



Instituto Universitário de Lisboa

Escola de Sociologia e Políticas Públicas (ESPP)

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

**A Nova Gestão Pública em Portugal:
a perceção dos dirigentes públicos**

Alina Soraia Ferreira Gerardo

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de

Mestre em Administração Pública

Orientador:

Doutor David Ferraz, Professor Auxiliar

ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro de 2019

Índice

Índice de Quadros.....	iii
Glossário de Siglas	v
RESUMO	vii
ABSTRACT	ix
INTRODUÇÃO	11
<i>PARTE 1: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, GESTÃO PÚBLICA E NOVA GESTÃO PÚBLICA</i>	<i>13</i>
CAPÍTULO 1. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM PORTUGAL – ORGANIZAÇÃO E DIRECÇÃO	15
1.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	15
1.1.1 O CONCEITO	15
1.1.2 A GÉNESE	16
1.1.3 O MODELO CLÁSSICO	17
1.1.4 TRANSFORMAÇÕES	17
1.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM PORTUGAL	18
1.2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA	18
1.2.2 ESTRUTURA ATUAL	20
1.3 DIRIGENTES PÚBLICOS – ENQUADRAMENTO GERAL	21
1.3.1 O ESTATUTO DO PESSOAL DIRIGENTE	22
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
CAPÍTULO 2: A GESTÃO PÚBLICA	25
2.1 DISTINGUINDO “GESTÃO PÚBLICA” DE “ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA”	25
2.1.1 DEFINIÇÃO CONCEPTUAL	25
2.2 REFORMA DA GESTÃO PÚBLICA	27
2.2.1 A RAZÃO PARA A REFORMA DA GESTÃO PÚBLICA	28
2.2.2 CONDICIONALISMOS DA REFORMA DA GESTÃO PÚBLICA	29
2.3 NOVA GESTÃO PÚBLICA	30
2.3.1 NOVOS PROTAGONISTAS DA GESTÃO PÚBLICA	33
2.3.2 CRÍTICAS À NOVA GESTÃO PÚBLICA	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
<i>PARTE 2: DESENHO DA INVESTIGAÇÃO: A PERCEÇÃO DOS DIRIGENTES</i>	<i>37</i>
CAPÍTULO 3: DO DESENHO DA INVESTIGAÇÃO AOS RESULTADOS	39
3.1. METODOLOGIA.....	39
3.1.1. A TEORIA SUBJACENTE E PERGUNTA DE PARTIDA.....	39
3.1.2. HIPÓTESES	39
3.1.3. ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	40
3.2. TÉCNICAS USADAS	40

3.2.1. PROCESSO DE AMOSTRAGEM	40
3.2.2. RECOLHA DE DADOS	41
3.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
CAPÍTULO 4: TRATAMENTO E DISCUSSÃO DE DADOS.....	43
4.1. TRATAMENTO DE DADOS.....	43
4.1.1. ESTUDO DESCRITIVO.....	44
4.1.2. ESTUDO ANALÍTICO.....	53
4.2. DISCUSSÃO DE DADOS	70
CONCLUSÃO	73
BIBLIOGRAFIA	77
ANEXOS	I
ANEXO A. QUESTIONÁRIO	III
ANEXO B. RESULTADOS - QUADROS COMPLEMENTARES	IV

Índice de Quadros

Quadro 4-1 - Consistência interna das escalas – Alfa de Cronbach	43
Quadro 4-2 – Distribuição dos dirigentes inquiridos por resposta à questão acerca da ocorrência de alguma reestruturação	47
Quadro 4-3 – Alterações da tipologia das organizações da AP decorrentes da reestruturação, identificados pelos dirigentes inquiridos	48
Quadro 4-4 - Distribuição corrigida dos dirigentes inquiridos por resposta à questão acerca da ocorrência de alguma reestruturação	48
Quadro 4-5 - Distribuição dos dirigentes inquiridos por resposta à questão acerca da ocorrência de subcontratação de produtos e/ou serviços	49
Quadro 4-6 – Processos de contratação de produto(s) e/ou serviço(s) identificados pelos dirigentes inquiridos	49
Quadro 4-7 - Produtos/ serviços identificados pelos dirigentes inquiridos como sendo providos por contratação externa	49
Quadro 4-8 - Distribuição dos dirigentes inquiridos por resposta à questão relativa à competição na prestação de serviços ou produção de produtos com outras organizações	50
Quadro 4-9 - Natureza dos organismos com os quais competem as organizações dos dirigentes inquiridos	50
Quadro 4-10 - Distribuição corrigida dos dirigentes inquiridos por resposta à questão relativa à competição na prestação de serviços ou produção de produtos com outras organizações	51
Quadro 4-11 - Distribuição dos dirigentes inquiridos por resposta à questão relativa à adoção de procedimentos de racionalização / diminuição do consumo de recursos	51
Quadro 4-12 - Recursos que, de acordo com os dirigentes inquiridos, são alvo de racionalização/ diminuição do consumo	51
Quadro 4-13 - Distribuição corrigidas dos dirigentes inquiridos por resposta à questão relativa à adoção de procedimentos de racionalização / diminuição do consumo de recursos	52
Quadro 4-14 - Relações jurídicas de emprego que se estabelecem com os recursos humanos das organizações onde exercem os dirigentes inquiridos	52
Quadro 4-15 - Grau de frequência das diferentes relações jurídicas de emprego público nas organizações onde os dirigentes inquiridos exercem	53
Quadro 4-16 – Agrupamento das afirmações e processos por componente da NGP	54
Quadro 4-17 – Respostas relativamente às afirmações e situações associadas à componente “gestão profissional” .	56
Quadro 4-18 – Variáveis socioprofissionais que influenciaram a distribuição das respostas relativas a variáveis da componente Gestão Profissional	57
Quadro 4-19 – Distribuição das respostas relativamente às situações associadas à componente “fragmentação de grandes unidades administrativas”	58
Quadro 4-20 - Variáveis socioprofissionais que influenciaram a distribuição das respostas relativas a variáveis da componente “Fragmentação de grandes unidades administrativas”	58
Quadro 4-21 - Distribuição das respostas relativamente às situações associadas à componente “ênfase nos resultados”	59
Quadro 4-22 - Distribuição das respostas relativamente às situações associadas à componente “competição entre agências”	60
Quadro 4-23 - Variáveis socioprofissionais que influenciaram a distribuição das respostas relativas a variáveis da componente “competição entre agências”	60
Quadro 4-24 - Distribuição das respostas relativamente à questão “Identifica, na sua organização, a adoção de algum procedimento com vista à racionalização/diminuição no consumo de recursos, instituído recentemente”	61
Quadro 4-25 – Distribuição de respostas relativamente às afirmações e situações associadas à componente “contratação externa”	61
Quadro 4-26 - Variáveis socioprofissionais que influenciaram a distribuição das respostas relativas a variáveis da componente “contratação externa”	62
Quadro 4-27 – Distribuição de respostas relativamente às afirmações associadas à componente “Separação entre Política e Administração”	63
Quadro 4-28 - Variáveis socioprofissionais que influenciaram a distribuição das respostas relativas a variáveis da componente “Separação entre Política e Administração”	64
Quadro 4-29 - Distribuição de respostas relativamente à afirmação associada à componente “Avaliação do Desempenho”	65
Quadro 4-30 - Variáveis socioprofissionais que influenciaram a distribuição das respostas relativas à componente “Avaliação do Desempenho”	65
Quadro 4-31 - Distribuição de respostas relativamente à afirmação associada à componente “Autonomia e Responsabilidade para os Gestores”	66
Quadro 4-32 - Variáveis socioprofissionais que influenciaram a distribuição das respostas relativas à componente “Autonomia e Responsabilidade para os Gestores”	67
Quadro 4-33 - Distribuição de respostas relativamente à afirmação associada à componente “Melhoria dos Serviços Prestados e Aumento da Produtividade”	69
Quadro 4-34 - Variável socioprofissional que condicionou a distribuição das respostas relativas à componente “Melhoria dos Serviços Prestados e Aumento da Produtividade”	70

Glossário de Siglas

AP – Administração Pública

CIT – Contrato Individual de Trabalho

CTFP – Contrato de Trabalho em Funções Públicas

DG – Direção Geral

EPE – Entidade Pública Empresarial

GP – Gestão Pública

IP – Instituto Público

LTFP – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas

NGP – Nova Gestão Pública

SIOE - Sistema de Informação da Organização do Estado

RESUMO

A presente dissertação centra-se na Gestão Pública portuguesa tendo como foco o movimento reformista denominado por Nova Gestão Pública.

A reforma ou a necessidade de reforma da Gestão Pública portuguesa é um tema recorrente. O movimento da Nova Gestão Pública surgiu nos países anglos-saxónicos prometendo ser a solução para os problemas das Administrações Públicas, ao trazer as virtudes do setor privado para o setor público. Pese embora medidas reformistas gestionárias venham sendo aplicadas em Portugal já há décadas e constem ainda dos programas dos governos recentes, parece não ser consensual a ligação entre o nosso país e a Nova Gestão Pública. Este trabalho procurou investigar em que medida têm sido percecionadas, pelos dirigentes públicos portugueses, as medidas preconizadas por este movimento reformista, nos últimos 10 anos.

Ao nível da metodologia optou-se por aplicar um inquérito por questionário *online* que foi enviado a todos os contactos presentes na base de dados do SIOE tendo como destinatários os dirigentes públicos das instituições. Obtiveram-se 389 respostas consideradas válidas.

Ao nível das conclusões verificámos que não foi possível confirmar a hipótese de que, entre 2010 e 2019, em Portugal, eram identificadas transversalmente as componentes reformistas preconizadas pela Nova Gestão Pública. Não obstante, verificaram-se as hipóteses de que as componentes da Nova Gestão Pública estudadas eram percecionadas em diferentes amplitudes pelos dirigentes públicos e de forma desigual atendendo às variáveis socioprofissionais dos inquiridos e ainda que, os dirigentes públicos expressavam concordância relativamente a medidas preconizadas pela Nova Gestão Pública.

Palavras-Chave:

Gestão Pública; Nova Gestão Pública, Dirigentes Públicos.

ABSTRACT

The present dissertation is center on the Portuguese Public Management having as a focus the reformed movement named New Public Management.

The reform or the need for reforming the portuguese Public Management is a recurrent topic. The movement of the New Public Management emerged in Anglo Saxony countries with the promise of being the solution for Public Administrations problems. Bringing the virtues of the private sector to the public one. Although management reforms have been applied in Portugal for decades and are also included in recent government programs, it seems not to be consensual the connection between our country and the New Public Management. This research aimed to study in which way the reformist movement has been perceived from the portuguese public senior managers during the last 10 years.

Regarding the methodology, it was decided to apply an online questionnaire survey that was sent to all contacts present in the SIOE database, obtaining 389 valid answers.

We conclude that it was not possible to confirm the hypothesis that in Portugal between 2010 and 2019 were transversely identified the New Public Management acclaim reformist components. Regardless of, it was verified the hypothesis that the studied components of the New Public Management were perceived in different amplitudes by the senior managers and in an uneven way concerning the socio professionals variables of the inquired. And that the public senior managers expressed concordance with concern of the measures advocate by the New Public Management.

Keywords:

Public management; New Public Management; Senior Manager;

INTRODUÇÃO

A Administração Pública (AP) portuguesa, de forma recorrente ou mesmo crónica, é alvo de uma crítica generalizada. Com efeito, não são recentes as críticas ao elevado tamanho, altos custos e grande burocratização da máquina do Estado, assim como a falta de eficiência e eficácia e falta de resposta às necessidades da população. (Araújo, 2004)

De forma a alterar este cenário foram várias as estratégias de reforma adotadas nas últimas décadas que passaram por cortes orçamentais, venda de bens do Estado, privatizações, introdução de medidas de desempenho, entre outras medidas consideradas como técnicas de gestão do sector privado, inseridas no modelo de reforma gestionário (Araújo, 2004).

O modelo gestionário, modelo de reforma que emergiu nos finais da década de 70 nos países anglo-saxónicos, designado por Nova Gestão Pública (NGP), assumiu-se como a resposta aos problemas da AP (Araújo, 2004; Araújo, 2000; Gruening, 2001).

Não obstante e apesar das tentativas em aplicar processos de reforma ligados à NGP, não é consensual a inclusão de Portugal no paradigma da NGP (Madureira, 2015). Por detrás de tal circunstância pode estar o facto de Portugal se apresentar, recorrentemente, como um país em contraciclo (Magone, 2011).

Com efeito, numa trajetória contrária à verificada na generalidade dos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), em Portugal o Estado social só se começa a construir e a consolidar na década de 70 do século XX, num momento em que a generalidade dos países da OCDE defrontava-se já com o descrédito e declínio do *welfare state* (Magone, 2011).

No que respeita à preocupação com economia e eficácia na utilização dos recursos do Estado, assunto que preocupava os países ocidentais já na década de 1970, apenas chega às agendas políticas portuguesas, de forma mais relevante, a partir da década de 2000.

Remetendo-nos para a atualidade, pese embora conceitos como Governança ganhem cada vez mais relevância no âmbito da Gestão e Administração Públicas, a fórmula defendida pelo movimento desencadeado no final dos anos 1970, NGP, continua presente e norteia muitos aspetos da AP portuguesa contemporânea, constando ainda dos programas dos sucessivos governos (DE CARVALHO, 2007).

Pretendemos com este trabalho contribuir para um maior conhecimento acerca da Gestão Pública (GP) portuguesa procurando averiguar de que forma se refletiu, na prática, a NGP na AP em Portugal, nos anos mais recentes. Para tal, iremos auscultar os dirigentes públicos, atores que consideramos estabelecerem uma relação privilegiada com a AP e que, deste modo, nos poderão dar respostas robustas e elucidativas quanto à realidade vivida no seio da AP portuguesa.

Em termos de objetivos específicos procuraremos: identificar medidas associadas à NGP que tenham sido aplicadas às organizações da AP portuguesa; apurar a perceção dos dirigentes públicos relativamente às reformas administrativas e, apurar se, atendendo às perceções dos dirigentes públicos, a NGP tem de facto uma expressão relevante na GP portuguesa.

O presente trabalho encontra-se estruturado em duas partes.

Na parte I procuraremos fazer o enquadramento teórico relativamente à problemática que norteia o presente estudo: a GP em Portugal. Para uma contextualização ampla e coerente optámos por principiar o enquadramento com uma síntese conceptual e abrangente da temática da AP, particularizando depois para o caso da AP portuguesa. No segundo capítulo abordaremos então o tema da GP e a sua reforma, focando agora, em particular, a NGP.

Na parte II trataremos o estudo empírico, descrevendo numa primeira fase a metodologia aplicada para, numa segunda fase, descrevermos os resultados obtidos.

A apresentação dos resultados será feita igualmente em duas partes. Na primeira parte faremos o estudo descrito da amostra, para numa segunda parte, fazermos o estudo analítico onde faremos o cruzamento de variáveis para análise das hipóteses em estudo.

***PARTE 1: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, GESTÃO PÚBLICA E NOVA
GESTÃO PÚBLICA***

CAPÍTULO 1. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM PORTUGAL – ORGANIZAÇÃO E DIRECÇÃO

1.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

1.1.1 O CONCEITO

Diversos foram os autores que procuraram definir o conceito de AP. Contudo, a definição que nos parece ser esclarecedora e abrangente o bastante, é aquela que Rosenbloom nos dá, definindo AP como a utilização de teorias e processos de âmbito gestor, político e legal, na execução dos mandatos governamentais legislativos, executivos e judiciais, com vista à provisão de funções reguladoras e de prestação de serviços, para a sociedade, como um todo, ou para alguns segmentos dela (Rosenbloom, 1998).

Assim, a AP é concebida como a ligação chave dos resultados do Estado para com a sociedade civil, podendo ser vista, de uma forma simplificada, como o governo em ação (Pollitt e Bouckaert, 2004).

O conceito de AP engloba dois sentidos. De um lado, temos o sentido subjetivo, formal ou orgânico, que entende os entes ou pessoas que exercem a atividade, tais como, pessoas jurídicas, órgãos ou agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções (legislativa, executiva, judicial) nas quais se triparte a atividade estatal; por outro lado, observamos o sentido objetivo, material ou funcional, no qual se insere a natureza da atividade exercida pelos referidos entes (dos Santos Carneiro; Paludo, 2010). Deste modo, a administração compreende então todo o aparato existente (estruturas e recursos; órgãos e agentes; serviços e atividades) à disposição dos governos para a realização dos seus objetivos políticos e do objetivo major e primordial do Estado: a promoção do bem comum da coletividade (dos Santos Carneiro; Paludo, 2010).

A AP é detentora apenas de um poder administrativo, assim, não tem qualquer poder político, as suas decisões restringem-se a assuntos técnicos, financeiros e jurídicos, onde todas as atividades administrativas se submetem aos princípios e normas vigentes no ordenamento jurídico (Paludo, 2010). É uma estrutura dependente, uma vez que a função administrativa consiste na implementação de decisões tomadas pelo Governo, pelo poder Legislativo, ou pelo poder Judiciário (quando submetidas à sua apreciação). Deste modo, a AP desenvolve uma atividade dependente e vinculada às decisões/ opções do Governo, dos poderes, e demais órgãos que detêm competência legal para exercer fiscalização e controlo da sua atividade (Paludo, 2010).

Assim, a característica mais relevante que diferencia a AP da administração de empresas privadas é o requisito da pré-existência de leis que regulem e permitam a sua atuação (dos Santos Carneiro)

1.1.2 A GÉNESE

A formação da AP é praticamente contemporânea ao surgimento da humanidade, remontando ao surgimento das sociedades organizadas. De facto, no momento em que os seres humanos se começaram a organizar em sociedade foram confrontados com a necessidade de estruturar serviços em comum. A AP respondeu ao anseio por ordem, segurança, riqueza e civilização dos seres humanos (Lynn, 2005; Rocha, 2013).

No entanto, quando nos referimos à AP moderna estamos, evidentemente, a falar de um conceito muito mais evoluído e recente.

Historicamente, o Estado Burocrático moderno é considerado uma invenção social da Europa Ocidental, já o advento do serviço público é atribuído à China. Quanto ao início da ciência administrativa é feita a associação ao reinado de Luís XIV, devido ao crescimento das grandes agências de funcionários e ao novo sistema de administração financeira (Lynn, 2005).

Contudo, é nos estados alemães, a partir de 1640, que se institui uma AP corporizada por funcionários públicos competentes e treinados que agem em nome do “interesse público”. Aqui é estabelecido o serviço público já como um dever para com as pessoas, e não para com a nobreza feudal, e daqui decorre o “camarelismo, uma teoria de gestão, fundada no objetivo de alcançar a felicidade comum do governante e seus súbditos, defendendo ainda a meritocracia em alternativa do nobre nascimento e a ciência administrativa ao invés da lei feudal (Lynn, 2005).

A revolução francesa e o triunfo do Estado liberal levam posteriormente à substituição do camarelismo pela abordagem jurídica. A intervenção do Estado foi reduzida ao mínimo indispensável ao funcionamento do sistema político e à defesa dos direitos individuais, surge assim o direito administrativo em resultado da jurisdicionalização da atividade do Estado. (Oliveira, 2001; Lynn, 2005; Rocha, 2013).

1.1.3 O MODELO CLÁSSICO

O modelo clássico da AP, também designado por “Administração Científica”, caracterizava-se pela separação entre política e administração. À administração competia a aplicação da lei e dos regulamentos sob controlo do poder político, isto é, à administração incumbia apenas implementar as políticas, cabendo aos políticos a sua decisão e formação (Rocha, 2005; Rocha, 2013).

A base teórica do modelo clássico assenta no pensamento de Woodrow Wilson, Max Weber e de Frederick Taylor.

A contribuição de Wilson advém da introdução da dicotomia clara entre política e administração. O autor defende que as questões administrativas não são questões políticas e que o campo da administração é um campo de negócios, devendo portanto estar afastado da luta política (Wilson, 1887).

