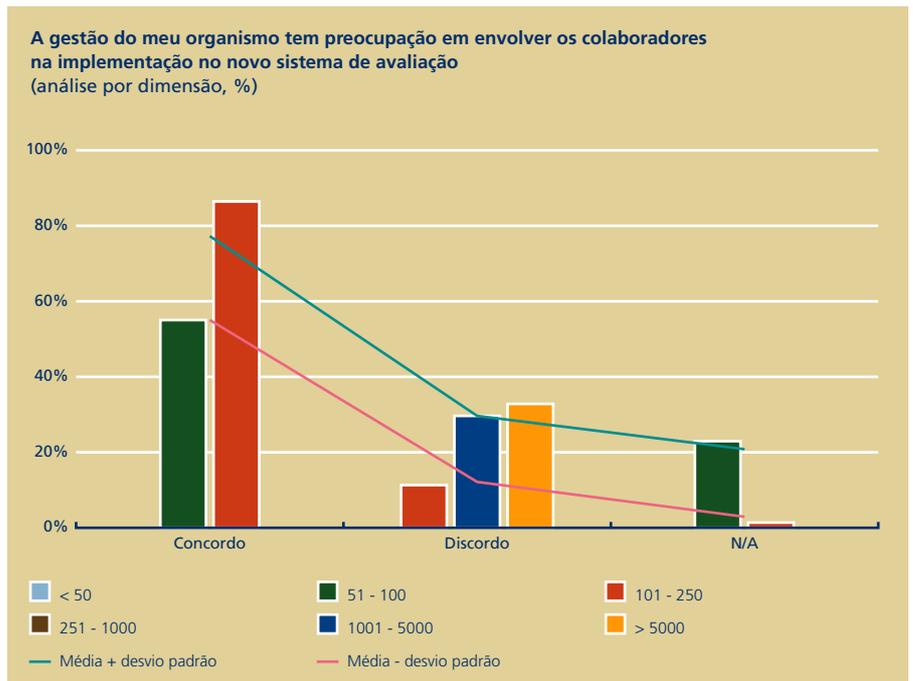
A análise por hierarquia indica que apenas as chefias de segundo nível apresentam discrepâncias, uma vez que assumem acima da média que existe preocupação por parte dos gestores do organismo em envolver os colaboradores no novo sistema de avaliação (82,3%). Apesar de não estar representado no gráfico (por não ter uma percentagem menor que o limite inferior do intervalo), são os colaboradores em geral que apresentam menor nível de concordância (apenas 67,2%), mostrando que as perspectivas de chefia intermédias e colaboradores em geral não estão alinhadas.



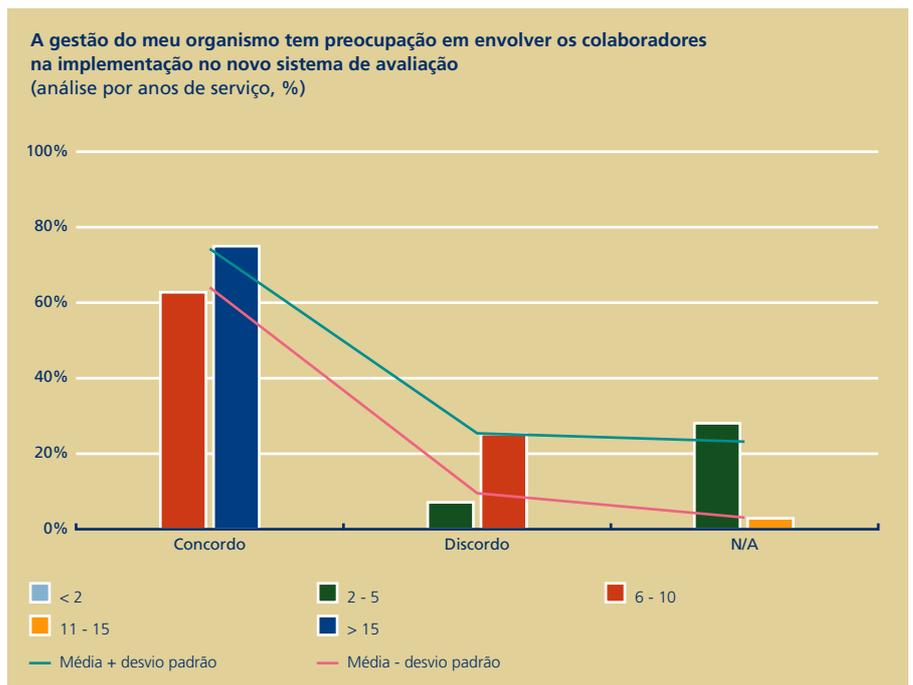
Se a análise for efectuada por sector, constata-se que existem discrepâncias entre sectores, com a Administração Regional a revelar uma percentagem de concordância acima da média (100%), enquanto que os colaboradores de outros três sectores têm opiniões contrárias. Nomeadamente, o Sector Privado apresenta um nível de concordância de 33,3%, bastante inferior à média e fruto de uma percentagem muito elevada de N/A, enquanto que a Administração Indirecta e o Sector Público Empresarial discordam acima da média, ambos com 27,3%.



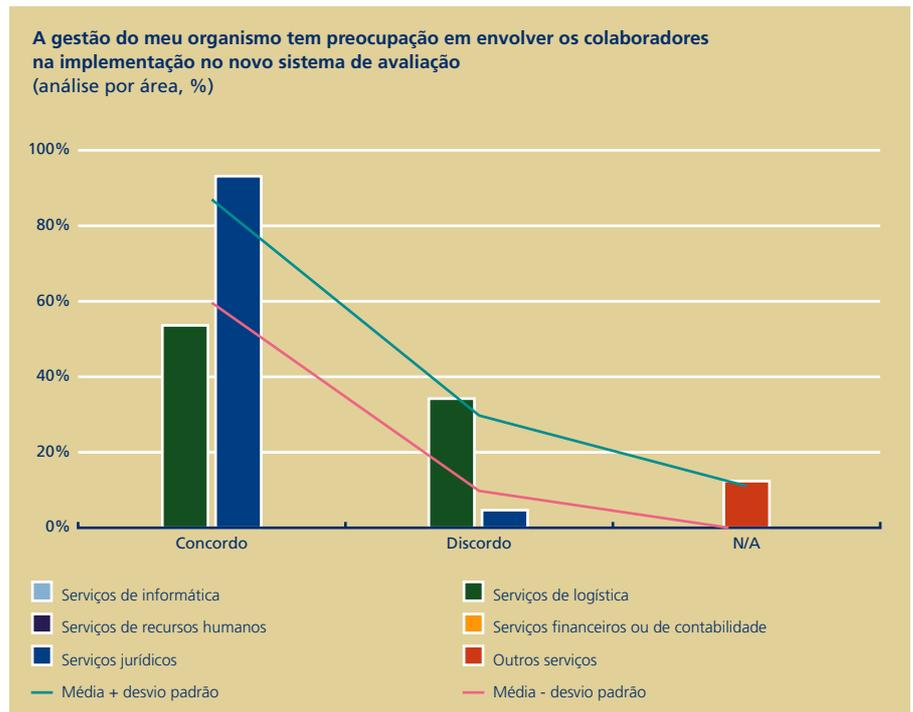
Quanto à dimensão, a análise indica que não existe uma tendência clara, pois se os organismos com 101 a 250 funcionários têm uma percentagem de concordância acima da média, os de 51 a 100 têm opinião contrária. No entanto, o nível de discordância dos organismos de maior dimensão (1001 a 5000 e mais de 5000) pode indicar que nos organismos de maior dimensão, a preocupação dos gestores em envolver os colaboradores na implementação do novo sistema de avaliação é menor ou, numa visão mais optimista, menos perceptível.



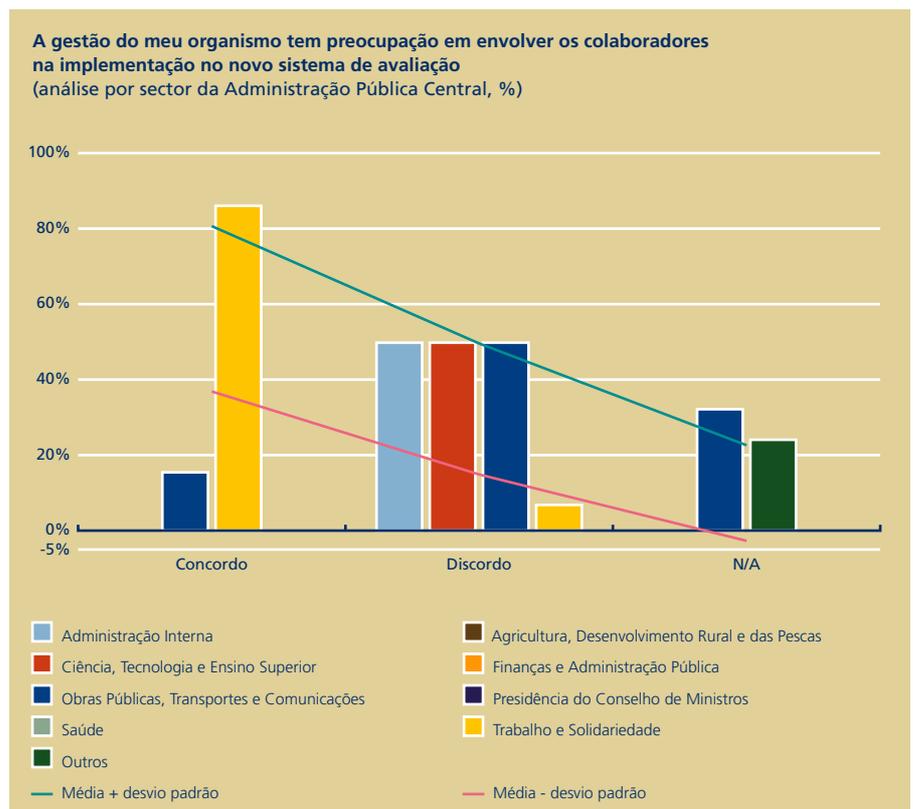
Esta análise indica que os colaboradores com mais de 15 anos de serviço reconhecem acima da média a preocupação dos gestores (75,4% de concordância), enquanto que os funcionários com 6 a 10 anos de serviço têm uma percepção contrária, com uma percentagem de concordância de 63,8% e de discordância de 25,5%.



Relativamente a área em que os colaboradores desempenham funções, existem algumas discrepâncias nos serviços de logística e nos serviços jurídicos, que têm posições contrárias quanto à preocupação dos gestores em envolver os colaboradores no novo sistema de avaliação. Os primeiros revelam uma percentagem de concordância inferior à média (54,6%) e de discordância acima da média (36,4%), enquanto os segundos têm um nível de concordância de 93,3% e de discordância muito reduzido, com apenas 6,7%.



O sector do Trabalho e da Solidariedade revela uma concordância acima da média (87,1%), enquanto vários sectores revelam posições contrárias, sendo a do sector das Obras Públicas, Transportes e Comunicações aquele que mais se destaca com uma percentagem de concordância bastante inferior à média (16,7%). Este sector apresenta ainda um nível de discordância de 50%, o mesmo do sector da Administração Interna e da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.



### Décima quinta pergunta Qual a maior dificuldade na implementação do novo sistema de avaliação?

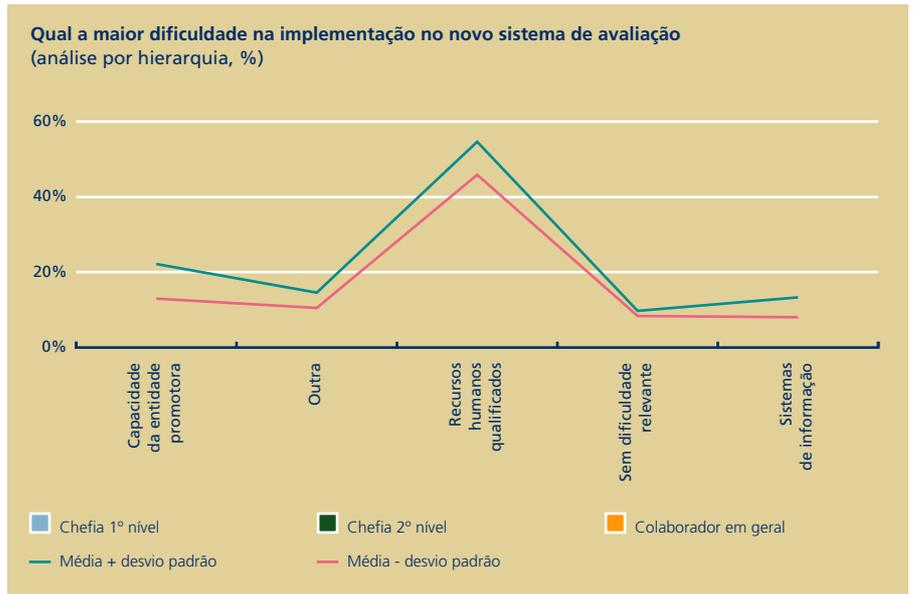
Perto de metade dos inquiridos apresenta como principal problema a falta de qualificação dos recursos humanos.

Aproximadamente 20% dos inquiridos questiona a capacidade da entidade promotora quanto ao processo de implementação do novo sistema de avaliação.

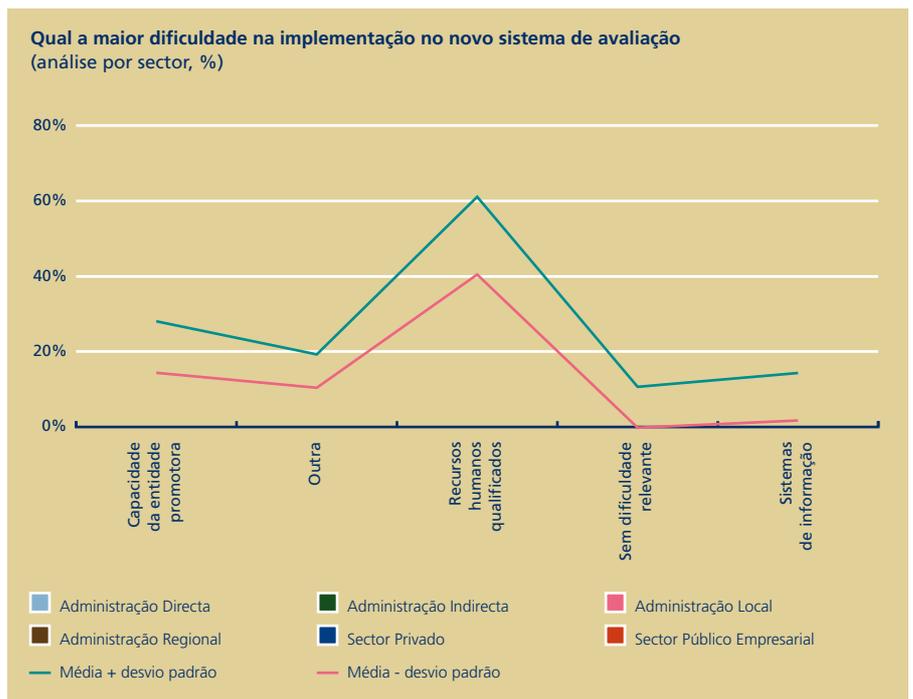
A dificuldade identificada pelo maior número de inquiridos foi a falta de recursos humanos qualificados (com 48%). A criação da estrutura organizacional não é identificada por nenhum dos inquiridos, que preferem questionar a capacidade da entidade promotora (19%) e os Sistemas de informação (11%). Dos restantes colaboradores, 13% refere outra dificuldade, enquanto 9% indica que não há nenhuma dificuldade relevante.



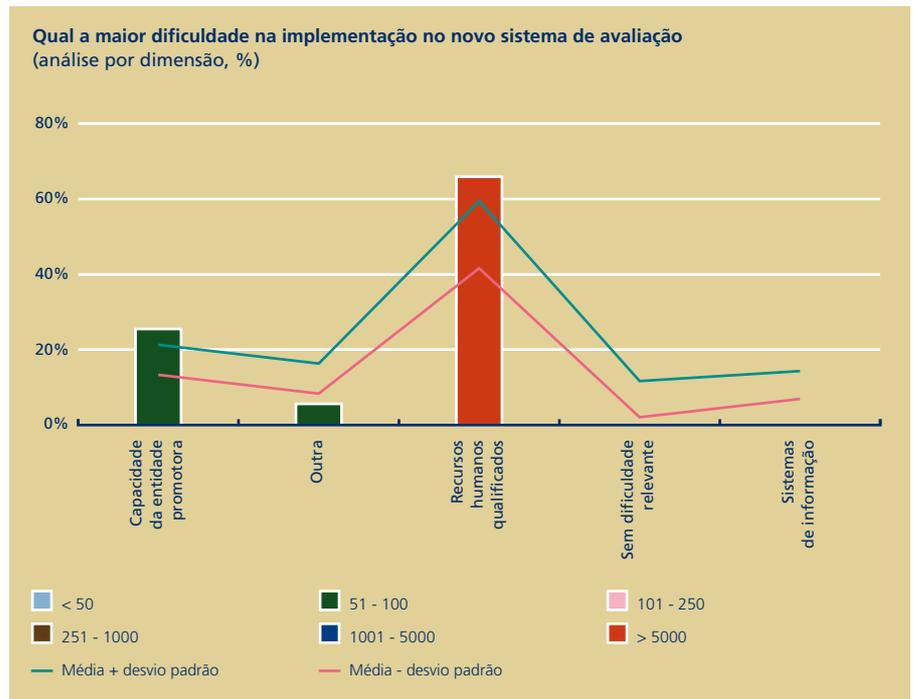
A análise por hierarquia não revela qualquer discrepância, estando as chefias e os colaboradores em geral com noções similares quanto às dificuldades na implementação do novo sistema de avaliação.



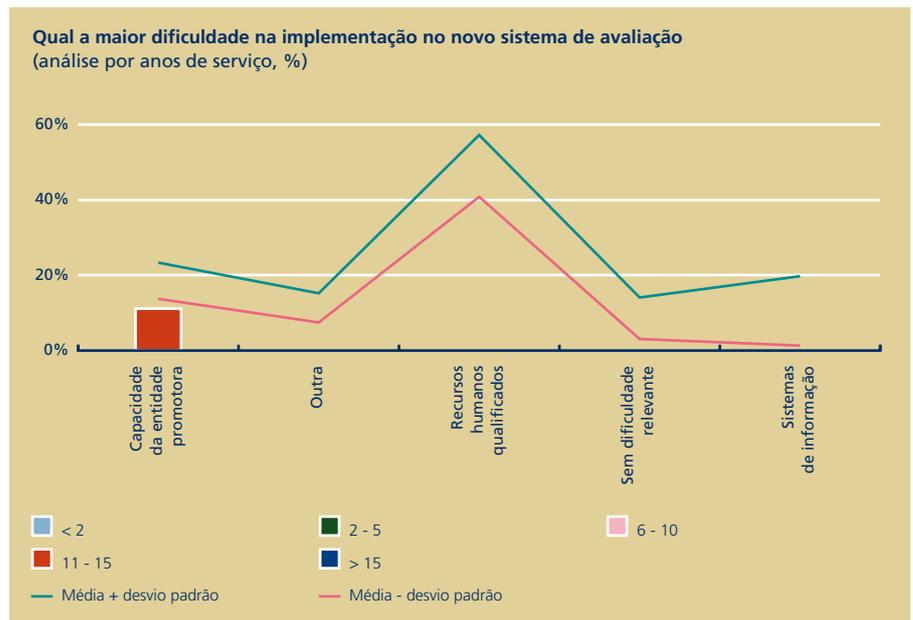
A análise por sector não mostra qualquer discrepância, concluindo-se que os diferentes sectores têm opiniões semelhantes quanto às dificuldades na implementação do novo sistema de avaliação.



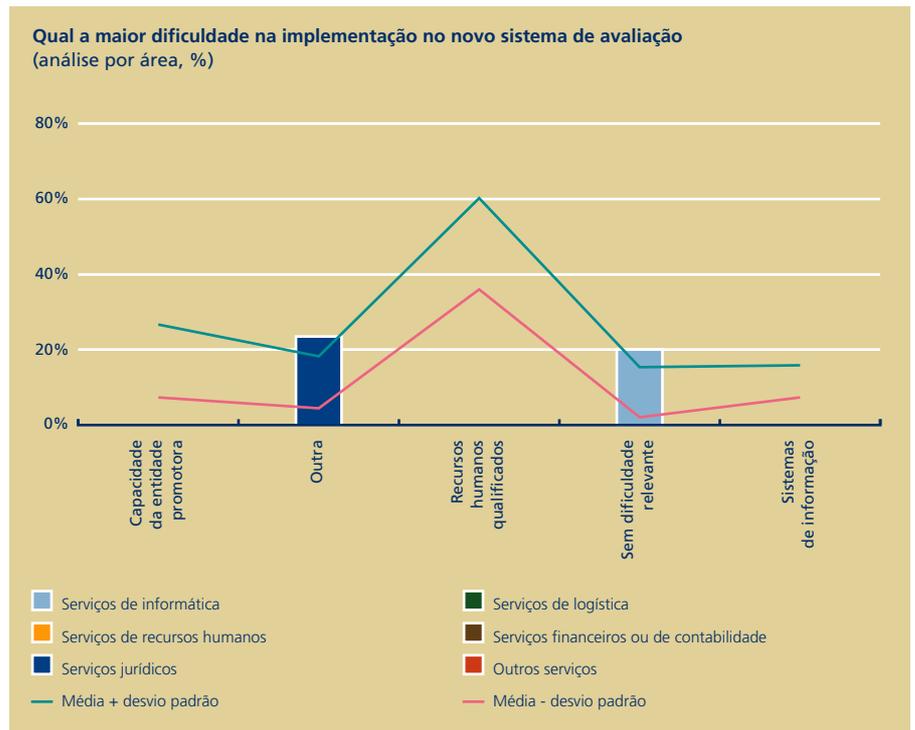
Os recursos humanos qualificados são uma dificuldade identificada acima da média pelos colaboradores que exercem funções em organismos com mais de 5000 funcionários. Outras discrepâncias verificam-se nos organismos com 51 a 100 colaboradores, que referem acima da média a capacidade da entidade promotora (25%) e “outra” como dificuldades na implementação do novo sistema de avaliação.