Max Weber desenvolveu a teoria da burocracia. Para Weber as organizações burocráticas eram tecnicamente superiores às demais formas de organização devido à sua precisão, velocidade, conhecimento, continuidade, unidade, subordinação estrita e redução de custos materiais e humanos (Weber, Gerth e Mills, 1961; Oliveira, 2001). Weber descreve como características essenciais à burocracia a hierarquia, a continuidade, a impessoalidade e a especialização (Weber, Gerth e Mills, 1961; Rocha, 2013)

Já Taylor descreveu aquilo que designou como “*Scientific Management*”. A sua teoria assenta nos dois seguintes pressupostos:

- Ser possível e desejável estabelecer a melhor forma de fazer um trabalho por meio do estudo sistemático e da aplicação dos princípios científicos;
- Os seres humanos terem predisposição para, através do esforço mínimo, procurar a recompensa máxima.

De forma a ultrapassar as limitações resultantes do segundo pressuposto, Taylor defende que os gestores devem determinar detalhadamente o que cada trabalhador deve fazer, assegurando um controlo apertado e atribuindo o salário correspondente ao desempenho (Oliveira, 2001). Assim, para que o máximo da eficiência seja atingido, é sugerido que os trabalhadores deixem de pensar, de modo a transformarem-se em “máquinas” (Oliveira, 2001).

1.1.4 TRANSFORMAÇÕES

A Escola das Relações Humanas e o Estado do Bem-Estar Social foram fatores que contribuíram de forma essencial para a modificação do modelo clássico (Rocha, 2005).

A Escola das Relações Humanas, ou Teoria das Relações Humanas, criou novas perspectivas para a administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica (Chiavenato, 2003). Após o surgimento desta escola de pensamento, o trabalhador deixou de ser visto como o “*homo economicus*” para passar a ser visto como o “*homo sociologicus*” (Chiavenato, 2003).

A Teoria das Relações Humanas surgiu nos EUA, em consequência das experiências desenvolvidas por Elton Mayo, designadamente a Experiência de Hawthorne, a qual associou a produtividade não a um aumento ou diminuição de luminosidade, mas às relações existentes entre os trabalhadores (Chiavenato, 2003; Rocha, 2005). As conclusões desta experiência levaram à inclusão de novos conceitos no léxico da Administração, tais como: integração social e o comportamento social dos funcionários, necessidades psicológicas e sociais, a atenção para novas formas de recompensas e sanções não materiais, o estudo dos grupos informais, a importância do conteúdo do cargo para os trabalhadores que o realizam, ... etc. (Chiavenato, 2003).

No entanto, a influência desta teoria nas relações de trabalho da AP acabou por ser reduzida. O seu maior contributo fez-se sentir ao nível das negociações coletivas, com a aceitação dos sindicatos de função pública como parceiros, e ao nível do enriquecimento e alargamento de funções dos funcionários, com vista a aumentar a sua motivação (Rocha, 2005).

Com efeito, a transformação do modelo de AP ficou a dever-se, em grande medida, à mudança do modelo de Estado, que passou de liberal para estado do bem-estar social (Rocha, 2013).

A implementação do Estado do Bem-Estar Social resultou, inevitavelmente, no aumento da dimensão do Estado, decorrente do alargamento das suas funções, nomeadamente as sociais, em áreas como a educação, a saúde e a segurança social (Clarke e Newman, 1997; Oliveira, 2001; Rocha, 2013).

Contudo, apesar de ser considerado um movimento de sucesso, o Estado do Bem-Estar Social não conseguiu dissociar-se da crise económica dos anos setenta do século XX e das críticas feitas ao modelo de administração que lhe estava associado (Oliveira, 2001; Rocha, 2013).

1.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM PORTUGAL

1.2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Durante quase 50 anos, Portugal conheceu um período de autoritarismo da liderança política. Neste período da história, a decisão estava concentrada no topo, os funcionários eram vulgares executores de instruções e o comportamento dos cidadãos, na sua grande maioria,

era de plena aceitação daquilo que fosse fornecido pelo Estado (Carapeto e de Jesus Fonseca, 2006). Contudo, nas duas décadas mais recentes, Portugal mudou mais do que em qualquer outro período da sua história, e até mais do que muitos outros países europeus no mesmo período de tempo (Carapeto e de Jesus Fonseca, 2006).

Esta apreciável transformação ficou a dever-se a dois efeitos cumulativos: a rutura política e social de 1974 – que abriu caminho para o regime democrático, e a adesão à Comunidade Económica Europeia (CEE) em 1986 (Carapeto e de Jesus Fonseca, 2006).

Assim, a partir de 1926 e até 1974, o país foi um estado autoritário – uma ditadura. Durante este período, a AP foi dominada por uma estrutura centralizada em torno de um único homem: António de Oliveira Salazar. Os altos escalões da AP eram selecionados diretamente pelos ministros, sendo aprovados depois pelo Conselho de Ministros. O recrutamento era baseado no clientelismo e em critérios de patronato (Magone, 2011).

Nesta altura, a AP torna-se num sistema autoritário – burocrático, constituindo-se um poder público e não um serviço público (Oliveira, 2001). Apesar dos aparentes sinais reformistas manifestados no início dos anos de 1970, decorrentes de alterações institucionais que visavam o desenvolvimento económico e a implementação do Estado de Providência Social, tal nunca se veio a efetivar na estrutura das instituições, permanecendo estas inalteradas até 1974 (Oliveira, 2001).

Embora Portugal tenha experimentado uma transição turbulenta para a democracia entre 25 de abril 1974 e 25 de novembro de 1975, a AP não mudou muito. Mesmo após alguns expurgos verificados no período revolucionário, a estrutura e os quadros legais do período de Salazar permaneceram no mesmo lugar. Entre 1979 e 1983, muitos dos funcionários foram repostos. Além disso, a primeira década da nova democracia portuguesa experimentou governos extremamente instáveis, em parte devido à falta de maiorias fortes no parlamento, em parte devido às disputas internas entre partidos políticos que formaram os governos de coligação. Entre 1976 e 1985 houve nove governos que duraram em média 328 dias, menos de um ano. Devido ao alto nível de instabilidade económica e política, qualquer tentativa, do Estado, de iniciar uma reforma da administração estava condenada ao fracasso. (Magone, 2011).

Desde a Revolução dos Cravos a 25 de Abril de 1974, Portugal tem estado a caminho de democratização. O processo tem sido caracterizado, como vimos, por muitas dificuldades que foram superadas com o tempo. Assim, foi apenas nas últimas décadas que se criou, pela primeira vez em Portugal, um regime constitucional e um sistema político cumpridores das regras democráticas e das liberdades públicas. Neste período, consagraram-se os direitos fundamentais, cívicos e políticos elementares (tais como o voto, liberdade de expressão, de reunião, de associações, de manifestação, etc.), reforçando-se ainda um vasto alargamento do

conceito de direitos (cívicos, políticos, sociais e culturais) (Carapeto e de Jesus Fonseca, 2006).

Portugal apresenta-se retardatário relativamente às demais democracias europeias. Consequentemente, muitas abordagens de administração pública que foram implementadas com sucesso nos países europeus, como no Reino Unido, têm um impacto diferente em Portugal. (Magone, 2011).

1.2.2 **ESTRUTURA ATUAL**

Do ponto de vista orgânico, distinguem-se na AP três grandes grupos de entidades para as quais as relações estabelecidas com o Governo são diferentes e progressivamente mais ténues:

- Administração Direta do Estado - hierarquicamente subordinada ao Governo (sob o poder de direção);
- Administração Indireta do Estado - sujeita à superintendência e tutela do Governo (sob poderes de orientação, assim como de fiscalização e controlo);
- Administração Autónoma - sujeita apenas à tutela (sob poder de fiscalização e de controlo).

ADMINISTRAÇÃO DIRETA DO ESTADO

A Administração Direta do Estado, regulada pela lei n.º4/2004 de 15 de Janeiro, integra todos os órgãos, serviços e agentes integrados na pessoa coletiva do Estado, que desenvolvem uma atividade orientada para a satisfação das necessidades coletivas da população.

No âmbito da competência territorial os serviços da Administração Direta distinguem-se em serviços centrais, com competência em todo o território nacional (como as Direções-Gerais organizadas em Ministérios) e em serviços periféricos, com competência territorial limitada (como as Direções Regionais).

ADMINISTRAÇÃO INDIRETA DO ESTADO

A Administração Indireta do Estado é regulada pela lei n.º3/2004 de 15 de Janeiro e integra as entidades públicas, dotadas de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira, que desenvolvem atividade administrativa na prossecução dos fins próprios do Estado. É uma administração indireta porque os fins são prosseguidos por pessoas coletivas distintas do Estado.

Esta administração engloba três tipos de entidades:

- Serviços personalizados, com natureza institucional, que prosseguem determinadas funções próprias do Estado (é o caso do Instituto Nacional de Estatística, I.P. (INE), do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), dos hospitais públicos não empresarializados, das universidades públicas que não têm natureza de fundação de direito privado);

- Fundos personalizados, com natureza patrimonial. Trata-se de um património de afetação à prossecução de determinados fins públicos especiais (é o caso, por exemplo, dos Serviços Sociais das forças de segurança);

- Entidades públicas empresariais, com natureza empresarial e fim lucrativo, que visam a prestação de bens ou serviços de interesse público, nas quais o Estado ou outras entidades públicas estaduais detêm a totalidade do capital (é o caso dos centros hospitalares EPE).

ADMINISTRAÇÃO AUTÓNOMA

A Administração Autónoma integra as entidades que prosseguem interesses próprios das pessoas que as constituem, definindo ainda autonomamente e com independência a sua orientação e atividade. Estas entidades agrupam-se em três categorias: a administração regional (autónoma), a administração local (autónoma), e as associações públicas (como é o exemplo das ordens profissionais).

1.3 DIRIGENTES PÚBLICOS – ENQUADRAMENTO GERAL

No período do Estado Novo não existia qualquer legislação geral ou estatuto relativo aos dirigentes da AP. A sua nomeação e recondução dependia da vontade dos ministros e do Presidente do Conselho.

Nesta altura, a nomeação dos dirigentes era feita em comissão de serviço por um período que variava entre dois e quatro anos. Não eram portanto lugares de carreira, com garantias de inamobilidade, nem de acesso por promoção hierárquica. Contudo, neste período, os dirigentes não acompanhavam a mudança dos titulares dos ministérios, permanecendo mesmo por longos anos no cargo. Deste modo, tornaram-se o pilar e a garantia de continuidade, do poder salazarista (Oliveira, 2001).

O recrutamento fazia-se dentro da AP, prevendo-se, no entanto, a possibilidade de recrutamento externo. Destes altos funcionários, tal como dos demais, de resto, esperava-se a garantia inquestionável de cooperação na realização dos fins superiores do Estado (Oliveira, 2001).

O facto da permanência no cargo do dirigente ter um carácter quase vitalício, criava a falsa ilusão de que se tratava de uma posição de topo de carreira, acedida por meio do mérito

e com carácter neutro relativamente ao poder político (Oliveira, 2001). O facto de acumularem funções em institutos públicos e em empresas públicas, permitia-lhes receber salários e gozar de influência superior às dos ministros (Oliveira, 2001).

A Junta de Salvação Nacional, criada no pós-revolução, teria o objetivo de, através de despacho, proceder à renovação dos quadros dirigentes, isto é, ao saneamento político. Este procedimento tinha como propósito procurar garantir que a elite administrativa assegurasse uma visão pluralista do interesse público, demonstrando respeito pelos partidos e pelo parlamento (Oliveira, 2001).

Apesar das intenções, apenas 11% dos dirigentes foram substituídos. Tal facto ficou a dever-se à instabilidade política vivida neste período, que acabou por inviabilizar o saneamento político (Oliveira, 2001).

Já em 1979, através do Decreto-Lei nº 191 – F/19 de 26 de Junho, foi definido, de forma genérica, o regime dos cargos dirigentes. Aqui se aclarava que os dirigentes constituíam um elo de ligação entre o governo e a administração, devendo atuar na promoção da implantação do programa do governo em funções. A sua nomeação era feita em comissão de serviço por um período de três anos renovável. Se por um lado se acentuava o carácter político do recrutamento, por outro, sublinhava-se a ideia de que os cargos dirigentes deveriam ser ocupados, sempre que possível, por indivíduos que já ocupassem lugares de topo de carreira.

Com este novo regime são estabelecidas diferenças entre dirigentes de topo (diretores gerais e subdiretores-gerais) e dirigentes intermédios (diretores de serviços e chefes de divisão). Assim, enquanto o recrutamento para dirigentes de topo era aberto a indivíduos externos à AP e apresentava um carácter mais temporário, no caso recrutamento de dirigentes intermédios, por assumirem funções eminentemente técnicas, estava circunscrito, na sua maioria, a indivíduos afetos aos serviços, conferindo-lhes ainda estabilidade na função.

A 26 de setembro de 1989, volvidos dez anos do diploma anterior, é publicado através de decreto-lei, aquilo que se designa já como Estatuto do Pessoal Dirigente (DL nº 323/89).

Entretanto, foram já publicados, posteriormente, oito diplomas legais que atualizam todo o quadro legal que envolve a carreira de dirigente da AP. Destes diplomas destacamos a lei n.º2/2004 que vai na sua 7ª versão, alterada pela lei n.º 51/2005, de 30/08, lei n.º 64-A/2008, de 31/12, lei n.º 3-B/2010, de 28/04, lei n.º 64/2011, de 22/12 e mais recentemente pela lei n.º 128/2015, de 03/09.

1.3.1 O ESTATUTO DO PESSOAL DIRIGENTE

O estatuto, em vigor na atualidade, mantém a diferenciação do pessoal dirigente em dois níveis: dirigente superior e dirigente intermédio, tal como enunciava já o DL nº 191 – F/19 de 26 de Junho. Contudo, dentro de cada nível é feita agora a introdução de graus, em função

do nível hierárquico e das competências e responsabilidades que lhes estão investidas, subdividindo-se a direção superior em dois graus e a direção intermédia em tantos graus quantos os que a organização interna exija.

Genericamente e de acordo com o estatuto, o dirigente tem como missão assegurar o bom desempenho do respetivo serviço, por meio da otimização dos recursos humanos, financeiros e materiais, com vista à satisfação dos destinatários da atividade. Sempre em respeito pela lei e pelas orientações do Governo.

Em termos éticos, o estatuto estabelece que os dirigentes estão exclusivamente ao serviço do interesse público, devendo aplicar, no exercício das suas funções, os princípios da atividade administrativa, nomeadamente os da legalidade, justiça, imparcialidade, competência, responsabilidade, proporcionalidade, transparência e boa-fé, com vista a assegurar o respeito e a confiança dos trabalhadores e da própria sociedade na AP.

DIRIGENTES PÚBLICOS SUPERIORES

No nível dos Dirigentes Públicos Superiores encontramos, no 1º grau, os cargos de diretor-geral, secretário-geral, inspetor-geral e presidente e no 2º grau os de subdiretor-geral, secretário-geral-adjunto, subinspetor-geral e vice-presidente.

O recrutamento dos dirigentes públicos superiores é feito, por procedimento concursal, entre indivíduos vinculados ou não à AP. A nomeação é feita em regime de comissão de serviço, por um período de cinco anos, renovável, sem necessidade de recorrer a concurso. A duração da comissão de serviço e das respetivas renovações não pode exceder, na globalidade, 10 anos consecutivos.

O diretor-geral de um organismo público tem como função gerir as atividades de uma direção-geral, na linha da política definida pelo governo. Este participa na elaboração de políticas governamentais; controla e responsabiliza-se pelos resultados sectoriais; assegura a representação da direção-geral e as suas ligações externa. Faz ainda a gestão e administração dos recursos humanos e materiais da entidade.

Quanto ao subdiretor-geral, substitui o diretor-geral nas suas ausências e atua no exercício das atividades delegadas ou subdelegadas pelo diretor-geral. Colabora também na execução das políticas governamentais afetas às atividades ou sectores de atividade sobre a sua responsabilidade. É ainda responsável pela coordenação de atividades internas, e pela obtenção de resultados conjuntos das atividades coordenadas.

DIRIGENTES PÚBLICOS INTERMÉDIOS

No nível dos Dirigentes Públicos Intermédios incluem-se, no 1º grau, os cargos de diretor de serviço e no 2º grau os de chefe de divisão.

O recrutamento destes dirigentes intermédios é feito, por procedimento concursal, de entre trabalhadores em funções públicas. A nomeação é feita em comissão de serviço, por um período de três anos, renovável por iguais períodos de tempo.

O diretor de serviço tem como função dirigir as atividades e definir os objetivos de atuação, tendo em conta os objetivos gerais estabelecidos. Este dirigente controla o cumprimento dos planos de atividades, os resultados obtidos e a eficiências dos serviços dependentes. Assegura também a administração e gestão dos recursos humanos e materiais que lhe estão afetos.

Já o chefe de divisão tem como função dirigir o pessoal integrado numa divisão, distribuindo, orientando e controlando a execução dos trabalhos dos subordinados. Organiza também as atividades, e procede à avaliação dos resultados, promovendo ainda a qualificação do pessoal. Elabora ainda pareceres e informações sobre assuntos da competência da sua divisão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente capítulo procurámos abordar de forma coesa e coerente a temática da AP.

O capítulo foi desenvolvido de forma parcelar. Numa primeira fase fizemos a análise conceptual, onde, constatando que existem diversas definições para o conceito de AP, salientamos agora aquela que nos diz que AP se trata do “governo em ação”. Analisámos em seguida aquilo que se considera ser a génese da AP, verificando que o surgimento da mesma está intimamente ligado com o surgimento da humanidade e com a sua necessidade de viver numa sociedade organizada. No ponto do modelo clássico abordámos o elemento fulcral sobre o qual se pautava a AP, a separação entre política e administração. E, relativamente às transformações, observámos que o surgimento do Estado Social foi o acontecimento que mais contribuiu para a alteração da AP.

Numa segunda fase do capítulo procurámos particularizarmos para o caso português. Aqui descrevemos a evolução histórica onde realçamos o facto de a administração ter sido fortemente influenciada pelo regime autoritário que a governou durante longas décadas. Em seguida abordarmos a forma como, na atualidade, a AP se apresenta estruturada em três grandes grupos.

Por último abordámos, a temática relativa à população alvo deste estudo - os dirigentes públicos - fazendo o enquadramento e dando realce ao estatuto que regula toda a sua ação.

CAPÍTULO 2: A GESTÃO PÚBLICA

2.1 DISTINGUINDO “GESTÃO PÚBLICA” DE “ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA”

A partir de meados do século XX, desenvolveu-se uma ramificação entre aqueles que escreviam acerca do “trabalho do governo” (Shafritz Jr, 2018). Assim, por volta dessa altura, em que os autores se viam a braços com uma luta entre duas faces da mesma moeda: políticas vs administração, autores houve que enveredaram pelo lado administrativo das atividades do governo e outros que se focaram no lado das políticas (Shafritz Jr, 2018). Como evento corolário desta bifurcação, temos os programas de administração de negócios que fizeram a transição da palavra administração para a palavra gestão, com os programas de administração pública a substituírem o termo administração por gestão (Shafritz Jr, 2018). Por esta altura, o termo “gestão pública” torna-se largamente aceite, conotando uma ação orientada para a coordenação e interconectividade que é inerente na operação de programas públicos (Shafritz Jr, 2018). Entretanto, o termo “administração pública” não só mudou, como caiu em favor do termo mais contemporâneo, que ascendeu em popularidade, “gestão”. Para o justificar, é argumentado que “administração” dá demasiada ênfase à política, deixando para segundo plano a gestão e que, falha ainda em refletir a convergência entre política e administração, que marca o trabalho de um gestor público da atualidade (Shafritz Jr, 2018).

O termo GP passou assim, a ser largamente utilizado nos finais do século XIX, para conotar a conduta dos assuntos públicos, em ligação ao desenvolvimento da gestão moderna (Ferlie, Lynn Jr, Lynn e Pollitt, 2005).

Ao longo dos anos 1980, GP ficou estabelecida tanto como uma atividade, como um campo de estudo (Ferlie, Lynn Jr, Lynn e Pollitt, 2005).