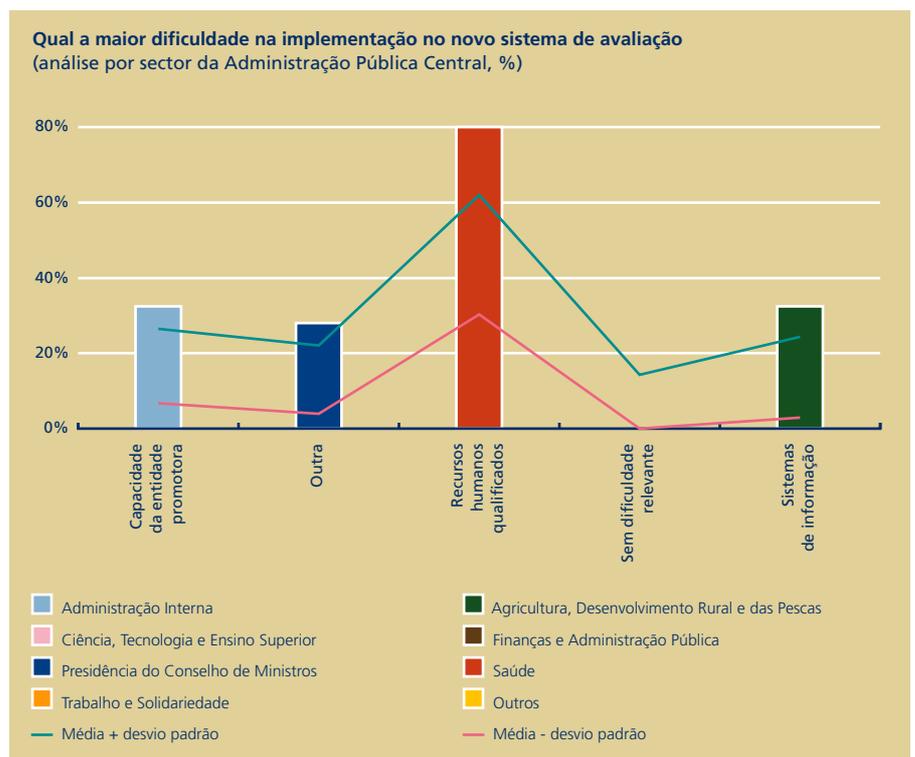
A análise por anos de serviço apenas revela uma discrepância, indicando o pouco impacto que os anos de serviço no Estado tem na identificação de dificuldades na implementação do novo sistema de avaliação. Assim, apenas os colaboradores com 11 a 15 anos de serviço identificam, menos que a média, a capacidade da entidade promotora, com 11,1%.



Quanto à área em que cada inquirido desempenha as suas funções, os serviços de informática destacam acima da média que não há nenhuma dificuldade relevante (20%), enquanto que os serviços jurídicos apontam, acima da média, outras dificuldades para além das apresentadas.



Relativamente à análise por sector da Administração Pública Central verificam-se algumas discrepâncias. O sector da Saúde apresenta uma percentagem acima da média na necessidade de recursos humanos qualificados (80%) e o da Agricultura, Desenvolvimento Rural e das Pescas nos sistemas de informação (33,3%). O sector da Administração Interna revela um nível superior à média quanto à capacidade da entidade promotora (33,3%), enquanto que o da Presidência do Conselho de Ministros indica outras dificuldades para além das apresentadas.

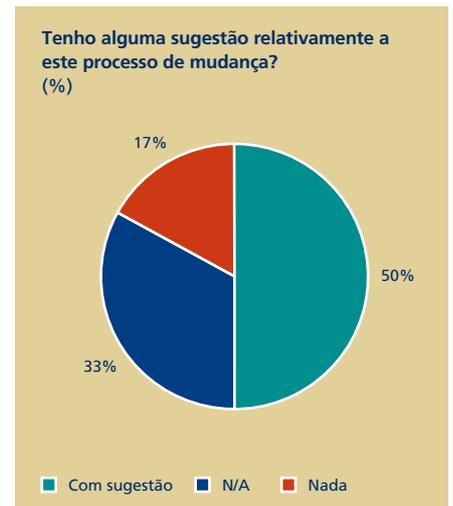


## Décima sexta pergunta

### O que sugiro relativamente à implementação do novo sistema de avaliação?

Metade dos inquiridos sugere melhorias relativamente ao novo sistema de avaliação, sendo a formação apontada por 22,5% destes.

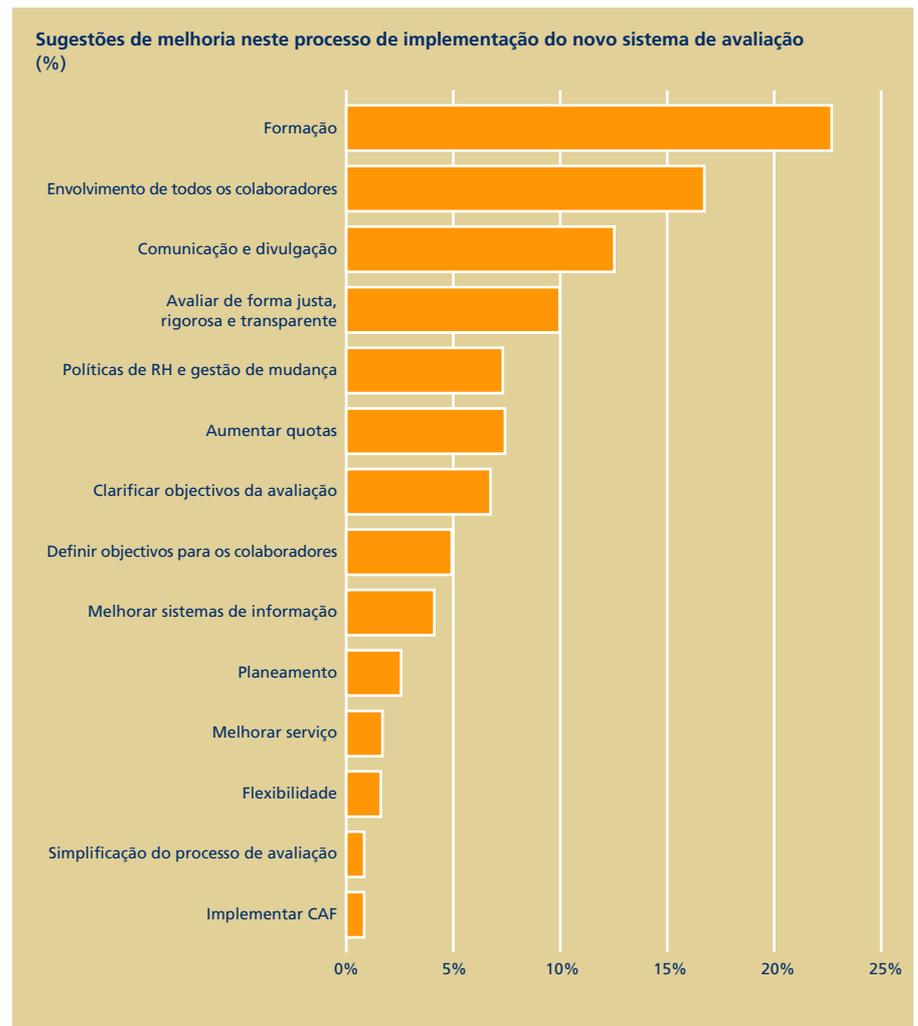
As respostas dos inquiridos a esta pergunta dividiram-se entre os que apresentaram alguma sugestão e os que optaram por não responder ou por não identificar qualquer recomendação. Assim, para além dos 33% de N/A, verifica-se 17% de “nada” e 50% de medidas sugeridas. Uma vez que se trata de uma resposta aberta, as sugestões foram classificadas da seguinte forma: aumentar quotas, avaliar de forma justa, rigorosa e transparente, clarificar objectivos da avaliação, comunicação e divulgação, definir objectivos para os colaboradores, envolvimento de todos os colaboradores, flexibilidade, formação, implementar CAF, melhorar serviço, melhorar sistemas de informação, planeamento, políticas de recursos humanos e gestão de mudança e simplificação do processo de avaliação.



As percentagens de cada resposta foram calculadas tendo em conta apenas as sugestões dadas, sendo excluídos para esta análise os inquiridos que não apresentavam qualquer sugestão. Assim, consideramos apenas 120 questionários (50% do total).

A aposta na formação é a medida mais vezes sugerida (22,5%), revelando a preocupação dos inquiridos com as competências técnicas dos avaliadores e avaliados. Na segunda posição é destacado o envolvimento de todos os colaboradores (16,7%), seguindo-se a comunicação e a divulgação (12,5%). Outra medida, referida por 10% dos inquiridos, mostra a preocupação dos colaboradores com uma avaliação justa, rigorosa e transparente. As políticas de recursos humanos e gestão de mudança e o aumento das quotas relativas à promoção dos funcionários são referidas por apenas 7,5% dos inquiridos, o que demonstra a diversidade e dispersão das respostas. Existe ainda um grupo de inquiridos que sublinha a importância dos objectivos neste processo de implementação do novo sistema de avaliação. Assim, 6,7% indica que é fundamental clarificar os objectivos deste processo, enquanto que 5% aponta a necessidade de definir objectivos para os colaboradores, para que a avaliação seja objectiva e medida.

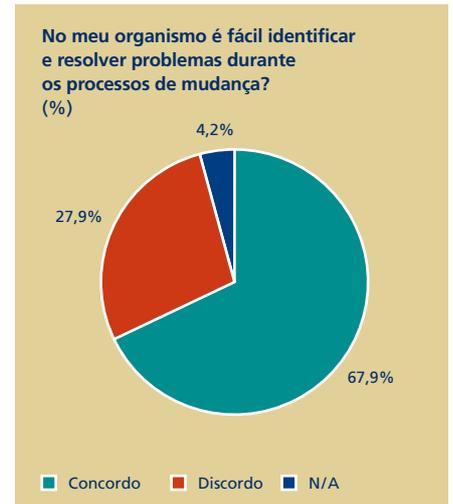
As restantes sugestões são apenas identificadas por menos de 5% dos inquiridos. Incluem-se neste grupo a melhoria dos sistemas de informação, o planeamento, a melhoria dos serviços, a flexibilidade, a simplificação do processo de avaliação e a implementação da CAF.