2.1.1 DEFINIÇÃO CONCEPTUAL

Em termos conceptuais, GP compreende o conjunto das funções de gerência pública, nos, por assim dizer, negócios do Estado (SANTOS, 2017). Shafritz (2008) advoga mesmo que, a GP é a empresa de fazer negócios do Estado, não podendo ser verdadeiramente compreendida sem analisar o contexto político, económico e social (Shafritz Jr, 2018). Para o autor, tudo o que o governo faz é o resultado da filtragem resultante da fusão de conexões entre diferentes níveis e ramos do governo, com a política partidária, com agentes privados e com empresas sem fins lucrativos, entre outros (Shafritz Jr, 2018). Os objetivos, a estrutura e as políticas organizacionais, da GP, emergem, deste modo, de um processo contínuo de negociações entre vários grupos de interesse (SANTOS, 2017). Assim, GP é um domínio de elevada complexidade que requer uma apreciação sofisticada das interconexões existentes entre todos os segmentos da sociedade (Shafritz Jr, 2018).

De acordo com Mettcalfe e Richards (1987), o campo da GP é melhor definido analiticamente do que institucionalmente. Para os autores, não é possível desenhar uma distinção institucional clara, uma vez que, a área crítica da GP é aquilo a que define como gestão da interdependência organizacional, nomeadamente no fornecimento de serviços ou na gestão do processo de orçamento (Mettcalfe and Richards, 1987 cit. por (Pollitt e Bouckaert, 2004). A GP está assim preocupada com o efetivo funcionamento de todos os sistemas da organização, tendo um conhecimento explícito da responsabilidade para lidar com problemas estruturais, percecionando um sistema como um todo (Mettcalfe and Richards, 1987 cit. por (Pollitt e Bouckaert, 2004). De facto, o foco da GP está na prestação eficiente de serviços, no entanto, este acaba por ser aperfeiçoado através da lente da política pública. Então, apesar da GP incluir componentes da gestão geral, tais como: orçamento, gestão financeira, recursos humanos e informação tecnológica, este são intrinsecamente embutidos num contexto político democrático, que altera radicalmente o trabalho da GP em contraste com a gestão a favor do lucro (Shafritz Jr, 2018).

A GP resulta também da fusão da orientação normativa da administração pública tradicional com a orientação instrumental da gestão em geral (Perry and Kraemer, 1983 cit. por (Pollitt e Bouckaert, 2004). Considerando que, em termos gerais, a gestão é o aperfeiçoamento da prática para o alcance de determinados fins; no caso do sector público, a gestão existirá para prosseguir e concretizar objetivos de interesse público, nomeadamente, reduzir a pobreza, melhorar a educação, aumentar a competitividade da economia, elevar a conservação de recursos naturais, estender e expandir a cultura, etc. (Nascimento, 2017). A GP deve assim estar orientada estrategicamente para o atendimento dos objetivos que conduzem ao desenvolvimento económico e social (Nascimento, 2017).

Santos (2017) dá relevância ao facto da GP se assumir como mandato de administração. Deste modo, a gestão associa-se a um determinado período de mandato (político), tomando as mesmas características da administração, estando delimitada, contudo, no tempo e no espaço (SANTOS, 2017). Concretizando, a GP englobará o planeamento, a organização, a direção e o controlo, dos bens e dos interesses públicos, no respeito pelos princípios administrativos, visando a persecução do bem comum por meio dos seus modelos, de forma delimitada no tempo e no espaço (SANTOS, 2017). A referência ao tempo pressupõe a análise da GP de forma dinâmica, enquanto processo decisório, cujos princípios estáticos se encontram envolvidos por uma sociedade que se modifica; é ainda uma atividade administrativa vinculada à lei, à norma técnica e à política, executando funções administrativas onde as regras mudam e as práticas no território administrativo se alteram; tudo isto condicionado ao tempo e ao espaço (SANTOS, 2017). Posto isto, após o devido enquadramento temporal e espacial, será portanto possível comparar mandatos diferentes, em territórios diferentes, com modelos de gestão diferentes (SANTOS, 2017).

Paralelamente a tudo o que já foi referido, importa reter que os fins da GP se resumem a um único objetivo: o bem comum da coletividade administrada. Consequentemente, toda a atividade do gestor público deverá estar orientada para esse objetivo. Quando o gestor se afasta do bem comum trai o mandato de que está investido, pois a comunidade não institui a gestão senão como um meio para atingir o bem-estar social (SANTOS, 2017). Deste modo, os modelos de GP apenas influenciam a abordagem que o governo utiliza para organizar os recursos com vista à sua transformação em serviços públicos (Araújo, 2007).

A GP será assim o design e implantação de recursos e técnicas para aproveitar o poder da organização e o esforço coordenado - o poder da administração - em serviço para o bem público (Cook, 2007).

Finalmente, a formação do conceito de GP parece resultar, de acordo com DOS SANTOS (2017), da intervenção de várias áreas da ciência, nas quais se inclui a filosofia, a matemática, a psicologia, a sociologia, a política, a economia, o direito, a ecologia e a sustentabilidade, a informática, a administração e a gestão (SANTOS, 2017).

Importará ainda reter que, tal como Pollitt e Bouckaert defendem, não interessa chegar a uma única definição categórica do que de facto é a GP. Na verdade, o que uma comparação de definições pode concluir é uma melhor apreciação dos vareados significados e das múltiplas dimensões do conceito em estudo (Pollitt e Bouckaert, 2004). Assim, todas as definições lembram, em diferentes maneiras, que a GP não é um processo técnico neutral, mas sim uma atividade que está intimamente ligada com políticas, leis e a vasta sociedade civil. Estando portanto impregnada com escolhas de valor e sendo influenciada por amplas ideologias (Pollitt e Bouckaert, 2004).

2.2 REFORMA DA GESTÃO PÚBLICA

Reforma é um termo com raízes profundas nas políticas de melhoramento e de aperfeiçoamento (Pollitt e Bouckaert, 2004).

Numa primeira aproximação, reforma da GP consistirá nas mudanças deliberadas às estruturas e processos das organizações do sector público, desencadeadas com o objetivo de as colocar a funcionar melhor, em alguma forma. Nas mudanças estruturais podem estar incluídas a junção ou separação de organizações do sector público (criando um número pequeno para melhorar a coordenação, ou um maior número de pequenos departamentos para aguçar o foco e encorajar a especialização) (Pollitt & Bouckaert, 2004) (Pollitt & Bouckaert, 2011).

As contínuas reformas parecem ser vistas como uma característica central da vida moderna. Num contexto em que as práticas sociais são constantemente reexaminadas e reformuladas à luz da chegada de nova informação sobre estas práticas, com alteração dos

seus caracteres, também as estruturas e processos da AP estarão constantemente a ser revista à luz da nova informação. No entanto, será necessária cautela na formação de tal preposição, pois poderá apresentar como uma visão demasiadamente estreita e empírica, assim como muito crua e até pouco funcional. Na verdade, a chegada de informação não é necessariamente limitada, nem a maneira pela qual é interpretada ou posta em ação (Pollitt e Bouckaert, 2004).

Pollitt e Bouckaert (Pollitt e Bouckaert, 2004) traçam as seguintes considerações relativamente às reformas da GP:

- As mudanças deliberadas são concebidas através de um grupo específico de ideias, algumas das quais têm características de ideologias, merecendo, desse modo, estudo, por si só;
- As mudanças podem ser mais ou menos específicas e mais ou menos adequadas para os seus propósitos. O sucesso em conseguir fazer com que as alterações funcionem passará por testá-las primeiro, ao invés de assumi-las, simplesmente;
- As mudanças serão mais facilmente influenciadas pelos autores dos diversos lados das “ligações de saída”, o Estado, o mercado e a sociedade civil, isto é, pelos políticos, os servidores civis e os atores privados;
- As reformas gestionárias, em qualquer país, são moldadas pelas preocupações locais e as prioridades dos políticos e dos atores privados interessados. Estes quadros de referência locais tendem a variar. Assim, a aplicação bem-sucedida de um único modelo de reforma é improvável.

2.2.1 A RAZÃO PARA A REFORMA DA GESTÃO PÚBLICA

O declínio da confiança dos cidadãos nos governos, juntamente com as restrições económicas e a insatisfação com os serviços governamentais, registados nas décadas recentes, levaram ao acontecimento de sucessivas reformas governamentais. As reformas, por um lado, procuram tornar os serviços públicos mais eficientes, eficazes e abrangentes e, por outro, procuram diminuir a desconfiança dos cidadãos (DeLeon, 2005).

A GP contemporânea inclui iniciativas que procuram responder aos dois flancos, nomeadamente: iniciativas que procuram melhorar e tornar mais eficazes os serviços públicos; iniciativas que querem dar hipótese de escolha aos cidadãos e, iniciativas que procuram dar, aos cidadãos, maior participação e intervenção nos processos políticos e administrativos (DeLeon, 2005).

A reforma da GP é normalmente pensada como um meio para atingir um fim e não um fim por si só. Na verdade, é um potencial meio utilizado para o alcance de múltiplos fins. Estes fins podem incluir introduzir poupanças nos gastos públicos, melhorar a qualidade dos serviços públicos, tornar mais eficientes as operações do governo, e aumentar as hipóteses

de que as políticas que são escolhidas e implementadas serão mais eficazes (Pollitt & Bouckaert, 2004) (Pollitt & Bouckaert, 2011). Pelo caminho, para o alcance destes importantes objetivos finais, a reforma da GP, pode ainda servir um série de fins intermediários, nos quais se incluem aqueles que aumentam o controlo das políticas sobre a burocracia (permitindo libertar oficiais públicos de constrangimentos burocráticos que inibem as suas oportunidades de gerir) e aqueles que permitem aumentar a *accountability* à legislatura e à cidadania para as suas políticas e programas (Pollitt & Bouckaert, 2004).

A reforma da GP apresenta também benefícios designados como *simbólicos* e *legítimos*. Na linha dos benefícios simbólicos consideram-se os benefícios conferidos aos políticos, decorrentes do facto de serem vistos a “fazer alguma coisa”. Com efeito, anunciar reformas, enaltecer novas técnicas de gestão, promover o melhoramento de serviços para o futuro, reestruturar ministérios e agências, etc., são tudo atividades que ajudam a atrair atenção e uma opinião favorável aos políticos que as adotam. Como benefícios legítimos consideram-se aqueles que são dados aos oficiais públicos séniores, que desempenham um importante papel em moldar e implementam iniciativas reformistas e que deste modo ganham reputação enquanto propiciadores de atividades de modernização, racionalização e simplificação (Pollitt & Bouckaert, 2004).

2.2.2 CONDICIONALISMOS DA REFORMA DA GESTÃO PÚBLICA

Atendendo ao paradigma que advoga que a reforma gestionária produz governos económicos e mais eficientes, com serviços de alta qualidade e programas mais efetivos, e, simultaneamente enaltece o controlo político, liberta os gestores para gerir, e cria governos mais transparentes, não é surpreendente a sua larga difusão enquanto movimento. Contudo, será importante ter em consideração a existência de um vasto leque de evidências que demonstra que as reformas gestionárias podem não resultar, seja por falharem ao produzir os alegados benefícios, seja por gerarem efeitos perversos, que pioram até os processos administrativos relativamente à situação anterior. Mais, há que considerar o facto de uma reforma em particular poder obter sucesso em um ou dois dos objetivos desejados, mas não ser eficaz nos demais. Efetivamente, os dilemas são constituintes frequentes dos processos de mudanças administrativas, na medida em que, muitas vezes, a realização de um ou de dois fins específicos acarretará, inevitavelmente, um desempenho reduzido noutros aspetos (Pollitt e Bouckaert, 2004).

De qualquer forma, a reforma da GP será apenas um meio para alcançar a maioria dos fins desejáveis. O desempenho governamental pode ser melhorado por uma variedade de vias, sendo a reforma da gestão frequentemente realizada em conjunto com outro tipo de iniciativas políticas. Outros caminhos para melhorar a *performance* governamental passam

por reformas políticas (como mudanças no sistema eleitoral ou nos procedimentos legislativos) e mudanças substantivas em políticas-chave (novas políticas macroeconómicas de gestão, reformas do mercado de trabalho, etc.) (Pollitt e Bouckaert, 2004).

Outro aspeto a considerar passa pelo facto de o efeito máximos dos benefícios das maiores mudanças nos processos e nas estruturas públicas apenas serem obtidos passados três, quatro, cinco, ou mais anos, após o programa reformista ter sido lançado. Contudo, este não é o tipo de prazos com que a maioria de políticos séniores está confortável. De facto, o foco da atenção política parece mover-se, de um problema para o outro, mais rapidamente, do que aquilo que uma complexa mudança organizacional leva a ser realizada (Pollitt e Bouckaert, 2004).

2.3 NOVA GESTÃO PÚBLICA

No final da década de 70, início da década de 80, do século XX, assiste-se, nos países Anglo-Saxónicos ao surgimento de um movimento denominado por NGP. O Reino Unido e os Estados Unidos, que se debatiam naquela altura com um clima económico extremamente adverso, foram os seus precursores, tendo sido posteriormente seguidos pela Nova Zelândia e Austrália. O sucesso deste movimento foi tal que, as reformas administrativas aqui iniciadas foram colocadas na agenda de muitos países em todo o mundo (Gruening, 2001).

A ocorrência das reformas do sector público deveu-se às seguintes circunstâncias: a crise económica e a internacionalização das economias; a elevada dimensão do *welfare state* e a decorrente pressão sobre os recursos públicos e, as abordagens orientadas para o mercado, influenciadas pelo *New Right* (Mascarenhas, 1993, citado (Araújo, 2000)). Os instrumentos de política económica em prática na gestão da economia interna, considerados adequados à realidade anterior, seriam agora a causa de efeitos económicos adversos, tais como a inflação, o desemprego e o défice orçamental. A Administração Pública era naquele momento sinónimo de uma estrutura pesada, problemática e ineficiente (Araújo, 2000).

Assim, numa fase em que imperavam as recessões económicas e as revoltas fiscais (no Reino Unido, designadamente), a NGP surgiu como uma tentativa para solucionar os aparentemente incomportáveis problemas de ineficiência e insustentabilidade associados à denominada administração pública tradicional (Gruening, 2001; Correia, 2009). Na incapacidade de manter as funções sociais conferidas ao Estado e consolidadas na 2ª metade do séc. XX após a 2ª Grande Guerra Mundial, surge um novo modelo de gestão que desloca para a Administração Pública uma lógica de gestão privada capitalista. Em resposta à crescente diminuição de recursos disponíveis, procura-se trazer para o sector público, as qualidades de gestão associadas ao sector privado: maior eficiência no controlo de custos e

menor desperdício, maior capacidade de adaptação a diferentes contextos e maior eficiência na tomada de decisão (Correia, 2009; Correia, 2011).

O argumento ideológico da NGP assentará nas ideias do *New Right* (Walsh, 1995 citado por (Araújo, 2000)). Esta corrente “defende formas liberais de padrões possíveis de ação, realçando a eficiência e a capacidade do mercado como método de apoiar a tomada de decisão e a escolha individual” (Araújo, 2000), p.42).

O Reino Unido, por meio da sua primeira-ministra Margaret Thatcher, teve um papel fulcral na legitimação da racionalização da atividade pública e na convergência em torno de políticas neoliberais (Correia, 2009).

Desmarcando-se da administração pública tradicional e fundamentando-se essencialmente nas Teorias Neoclássica, da Escolha-Pública e da Escolha Racional, a NGP adotou as seguintes características (Gruening, 2001):

- Cortes orçamentais;
- Privatizações;
- Separação entre provisão e produção;
- Contratação externa;
- Utilização de taxas;
- Fomento à competição;
- Separação da política e administração;
- Planeamento e gestão estratégica;
- Descentralização;
- Avaliação do desempenho;
- Melhoria da gestão financeira;
- Utilização de tecnologias da informação

Esta convergência em torno de concepções político-ideológicas mais liberais levou a uma alteração significativa na prestação de serviços públicos (Correia, 2009).

De acordo com (Giauque, 2003), a NGP teve ainda os seguintes propósitos:

- A melhoria dos serviços prestados ao público;
- A modernização do processo de produção e, conseqüentemente, da organização produtiva dos serviços administrativos de forma a tornar-se mais flexível e adaptável;
- A definição, com maior clareza, dos objetivos a alcançar com base no contrato de serviço (ou mandato) e de acordo com o orçamento;
- A avaliação mais sistemática do desempenho coletivo e individual, por meio da definição critérios de avaliação;
- O incremento de ganhos económicos por meio do aumento da produtividade organizacional, com adoção de meios para encontrar novas fontes de recompensa.

Segundo o mesmo autor, atendendo ao propósito e à configuração com que são adotadas reformas na Administração Pública é possível fazer a tipificação de diferentes modelos da NGP (Giauque, 2003):

- O primeiro modelo denomina-se modelo da eficiência ou modelo de mercado e procura tornar as organizações do sector público mais eficientes, por meio da medição do desempenho, face ao observado no sector privado. Assenta em princípios de competição, produtividade e performance, seguindo a lógica de gerenciamento do sector privado;

- No segundo, modelo da delegação, descentralização e flexibilização, a ideia central passa por descentralizar as responsabilidades administrativas de modo a agilizar a máquina burocrática. Este modelo visa desarticular a estratégia operacional e redistribuir os poderes de decisão a níveis mais próximos dos clientes. Procura-se ainda que os serviços administrativos desenvolvam uma gestão mais flexível, assegurando simultaneamente a descentralização do processo de tomada de decisão;

- O terceiro e último modelo, designado por modelo de excelência ou modelo da qualidade, baseia-se em mecanismos destinados a aperfeiçoar a cultura organizacional, de forma a ser capaz de gerar atitudes favoráveis à aprendizagem e à melhoria contínuas. Estes esforços são exercidos no sentido de satisfazer os clientes, particularmente, por meio de processos de certificação e de inquéritos de satisfação.

Giauque (2003) adverte contudo, para o facto de estes modelos serem somente teóricos e idealizados, isto é, são abstrações da realidade não podendo ser confundidos com a mesma. O autor assume que, as situações reais que as reformas administrativas tiveram de enfrentar foram sempre mais complexas e que se consubstanciaram sempre na conjugação coerente dos três modelos e não na adoção de um modelo de forma isolada.

A NGP edificou-se segundo a doutrina de que a gestão privada é superior à GP e de que não há diferenciação entre organizações privadas e organizações de carácter público (Ferraz, 2013).

Assumindo as premissas descritas anteriormente, procurou-se então descortinar os fatores críticos de sucesso das empresas privadas para os importar para a Administração Pública, levando à criação de estruturas autónomas, menos hierarquizadas que as anteriores (Ferraz, 2013).

Assim, a NGP assentava então na seguinte série de características de matriz empresarial, a saber (Hood, 1995):

- Gestão profissional – com gestores bem visíveis no topo das organizações, munidos de liberdade para gerir e com poder discricionário;
- Explicitação das medidas de *performance* – com objetivos bem definidos e mensuráveis como indicadores de sucesso;

- Ênfase nos resultados – onde a alocação de recursos e recompensas seria ligado à *performance*;
- Fragmentação das grandes unidades administrativas – pressupondo a divisão do sector público em unidades corporizadas, organizadas por produtos, com orçamento próprio e com negociação individual;
- Competição entre agências – com introdução da lógica de contratos a prazo, onde a competição seria a chave para baixar custos e melhorar *standards*;
- Moderação e disciplina no uso de recursos – pressupondo fazer mais com menos custos, cortar gastos, aumentar a disciplina do trabalho...

Observou-se então a fragmentação de grandes estruturas burocráticas em novas organizações, autónomas e descentralizadas, com poderes delegados, conferidos com vista ao cumprimento de resultados que passam a ser contratualizados (Ferraz, 2013).

Decorrente da NGP ocorre também a alteração do papel do Estado, que passa de produtor e prestador de serviços para mero regulador do mercado. Acreditava-se que deste modo o Estado se tornaria mais eficiente, económico e eficaz, alcançando o princípio da boa gestão (Ferraz, 2013).

Uma singularidade interessante associada à NGP passa pela aprovação conseguida em todo o espectro político (da ala direita à ala esquerda). Se por um lado a direita encontra nela a solução para o controlo da despesa pública, a esquerda revê-se na gestão descentralizada dos serviços. Assim, a NGP parece apresentar um carácter absolutamente conciliador, conseguido abranger a defesa da privatização dos prestadores de serviços públicos bem como, a descentralização das competências de gestão organizacional (Correia, 2011).