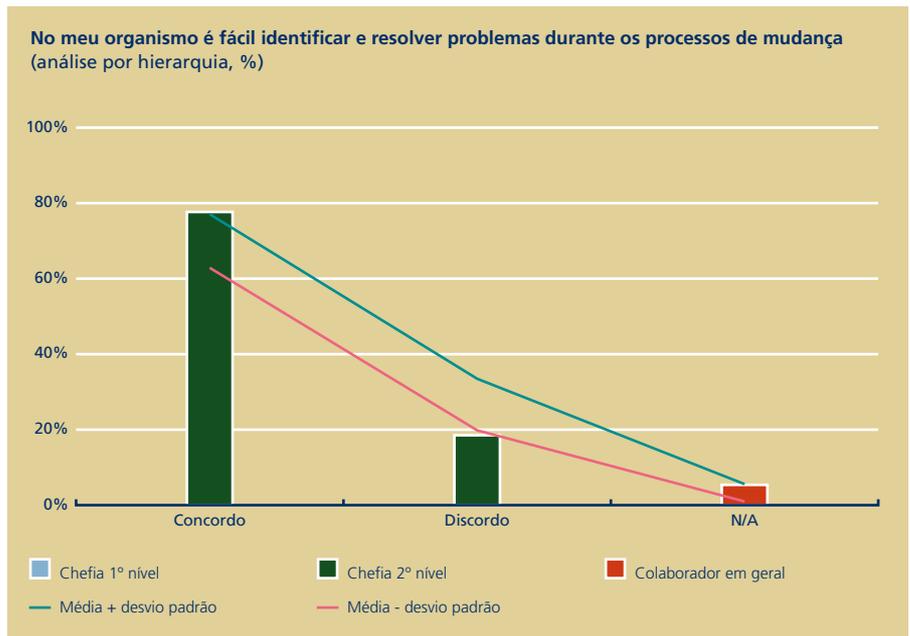
**Décima sétima pergunta**  
**No meu organismo é fácil identificar e resolver problemas durante os processos de mudança.**

7 em cada 10 inquiridos afirma que o seu organismo não tem dificuldades em identificar e resolver problemas durante os processos de mudança.

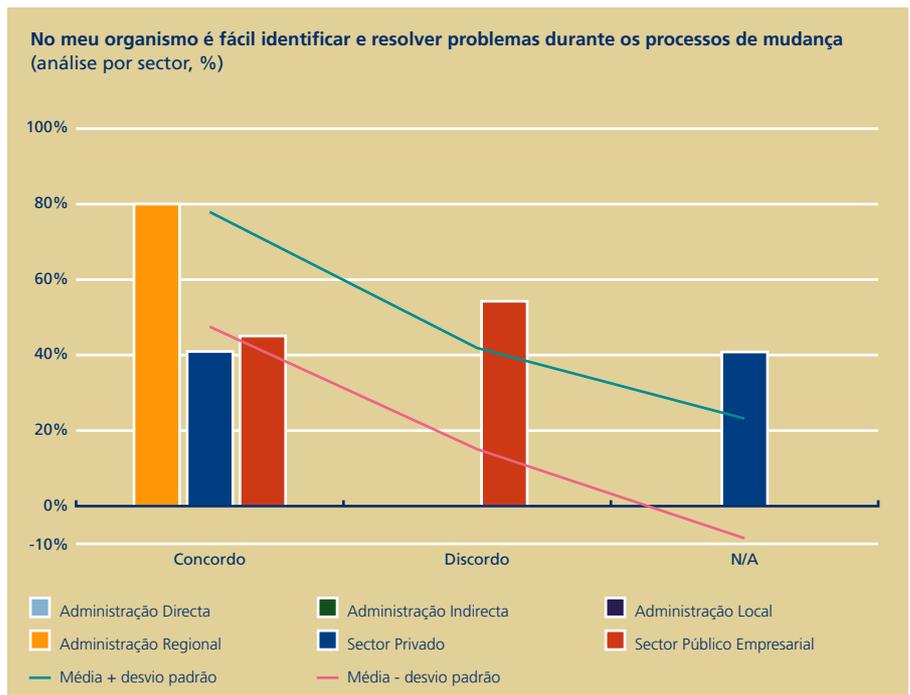
Do total dos inquiridos, 67,9% afirma que o seu organismo não tem dificuldade em identificar e resolver problemas durante os processos de mudança. No entanto, 27,9% declara que existem dificuldades, optando 4,2% por não responder.



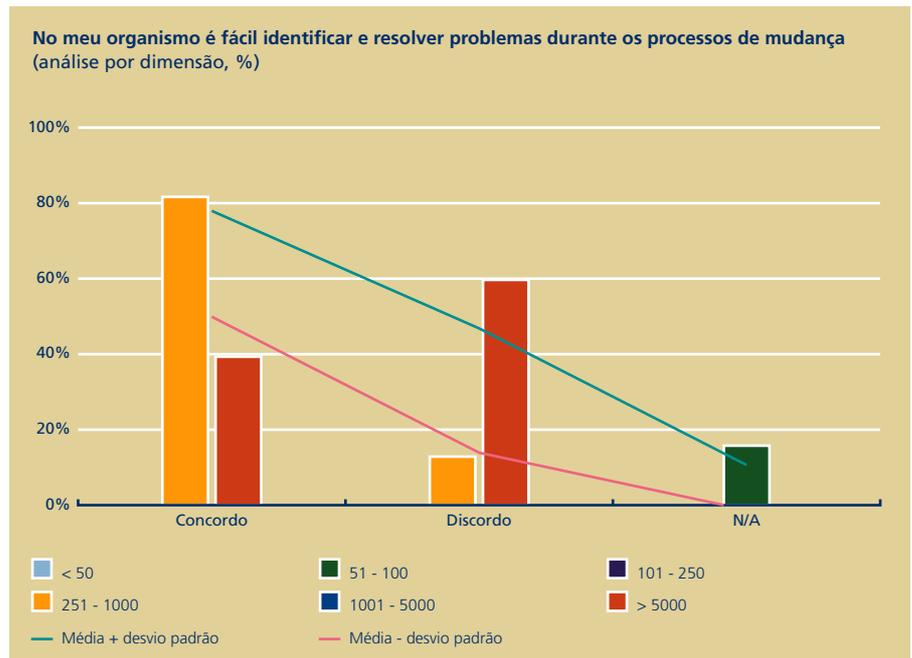
Em termos hierárquicos, as chefias de segundo nível são as que apresentam valores de concordância acima da média (77,4%), reconhecendo mais do que as chefias de primeiro nível e os colaboradores em geral a facilidade dos seus organismos em lidar com a mudança.



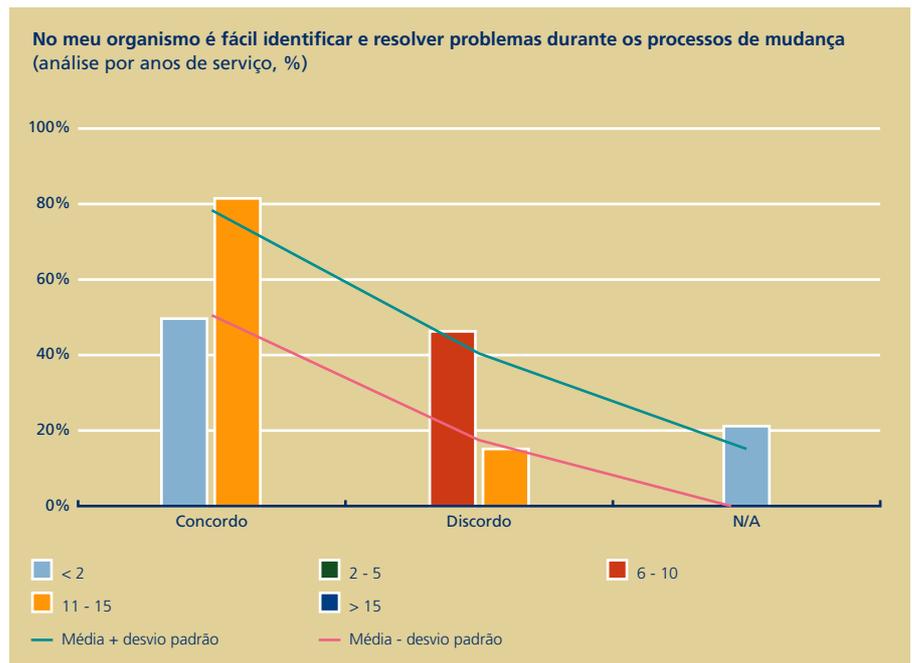
Analisando por sector em que o organismo dos inquiridos se insere, verificam-se algumas discrepâncias. Por um lado, a Administração Regional identifica, acima da média (80%), facilidades quanto à capacidade de lidar com o processo de mudança, encontrando-se, do lado oposto, o Sector Privado (com 41,7% de concordância) e o Sector Público Empresarial, com uma percentagem de discordância de 54,5%.



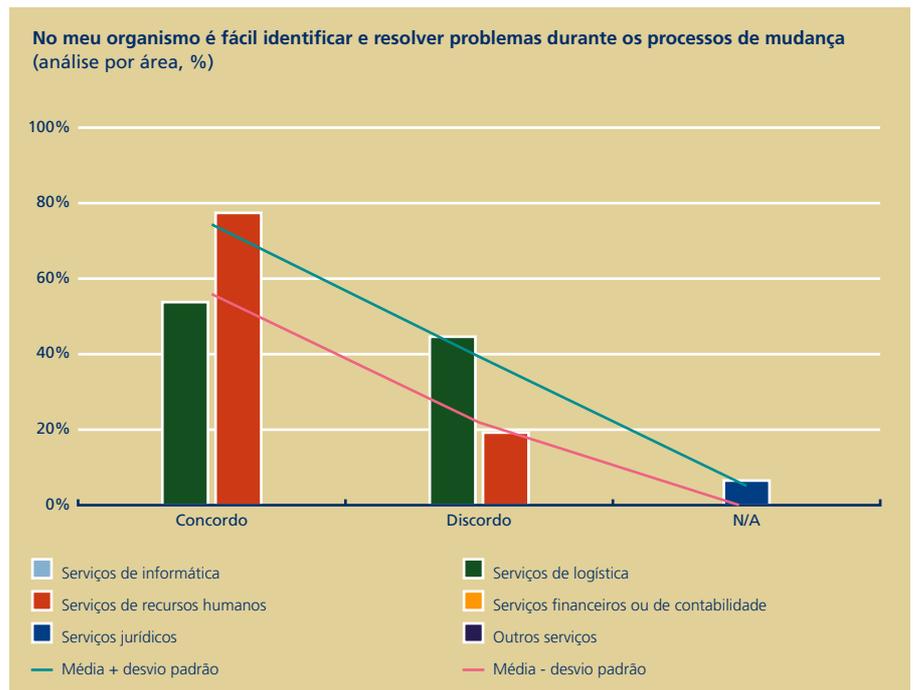
A análise por dimensão indica que os organismos com 251 a 1000 colaboradores se comportam de forma oposta aos organismos de maior dimensão (mais de 5000 funcionários) uma vez que os primeiros apresentam níveis de concordância acima da média (83%) e de discordância inferiores à média (12,8%), enquanto que os segundos revelam números contrários (concordância de 40% e discordância de 60%).



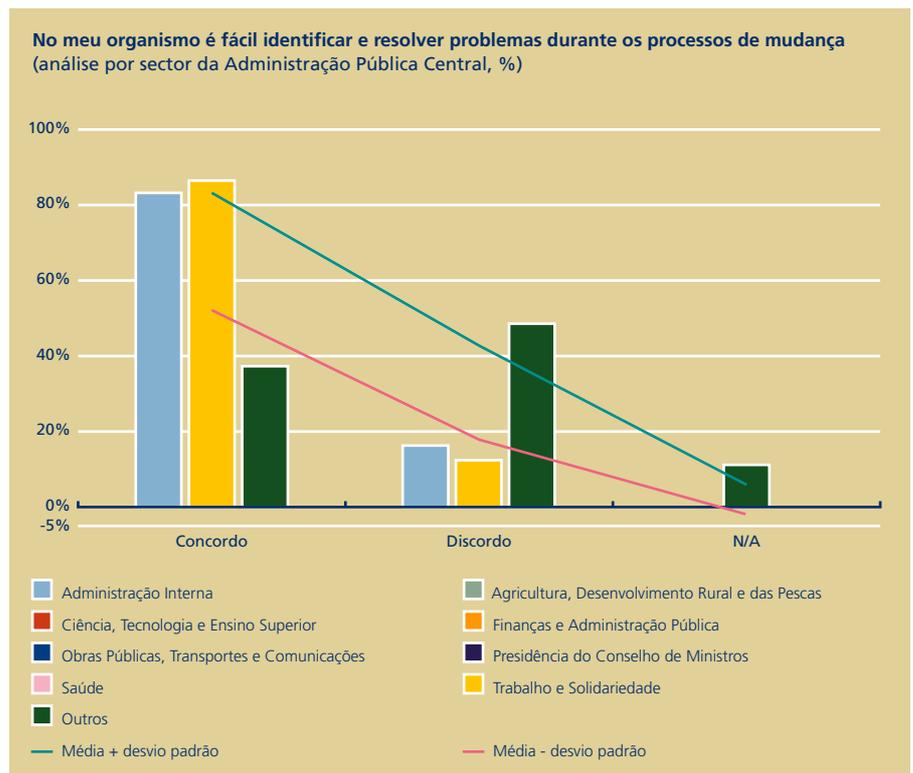
Quanto aos anos de serviço verifica-se que os colaboradores com menos de 2 anos de serviço no Estado são os que mais identificam dificuldades dos seus organismos em lidar com processos de mudança (percentagem de concordância de apenas 50%) e os colaboradores com 6 a 10 anos de serviço são os que discordam acima da média (46,8%). Os funcionários com 11 a 15 anos de serviço apresentam uma percentagem de concordância superior à média (81,8%).



Relativamente à área, os serviços de logística e os de recursos humanos revelam opiniões contrárias, com os primeiros a apresentar uma percentagem de concordância inferior à média (54,6%) e os segundos uma superior à média (77,8%).



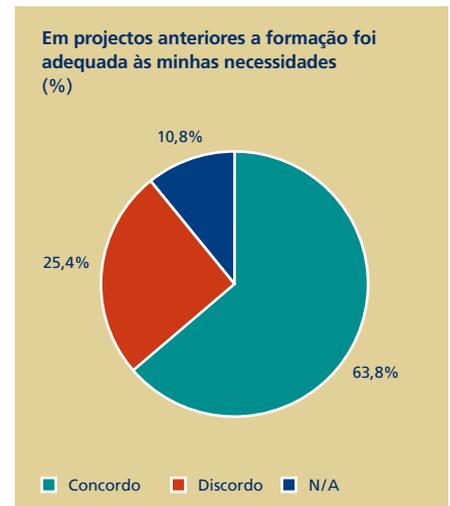
Quanto ao sector da Administração Pública, os sectores da Administração Interna e do Trabalho e Solidariedade são os únicos que apresentam discrepâncias, apresentando percentagens de concordância superiores à média (83,3% e 87,1%, respectivamente) e, consequentemente, as percentagens de discordâncias mais baixas.



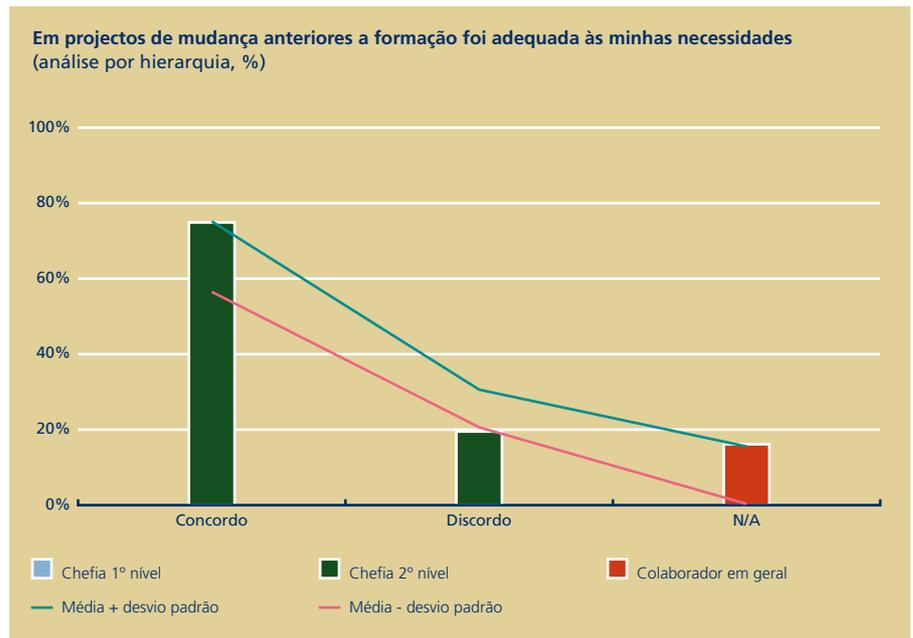
**Décima oitava pergunta**  
**Em projectos de mudança anteriores a formação foi adequada às minhas necessidades.**

Mais de 63% dos inquiridos respondeu que recebeu formação adequada para lidar com projectos de mudança anteriores. No entanto, 25,4% tem opinião contrária e 10,8% não responde à questão colocada.

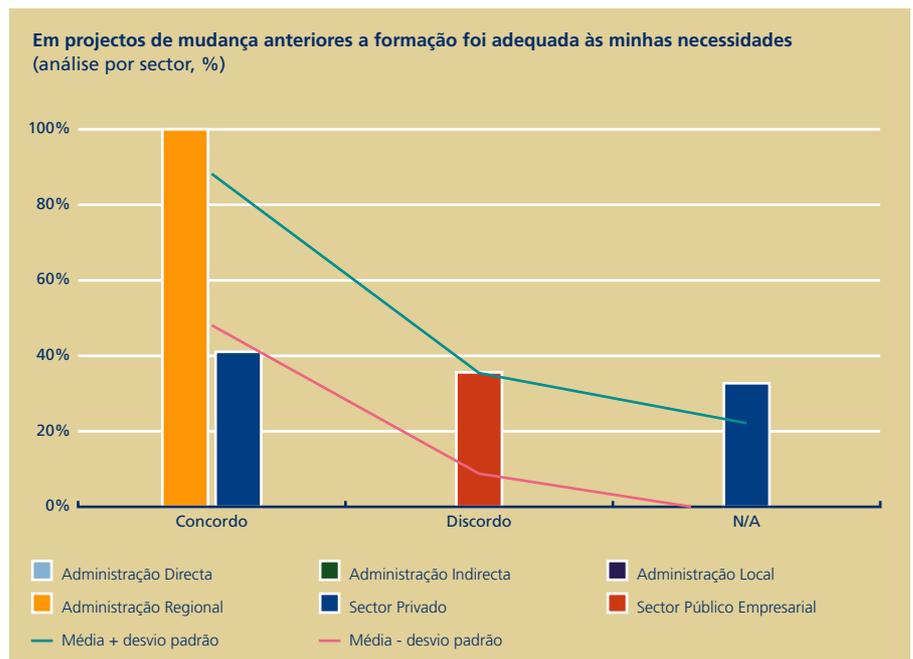
1 em cada 4 inquiridos afirma que, em projectos de mudança anteriores, não teve formação adequada às suas necessidades.



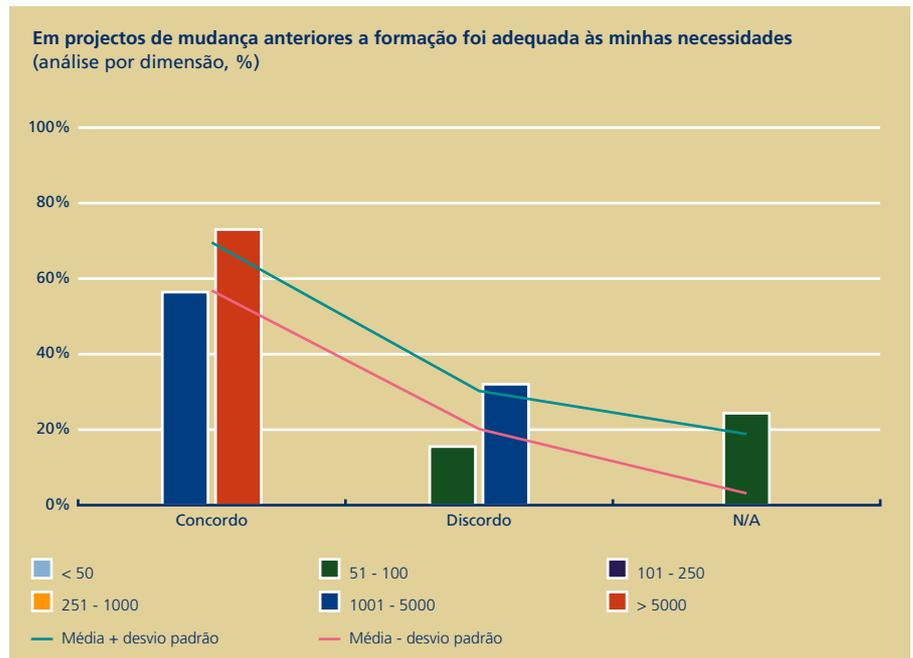
Quanto à hierarquia, as chefias de segundo nível são as únicas que apresentam discrepâncias assinaláveis, ao apresentarem uma percentagem de concordância de 75,8%, estando, por isso, acima da média.