Segundo Gruening supor que a fórmula da NGP é o resultado da soma da Teoria da Escolha Pública com a teoria gestionária é uma visão extremamente redutora e incompleta (Gruening, 2001).

A NGP resulta da influência da teoria da escolha pública, da teoria da administração, da teoria da administração pública clássica, da administração pública neoclássica, da análise de políticas, da teoria do agente, da teoria dos direitos de propriedade, da escola neo-austríaca, da economia do custo de transação, da Nova Administração Pública, assim como as abordagens seguintes (Gruening, 2001).

2.3.1 NOVOS PROTAGONISTAS DA GESTÃO PÚBLICA

A NGP apresentava-se como uma nova conceção da GP na qual os participantes desempenharão um papel diferente. Havia um novo paradigma de gestão apoiado na premissa de que os gestores têm “o direito de gerir”, devendo, conseqüentemente, ter o

controlo da organização que dirigem e mostrarem-se proactivos. São assim transferidos para os gestores um conjunto de instrumentos e de poderes que alteram a sua autonomia e responsabilidade, e que, afetaram não só a sua posição, no contexto da Administração Pública, como o equilíbrio existente entre políticos e gestores (Araújo, 2000).

Na NGP, a separação entre as questões associadas à política e as questões associadas à gestão é fundamental (Araújo, 2000).

A preocupação com a eficiência, agora impelida, obriga a que sejam estabelecidas condições e meios para gerir os serviços públicos e uma maior autonomia. Aos gestores deverá ser atribuída a autonomia necessária para desenvolver as suas tarefas conforme objetivos previamente estabelecidos, assim como os instrumentos de gestão necessários para tal. Contudo, nesta altura, estes atores começam a ser responsáveis pela realização de resultados (Araújo, 2000; Ferraz, 2013).

Subjacente ao referido estaria a ideia de providenciar os instrumentos geralmente utilizados no sector privado, ajustando-os ao sector público (Araújo, 2000).

Assim, a administração pública incluiria agora os seguintes instrumentos geostacionários associados ao sector privado (Araújo, 2000; Ferraz, 2008):

- Comprometimento com os resultados e responsabilização dos gestores;
- Flexibilização da gestão e organização do pessoal;
- Atribuição de objetivos pessoais e organizacionais claramente definidos e desenvolvimento de indicadores de desempenho;
- Elaboração de estratégias e avaliação de resultados, decorrentes do estabelecimento de metas.

2.3.2 CRÍTICAS À NOVA GESTÃO PÚBLICA

Num sistema de gestão por desempenho, os resultados desejados são fixados antecipadamente e de forma mensurável e os mecanismos de *feedback* (recompensa/sanção) estão associados ao desempenho medido. As recompensas e sanções compreendem as seguintes consequências: efeitos para a reputação (positivos ou negativos); bónus e a renovação, ou não renovação, do mandato do gestor; dotações orçamentais que são o reflexo do desempenho medido (maiores para o melhor); e a concessão de “ganhos de autonomia” decorrentes da ideologia da “regulação responsiva” (Bevan e Hood, 2006).

O sistema implementado em Inglaterra, que à primeira vista parece ser extremamente virtuoso, é alvo, no entanto, de inúmeras críticas de ordem prática, das quais destacamos as seguintes: a dificuldade em despedir gestores públicos (mesmo que apresentem maus níveis de desempenho); a falta de equidade, que pode resultar do facto de serem alocadas maiores verbas aos *melhores*, em detrimento dos restantes (com possíveis consequências nefastas

para os segundos); e a alta discricionariedade resultante do ganho de autonomia. A este sistema é apontado, também, um elevado risco de fraude e “batota” (Bevan e Hood, 2006).

Levanta-se ainda a pertinente questão de se, se estarão a medir os *pontos-chave* que influenciam de realmente a qualidade e bom desempenho de uma instituição prestadora de cuidados de saúde, ou se, apenas se medem os pontos passíveis de mensuração (Bevan e Hood, 2006).

O facto de a avaliação de uma instituição estar dependente apenas de critérios conhecidos e pré-estabelecidos leva-a a atuar maximizando as ações e fatores que propiciam o atingir dos objetivos descritos. Tal prerrogativa facilmente fará com que, as instituições “joguem” com o objetivo único de alcançar os melhores desempenhos, ou seja, atuaram e adotaram medidas que lhes permitam, apenas, apresentar um melhor desempenho no sistema de gestão, deixando para segundo plano a procura pela prestação de melhores cuidados de saúde e de assistência à população (Bevan e Hood, 2006).

Ainda outras críticas foram feitas relativamente às premissas norteadoras da NGP. Vários autores chegaram a conclusões diferentes das propagandeadas pela NGP.

Uma das conclusões foi a de que as práticas privadas quando aplicadas à GP resultam apenas em ganhos moderados. A realidade mostra que a área pública, por ter uma ação limitada e regulamentada pelo direito administrativo, não tem a capacidade nem a liberdade para agir com a rapidez necessária para combater as pressões do mercado e das revoluções tecnológicas, ao contrário das empresas privadas. A AP carrega assim dificuldades para resolver com rapidez problemas da comunidade: inserir a eficiência privada com a possibilidade de êxito imediato revelou-se mesmo uma mera ilusão (Motta, 2013) (Diefenbach, 2009), (Lynn Jr, 1998) (Dunleavy e Hood, 1994).

Outra das conclusões indesejada passou pelo facto de a NGP ter reativado a descrença dos cidadãos na AP. Apesar de, no início, a receptividade à NGP ter sido bastante elevada, graças às propostas de eficiência e melhoria do desempenho, com o passar do tempo, os cidadãos aperceberam-se de que o seu acesso e a qualidade dos serviços públicos tinham mudado muito pouco. Assim, observou-se uma redução do otimismo inicial face ao fracasso nos resultados prometidos (Motta, 2013) (Dunleavy e Hood, 1994).

Outra ideia que foi desconstruída foi a de que o sucesso dependeria, simplesmente, do gestor.

A conceção de que a ineficiente da AP seria o resultado da incompetência e impreparação dos seus dirigentes é, com efeito, extremamente limitada. Esta imagem desconsidera as dimensões políticas e as condições de trabalho nas organizações públicas {Motta, 2013 #36}.

Na realidade, oferecer treino e autonomia revela-se insuficiente para tornar a direção mais eficiente e eficaz. De facto, por mais autónoma que seja uma organização pública, os

seus dirigentes possuirão apenas um poder mínimo sobre os objetivos dos órgãos que dirigem. Na prática, os objetivos e as formas de atuação terão que ser sempre negociados com os diversos grupos de poder.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente capítulo abordámos o tema central do nosso trabalho – a GP.

Aqui, é à semelhança do que fizemos no capítulo 1, procurámos principiar com uma análise conceptual, para depois chegarmos ao assunto foco do trabalho.

Relativamente à definição do conceito de GP apurámos que o termo se refere ao ato prático, ou seja, às ações e procedimentos desenvolvidos pela Administração. Já a reforma será o processo que se prende com a necessidade de levar a cabo mudanças que melhorem ou aperfeiçoem as ações desempenhadas no âmbito da GP. Dos mecanismos de reforma advém o movimento NGP, tema central do nosso trabalho.

Como descrevemos no capítulo 2, a NGP apresentou-se como solução perante os problemas decorrentes do Estado Social e mostrou-se inovadora na medida em que trouxe para a esfera pública procedimentos que tradicionalmente se aplicavam ao setor privado, com a promessa de aumentar a eficiência, eficácia e economia da AP e conseqüentemente aumentar a satisfação dos cidadãos. Salientamos ainda o facto de este movimento atribuir grande protagonismo para a classe dos dirigentes e gestores públicos.

***PARTE 2: DESENHO DA INVESTIGAÇÃO: A PERCEÇÃO DOS
DIRIGENTES***

CAPÍTULO 3: DO DESENHO DA INVESTIGAÇÃO AOS RESULTADOS

Concluída a contextualização teórica, descreveremos agora, nos pontos seguintes, a metodologia desenvolvida com vista à persecução do estudo empírico.

3.1. METODOLOGIA

3.1.1. A TEORIA SUBJACENTE E PERGUNTA DE PARTIDA

O enfoque na economia, eficiência e eficácia dos serviços públicos é uma das premissas mais apregoadas e almeçadas para a AP portuguesa e revela-se mesmo como a preocupação basilar nos processos reformadores das administrações públicas nos anos recentes, um pouco por todo o mundo. O movimento NGP, iniciado nos países anglo-saxónicos, assume-se como a solução para as referidas pretensões das AP e por isso foi amplamente aplicado e reproduzido em diversos países, estando Portugal entre os mesmos. Não obstante, verificou-se que o sucesso e o grau de aplicação das medidas propostas pela NGP não foi igual em todos os países.

Tendo por base a teoria anteriormente descrita e procurando responder à seguinte pergunta de partida: *“Estarão as componentes preconizadas pela Nova Gestão Pública claramente presentes na reforma da Gestão Pública portuguesa nos anos recentes?”* procuraremos aferir se características e medidas comumente associadas à NGP são identificadas, percecionadas e mesmo defendidas pelos dirigentes da AP portuguesa.

3.1.2. HIPÓTESES

Consequentes da pergunta de partida e do objeto de estudo, formulámos as seguintes hipóteses que pretendemos testar com o presente trabalho, tendo como base as perceções dos dirigentes públicos:

1. Entre 2010 e 2019, em Portugal, são identificadas, pelos dirigentes públicos, transversalmente as componentes reformistas preconizadas pela NGP, nas organizações da Administração Pública portuguesa;
2. Entre 2010 e 2019, em Portugal, são percecionados, pelos dirigentes públicos, em diferentes graus a implementação das diversas componentes da NGP;
3. Os dirigentes públicos portugueses expressam concordância relativamente a medidas preconizadas pela NGP.

Procuraremos também testar as seguintes presunções:

1. A perceção dos dirigentes públicos é influenciada pelo seu grau académico;

2. A perceção dos dirigentes públicos é influenciada pela área da sua formação académica;
3. A perceção dos dirigentes públicos é influenciada pela experiência profissional no sector privado;
4. A perceção dos dirigentes públicos é influenciada pelo tipo de AP à qual pertence a sua organização;
5. A perceção dos dirigentes públicos é influenciada pelo organismo que tutela a sua organização;
6. A perceção dos dirigentes públicos é influenciada pelo distrito onde se encontra a sua organização;
7. A perceção dos dirigentes públicos é influenciada pelo género dos inquiridos;
8. A perceção dos dirigentes públicos é influenciada pelo tempo de funções no setor privado e pelo exercício de funções de direção;
9. A perceção dos dirigentes públicos é influenciada pelo tempo no exercício de funções na AP e pelo tempo no exercício de funções de direção.

3.1.3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

A nível metodológico, com vista à persecução dos objetivos enunciados, definimos os seguintes métodos:

1. Revisão bibliográfica com vista à contextualização da temática da GP e AP
2. Análise de estudos anteriormente realizados em torno da temática da AP
3. Realização de inquéritos por questionário (*online*) a dirigentes e a ex-dirigentes públicos, com vista à recolha de informação quanto às perceções destes relativamente à temática das reformas administrativas, mais propriamente da NGP
4. Tratamento estatístico dos resultados obtidos nos questionários, recorrendo-se à estatística descritiva

3.2. TÉCNICAS USADAS

3.2.1. PROCESSO DE AMOSTRAGEM

Como meio de chegar à nossa população em estudo, os dirigentes públicos, optámos por recorrer aos contactos presentes na base de dados de caracterização de entidades públicas

e dos respetivos recursos humanos - Sistema de Informação da Organização do Estado (SIOE) (Coelho, 2008; Maroco, 2007).

Utilizámos a referida base de dados devido à sua abrangência e dimensão, uma vez que na mesma se encontram os contactos de todos os serviços integrados, serviços e fundos autónomos, regiões autónomas, autarquias locais, outras entidades que integrem o universo das administrações públicas em contas nacionais, empresas do sector empresarial do Estado e dos sectores empresariais regionais, intermunicipais e municipais, bem como as demais pessoas coletivas públicas e outras entidades públicas.

Apesar de termos enviado o pedido de resposta ao inquérito por questionário a todos os endereços da base de dados, e do *e-mail* enviado ser dirigido especificamente para o dirigente superior de cada instituição, pelo facto de em muitos casos constar na base SIOE o contacto de *e-mail* geral da organização, pressupunha que a própria organização fizesse posteriormente o reencaminhamento do mesmo para o referido dirigente. Esta circunstância aliada ao facto de alguns contactos não se encontrarem atualizados leva-nos a assumir que disponhamos de uma amostra não aleatória por conveniência, não havendo garantia de que os resultados sejam representativos da população de dirigentes públicos portugueses.

3.2.2. RECOLHA DE DADOS

MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS: INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

A decisão de realizar um inquérito por questionário *online* como método de recolha de dados deveu-se ao facto de se possuir os endereços de contacto de *e-mail* das organizações públicas e de ser a forma de existir maior probabilidade de se conseguir chegar à totalidade da população estudada, associado ainda à comodidade, rapidez e custos reduzidos que o método oferece.

Grande parte do questionário foi construído tendo por base questões já utilizadas e validades pelo trabalho de Ferraz (2018). Não obstante, foram tidos em consideração na construção do questionário os cuidados citados por Ferraz e por Brandler (2007), nomeadamente a apresentação limpa e aspeto profissional, a garantia de confidencialidade dos respondentes, a inclusão de uma carta personalizada (texto de *e-mail*), a inclusão do nome de um elemento de contacto (Brandler, 2007; Ferraz, 2018).

A utilização de um questionário *online* permitiu-nos obter um número elevado de respostas.

Importa também referir que, o facto de o questionário ter sido aplicado à distância e não de forma presencial, impediu que possíveis dúvidas ocorridas aos inquiridos durante a sua resposta fossem esclarecidas, podendo daí resultar respostas equivocadas.

Outro aspeto que poderá também ser alvo de crítica passa pela não utilização de filtros que levassem ao redireccionamento automático para as questões consequentes das opções selecionadas previamente. Esse facto levou a que inquiridos que assinalaram “não” em determinadas questões, respondessem em seguida à questão “se sim”. Para ultrapassar essa situação, optámos por utilizar a questão “se sim” como questão de controlo e por fazer a correção dos resultados obtidos nas questões prévias.

RESPOSTAS AO INQUÉRITO

O inquérito foi enviado a todos os contactos presentes na base de dados SIOE.

Desta base de dados constavam 5111 contactos. Contudo, na maioria dos casos o contacto de que dispúnhamos era o contacto geral ou do secretariado da organização e não o contacto direto do dirigente público.

Para cerca de 800 contactos o *e-mail* com o pedido de resposta ao questionário não foi sequer entregue devido ao mail estar incorreto ou já não existir.

No total obtiveram-se 820 respostas ao questionário, sendo que apenas 390 questionários estavam respondidos na sua totalidade.

3.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluído o enquadramento teórico na parte I, delineámos então, no capítulo 3 da parte II, o desenho da investigação.

Neste capítulo fizemos a explicitação da problemática a tratar no presente trabalho – a GP portuguesa - e enunciámos a pergunta de partida que esteve na génese do trabalho e que serviu de fio condutor para a condução do mesmo. Pergunta essa que no essencial procura relacionar o movimento de reforma NGP com a GP em Portugal.

Enunciámos ainda as hipóteses e a abordagem metodológica que foi seguida. Neste âmbito, procurámos explicitar que a parte analítica do trabalho se desenvolve no essencial em torno das perceções auscultadas aos dirigentes públicos portugueses acerca da GP por meio de um inquérito por questionário. Importa salientar a dificuldade inerente em fazer chegar o inquérito ao público-alvo do estudo, dificuldade essa que certamente terá condicionado o número de respostas obtido.

CAPÍTULO 4: TRATAMENTO E DISCUSSÃO DE DADOS

4.1. TRATAMENTO DE DADOS

Nos pontos seguintes será feito o tratamento dos dados recolhidos no questionário. Numa primeira fase, faremos o estudo descritivo da amostra, no qual a análise das variáveis será realizada de forma isolada (análise univariada). Numa segunda fase deste capítulo iremos realizar então o estudo analítico, no qual testaremos as hipóteses e procuraremos verificar a existência de possíveis associações entre variáveis (análise bi ou multivariada).

Os dados recolhidos foram tratados recorrendo a dois *softwares* informáticos: o Excel e o SPSS.

Como foi referido no capítulo anterior, apesar de termos obtido 820 respostas ao questionário, apenas 390 questionários estavam respondidos na sua totalidade e apenas estes serviram de base para a nossa análise. Os restantes, ou apresentavam inconsistências, ou abandono prematuro de respostas nas questões iniciais.

No questionário não foi colocada qualquer questão que permitisse aferir diretamente se o inquirido era ou tinha sido, em algum momento da sua vida, dirigente da AP portuguesa. Contudo, através da questão onde era solicitada a indicação do tempo de desempenho de funções de direção e da questão em que era solicitada a seleção dos anos em que foram exercidas essas mesmas funções, foi possível detetar um inquirido em que as respostas excluíram imediatamente a presunção de se tratar de um indivíduo a ocupar um cargo de direção na atualidade e não permitiram garantir que se trataria de um ex-dirigente. Por este facto optámos por excluí-lo também da nossa análise.

Deste modo, a seguinte análise terá por base as respostas de 389 inquiridos.

Por forma a garantir a consistência das escalas utilizadas e por forma a garantir a confiabilidade do questionário, aplicámos o teste de consistência interna das escalas – Alfa de Cronbach, tendo-se obtido um valor de consistência superior a 0,7 (0,77) (quadro 4-1).

Quadro 4-1 - Consistência interna das escalas – Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,76	,77	44

4.1.1. ESTUDO DESCRITIVO

CARACTERIZAÇÃO DOS INDIVÍDUOS

No que diz respeito ao género dos dirigentes inquiridos, constatamos que na sua maioria pertenciam ao género masculino (55,53%). Observou-se nesta variável uma elevada homogeneidade na distribuição dos indivíduos, dado que, a superioridade do género masculino correspondia a 43 respondentes, cerca de 11% do total (Anexo B, quadro 1).

Quanto à idade dos inquiridos, observou-se uma heterogeneidade relevante na distribuição dos dirigentes pelos diferentes grupos. Nesta variável verificou-se uma predominância clara dos inquiridos na faixa etária dos 46 aos 55 anos (43,44%), apurando-se que 26,22% dos indivíduos possuía idade igual ou inferior a 45 anos. Estamos perante uma amostra de dirigentes públicos em que cerca de 74% (73,78%) possuía idade superior a 46 anos, refletindo um evidente envelhecimento da classe (Anexo B, quadro 2).

Olhando agora para antiguidade na AP dos inquiridos, verificamos que em 61,19% dos casos, os dirigentes exerciam funções há mais de 21 anos, sendo que, a maioria dos respondentes, 31,88%, se inseria no intervalo compreendido entre os 21 e os 30 anos de serviço. Observou-se ainda que 6,43% dos dirigentes inquiridos referiram não possuir vínculo à AP (Anexo B, quadro 3).

No que diz respeito ao desempenho de funções de direção na AP, observamos que, uma curta maioria, 51,15% dos inquiridos, assumia o cargo de dirigente público há menos de 11 anos. Com efeito, uma relevante percentagem de indivíduos, 48,85% referiu desempenhar o cargo de dirigente por um período igual ou superior a 11 anos e 13,37% dos inquiridos respondeu que exercia essas funções há mais de 21 anos (Anexo B, quadro 4).

Quanto à carreira, verificamos que mais de metade dos inquiridos, 51,93%, se encontrava integrado na carreira de técnico superior e a maioria dos restante inquiridos, 40,10%, integrava uma carreira especial no seio da AP. O número de dirigentes que respondeu integrar a carreira de assistente técnico ou operacional foi muito residual (apenas um inquirido) representado 0,26%. Nesta variável encontramos um valor incongruente com os resultados apurados na variável “antiguidade” no que diz respeito aos inquiridos que referem não possuir vínculo à AP. Quando questionados relativamente à antiguidade na AP, 25 dirigentes referiram não possuir vínculo, contudo, quando questionados relativamente à carreira, foram 30, os respondentes, que referiram encontra-se nessa situação (Anexo B, quadro 5).

Relativamente à relação jurídica de emprego constatámos que a parte mais significativa dos inquiridos se encontrava em regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas (CTFP) (43,44%) ou regime de Nomeação (40,62%), sendo que, em regime de Contrato

Individual de Trabalho (CIT) encontravam-se 4,11% dos inquiridos (Anexo B, quadro 6). Observámos ainda a existência de inquiridos que referiram manter mais do que uma relação jurídica de emprego com o organismo onde desempenhavam funções de direção, representando 11,82% do total de inquiridos. Neste grupo, a maioria dos inquiridos referiu estar simultaneamente em regime de CTFP e de nomeação com o organismo público, sendo muito residuais a modalidade simultânea de CIT e nomeação (apenas 2 inquiridos) e de CTFP e CIT. Importa referir que olhamos com estranheza, à luz da legislação, o facto de um inquirido referir manter com o organismo onde exerce funções de dirigente simultaneamente um Contrato Individual de Trabalho e um Contrato de Trabalho em Funções Públicas.

Olhando para a distribuição dos dirigentes públicos pelos anos em que exerceram funções de direção, foi possível aferir que 12,31% (47 indivíduos) dos 389 inquiridos se tratavam de ex-dirigentes da AP, sendo que a maioria, cerca de 87,93% (342 inquiridos), dos indivíduos que responderam ao questionário se encontram a desempenhar o cargo de dirigente público na atualidade. Nesta questão apurámos ainda que, 13 dos inquiridos (3,34%) referiram estar a desempenhar funções de direção ininterruptamente desde o ano 2007 (ou anteriormente) até à atualidade e que 165 dos inquiridos (42,42%) é atualmente dirigente e também o era em 2007 (ou anteriormente), sendo que 44 dos mesmos tiveram alguma interrupção de um ou mais anos no cargo de dirigente (Anexo B, quadro 7).

Em termos de formação académica verificámos que os inquiridos, em maioria (39,23%), possuíam o grau de licenciado – grau mínimo exigido, na atualidade, para o desempenho de cargos de dirigente superior e intermédio. Contudo, constatou-se que, 4,62% dos inquiridos possuíam apenas formação igual ou inferior à escolaridade mínima obrigatória em Portugal. Importa salientar, nesta variável, que a maioria dos inquiridos (56,30% - 219 indivíduos), referiram ser detentores de formação pós-graduada, seja ao nível de pós-graduação, na maioria dos casos, seja ao nível do mestrado ou até do doutoramento, este último numa percentagem mais baixa (Anexo B, quadro 8).

Quanto à área da formação base dos dirigentes inquiridos, observou-se um claro predomínio do Direito sobre as demais áreas, tendo sido a formação referida por 21,28% dos indivíduos. No campo “outra”, opção selecionada por 20,26% dos dirigentes, as áreas mais mencionadas foram: ciências militares e policiais, serviço social, relações internacionais e informática (Anexo B, quadro 9).

Relativamente à área da formação pós-graduada obtivemos respostas de 203 dirigentes, apesar de os resultados obtidos no âmbito da análise do grau académico apontarem para a existência de 219 inquiridos detentores de formação pós-graduada. Importa referir ainda que alguns dos 203 respondentes selecionaram mais do que uma opção nesta questão. Verificamos que a maioria dos dirigentes detém formação pós-graduada na área da AP/ GP (34,48%). A formação pós-graduada em Direito assume também um lugar de

destaque sendo referida por 26,11% dos respondentes. No campo “outra”, opção selecionada por 30,05% dos indivíduos, as áreas mais referidas foram a administração escolar, as relações internacionais e a comunicação (Anexo B, quadro 10).

No que diz respeito ao tipo de estrutura administrativa onde se inserem as organizações dos inquiridos, constata-se que a Administração Central Direta do Estado e a Administração Central Indireta do Estado são as estruturas mais referidas pelos mesmos, representando a primeira 41,39% das respostas e a segunda 24,68% das respostas (Anexo B, quadro 11).

Olhando agora para as estruturas governamentais que tutelam as organizações nas quais os dirigentes inquiridos exercem, verificámos, que os respondentes pertenciam a organizações maioritariamente tuteladas pelas regiões autónomas (15,42%), pelas autarquias (11,05%), e pelos ministérios da saúde (11,57%) e educação (11,05%) (Anexo B, quadro 12).

No que diz respeito à localização geográfica na qual os inquiridos exercem atividade profissional, constatamos, que uma maioria significativa das organizações dos respondentes se situa no distrito de Lisboa (32,56%), sendo prosseguida por organizações situadas na Região Autónoma dos Açores (17,18%) e numa menor percentagem, por organizações situadas no distrito do Porto (7,46%) (Anexo B, quadro 13).

Questionámos ainda os dirigentes sobre a sua experiência profissional no sector privado e constatámos que uma percentagem significativa, 44,47%, respondeu exercer, ou ter exercido, funções no sector privado durante mais de 20 anos (Anexo B, quadro 14).

Relativamente ao tempo de exercício de funções de direção, também no sector privado, observámos que apenas 23,39% dos inquiridos referiu não ter assumido cargos de direção, em contraponto com os expressivos 76,61% que exerceram tais funções durante pelo menos 1 ano. Salienta-se ainda o facto de uma percentagem muito expressiva de inquiridos, 40,10%, desempenhar, ou ter desempenhado, funções de direção por um período superior a 10 anos (Anexo B, quadro 15).

Quando questionados sobre a mudança ou não de posição remuneratória nos últimos 10 anos, 64,27% dos inquiridos respondeu positivamente (250 indivíduos), enquanto 35,73% respondeu negativamente (139 indivíduos) (Anexo B, quadro 16). Na questão “*se sim, quantas vezes?*” colocada como continuação esperar-se-ia que apenas os 250 inquiridos que responderam afirmativamente à questão anterior dessem agora uma resposta. Contudo na realidade obtiveram-se agora 252 respostas (Anexo B, quadro 17). Independentemente das incongruências verificadas a constatação de que a maioria dos dirigentes apenas alterou a posição remuneratória uma vez nos últimos 10 anos é indiscutível, sendo muito inferior a percentagem daqueles que alteraram duas vezes (21,43%) e mesmo residual aqueles que mudaram de posição três ou mais vezes (2,78%).

Considerámos a questão anterior como questão de controlo e através das respostas obtidas na mesma corrigimos a distribuição das respostas descritas anteriormente (Anexo B, quadro 18).

Na questão em que era solicitado aos inquiridos que indicassem os anos em que alteraram a posição remuneratória foram detetadas inúmeras e inultrapassáveis incongruências (Anexo B, quadro 19). Constatámos desta forma que a questão não foi entendida pelos dirigentes da forma como pretendíamos e vemo-nos assim impedidos de tirar quaisquer conclusões válidas.

Quando questionados relativamente à razão que esteve na base das alterações remuneratórias a grande maioria dos inquiridos assinalou a resposta “alteração obrigatória-10 pontos” (Anexo B, quadro 20). Esta tendência de resposta leva-nos a supor que as opções assinaladas na questão anterior dizem respeito aos anos em que os dirigentes atingiram os 10 pontos e não aqueles onde efetivamente progrediram.

Questionámos também os dirigentes relativamente à data em que preveem ter uma nova alteração de remuneração. Aí verificámos que a maioria dos inquiridos (56,04%) crê alterar a remuneração nos próximos 3 anos, ou seja até 2022. Existe ainda uma eminente percentagem de inquiridos (20,31%) que refere que a alteração remuneratória não é aplicável à sua carreira (Anexo B, quadro 21).

Quanto ao valor expectável do acréscimo salarial apurámos que a maioria dos dirigentes, 62,73%, prevê que este seja superior a 51€, sendo que 16,20% dos inquiridos crê que o acréscimo seja até superior a 200€ (Anexo B, quadro 22). Em termos da perceção que os inquiridos têm relativamente ao aumento salarial, verificamos que a maioria, 63,50% dos dirigentes, considera o aumento injusto (nada justo) ou pouco justo. Constatámos assim que apenas cerca 20% (20,57%) dos respondentes considera que o aumento será justo ou muito justo (Anexo B, quadro 23).

CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DA AP – PROCESSOS CARACTERÍSTICOS DA NGP

Neste ponto serão apresentados os resultados obtidos nas questões onde procurávamos apurar em que medida tinham sido implementados ou executados alguns dos processos reformistas preconizados pela NGP.

Quadro 4-2 – Distribuição dos dirigentes inquiridos por resposta à questão acerca da ocorrência de alguma reestruturação

Reestruturação na organização	Frequência	%
Sim	83	21,34%
Não	306	78,70%
N	389	100,04%

Questionámos os inquiridos relativamente à ocorrência de eventuais processos de reestruturação nas organizações onde exerceram ou exerceram funções e observámos que, como documenta o quadro 4-2, só uma minoria de dirigentes (21,34%) referiu que assistiu a processos de reestruturação nos últimos 10 anos.

Quadro 4-3 – Alterações da tipologia das organizações da AP decorrentes da reestruturação, identificados pelos dirigentes inquiridos

Alteração da tipologia da organização	Frequência	% (/44)
DG --> IP	23	52,27%
IP --> DG	16	36,36%
IP --> EPE	7	15,91%
EPE --> IP	1	2,27%
DG --> EPE	1	2,27%
EPE --> DG	0	0,00%
	N 44	

Quando solicitados a referir qual a alteração de tipologia que tinha ocorrido na organização, apenas 40 dos 83 inquiridos, que deram uma resposta positiva na questão anteriormente descrita, assinalaram agora alguma das opções. Verificamos ainda a existência de 4 inquiridos que apesar de terem respondido negativamente à questão anterior, assinalaram agora um processo de reestruturação.

Pelos dados apresentados no quadro 4-3, constatamos que a maioria dos inquiridos, 70,45%, referiu alterações de tipologia que vão no sentido de uma maior fragmentação e autonomia das organizações, a saber: de DG para IP; de IP para EPE e finalmente de DG para EPE.

Considerámos a questão anterior como questão de controlo e através das respostas obtidas na mesma corrigimos a distribuição das respostas descritas no quadro 25 (quadro 4-4).

Quadro 4-4 - Distribuição corrigida dos dirigentes inquiridos por resposta à questão acerca da ocorrência de alguma reestruturação

Reestruturação na organização (corrigido)	Frequência	%
Sim	44	11,31%
Não	345	88,69%
	N 389	100,00%

Quadro 4-5 - Distribuição dos dirigentes inquiridos por resposta à questão acerca da ocorrência de subcontratação de produtos e/ou serviços

Subcontratação de produtos/ serviços	Frequência	%
Sim	220	56,56%
Não	169	43,44%
	N 389	100,00%

Relativamente à questão da subcontratação externa de produtos e/ou serviços que anteriormente eram providos pela própria organização, constatamos, pelos dados apresentados no quadro 4-5, que uma maioria, ainda que curta, dos inquiridos (56,56%), respondeu positivamente.

Quadro 4-6 – Processos de contratação de produto(s) e/ou serviço(s) identificados pelos dirigentes inquiridos

Processo de contratação	Frequência	% (/220)
Privatização	18	4,63%
<i>Outsourcing</i>	138	35,48%
Serviços partilhados dentro do Ministério	73	18,77%
Serviços partilhados fora Ministério, mas de natureza pública	71	18,25%
	N 220	

Atendendo aos dados apresentados no quadro 4-6, constatamos que o “*outsourcing*” é o processo de subcontratação mais identificado pelos dirigentes, sendo identificado por 35,48% dos inquiridos. Contudo, os processos centralizados de contratação, os serviços partilhados, foram também amplamente referidos pelos dirigentes, tendo sido assinalados por 37,02% dos inquiridos.

Quadro 4-7 - Produtos/ serviços identificados pelos dirigentes inquiridos como sendo providos por contratação externa

Produtos/ serviços subcontratados	Frequência	% (/218)
Limpeza	155	71,10%
Manutenção	99	45,41%
Segurança	98	44,95%
Equipamentos	93	42,66%
Outro	64	29,36%
	N 218	

Solicitados a referir qual(is) o(s) produto(s)/ serviço(s) providos por contratação externa, 8 dos 174 inquiridos que deram uma resposta negativa na questão da subcontratação, assinalaram agora uma das opções. Verificamos ainda a existência de 5 inquiridos que,

apesar de terem respondido positivamente à referida questão, não assinalaram agora o qualquer produto/ serviço.

Da análise do quadro 4-7, constatamos que o serviço que os inquiridos maioritariamente referem como sendo provido por contratação externa (71,70%) é a limpeza. Verificamos ainda que, os serviços de manutenção e segurança e mesmo as necessidades com equipamentos são providas também, em muitos casos, por contratação externa.

Quadro 4-8 - Distribuição dos dirigentes inquiridos por resposta à questão relativa à competição na prestação de serviços ou produção de produtos com outras organizações

Competição com outras organizações	Frequência	%
Sim	116	29,82%
Não	273	70,18%
	N 389	100,00%

Solicitados os dirigentes a referir se percecionavam que a sua organização competia com outras organizações apenas aproximadamente 30% (29,82%) responderam afirmativamente, como nos mostra o quadro 4-8. Com efeito, a grande maioria (70,18%) referiu não percecionar tal facto.

Quadro 4-9 - Natureza dos organismos com os quais competem as organizações dos dirigentes inquiridos

Natureza dos organismos com os quais compete	Frequência	% (/119)
Público	105	88,24%
Privado	61	51,26%
	N 119	

Quando solicitados a referir a natureza dos organismos com os quais competem os seus organismos, 1 dos 116 inquiridos que deram uma resposta positiva na questão anterior, não assinalou agora qualquer uma das opções. Verificamos ainda a existência de 4 inquiridos que apesar de terem respondido negativamente à questão anterior, agora assinalaram a opção “público”.

Pela análise dos resultados descritos no quadro 4-9, constatamos que, de acordo com os dirigentes inquiridos, a competição dá-se, na sua maioria, com organismos também de natureza pública e numa menor escala com organismos de natureza privada.

Considerámos a questão anterior como questão de controlo e através das respostas obtidas na mesma corrigimos a distribuição das respostas descritas no quadro 4-8 (quadro 4-10).

Quadro 4-10 - Distribuição corrigida dos dirigentes inquiridos por resposta à questão relativa à competição na prestação de serviços ou produção de produtos com outras organizações

Competição com outras organizações (corrigido)	Frequência	%
Sim	119	30,59%
Não	270	69,41%
	N 389	100,00%

Quadro 4-11 - Distribuição dos dirigentes inquiridos por resposta à questão relativa à adoção de procedimentos de racionalização / diminuição do consumo de recursos

Adoção de procedimentos de racionalização/ diminuição do consumo de recursos	Frequência	%
Sim	297	76,35%
Não	92	23,65%
	N 389	100,00%

Questionados agora quanto à identificação de procedimentos com vista à racionalização ou diminuição do consumo de recursos, os dirigentes inquiridos responderam, numa expressiva maioria (76,35%), afirmativamente (quadro 4-11).

Quadro 4-12 - Recursos que, de acordo com os dirigentes inquiridos, são alvo de racionalização/ diminuição do consumo

Recursos alvo de racionalização / diminuição de consumo	Frequência	% (/389)
Energia	186	47,81%
Água	140	35,99%
Consumíveis	274	70,44%
Outro	35	9,00%
	N 389	

Quando solicitados a identificar os recursos alvo de racionalização, todos os inquiridos, inclusivamente aqueles que na questão anterior tinham respondido negativamente, assinalaram, pelo menos, um recurso.

O quadro 4-12 demonstra que o recurso que os dirigentes (70,44%) mais identificaram como sendo alvo de racionalização/ diminuição do consumo foi os consumíveis. Os consumos de energia e de água parecem também ser alvo de racionalização, mas numa menor amplitude.

Considerámos a questão anterior como questão de controlo e através das respostas obtidas na mesma corrigimos a distribuição das respostas descritas no quadro 4-11 (quadro 4-13).

Quadro 4-13 - Distribuição corrigidas dos dirigentes inquiridos por resposta à questão relativa à adoção de procedimentos de racionalização / diminuição do consumo de recursos

Adoção de procedimentos de racionalização/ diminuição do consumo de recursos (corrigido)	Frequência	%
Sim	389	100,00%
Não	0	0,00%
	N 389	100,00%

Quadro 4-14 - Relações jurídicas de emprego que se estabelecem com os recursos humanos das organizações onde exercem os dirigentes inquiridos

Relação jurídica de emprego dos Recursos Humanos	Frequência	% (/389)
Nomeação	196	50,39%
Contrato de Trabalho em Funções Públicas (CTFP)	344	88,43%
Contrato Individual de Trabalho (CIT)	124	31,88%
Prestação de serviços	126	32,39%
	N 389	

Em termos de recursos humanos e das relações jurídicas de emprego que são estabelecidas com os mesmos, a maioria expressiva dos dirigentes inquiridos (88,43%) assinalou, como documenta o quadro 4-14, o regime CTFP.

Nesta questão, a maioria dos respondentes, 156 inquiridos (40,10%), assinalaram apenas uma relação jurídica, 103 inquiridos (26,48%) selecionaram duas relações, 92 inquiridos (23,65%) assinalaram três relações e apenas 38 inquiridos (9,77%) assinalaram as quatro relações jurídicas.

Quadro 4-15 - Grau de frequência das diferentes relações jurídicas de emprego público nas organizações onde os dirigentes inquiridos exercem

Relação Jurídica	Não se aplica		Pouco frequente		Frequente		Muito frequente	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Nomeação definitiva	125	32,13	90	23,14	71	18,25	103	26,48
Nomeação transitória, por tempo indeterminado	180	46,27	144	37,02	42	10,80	23	5,91
Nomeação transitória, por tempo determinado	143	36,76	122	31,36	90	23,14	34	8,74
CTFP por tempo indeterminado	57	14,65	57	14,65	95	24,42	180	46,27
CTFP a termo resolutivo incerto	142	36,50	156	40,10	63	16,20	28	7,20
CTFP a termo resolutivo certo	131	33,68	150	38,56	76	19,54	32	8,23
CIT por tempo indeterminado	196	50,39	107	27,51	47	12,08	39	10,03
CIT a termo resolutivo incerto	219	56,30	120	30,85	37	9,51	13	3,34
CIT a termo resolutivo certo	212	54,50	122	31,36	37	9,51	18	4,63
Prestação de serviços	140	35,99	168	43,19	53	13,62	28	7,20

N 389

No que toca à frequência com que as diferentes relações de emprego público se estabelecem, observa-se o claro predomínio do CTFP por tempo indeterminado relativamente aos demais regimes de emprego. Com efeito, como podemos constatar pelo quadro 4-15, à exceção da nomeação definitiva, que 26,48% dos inquiridos referiram ser muito frequente e da nomeação por tempo indeterminado que 23,14% dos dirigentes referem ser frequente na sua organização, as restantes relações de emprego são consideradas pela maioria dos respondentes como pouco frequentes ou inexistentes.

4.1.2. ESTUDO ANALÍTICO

AGREGAÇÃO DAS VARIÁVEIS POR COMPONENTE DA NGP

No questionário aplicado aos dirigentes foi solicitado que expressassem o grau de concordância relativamente a uma série de situações, características e asserções tradicionalmente associadas à NGP ou inversas à mesma.

No quadro abaixo agruparemos, por componente da NGP retratada, as afirmações relativamente às quais apurámos o grau de concordância, juntamente com as perceções obtidas relativamente aos processos característicos da NGP (abordados no ponto anterior).

Posteriormente faremos então a análise dos resultados obtidos em cada componente da NGP.