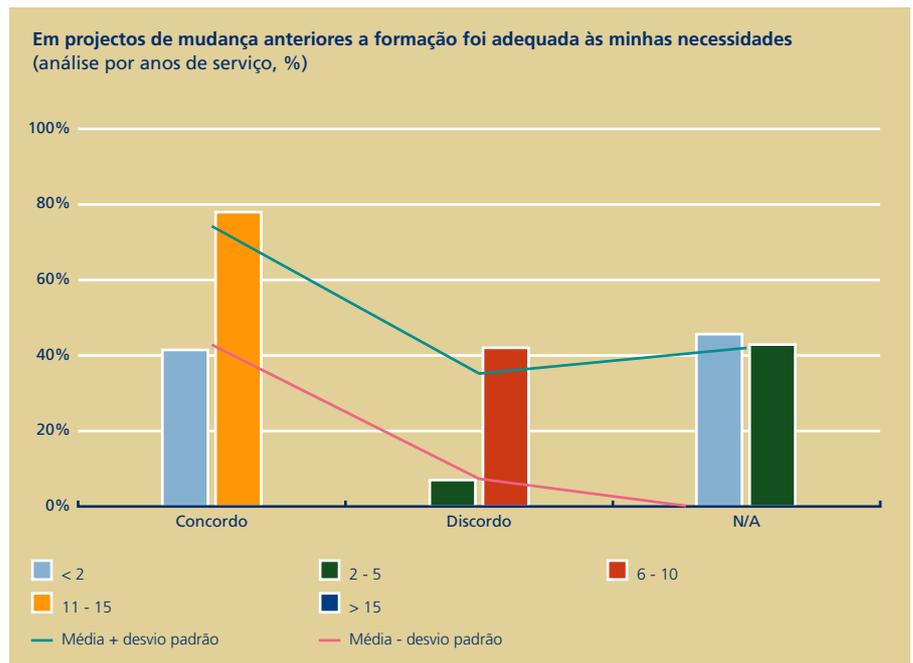
Quanto ao sector, a Administração Regional apresenta uma percentagem de concordância acima da média (100%), encontrando-se no lado oposto os sectores Privado e Público Empresarial, apresentando o primeiro uma concordância inferior à média (apenas 41,7%) e o segundo uma discordância maior que o limite superior do intervalo (36,4%).



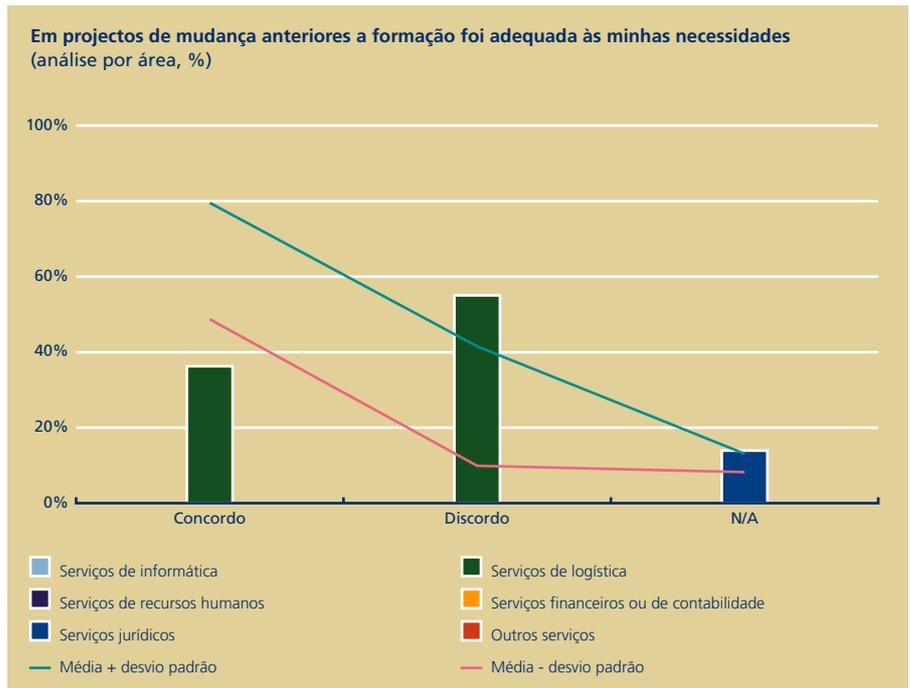
Relativamente à dimensão, os colaboradores de organismos de maior dimensão apresentam resultados contraditórios. Aqueles que desempenham funções em organismos com 1001 a 5000 funcionários afirmam menos que a média que receberam formação adequada para responderem a projectos de mudança (apenas 56,5%) e os funcionários de organismos com mais de 5000 colaboradores apresentam uma percentagem de concordância superior à média.



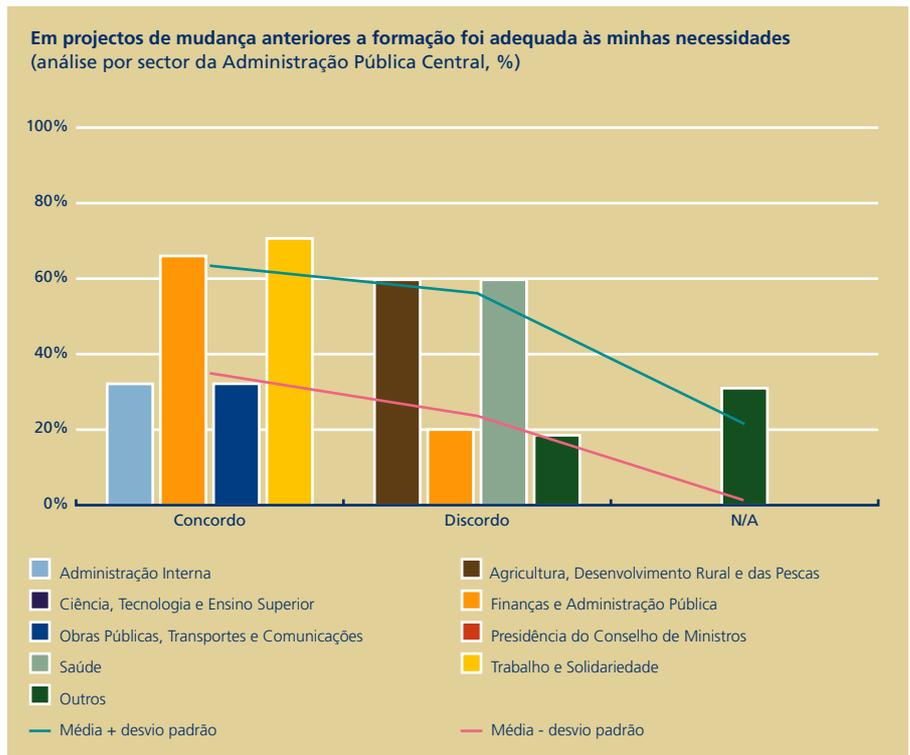
Os inquiridos com menos de 2 anos de serviço são os que apresentam uma percentagem de concordância menor, o que não é explicado pelo elevado nível de discordância, mas antes por serem, simultaneamente, os que menos respondem (maior percentagem de N/A, 45,83%). Os colaboradores com 11 a 15 anos de serviço revelam uma concordância acima da média, enquanto que os de 6 a 10 anos discordam mais do que a média.



A análise por área revela discrepâncias relevantes apenas nos serviços de logística, com estes a declararem acima da média que discordam ter recebido formação adequada aquando da realização de projectos de mudança.



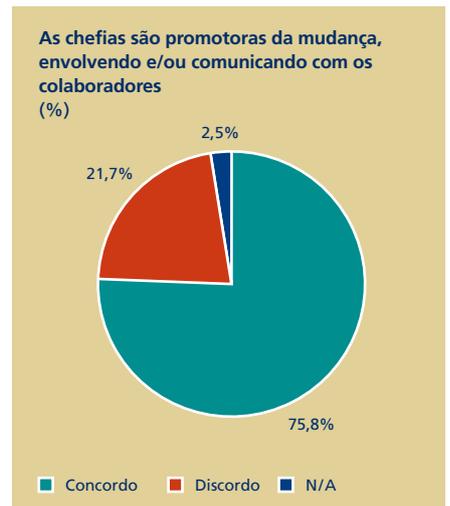
A análise por sector da Administração Pública Central revela algumas discrepâncias. Por um lado, os sectores das Finanças e Administração Pública e do Trabalho e Solidariedade apresentam uma percentagem de concordância superior à média (67,1% e 71% respectivamente). Por outro lado, os sectores da Administração Interna e das Obras Públicas, Transportes e Comunicações têm uma grau de concordância inferior à média (ambos com 33,3%) e os sectores da Saúde e Agricultura, Desenvolvimento Rural e das Pescas apresentam uma discordância superior à média.



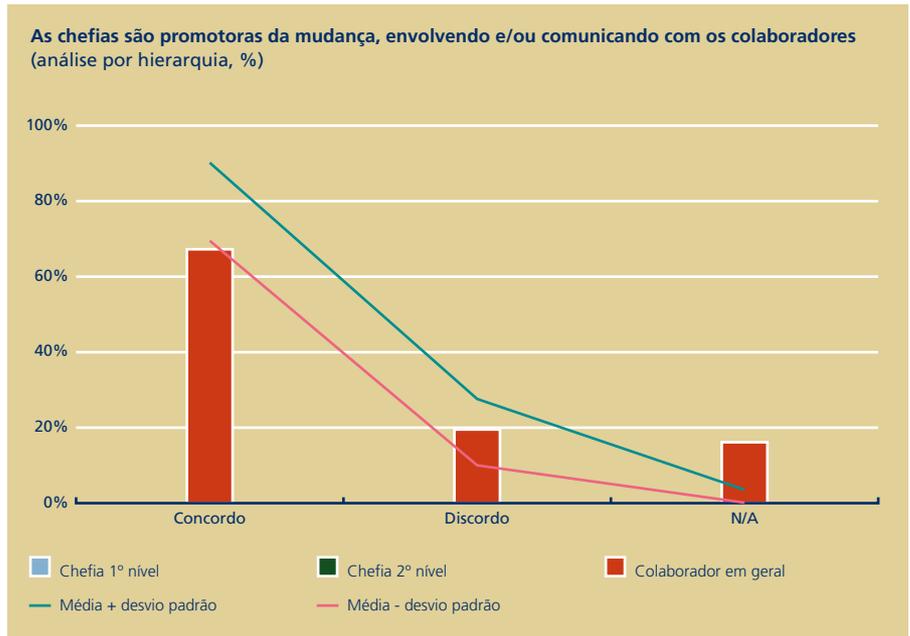
**Décima nona pergunta**  
**As chefias são promotoras da mudança, envolvendo e/ou comunicando com os colaboradores.**

Da totalidade dos inquiridos, 75,8% indica que as chefias são promotoras da mudança e envolvem e comunicam com os colaboradores. No entanto, 21,7% tem posição contrária e 2,5% não responde.