Quadro 4-16 – Agrupamento das afirmações e processos por componente da NGP

AUTOR	COMPONENTES	VARIÁVEIS (QUESTÕES)	
Hood, 1995	Gestão Profissional	Sinto que, por causa das minhas habilidades e competências específicas, sou mais autónomo em relação à tutela (Não sei /não respondo; Discordo totalmente; Discordo; Concordo; Concordo totalmente)	Perceção
		Seleção de dirigentes (nada importante, pouco importante, importante, muito importante): A formação em escolas ou universidades tradicionalmente reconhecidas para o exercício de funções públicas Os conhecimentos oriundos da área de formação / especialização As competências previstas no estatuto do pessoal dirigente e evidenciadas perante o júri de um concurso ou perante o dirigente que procede à nomeação As funções semelhantes realizadas anteriormente como técnico, na mesma área A experiência ou funções exercidas anteriormente	Opinião
		Deveria existir uma carreira de direção\ à semelhança do que acontece com outras carreiras gerais ou especiais (Não sei /não respondo; Discordo totalmente; Discordo; Concordo; Concordo totalmente)	Opinião
		Os gabinetes ministeriais são compostos, maioritariamente, por funcionários públicos (Não sei /não respondo; Discordo totalmente; Discordo; Concordo; Concordo totalmente)	Inverso / perceção
		Reestruturação: DG->IP; IP->EPE; DG->EPE.	Perceção
	Reestruturação: IP->DG; EPE->IP; EPE->DG.	Inverso / perceção	
	Ênfase nos resultados - recompensas ligadas à performance	Aumento salarial: Prémios; Opção gestionária; Negociação remuneratória.	Perceção
	Competição entre agências	Competição (Sim; não)	Perceção
Moderação e disciplina no uso de recurso	Racionalização / moderação consumo (Sim; não)	Perceção	
Gruenin, 2001	Contratação externa	Nos últimos anos, os processos de contratação ao privado (<i>contracting out / outsourcing</i>) permitiram ao poder político ter uma maior eficácia na implementação das políticas públicas (Não sei /não respondo; Discordo totalmente; Discordo; Concordo; Concordo totalmente)	Perceção
		Subcontratação: Privatização; <i>Outsourcing</i> .	
		Subcontratação: Serviços Partilhados do mesmo Ministério Serviços Partilhados esfera Pública	Inverso / perceção
Separação entre política e administração	As reformas da A.P. fizeram com que a Administração tivesse um maior poder técnico na decisão, contribuindo para que a mesma fosse menos politizada (Não sei /não respondo; Discordo totalmente; Discordo; Concordo; Concordo totalmente)	Perceção	
	Sinto que o novo sistema legal é mais transparente, assim como as relações com a tutela (Não sei /não respondo; Discordo totalmente; Discordo; Concordo; Concordo totalmente)		
	Sinto que a relação entre a esfera política e a esfera administrativa é mais saudável e construtiva quando existe uma clara separação das funções entre os dirigentes públicos e o poder político (Não sei /não respondo; Discordo totalmente; Discordo; Concordo; Concordo totalmente)	Opinião	

		É comum verificar-se, em tempo suficiente e desejado, a passagem de testemunho e experiências sempre que muda um governo ou dirigente (Não sei /não respondo; Discordo totalmente; Discordo; Concordo; Concordo totalmente)	Inverso / perceção	
	Avaliação de desempenho	O desempenho de funções de direção é suficientemente controlado ao nível da instituição, existindo instrumentos de gestão adequados para a avaliação do desempenho (Não sei /não respondo; Discordo totalmente; Discordo; Concordo; Concordo totalmente)	Perceção	
Araújo, 2000	Maior autonomia e responsabilidade para os gestores	Na prática diária são os dirigentes públicos os mais responsáveis pela preparação e gestão das políticas públicas (Não sei /não respondo; Discordo totalmente; Discordo; Concordo; Concordo totalmente)	Perceção	
		Nos últimos anos, o crescimento da administração indireta do Estado (Institutos Públicos e Entidades Públicas Empresariais, etc.) fez com que houvesse uma maior discricionariedade e um menor controlo do governo sobre a administração e sobre as políticas públicas (Não sei /não respondo; Discordo totalmente; Discordo; Concordo; Concordo totalmente)		
		Enquanto dirigente público tenho liberdade para definir a estratégia do organismo público que dirijo (Não sei /não respondo; Discordo totalmente; Discordo; Concordo; Concordo totalmente)		
		A execução e aplicação prática das políticas públicas é da exclusiva responsabilidade do dirigente público e dos seus colaboradores (Não sei /não respondo; Discordo totalmente; Discordo; Concordo; Concordo totalmente)		
		Sinto que as reformas trouxeram uma maior liberdade para agir e tomar decisões na gestão do meu serviço (Não sei /não respondo; Discordo totalmente; Discordo; Concordo; Concordo totalmente)		
		Os dirigentes dispõem da liberdade e autonomia de decisão suficientes para atingir os resultados pedidos, nomeadamente ao nível financeiro e de gestão de recursos (Não sei /não respondo; Discordo totalmente; Discordo; Concordo; Concordo totalmente)		
		Os dirigentes públicos prestam uma assessoria imparcial e contrariam, quando necessário, o poder político que os tutela sem receio de qualquer represália (Não sei /não respondo; Discordo totalmente; Discordo; Concordo; Concordo totalmente)		
		O dirigente público deve partilhar com o poder político a responsabilidade por quaisquer erros cometidos durante o processo de governação (Não sei /não respondo; Discordo totalmente; Discordo; Concordo; Concordo totalmente)		<u>Opinião</u>
		Na prática diária são os políticos os mais responsáveis pela preparação e gestão das políticas públicas (Não sei /não respondo; Discordo totalmente; Discordo; Concordo; Concordo totalmente)		Inverso / perceção
		Conheço casos em que o dirigente público já teve que alterar documentação administrativa técnica a pedido do poder político (Não sei /não respondo; Discordo totalmente; Discordo; Concordo; Concordo totalmente)		Inverso (<u>opinião</u>)
A separação político-administrativa permite que o poder político seja desresponsabilizado refugiando-se na argumentação de que os dirigentes públicos é que são responsáveis pelas questões operacionais (Não sei /não respondo; Discordo totalmente; Discordo; Concordo; Concordo totalmente)				
Giauque, 2003	Melhoria dos serviços prestados	Sinto que a gestão administrativa se tornou mais eficaz (alcança melhor os resultados esperados) (Não sei /não respondo; Discordo totalmente; Discordo; Concordo; Concordo totalmente)	Perceção	
	Aumento da produtividade			

ANÁLISE POR COMPONENTES DA NGP

GESTÃO PROFISSIONAL

Quadro 4-17 – Respostas relativamente às afirmações e situações associadas à componente “gestão profissional”

		Mediana	Moda			
Gestão profissional	Sinto que, por causa das minhas habilidades e competências específicas, sou mais autónomo em relação à tutela	Perceção	Discordo	Concordo		
	Seleção de dirigentes:	Opinião / perceção	Dir. Superior	Dir. Intermédio	Dir. Superior	Dir. Intermédio
	A formação em escolas ou universidades tradicionalmente reconhecidas para o exercício de funções públicas		Importante	Importante	Importante	Importante
	Os conhecimentos oriundos da área de formação / especialização		Importante	Importante	Importante	Muito importante
	As competências previstas no estatuto do pessoal dirigente e evidenciadas perante o júri de um concurso ou perante o dirigente que procede à nomeação		Importante	Importante	Importante	Importante
	As funções semelhantes realizadas anteriormente como técnico, na mesma área		Importante	Importante	Importante	Importante
	A experiência ou funções exercidas anteriormente		Importante	Muito importante	Importante	Importante
Deveria existir uma carreira de direção à semelhança do que acontece com outras carreiras gerais ou especiais	Opinião	Concordo	Concordo			
Os gabinetes ministeriais são compostos, maioritariamente, por funcionários públicos		Discordo	Não sei / não respondo			

Como evidenciado pelo quadro 4-17, atendendo à moda apurada, o maior número de inquiridos respondeu “concordo” quanto à afirmação referente ao aumento de autonomia sentido face à tutela. Contudo, atendendo à mediana, mais de 50% das respostas dos dirigentes distribuem-se entre as respostas “não sei / não respondo”, “discordo totalmente” e “discordo”, sendo menor a percentagem de respostas que se distribuem entre as opções “concordo” e “concordo totalmente”. Desta forma, observamos que não é consensual a perceção de maior autonomia relativamente à tutela.

No que respeita à seleção de dirigentes é evidente o grau de importância atribuído pelos inquiridos às asserções que lhes foram apresentadas. Concluímos desta forma que, os

inquiridos revelam estar bastante próximos daquilo que defende a NGP, no que à seleção de dirigentes diz respeito.

Quanto à existência de uma carreira especial de dirigente, há consonância nas respostas dos inquiridos. Com efeito, a maioria expressa uma opinião positiva.

Relativamente à afirmação que expunha uma situação que exhibe o contrário do preconizado pela NGP, os dirigentes optaram, na sua maioria, por selecionar a opção “não se / não respondo”. Já as respostas “concordo” ou “concordo totalmente” foram selecionadas por uma minoria de respondentes, atendendo à mediana apurada.

VARIÁVEIS CONDICIONANTES

Procurámos apurar também se a distribuição das respostas às questões relativas à componente gestão profissional era condicionada por alguma variável descritiva da amostra. O quadro seguinte apresenta os resultados relativamente às variáveis socioprofissionais para os quais o teste Kruskal-Wallis revelou haver dependência e as respetivas variáveis condicionadas. O mesmo procedimento foi executado para as demais componentes da NGP estudadas (Anexo B, quadro 24).

Quadro 4-18 – Variáveis socioprofissionais que influenciaram a distribuição das respostas relativas a variáveis da componente Gestão Profissional

Variável dependente	Variável socioprofissional		
Sinto que, por causa das minhas habilidades e competências específicas, sou mais autónomo em relação à tutela	Grau académico		
Deveria existir uma carreira de direção à semelhança do que acontece com outras carreiras gerais ou especiais	Grau académico	Tempo como dirigente no privado	Género

A partir destes resultados fomos apurar de que forma as respostas se distribuíam atendendo às variáveis socioprofissionais que as influenciavam (Anexo B, quadro 25 ao 28) e observámos que:

- Os indivíduos com graus mais elevados de formação académica expressam sentir-se mais autónomos relativamente à tutela;
- Ainda que, na sua maioria, os inquiridos, demonstrassem ser da opinião de que deveria existir uma carreira de direção, o grupo de inquiridos com grau académico de pós-graduação era aquele onde a concordância estava mais vincada, face aos demais graus; o mesmo se verificou relativamente aos indivíduos que exerciam funções de direção no privado por um período entre os 11 a 15 anos. Relativamente ao género apurámos que foi o género feminino aquele que mais respondeu “não sei/ não respondo” e onde o grau de

concordância é relativamente menos marcado relativamente à existência da carreira de direção.

FRAGMENTAÇÃO DE GRANDES UNIDADES ADMINISTRATIVAS

Quadro 4-19 – Distribuição das respostas relativamente às situações associadas à componente “fragmentação de grandes unidades administrativas”

Reestruturação DG->IP IP->EPE DG->EPE	Perceção	70,45%
Reestruturação IP->DG EPE->IP EPE->DG	Inverso (perceção)	38,63%

Para o grupo de inquiridos que percecionaram a existência de processos de reestruturação, as reestruturações mais percecionadas seguiram o sentido de uma maior fragmentação, 70,45% dos casos observados, contra 38,63% de processos que seguiram o sentido inverso (quadro 4-19).

VARIÁVEIS CONDICIONANTES

Quadro 4-20 - Variáveis socioprofissionais que influenciaram a distribuição das respostas relativas a variáveis da componente “Fragmentação de grandes unidades administrativas”

Variável dependente	Variável socioprofissional	
Reestruturação (sim/ não)	Género	Tutela
DG --> IP	Tempo no privado	Tutela
IP --> DG	Tutela	
IP --> EPE	Distrito onde trabalha	

Em seguida descrevemos as principais conclusões decorrentes do cruzamento das variáveis com as respetivas variáveis socioprofissionais (Anexo B, quadro 29 ao 34):

- Entre os inquiridos que responderam afirmativamente à questão relativa à reestruturação, a percentagem de mulheres era superior à dos homens;
- Os inquiridos cujo organismo é tutelado pelo Ministério do Ambiente e da Transição Energética foram os únicos, de entre todos os inquiridos, que na sua maioria

responderam positivamente à questão relativamente a ter desempenhado funções nalgum organismo que foi alvo de reestruturação;

- Os indivíduos cujos organismos se encontram sobre a tutela das Regiões Autónomas, Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, Ministério da Defesa Nacional, Ministério da Educação, Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa, Ministério do Mar e Ministério do Planeamento não percecionaram qualquer processo de reestruturação;
- Ainda que, em todos os grupos os respondentes na sua maioria, não assinalaram a opção de uma reestruturação no sentido da alteração de DG para IP, foi no grupo dos inquiridos que tinham exercido funções no sector privado por um período entre 2 a 4 anos que a seleção desta opção foi mais frequente;
- Quanto à tutela, no caso dos inquiridos cuja tutela do organismo onde desempenham funções na atualidade pertence ao Ministério das Infraestruturas e da Habitação, metade dos dirigentes referiram exercer ou ter exercido funções em organizações que foram reestruturadas de DG para IP. Também um número com alguma relevância de inquiridos, cujas organizações são tuteladas pelo Ministério da Justiça, testemunharam este tipo de reestruturação.
- A reestruturação de IP para DG foi testemunhada por 50,0% dos inquiridos que exercem funções em organismos tutelados pelo Ministério da Cultura;
- A reestruturação no sentido da transformação de IP em EPE foi referida em maior número pelos inquiridos que desempenhavam funções em Castelo Branco seguidos pelos inquiridos de Beja.

ÊNFASE NOS RESULTADOS – RECOMPENSAS LIGADAS À PERFORMANCE

Quadro 4-21 - Distribuição das respostas relativamente às situações associadas à componente “ênfase nos resultados”

Aumento salarial: Prémios / Opção gestionária / Negociação remuneratória	Perceção	8,07%
---	----------	-------

Pela observação do quadro 4-21, concluímos que a perceção relativamente a dimensões da NGP associadas à atribuição de recompensas ligadas à performance é muito residual, sendo muito pouco expressiva. Concluímos assim que não é evidente nas organizações dos inquiridos a componente da NGP que sugere ênfase nos resultados aquando da alteração remuneratória.

COMPETIÇÃO ENTRE AGÊNCIAS

Quadro 4-22 - Distribuição das respostas relativamente às situações associadas à componente “competição entre agências”

Competição (Público/ Público e/ou Público/ Privado)	Perceção	30,59%
---	----------	--------

Relativamente à componente competição entre agências, observamos que, como documenta o quadro 4-22, apenas é percecionada por pouco mais de um quarto dos inquiridos. Consideramos deste modo que esta componente é relativamente pouco expressiva nas organizações dos dirigentes públicos que responderam ao questionário.

VARIÁVEIS CONDICIONANTES

Quadro 4-23 - Variáveis socioprofissionais que influenciaram a distribuição das respostas relativas a variáveis da componente “competição entre agências”

Variável dependente	Variável socioprofissional
Competição entre organizações (sim/não)	Tempo de direção na AP
	Distrito onde trabalha
	Tipo de administração
	Tutela
Competição público-público	Tempo de direção na AP
	Distrito onde trabalha
	Tipo de administração
	Tutela
Competição público-privado	Área de formação
	Tipo de administração
	Tutela

Descrevemos agora as principais conclusões decorrentes do cruzamento das variáveis com as respetivas variáveis socioprofissionais (Anexo B, quadro 35 ao 45):

- Inquiridos que exerciam funções de direção por um período entre 11 a 20 anos revelaram percecionar, em maior número, a ocorrência de competição entre organismos;
- Inquiridos que desempenham funções em Braga, Faro, Porto e Vila Real são aqueles que mais identificam, genericamente, a ocorrência de competição;
- A competição é mais percecionada por inquiridos que exercem funções em organismos pertencentes à Administração Central Indireta do Estado e por

inquiridos cujas organizações são tuteladas pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros;

- Indivíduos que exercem funções de direção, na AP, há mais de 10 anos, são aqueles que mais identificam a existência de competição com outros organismos públicos. Relativamente à localização das organizações, é em Braga e no Porto, que mais inquiridos percecionam este tipo de competição;
- São também os inquiridos da Administração Central Indireta do Estado e os tutelados pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e do Ministério dos Negócios Estrangeiros aqueles que, em maior número, observam a existência de competição com outros organismos públicos;
- Os inquiridos com formação em Ciências da Educação foram aqueles que em maior número percecionam a competição com organismos privados. Também aqui, são os inquiridos cujas organizações pertencem à Administração Central do Indireta do Estado e são que tutelados pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior aqueles que mais assinalam a existência deste tipo de competição.

MODERAÇÃO E DISCIPLINA NO USO DE RECURSOS

Quadro 4-24 - Distribuição das respostas relativamente à questão “Identifica, na sua organização, a adoção de algum procedimento com vista à racionalização/diminuição no consumo de recursos, instituído recentemente”

		Sim
Racionalização / moderação do consumo de recursos	Perceção	100,00%

Analisada agora a componente da NGP “moderação e disciplina no uso de recursos” verificamos, a julgar pelo número de respostas afirmativas obtidas, que a sua implementação é transversal aos organismos dos inquiridos.

CONTRATAÇÃO EXTERNA

Quadro 4-25 – Distribuição de respostas relativamente às afirmações e situações associadas à componente “contratação externa”

Nos últimos anos, os processos de contratação ao privado (<i>contracting out / outsourcing</i>) permitiram ao poder político ter uma maior eficácia na implementação das políticas públicas	Perceção	Discordo (mediana e moda)
Subcontratação Privatização Outsourcing		40,11%
Subcontratação: Serviços Partilhados do mesmo Ministério Serviços Partilhados esfera Pública	Inverso (perceção)	37,02%

Relativamente à componente “contratação externa”, constatamos que, por um lado, os seus processos não são percecionados nos organismos públicos pela maioria dos inquiridos e por outro lado que, não são percecionadas, pela maioria dos respondentes, as vantagens decorrentes da sua implementação.

VARIÁVEIS CONDICIONANTES

Quadro 4-26 - Variáveis socioprofissionais que influenciaram a distribuição das respostas relativas a variáveis da componente “contratação externa”

Variável dependente	Variável socioprofissional
Contratação externa	Antiguidade na AP
	Tipo de administração
Privatização	Pós-graduação em AP/ GP
<i>Outsourcing</i>	Antiguidade na AP
Serviços Partilhados no Ministério	Tipo de administração
	Tutela
Serviços Partilhados esfera Pública	Tipo de administração
	Tutela

Do cruzamento das variáveis da componente “contratação externa” com as respetivas variáveis socioprofissionais, apurámos as seguintes observações (Anexo B, do quadro 46 ao 53):

- Os inquiridos que exerciam funções na AP por um período de tempo superior a 20 anos foram aqueles que mais identificaram genericamente a ocorrência de procedimentos de contratação externa;
- Os inquiridos cujas organizações pertenciam à Administração Central Indireta do Estado foram os que mais confirmaram a realização de procedimentos de contratação externa, sendo ultrapassados apenas pelos inquiridos que não sabiam identificar o tipo de administração à qual pertencia a sua organização. Por outro lado, inquiridos cujos organismos pertenciam à Administração das Regiões Autónomas e à Administração Independente ou Reguladora foram aqueles que menos atestaram a ocorrência de procedimentos de contratação externa;
- Nenhum dos inquiridos que possuía formação pós-graduada em AP/ GP assinalou a execução de procedimentos de contratação externa por meio de privatizações;
- Os indivíduos que exerciam funções na AP por um período entre 21 e 30 anos foram aqueles que mais identificaram a contratação por meio de *outsourcing*;
- Os inquiridos cujas organizações pertenciam à Administração Central Direta do Estado foram os dirigentes que referiram a provisão de bens ou serviços através de Serviços Partilhados no mesmo Ministério em maior número relativamente ao demais. Ao nível da tutela, foram os inquiridos dos organismos tutelados pelo

Ministério da Economia e pelo Ministério das Infraestrutura e da Habitação aqueles que mais assinalaram este processo;

- Os inquiridos cujos organismos pertenciam à Administração Autárquica foram os únicos que não assinalaram de todo a opção da provisão de bens ou serviços através de Serviços Partilhados dentro da esfera Pública. Ao nível da tutela, nenhum dos inquiridos das Autarquias, do Ministério da Cultura, do Ministério da Economia, do Ministério do Ambiente e da Transição Energética, do Ministério do Mar, do Ministério do Planeamento e do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social assinalaram também este meio de contratação.

SEPARAÇÃO ENTRE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO

Quadro 4-27 – Distribuição de respostas relativamente às afirmações associadas à componente “Separação entre Política e Administração”

		Mediana	Moda
As reformas da A.P. fizeram com que a Administração tivesse um maior poder técnico na decisão, contribuindo para que a mesma fosse menos politizada	Perceção	Discordo	Discordo
Sinto que o novo sistema legal é mais transparente, assim como as relações com a tutela		Discordo	Concordo
Sinto que a relação entre a esfera política e a esfera administrativa é mais saudável e construtiva quando existe uma clara separação das funções entre os dirigentes públicos e o poder político	Opinião	Concordo	Concordo
É comum verificar-se, em tempo suficiente e desejado, a passagem de testemunho e experiências sempre que muda um governo ou dirigente	Inverso (perceção)	Discordo	Discordo

Abordando agora a componente “Separação entre Política e Administração” verificamos que, no geral, os dirigentes inquiridos discordam da premissa de que a Administração terá um maior poder técnico na decisão e será menos politizada e tendem também a não concordar com a noção de que o sistema legal e as relações com a tutela atuais são mais transparentes (quadro 4-27).

No entanto, quando solicitados a dar a opinião, constatamos que os inquiridos parecem concordar com a premissa defendida pela NGP de que há vantagens em haver separação nas funções entre dirigentes públicos e poder político.

Relativamente à afirmação que expõe uma situação contrária à preconizada pela NGP observamos que, a perceção dos inquiridos vai no sentido de não identificarem essa situação.

VARIÁVEIS CONDICIONANTES

Quadro 4-28 - Variáveis socioprofissionais que influenciaram a distribuição das respostas relativas a variáveis da componente “Separação entre Política e Administração”

Variável dependente	Variável socioprofissional
As reformas da A.P. fizeram com que a Administração tivesse um maior poder técnico na decisão, contribuindo para que a mesma fosse menos politizada	Tempo como dirigente no privado
	Tempo como dirigente na AP
Sinto que o novo sistema legal é mais transparente, assim como as relações com a tutela	Antiguidade na AP
Sinto que a relação entre a esfera política e a esfera administrativa é mais saudável e construtiva quando existe uma clara separação das funções entre os dirigentes públicos e o poder político	Tipo de administração
É comum verificar-se, em tempo suficiente e desejado, a passagem de testemunho e experiências sempre que muda um governo ou dirigente	Pós-graduação em gestão
	Tipo de administração

Descrevemos agora as principais conclusões decorrentes do cruzamento das variáveis da componente “separação entre política e administração” com as respetivas variáveis socioprofissionais (Anexo B, quadro 54 ao 59):

- No geral todos os dirigentes discordam com a ideia de que existe menos politização na AP e maior poder técnico na decisão, contudo e contrariamente ao demais, os inquiridos que desempenharam durante 16 a 20 anos funções de direção no privado concordam, com a premissa. O mesmo foi verificado relativamente aos inquiridos que exerciam funções de direção na AP por um período superior a 20 anos;
- Os indivíduos que possuem uma antiguidade na AP superior a 30 anos são os únicos que, na sua maioria, parecem perceber um aumento no que toca à transparência do sistema legal e das relações com a tutela;
- A grande maioria dos inquiridos parece ser da opinião de que a relação entre a esfera política e a esfera administrativa é mais saudável e construtiva quando existe uma clara separação de funções entre os dirigentes públicos e o poder político, contudo, os inquiridos que não souberam identificar o tipo de administração do seu organismo, foram também aqueles que na sua maioria optaram por assinalar a resposta “não sei / não respondo”. Já a maioria dos inquiridos que discordou com a afirmação pertenciam à Administração independente ou reguladora;
- Ainda que a maioria dos inquiridos discorde da premissa de que a passagem de testemunho e experiência é feita em tempo suficiente e desejado, são os inquiridos que possuem formação pós-graduação em gestão aqueles em que discordância é mais vincada;
- Os dirigentes que concordaram que a passagem de testemunho é feita no tempo suficiente pertencem, na sua maioria, à administração autárquica.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Quadro 4-29 - Distribuição de respostas relativamente à afirmação associada à componente “Avaliação do Desempenho”

O desempenho de funções de direção é suficientemente controlado ao nível da instituição, existindo instrumentos de gestão adequados para a avaliação do desempenho	Perceção	Concordo (mediana e média)
--	----------	----------------------------

No que diz respeito à componente “Avaliação do Desempenho” constatámos que a maioria dos dirigentes percebe que é aplicada de forma adequada e eficiente (quadro 4-29).

VARIÁVEIS CONDICIONANTES

Quadro 4-30 - Variáveis socioprofissionais que influenciaram a distribuição das respostas relativas à componente “Avaliação do Desempenho”

Variável dependente	Variável socioprofissional
O desempenho de funções de direção é suficientemente controlado ao nível da instituição, existindo instrumentos de gestão adequados para a avaliação do desempenho	Pós-graduação em gestão
	Tempo de exercício no privado
	Tempo como dirigente no privado
	Tempo como dirigente na AP

Descrevemos agora as principais conclusões decorrentes do cruzamento das variáveis da componente com as respetivas variáveis socioprofissionais (Anexo B, quadro 60 ao 63):

- A maioria dos inquiridos que possuíam formação pós-graduada em gestão demonstrou não concordar que o sistema de avaliação de desempenho seja o adequado;
- Os dirigentes que possuíam entre 1 e 2 anos de exercício no sector privado foram aqueles que em maior número demonstraram concordância com a avaliação do desempenho; no sentido contrário encontram-se os dirigentes que exerceram funções por um período entre 2 a 4 anos;
- Os inquiridos com 1 ou 2 anos de direção no setor privado eram aqueles que mais demonstravam desacordo com o sistema de avaliação de desempenho, enquanto os que mais concordavam tinham exercido tais funções por um período de 5 a 10 anos;
- Os dirigentes que referiram exercer funções de direção na AP por um período entre 6 a 10 anos demonstraram maior concordância com a avaliação do desempenho face aos demais.

AUTONOMIA E RESPONSABILIDADE PARA OS GESTORES

Quadro 4-31 - Distribuição de respostas relativamente à afirmação associada à componente “Autonomia e Responsabilidade para os Gestores”

		Mediana	Moda
Na prática diária são os dirigentes públicos os mais responsáveis pela preparação e gestão das políticas públicas	Perceção	Discordo	Discordo
Nos últimos anos, o crescimento da administração Indireta do Estado (Institutos Públicos e Entidades Públicas Empresariais, etc.) fez com que houvesse uma maior discricionariedade e um menor controlo do governo sobre a administração e sobre as políticas públicas		Discordo	Discordo
Enquanto dirigente público tenho liberdade para definir a estratégia do organismo público que dirijo		Discordo	Discordo
A execução e aplicação prática das políticas públicas é da exclusiva responsabilidade do dirigente público e dos seus colaboradores		Discordo	Discordo
Sinto que as reformas trouxeram uma maior liberdade para agir e tomar decisões na gestão do meu serviço		Discordo	Discordo
Os dirigentes dispõem da liberdade e autonomia de decisão suficientes para atingir os resultados pedidos, nomeadamente ao nível financeiro e de gestão de recursos		Discordo	Discordo
Os dirigentes públicos prestam uma assessoria imparcial e contrariam, quando necessário, o poder político que os tutela sem receio de qualquer represália		Discordo	Discordo
O dirigente público deve partilhar com o poder político a responsabilidade por quaisquer erros cometidos durante o processo de governação	Opinião	Concordo	Concordo
Na prática diária são os políticos os mais responsáveis pela preparação e gestão das políticas públicas	Inverso (perceção)	Concordo	Concordo
Conheço casos em que o dirigente público já teve que alterar documentação administrativa técnica a pedido do poder político		Discordo	Não sei / não respondo
A separação político-administrativa permite que o poder político seja desresponsabilizado refugiando-se na argumentação de que os dirigentes públicos é que são responsáveis pelas questões operacionais	Inverso (opinião)	Concordo	Concordo
O interesse público pode ser prejudicado por questões de natureza política ou pela incapacidade da administração contrariar o poder político		Concordo	Concordo

No que diz respeito à componente “Autonomia e Responsabilidade para os Gestores” apurámos que, no que toca à perceção, não era evidente para os inquiridos a sua concretização nos organismos onde exercem funções de direção (quadro 4-31).

Não obstante, os inquiridos revelam ser da opinião de que o dirigente público deve, de facto, ser responsabilizado pelos erros, como defende a NGP, contudo concordam com a crítica feita relativamente à separação político-administrativa que advoga que dela pode resultar uma desresponsabilização total por parte do poder político e uma responsabilização desproporcionada para o dirigente público.

Os inquiridos parecem perceber igualmente que, os políticos são ainda os principais responsáveis pela preparação e gestão das políticas públicas e, que as questões de natureza política e a incapacidade da administração contrariar o poder político pode ter consequências prejudiciais para o interesse público.

Observamos apenas um indicativo que pode ser reflexo de alguma autonomia concedida aos gestores quando os inquiridos discordam, na sua maioria, da afirmação que sugere que os dirigentes públicos alteram documentação administrativa técnica a pedido do poder político (quadro 4-31).

VARIÁVEIS CONDICIONANTES

Quadro 4-32 - Variáveis socioprofissionais que influenciaram a distribuição das respostas relativas à componente “Autonomia e Responsabilidade para os Gestores”

Variável dependente	Variável profissional
Na prática diária são os dirigentes públicos os mais responsáveis pela preparação e gestão das políticas públicas	Grau académico
A execução e aplicação prática das políticas públicas é da exclusiva responsabilidade do dirigente público e dos seus colaboradores	Tipo de administração
Sinto que as reformas trouxeram uma maior liberdade para agir e tomar decisões na gestão do meu serviço	Tempo no privado
	Tipo de administração
Os dirigentes dispõem da liberdade e autonomia de decisão suficientes para atingir os resultados pedidos, nomeadamente ao nível financeiro e de gestão de recursos	Tipo de administração
	Tutela
O dirigente público deve partilhar com o poder político a responsabilidade por quaisquer erros cometidos durante o processo de governação	Género
	Antiguidade na AP
Na prática diária são os políticos os mais responsáveis pela preparação e gestão das políticas públicas	Tempo como dirigente no privado
	Tempo como dirigente na AP
Conheço casos em que o dirigente público já teve que alterar documentação administrativa técnica a pedido do poder político	Grau académico
	Área de formação
A separação político-administrativa permite que o poder político seja desresponsabilizado refugiando-se na argumentação de que os dirigentes públicos é que são responsáveis pelas questões operacionais	Género
	Pós-graduação em gestão
	Antiguidade na AP
O interesse público pode ser prejudicado por questões de natureza política ou pela incapacidade da administração contrariar o poder político	Género
	Distrito onde trabalha
	Tutela

Do cruzamento das variáveis da componente com as respetivas variáveis socioprofissionais apurámos as seguintes constatações (Anexo B, quadro 64 ao 81):

- Os inquiridos com grau académico superior (mestrado e doutoramento) foram aqueles que em maior número mostraram concordância relativamente à afirmação que declarava que na prática eram os dirigentes públicos os responsáveis pela preparação e gestão das políticas públicas. Em sentido contrário, os inquiridos com o grau académico mais baixo, foram aqueles que mais discordaram da afirmação;
- Os inquiridos cujos organismos pertencem à Administração Central Direta do Estado e Administração Central Indireta do Estado são aqueles que em maior número mostram desacordo relativamente à afirmação que defende que a

execução e aplicação prática das políticas públicas é da exclusiva responsabilidade dos dirigentes públicos. Na posição contrária encontramos os inquiridos da Administração Autárquica;

- Apenas os dirigentes públicos que desempenharam funções no privado por um período de 11 a 15 anos, demonstraram, na sua maioria, perceberem possuir uma maior liberdade para agir e para tomar decisões;
- O aumento da sensação de liberdade era percebida, num maior nível, pelos inquiridos cujas organizações pertenciam à Administração Autárquica e no menor nível pelos inquiridos cujas organizações pertenciam à Administração Central Direta do Estado ou por aqueles que não sabiam identificar o tipo de administração da sua organização;
- Os inquiridos discordam consensualmente da afirmação que descreve que os dirigentes públicos dispõem de liberdade e autonomia a nível financeiro e de gestão de recursos que lhes permite atingir os resultados pedidos. No entanto, os inquiridos das Regiões Autónomas demonstram um maior nível de concordância relativamente à afirmação comparativamente aos demais tipos de administração e tutelas;
- Apesar da opinião de que o dirigente público deve partilhar com o poder político responsabilidades por erros cometidos durante o processo de governação ser generalizada, é no género feminino que encontramos menos concordância com a afirmação, assim como nos indivíduos com um tempo no exercício de funções na AP inferior a 10 anos;
- Os dirigentes com um maior tempo de exercício de funções de direção no setor privado superior (mais de 20 anos) foram aqueles que demonstraram maior concordância relativamente à afirmação que sugere que na prática os mais responsáveis pela preparação e gestão das políticas públicas são os políticos. Pelo contrário, foi nos inquiridos que apenas desempenharam funções de direção no setor privado num período entre 1 a 2 anos que uma percentagem maior demonstrou discordância;
- Os dirigentes com mais tempo no cargo de dirigente (21 a 30 anos) são os que em maior número concordam com a declaração de que a responsabilidade pela preparação e gestão das políticas públicas se encontra a cargo dos políticos e os inquiridos com menor tempo no cargo de dirigente são os que em menor número revelam concordância;
- Foi no grupo dos inquiridos que possuíam os graus académicos mais baixos (12º ou inferior e licenciatura) que o nível de discordância relativamente à afirmação

“conheço casos em que o dirigente público já teve que alterar documentação administrativa técnica a pedido do poder político” foi menor. Quanto à área de formação, foram os inquiridos que possuíam formação em Arquitetura / Artes aqueles que maior nível de concordância demonstraram;

- A opinião de que da separação político-administrativa pode resultar uma desresponsabilização total por parte do poder político e uma responsabilização desproporcionada para o dirigente público apresenta-se mais vincada nos inquiridos do género masculino; nos inquiridos possuidores de formação pós-graduada em gestão; e nos inquiridos que exercem atividade na AP por um período entre 21 e 30 anos;
- A opinião de que as questões de natureza política e a incapacidade da administração contrariar o poder político podem ter consequências prejudiciais para o interesse público revela-se mais marcada para os inquiridos do género masculino do que para os inquiridos do género feminino. Por outro lado, todos os inquiridos que exercem funções nos distritos de Bragança, Castelo Branco, Guarda, Viana do Castelo, Vila Real e na Região Autónoma da Madeira assim como os inquiridos cujos organismos são tutelados pelo Ministério das Infraestruturas e da Transição Energética, Ministério do Mar e do Ministério do Planeamento, demonstraram ter essa opinião.

MELHORIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS E AUMENTO DA PRODUTIVIDADE

Quadro 4-33 - Distribuição de respostas relativamente à afirmação associada à componente “Melhoria dos Serviços Prestados e Aumento da Produtividade”

Sinto que a gestão administrativa se tornou mais eficaz (alcança melhor os resultados esperados)	Perceção	Concordo (mediana e moda)
--	----------	------------------------------

Na questão em que procurámos examinar a componente “Melhoria dos Serviços Prestados e Aumento da Produtividade” verificamos que houve concordância quanto à sua perceção. Com efeito, a maioria dos inquiridos revelou perceber que a gestão administrativa se tinha tornado mais eficaz (quadro 4-33).

VARIÁVEIS CONDICIONANTES

Quadro 4-34 - Variável socioprofissional que condicionou a distribuição das respostas relativas à componente “Melhoria dos Serviços Prestados e Aumento da Produtividade”

Variável dependente	Variável socioprofissional
Sinto que a gestão administrativa se tornou mais eficaz (alcança melhor os resultados esperados)	Tempo de direção no privado

Apesar de no geral os inquiridos percecionarem uma maior eficácia na gestão administrativa, verificámos que, para os inquiridos que não desempenharam quaisquer funções de direção no setor privado, para aqueles que desempenharam tais funções por um período de 1 a 2 anos e ainda, para aqueles que assumiram o cargo de direção no setor privado por um período superior a 20 anos a percentagem de inquiridos que não demonstraram concordância foi superior àqueles que demonstraram estar de acordo. Em sentido contrário, foi no grupo dos inquiridos que afirmaram exercer um cargo de direção no setor privado por um período entre 16 a 20 anos que se verificou o maior grau de concordância com a posição (Anexo B, quadro 82).

4.2. DISCUSSÃO DE DADOS

Neste ponto e finda a análise dos resultados iremos enunciar os resultados mais relevantes obtidos através do nosso estudo.

Assim, constatámos, relativamente à amostra de dirigentes públicos, que era maioritariamente constituída por indivíduos do género masculino, na faixa etária dos 46-55 anos, desempenhavam funções na AP há mais de 20 anos e exercendo aí cargos de direção há mais de 10 anos. Ao nível da carreira verificámos que a maioria se encontrava vinculado à AP como técnico superior, maioritariamente em regime de nomeação ou CTFP. Em termos de formação académica observámos um predomínio pelo grau de licenciado, sendo a área de formação mais frequente o Direito. A maioria dos inquiridos referiu exercer funções no distrito de Lisboa e ter uma experiência profissional no setor privado de mais de 20 anos, tendo a maioria exercido mesmo funções de direção neste sector. Atendendo ao apurado relativamente à antiguidade dos inquiridos na AP e à sua idade, assumimos que muitos dirigentes acumularam, ou acumulam, simultaneamente, funções no sector público e privado.

Nos últimos 10 anos a maioria dos inquiridos alterou a posição remuneratória pelo menos uma vez, devido, na generalidade das vezes, à alteração obrigatória. No que toca aos organismos nos quais os inquiridos desempenhavam funções apurámos que,

maioritariamente, pertenciam à Administração Central Direta do Estado, sendo, numa percentagem relevante, tutelados pelo Ministério da Saúde e pelo Ministério da Educação.

Relativamente à componente gestão profissional, constatámos que a sua aplicação não era evidente para a maioria dos inquiridos, uma vez que, ainda que os indivíduos com grau académico mais elevado (mestrado e doutoramento) se considerassem mais autónomos, a maioria dos inquiridos não sentia esse aumento de autonomia. No entanto, verificámos elevada concordância por parte dos inquiridos relativamente ao preconizado pela NGP no que à seleção de dirigentes diz respeito e à profissionalização do cargo (por meio de uma carreira específica).

No que respeita à fragmentação de grandes unidades administrativas, apurámos que, ainda que a maioria dos inquiridos não tivesse percecionado a reestruturação dos organismos onde exerceu funções, aqueles que a percecionaram referiram reestruturações no sentido da fragmentação dos organismos. A maioria das reestruturações identificadas levou à alteração de tipologia de DG para IP, tendo ocorrido na sua maioria em organismos tutelados pelo Ministério das Infraestruturas e da Habitação e pelo Ministério da Justiça.

Não observámos evidência relativamente à aplicação da componente que dá primazia à ênfase nos resultados.

O emprego da componente “competição entre agências” não foi percecionada pela maioria dos inquiridos. De entre os inquiridos que referiram percecionar esta componente, a maioria exercia funções em Braga, Faro e Vila Real. Esta componente encontra-se mais presente na Administração Central Indireta do Estado e nas organizações cuja tutela pertence ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e ao Ministério dos Negócios Estrangeiros. A competição acontece na maioria dos casos com outros organismos públicos.

A componente da moderação disciplina no uso de recursos é a única componente da NGP que é transversal a todas as organizações, sendo percecionada por todos os inquiridos.

A componente contratação externa é percecionada pela maioria dos inquiridos, sendo o *outsourcing* o processo de subcontratação mais identificado. É na Administração Central Indireta do Estado que esta componente se encontra mais implantada; na situação contrária encontram-se os organismos tutelados pela Administração das Regiões Autónomas e pela Administração Independente ou Reguladora, onde a perceção da sua ocorrência é muito reduzida. Na Administração Central Direta do Estado parece ser mais frequente a contratação através dos Serviços Partilhados.

Relativamente à componente separação entre Política e Administração, ainda que a maioria dos inquiridos esteja de acordo quanto ao benefício decorrente da separação entre as funções dos dirigentes públicos e do poder político, verificamos que não é totalmente evidente a concretização desta componente, uma vez que é percecionada ainda uma elevada politização da Administração. Não obstante, inquiridos com antiguidade na AP superior a 30

anos são os que percecionam maior transparência no sistema legal e nas relações com a tutela.

Quanto à componente Avaliação de Desempenho constatámos que era percecionada pelos dirigentes inquiridos como estando implementada nos organismos de forma adequada.

No que diz respeito à Autonomia e Responsabilidade para os Gestores, observámos que não se encontra verdadeiramente implementada na AP portuguesa, segundo o ponto de vista dos inquiridos, ainda que os mesmos considerem importante a sua responsabilização pelos seus atos. Não obstante, constatámos que, os inquiridos com grau académico mais elevado (mestrado e doutoramento) são aqueles que atribuem maior relevância aos gestores no momento da preparação e gestão das políticas públicas. Em sentido contrário, verificámos que os inquiridos cujas organizações pertenciam à Administração Central Direta e Administração Central Indireta, percecionam maior irrelevância na preparação e gestão das políticas, assim como menor liberdade para agir e tomar decisões. Já os inquiridos da Administração Autárquica são aqueles que mais percecionam o aumento de liberdade para agir e os inquiridos das Regiões Autónomas são aqueles que mais liberdade e autonomia sentem a nível financeiro e da gestão de recursos. Dirigentes com maior tempo de exercício de funções de direção no setor privado (mais de 20 anos) são aqueles que mais percecionam que a preparação e gestão das políticas públicas na prática está nas mãos dos políticos.

Por último, relativamente à componente da Melhoria dos Serviços Prestados atestámos que existe evidência da sua consecução dado que a maioria dos inquiridos revelou percecionar que a gestão administrativa se tinha tornado mais eficaz.

CONCLUSÃO

O enfoque na economia, eficiência e eficácia dos serviços públicos é um princípio largamente enunciado pelos governos portugueses ao longo das últimas décadas. No mesmo sentido, são recorrentes as referências a medidas associadas à NGP, movimento que se assumiu como a grande resposta para os problemas das AP, nos programas dos governos ao longo dos sucessivos anos.

Decorrente de tal cenário surgiu-nos a seguinte pergunta de partida que norteou o presente trabalho: *“Estarão as componentes preconizadas pela Nova Gestão Pública claramente presentes na reforma da Gestão Pública portuguesa nos anos recentes?”*

Para responder à referida questão conduzimos este estudo que tinha como objetivo aferir se as características e as medidas comumente associadas à NGP eram identificadas, percecionadas e mesmo defendidas pelos dirigentes da AP portuguesa. A partir desse objetivo delineamos um conjunto de três hipóteses que nos propusemos verificar e nove presunções que procurámos testar.

Concluída a contextualização teórica e a análise de dados podemos dizer que, à exceção da primeira hipótese, onde se presumia que seriam identificadas na AP portuguesa, pelos dirigentes públicos, transversalmente as componentes reformistas preconizadas pela NGP, as hipóteses e presunções que nos propúnhamos testar foram verificadas.

Com efeito, verificámos evidência de que entre 2010 e 2019, em Portugal, foram percecionados, pelos dirigentes públicos, em diferentes graus a implementação das diversas componentes da NGP. Esta afirmação decorre do facto de termos verificado que componentes como a contratação externa, a avaliação de desempenho, a melhoria nos serviços prestados e a disciplina no uso de recursos apresentavam uma implementação relativamente generalizada nos organismos públicos, enquanto as demais componentes (ênfase nos resultados, gestão profissional, fragmentação de grandes unidades administrativas, separação entre política e administração e autonomia e responsabilidade para os gestores) apresentavam índices muito inferiores de concretização. Importa referir que a componente disciplina no uso de recursos foi percecionada como estando implementada de forma transversal e unânime por todos os inquiridos. Em sentido contrário a ênfase nos resultados foi a componente que se revelou menos presente nas organizações dos inquiridos.

Quanto à competição entre agências, pese embora não seja transversal à AP, parece ter uma elevada implementação na Administração Central Indireta do Estado.

Verificou-se também evidência de que os dirigentes públicos portugueses expressam concordância relativamente a medidas preconizadas pela NGP, uma vez que, em todas as variáveis onde se solicitava opinião relativamente a tais medidas a concordância era unânime.

Relativamente às presunções verificámos o seguinte:

- O grau académico influenciava a perceção dos dirigentes relativamente à gestão profissional e à autonomia e responsabilidade para os gestores;
- A área da formação académica influenciava a perceção relativamente à competição entre agências;
- A experiência no setor privado influenciava a perceção relativamente à fragmentação de grandes unidades administrativas, avaliação do desempenho e autonomia e responsabilidade para os gestores;
- O tipo de administração à qual pertencia a organização influenciava a perceção quanto à competição entre agências, contratação externa, separação entre política e administração e autonomia e responsabilidade para os gestores;
- O organismo que tutelava a organização do dirigente influenciava a perceção relativamente à fragmentação de grandes unidades administrativas, competição entre agências, contratação externa e autonomia e responsabilidade para os gestores;
- O distrito onde o dirigente trabalhava influenciava a sua perceção relativamente à fragmentação de grandes unidades administrativas, competição entre agências e autonomia e responsabilidade para os gestores;
- O género dos inquiridos influenciava a perceção dos dirigentes relativamente à gestão profissional, fragmentação de grandes unidades administrativas e autonomia e responsabilidade para os gestores;
- O tempo de exercício de funções de direção no setor privado influenciava a perceção dos dirigentes relativamente às componentes gestão profissional, separação entre política e administração, avaliação do desempenho; autonomia e responsabilidade para os gestores e melhoria dos serviços prestados e aumento da produtividade;
- O tempo no exercício de funções de direção na AP influenciava a perceção dos dirigentes quanto à competição entre agências, separação entre política e administração, avaliação do desempenho, autonomia e responsabilidade para os gestores;
- A antiguidade na AP influenciava a perceção dos dirigentes relativamente à contratação externa, separação entre política e administração, a autonomia e responsabilidade para os gestores.

Como limitação do estudo, mencionamos o facto de não ser possível garantir a extrapolação dos resultados aqui obtidos para a população alvo. Esta limitação resulta do processo de amostragem aplicado (não aleatório por conveniência), que decorre de duas limitações associadas à base de contactos utilizada (SIOE): a existência de contactos desatualizados e não existência, na maioria dos casos, do contacto direto do dirigente, mas sim apenas o contacto geral do organismo.

Não obstante, acreditamos que terminado este trabalho podemos declarar que os objetivos foram atingidos e que conseguimos de facto contribuir para um maior conhecimento no que à GP portuguesa diz respeito.

Acreditamos que, pelos resultados alcançados neste trabalho, seja pertinente que os trabalhos futuros se debruçassem agora, não tanto sobre a NGP, mas sim sobre o Neoweberianismo - movimento que associa as componentes da Administração Burocrática com elementos da NGP.

BIBLIOGRAFIA

- Araújo, J. F. (2000). "Tendências recentes de abordagem à reforma administrativa." in *Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*, vol.1, n.º 1:pp. 38-47.
- Araújo, J. F. (2007). "Avaliação da gestão pública: a administração pós burocrática." in, n.º.
- Bevan, G. e Hood, C. (2006). "What's measured is what matters: targets and gaming in the English public health care system." in *Public administration*, vol.84, n.º 3:pp. 517-538.
- Brandler, S. e Roman, C. P. (2007). *Handbook of research methods in public administration*: CRC press.
- Carapeto, A. C. C. e de Jesus Fonseca, M. d. F. (2006). *Administração pública: modernização, qualidade e inovação*.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*: Elsevier Brasil.
- Clarke, J. e Newman, J. (1997). *The managerial state: Power, politics and ideology in the remaking of social welfare*: Sage.
- Coelho, J. P., Cunha, L. M. e Martins, I. L. (2008). "Inferência estatística com utilização do SPSS e G* power." in *Edições Sílabo*, vol.1, n.º.
- Cook, B. J. (2007). *Democracy and administration: Woodrow Wilson's ideas and the challenges of public management*. JHU Press.
- Correia, T. (2009). "A reconceptualização dos modos de produção de saúde no contexto da reforma hospitalar portuguesa." in *Revista crítica de ciências sociais*, n.º 85:pp. 83-103.
- Correia, T. (2011). "New Public Management in the Portuguese health sector: a comprehensive reading." in *Sociologia on line*, n.º 2:pp. 573-598.
- DeLeon, L. (2005). "Public management, democracy, and politics" in *The Oxford handbook of public management*.
- Diefenbach, T. (2009). "New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment'." in *Public administration*, vol.87, n.º 4:pp. 892-909.
- dos Santos Carneiro, M. F. *Gestão Pública*: Brasport.
- DOS SANTOS, C. S. (2017). *Introdução à gestão pública*: Editora Saraiva.
- Dunleavy, P. e Hood, C. (1994). "From old public administration to new public management." in *Public money & management*, vol.14, n.º 3:pp. 9-16.
- Ferlie, E., Lynn Jr, L. E., Lynn, L. E., et al. (2005). *The Oxford handbook of public management*: Oxford University Press, USA.
- Ferraz, D. (2008). *A Alta Administração Pública no Contexto da Evolução dos Modelos*.

- Ferraz, D. (2013). "Política, Administração e responsabilização de dirigentes públicos: Implicações das teorias, modelos e reformas da Administração." in César Madureira & Maria Asensio, "Handbook de Administração Pública". Lisboa: INA Editora, n.º:pp. 173-185.
- Ferraz, D. A. C. (2018). "Atores políticos e administrativos: dicotomia ou complementaridade na seleção de dirigentes públicos?"
- Giauque, D. (2003). "New public management and organizational regulation: the liberal bureaucracy." in *International review of administrative sciences*, vol.69, n.º 4:pp. 567-592.
- Gruening, G. (2001). "Origin and theoretical basis of New Public Management." in *International public management journal*, vol.4, n.º 1:pp. 1-25.
- Hood, C. (1995). "The "New Public Management" in the 1980s: variations on a theme." in *Accounting, organizations and society*, vol.20, n.º 2-3:pp. 93-109.
- Lynn Jr, L. E. (1998). "A critical analysis of the new public management." in *International Public Management Journal*, vol.1, n.º 1:pp. 107-123.
- Lynn, L. E. (2005). "Public management: a concise history of the field." in *Ewan Ferlie et al*, n.º:pp. 27-50.
- Magone, J. M. (2011). "THE DIFFICULT TRANSFORMATION OF STATE AND PUBLIC ADMINISTRATION IN PORTUGAL. EUROPEANIZATION AND THE PERSISTENCE OF NEO-PATRIMONIALISM." in *Public Administration*, vol.89, n.º 3:pp. 756-782.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com utilização do SPSS, 3ª Edição*. Lisboa. Edições Sílabo.
- Motta, P. R. d. M. (2013). "O estado da arte da gestão pública." in *Revista de Administração de Empresas*, vol.53, n.º 1:pp. 82-90.
- Nascimento, E. R. (2017). *Gestão pública*: Editora Saraiva.
- Oliveira, J. (2001). "Gestão pública e modernização administrativa", Oeiras: INA.
- Paludo, A. V. (2010). *Administração pública*: Elsevier.
- Pollitt, C. e Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis*: Oxford University Press, USA.
- Rocha, A. (2013). "Mudança do Estado e mudança da Administração Pública: a história duma disciplina." in César Madureira & Maria Asensio, "Handbook de Administração Pública". Lisboa: INA Editora, n.º:pp. 75-90.
- Rocha, J. (2005). "Quadro geral da evolução da gestão de recursos humanos na administração pública." in, n.º.
- Rosenbloom, D. H. (1998). *Public administration : understanding management, politics and law in the public sector*. London: McGraw-Hill.

Shafritz Jr, J. M. (2018). *Defining public administration: Selections from the international encyclopedia of public policy and administration*: Routledge.

Weber, M., Gerth, H. e Mills, C. W. (1961). *From Max Weber: Essays in Sociology; Translated, Edited and with an Introduction by HH Gerth and C. Wright Mills*: Routledge & K. Paul.

Wilson, W. (1887). "The study of administration." in *Political science quarterly*, vol.2, n.º 2:pp. 197-222.

Legislação

Decreto-Lei 191-F/79, de 26 de Junho, estabelece o regime jurídico e condições de exercício das funções de direção e chefia.

Decreto-Lei 323/89 de 26 de Setembro revê o Estatuto do Pessoal Dirigente da Função Pública

Decreto-Lei 231/97, de 3 de Setembro, regulamenta o concurso de recrutamento para os cargos de diretor de serviços e chefe de divisão

Lei nº 13/97, de 23 de Maio, revê o Estatuto do Pessoal Dirigente

Lei n.º 3/2004, de 15 de Janeiro, na sua redação atual, que estabelece os princípios e as normas por que se regem os institutos públicos (DGAEP: www.dgaep.gov.pt)

Lei n.º 4/2004, de 15 de Janeiro, na sua redação atual, que estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração direta do Estado (DGAEP: www.dgaep.gov.pt)

ANEXOS

ANEXO A. QUESTIONÁRIO

A Gestão Pública em Portugal: estudo alusivo às percepções relativas à reforma administrativa nos últimos 10 anos

Âmbito

O presente inquérito por questionário foi desenvolvido no âmbito da dissertação de mestrado em Administração Pública, a ser realizada no **ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa**. O estudo tem por objetivo contribuir para uma maior compreensão da Administração Pública portuguesa, designadamente, no que concerne ao modo como são percecionados alguns aspetos da reforma administrativa dos últimos 10 anos, em particular no âmbito da gestão pública, segundo o ponto de vista dos dirigentes públicos.

É garantido o anonimato e a confidencialidade das respostas, sendo os resultados do inquérito tratados de forma agregada, não permitindo que seja feita qualquer identificação pessoal. As respostas terão um tratamento meramente académico.

Se desejar, pode interromper a resposta ao inquérito em qualquer altura, podendo voltar, mais tarde, ao ponto em que parou.

Lembramos que a sua participação é fundamental para o desenvolvimento do conhecimento acerca da administração pública.

Agradecemos, antecipadamente, a sua preciosa colaboração, lembrando-lhe que está a contribuir para o aprofundamento do conhecimento acerca da Administração Pública.

Destinatários:

Dirigentes públicos, ou ex-dirigentes, da Administração Pública Portuguesa que exerceram funções nos últimos 10 anos.

Data limite de preenchimento: 30 Junho de 2019

Em caso de dúvida ou comentário por favor contate:

alina_gerardo@iscte-iul.pt Existem 37 perguntas neste

inquérito

Parte I

Por favor, para cada uma das perguntas que se seguem, assinale a resposta que melhor o(a) caracteriza.

1

Indique o seu sexo:

*

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

Feminino

Masculino

2

Indique a que grupo etário pertence:

*

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- 20 a 30 anos
- 31 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 a 55 anos
- 56 a 60 anos
- 61 a 65 anos
- Mais de 65 anos

3

Indique qual o distrito em que trabalha:

*

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Distrito de Aveiro
- Distrito de Beja
- Distrito de Braga
- Distrito de Bragança
- Distrito de Castelo Branco
- Distrito de Coimbra
- Distrito de Évora
- Distrito de Faro
- Distrito da Guarda
- Distrito de Leiria
- Distrito de Lisboa
- Distrito de Portalegre
- Distrito do Porto
- Distrito de Santarém
- Distrito de Setúbal
- Distrito de Viana do Castelo
- Distrito de Viseu
- Distrito de Vila Real
- Região Autónoma da Madeira
- Região Autónoma dos Açores

Parte II

No que respeita às suas habilitações académicas:

4

Indique qual o grau de ensino concluído que possui:

*

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- 12º Ano ou inferior
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

5

Indique qual a sua área de formação base:

*

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Administração / Gestão Pública
- Arquitectura / Artes
- Ciências da Educação (Ensino, Educação de Infância, etc)
- Ciências Exactas / Naturais / Saúde (Ex.: Medicina, Química, Física, Biologia, etc)
- Direito
- Economia
- Engenharia Ambiental ou Agrícola
- Engenharia Civil ou Mecânica
- Gestão (orientada para a gestão privada / Gestão de Empresas)
- História
- Línguas / Literatura
- Psicologia
- Sociologia
- Outra. Qual?

6.

Se possui formação pós-graduada,
Indique qual a área da mesma:

Por favor, seleccione todas as que se aplicam:

- Administração / Gestão Pública
- Arquitectura / Artes
- Ciências da Educação (Ensino, Educação de Infância, etc.)
- Ciências Exactas / Naturais / Saúde (Ex.: Medicina, Química, Física, Biologia, etc.)
- Direito
- Economia
- Engenharia Ambiental ou Agrícola
- Engenharia Civil ou Mecânica
- Gestão (orientada para a Gestão Privada / Gestão de Empresas)
- História
- Psicologia
- Sociologia
- Outra. Qual?:

Parte III

Relativamente à sua experiência profissional no Sector Privado:

7

Indique quantos anos exerceu actividade profissional:

*

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Nenhum
- 1 a 2 anos
- 2 a 4 anos
- 5 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- Mais de 20 anos

8

Indique durante quantos anos exerceu funções de direcção:

*

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Nenhum
- 1 a 2 anos
- 2 a 4 anos
- 5 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- Mais de 20 anos

Parte IV

No que diz respeito à sua carreira e experiência profissional na Administração Pública:

9

Indique qual a sua carreira actual, ou de origem (caso se encontre em comissão de serviço):

*

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Não vinculado à Administração Pública
- Vinculado à Administração Pública como técnico superior
- Vinculado à Administração Pública e integrado em carreira especial
- Vinculado à Administração Pública como assistente técnico ou operacional

10

Indique a sua antiguidade:

*

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Sem vínculo à Administração Pública
- Menos de 10 anos
- 10-20 anos
- 21-30 anos
- Mais de 30 anos

11

Indique quantos anos da sua carreira foram passados a desempenhar funções de direcção:

*

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- 21 a 30 anos
- Mais de 30 anos

12

Seleccione os anos em que desempenhou funções de direcção:

*

Por favor, seleccione todas as que se aplicam:

- 2007 ou anteriores
- 2008
- 2009
- 2010
- 2011
- 2012
- 2013
- 2014
- 2015
- 2016
- 2017
- 2018
- 2019

13

Indique a estrutura à qual pertence o organismo onde exerce actualmente funções de dirigente, ou onde desempenhou tais funções em último lugar:

*

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Administração central directa do Estado (Ex.: Direcção ou secretaria geral)
- Administração central indirecta do Estado (Ex.: Instituto Público ou Empresa Pública)
- Administração autárquica
- Administração das regiões autónomas
- Administração independente ou reguladora
- Não sei

14

Indique qual a estrutura governamental que tutela o organismo onde exerce funções de dirigente, ou onde desempenhou tais funções em último lugar.

*

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Assembleia da República
- Autarquias
- Ministério da Administração Interna
- Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural
- Ministério do Ambiente e da Transição Energética
- Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
- Ministério da Cultura
- Ministério da Defesa Nacional
- Ministério da Economia
- Ministério da Educação
- Ministério das Finanças
- Ministério das Infraestruturas e da Habitação
- Ministério da Justiça
- Ministério do Mar
- Ministério dos Negócios Estrangeiros
- Ministério do Planeamento
- Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa
- Ministério da Saúde
- Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social
- Regiões Autónomas

Parte V

Manifeste o seu grau de concordância relativamente a cada uma das afirmações elencadas nos seguintes grupos:

15
Dimensão organizacional:
 *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não sei / Não respondo
As reformas da A.P. fizeram com que a Administração tivesse um maior poder técnico na decisão, contribuindo para que a mesma fosse menos politizada	<input type="radio"/>				
Nos últimos anos, o crescimento da administração indirecta do Estado (Institutos Públicos e Entidades Públicas Empresariais, etc) fez com que houvesse uma maior discricionariedade e um menor controlo do governo sobre a administração e sobre as políticas públicas	<input type="radio"/>				
Na prática diária são os políticos os mais responsáveis pela preparação e gestão das políticas públicas	<input type="radio"/>				
Na prática diária são os dirigentes públicos