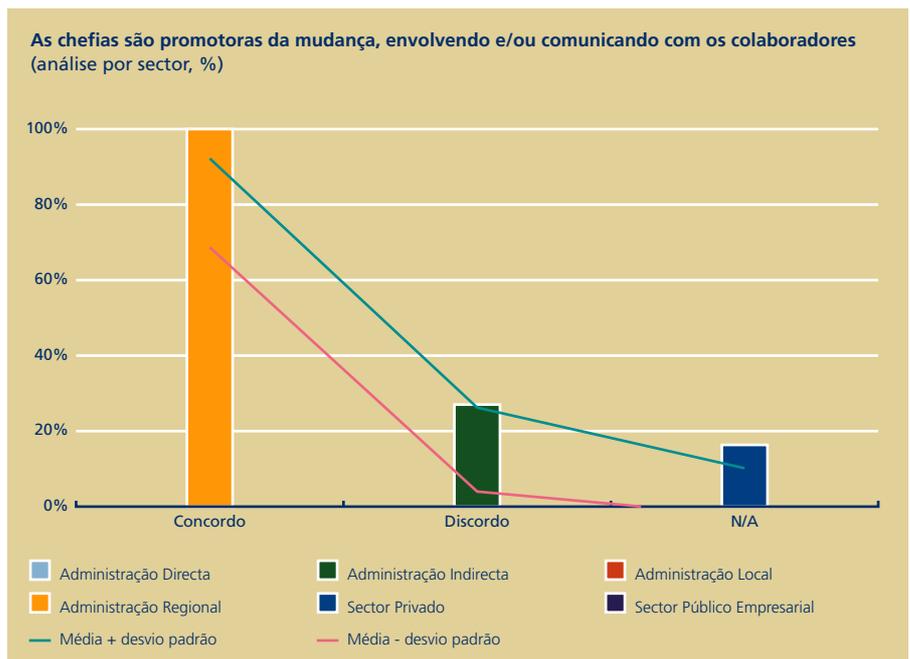
Cerca de 70% dos colaboradores gerais indica que as chefias dos seus organismos são promotoras da mudança e que, durante estes processos, envolvem e comunicam com os colaboradores.



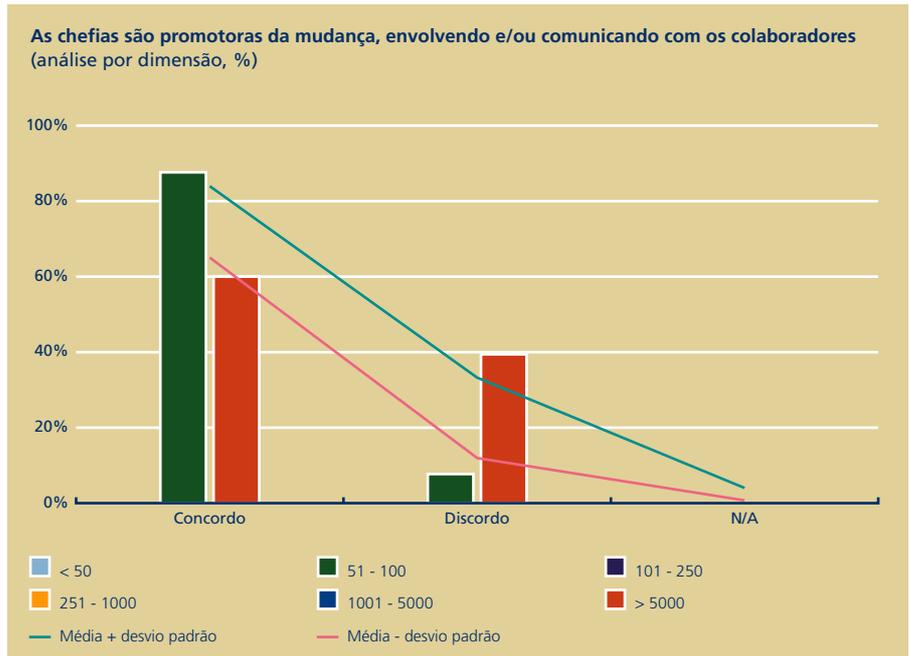
A análise por hierarquia apenas revela discrepâncias nas respostas dos colaboradores em geral, mostrando que estes discordam acima da média com a afirmação (28,8%).



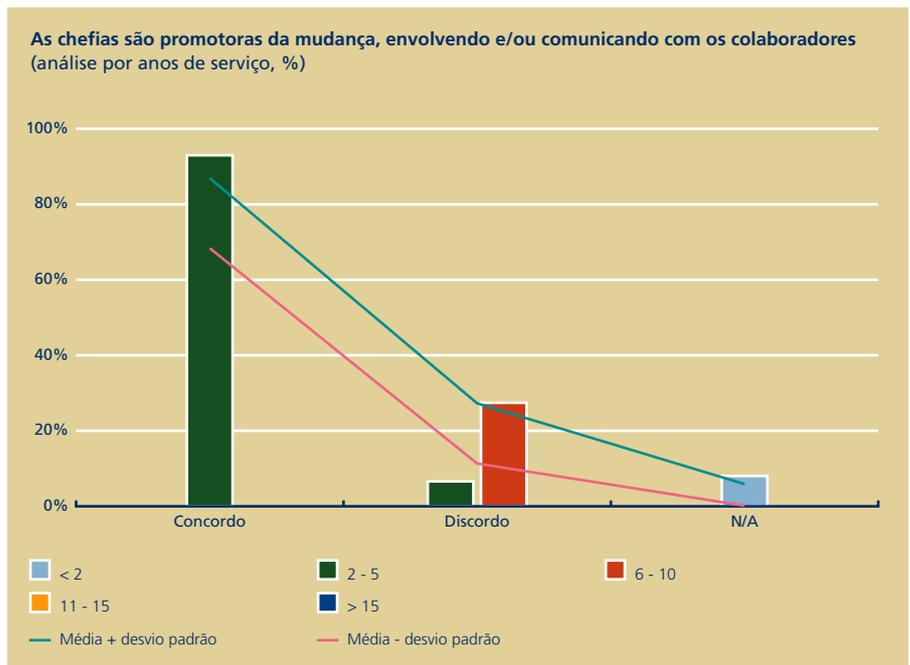
Relativamente ao sector, a Administração Regional apresenta um nível de concordância superior à média (100%), enquanto que a Administração Indirecta discorda mais do que a média (27,3%).



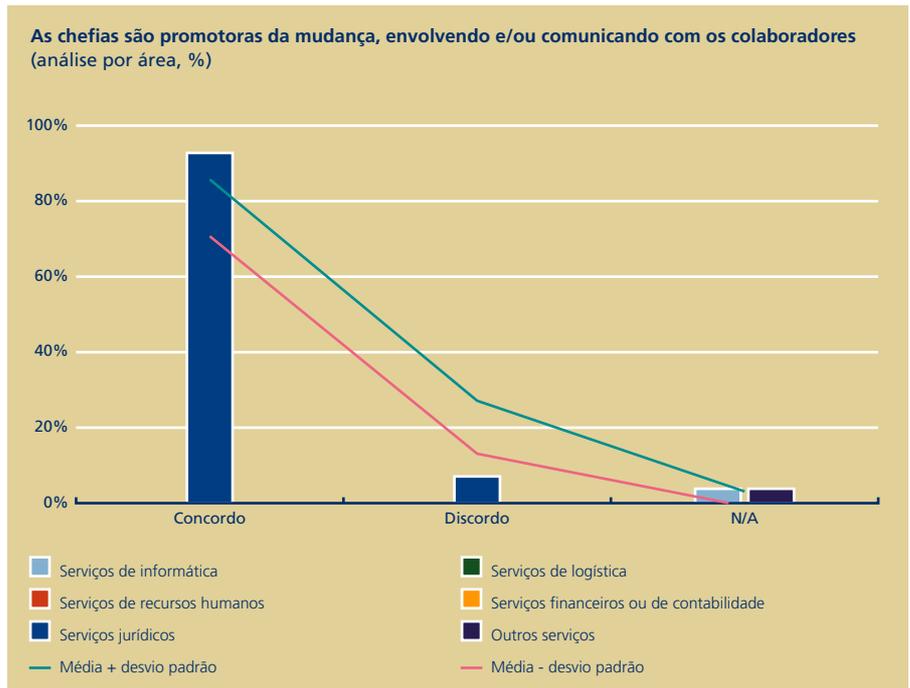
Quanto à dimensão, regista-se que os colaboradores dos organismos de menor dimensão reconhecem que as chefias promovem a mudança e envolvem os colaboradores nesse processo (organismos com 51 a 100 funcionários com concordância de 88% e discordância de 8%). Por outro lado, os funcionários dos organismos de maior dimensão (superior a 5000) têm opinião contrária, ao mostrarem uma discordância de 40%, estando, portanto, acima da média.



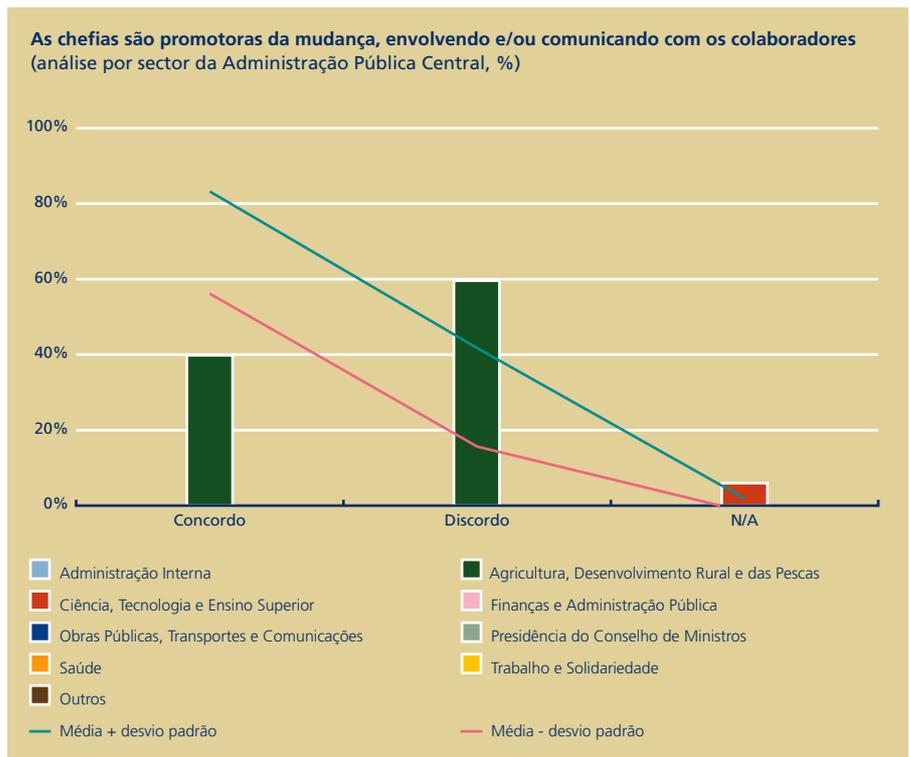
Quanto aos anos de serviço, os colaboradores com 2 a 5 anos de serviço no Estado apresentam um nível de concordância acima da média (92,7%), enquanto que os funcionários com 6 a 10 anos, discordam acima da média, com 27,7%.



A análise por área revela apenas discrepâncias nos serviços jurídicos, com estes a apresentarem uma percentagem de concordância superior à média, com 93,3%.



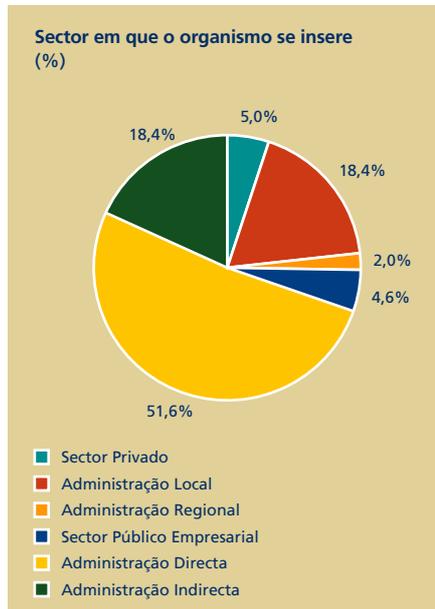
Por último, a análise por sector da Administração Pública Central revela que o sector da Agricultura, Desenvolvimento Rural e das Pescas é o único a apresentar discrepâncias significativas, ao apresentar um nível de concordância inferior à média (40%), colocando em causa a promoção da mudança por parte das chefias.



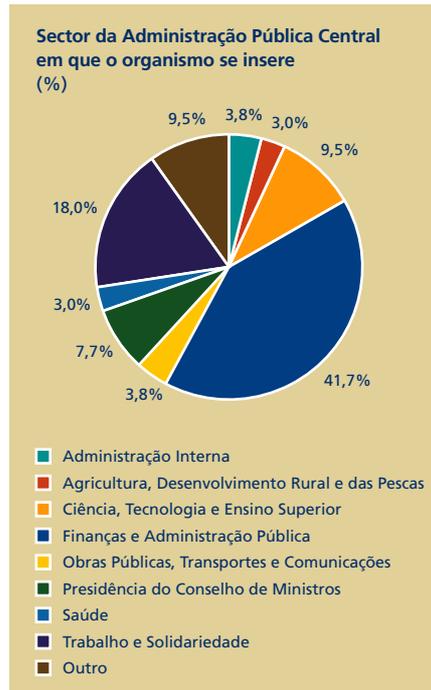
# Capítulo 3

## Perfil dos participantes

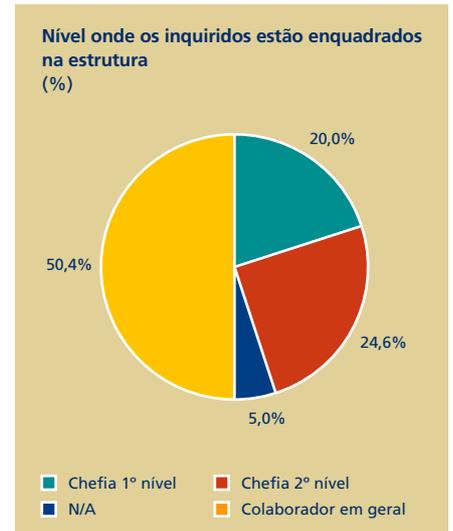
A caracterização dos participantes no inquérito realizado durante o 5º Congresso Nacional da Administração Pública é efectuada nos gráficos que seguidamente se apresentam.



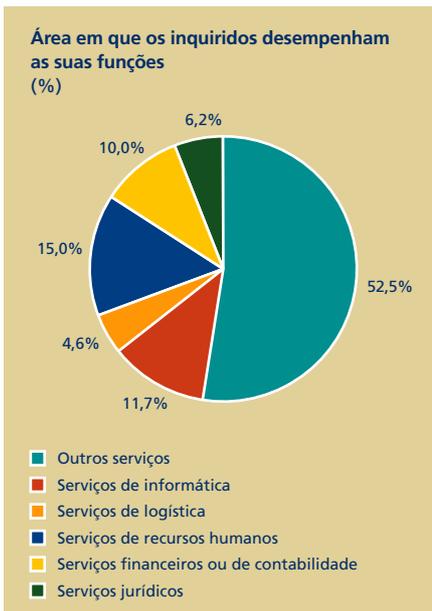
A maioria dos inquiridos exerce funções em organismos que pertencem à Administração Directa do Estado (51,6%), estando bem representados os organismos da Administração Local e da Administração Indirecta do Estado, ambos com 18,4% dos inquiridos. A Administração Central conta assim com 70% dos inquiridos.



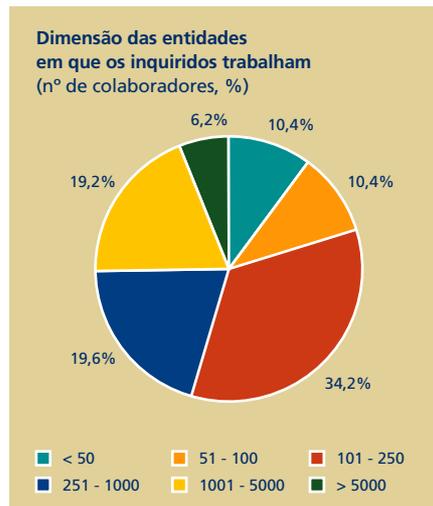
Relativamente ao sector da Administração Pública Central em que o organismo dos inquiridos se insere, aquele que apresenta maior representação é o das Finanças e Administração Pública (41,7%), à semelhança do que se verificou no Congresso de 2006. O sector do Trabalho e Solidariedade (18,0%) e o da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (9,5%) surgem em segundo e terceiro lugar. Registe-se, ainda, que os 9,5% relativos a Outro incluem os sectores com representação mais residual (igual ou inferior a 2%), nomeadamente o do Ambiente, Ordenamento do Território e Desenvolvimento Regional, Cultura, Defesa Nacional, Economia e Inovação, Educação, Justiça e Negócios Estrangeiros.



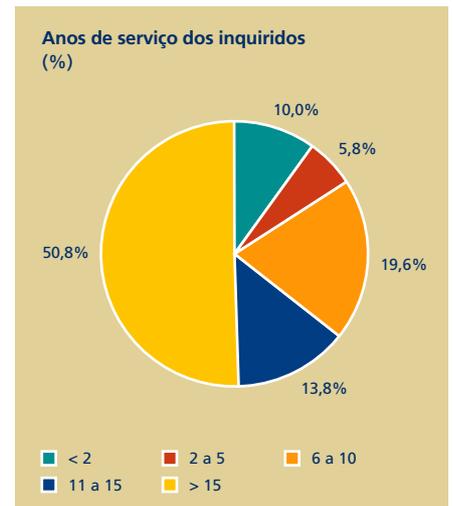
No que diz respeito ao nível onde os inquiridos estão enquadrados na estrutura dos organismos públicos, mantém-se a tendência verificada nos últimos anos, com o número de não dirigentes a representar cerca de metade dos participantes (50,4%), seguindo-se as chefias de segundo nível (com 24,6%) e as de primeiro nível (20,0%), registando-se nesta última categoria um aumento de 5,0% relativamente ao ano anterior, o que revela um maior envolvimento por parte dos dirigentes dos organismos públicos.



Quanto à área em que os participantes desempenham as suas funções, verificou-se uma distribuição das respostas pelos vários serviços destacando-se, contudo, os serviços de recursos humanos com 15,0% e os serviços de informática (11,7%).



No que respeita à dimensão das entidades em que os inquiridos exercem funções, verifica-se que são os organismos com um número de colaboradores entre os 101 e os 250 aqueles que mais se fazem representar (34,2%), e que, no extremo oposto, com 6,2%, se encontram os organismos com mais de 5000 trabalhadores.



Mais de metade dos inquiridos têm mais de 15 anos de serviço (50,8%), salientando-se igualmente os colaboradores com 6 a 10 anos de serviço como o segundo grupo com maior representação.

# About Deloitte

## Facts & Figures

Mundial:

**140 Países**

**150.000 Profissionais**

Portugal:

**Lisboa, Porto e Luanda**

**1.400 Profissionais**

**38 Sócios**

## Uma visão global

A Deloitte é uma organização global dedicada à excelência na prestação de serviços profissionais e de aconselhamento. Com acesso a um capital intelectual de 150.000 profissionais em todo o mundo, temos uma oferta integrada de serviços em quatro áreas profissionais: Audit, Tax, Consulting e Corporate Finance.

A nossa visão global é ser o padrão da excelência, cumprida por sermos inequivocamente o respeito pela comunidade.

## Em Portugal

A Deloitte é a organização líder em serviços profissionais em Portugal, com base alargada de clientes portugueses líderes de mercado. “Número Um” no ranking de prestação de serviços integrados de auditoria, consultoria e consultoria fiscal nas 250 maiores empresas nacionais.

## A nossa oferta

A empresa em Portugal está organizada em diversas áreas de negócio e sectores de actividade onde actua:

Functions:

- Auditoria
- Consultoria
- Consultoria Fiscal
- Consultoria Financeira
- Business Process and Applications Solutions

Business units:

- Manufacturing, Consumer Business, ATS, Energy & Resources
- Financial Services – Public Sector, Life Sciences and Health Care
- Technology, Media and Communications
- Real Estate & Construction
- Tourism, Hospitality & Leisure

**Lisboa**

**Ed. Atrium Saldanha**  
Praça Duque de Saldanha, 1 – 6º  
1050-094 Lisboa  
Portugal  
Tel. +(351) 210 422 500  
Fax. +(351) 210 422 950

**Porto**

**Bom Sucesso Trade Center**  
Praça do Bom Sucesso, 61 – 13º  
4150 – 146 Porto  
Portugal  
Tel. +(351) 225 439 200  
Fax. +(351) 255 439 650

**Luanda**

**R. Engº Costa Serrão, nº 13**  
Luanda  
República de Angola  
Tel. +(244) 222 391 808  
Fax. + (244) 222 391 972

[www.deloitte.pt](http://www.deloitte.pt)

A expressão Deloitte refere-se a uma ou mais sociedades que operam ao abrigo de um acordo com a Deloitte Touche Tohmatsu, uma Swiss Verein, incluindo as suas respectivas participadas. A Deloitte Touche Tohmatsu é uma organização de sociedades em todo o mundo, dedicadas à excelência na prestação de serviços profissionais, focalizadas no serviço ao cliente, através de uma estratégia global, executada localmente em mais de 140 países. Com acesso a um capital intelectual de aproximadamente 150.000 pessoas no mundo, a Deloitte presta serviços em quatro áreas profissionais – auditoria, impostos, consultoria e assessoria financeira – a mais de 80% das maiores empresas mundiais, assim como às maiores empresas nacionais, instituições públicas e empresas de sucesso, com crescimento global e rápido. Os serviços não são prestados pela Deloitte Touche Tohmatsu Verein e, por razões regulamentares entre outras, algumas das sociedades não prestam serviços em todas as áreas profissionais.

Enquanto Swiss Verein (associação), nem a Deloitte Touche Tohmatsu nem qualquer das suas sociedades membro tem qualquer responsabilidade pelos actos ou omissões de qualquer outra. Cada uma das sociedades membro é uma entidade legal e separada que opera sob o nome “Deloitte”, “Deloitte & Touche”, “Deloitte Touche Tohmatsu” ou outros relacionados.

© 2008 Deloitte Consultores, S.A. All right reserved.

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu**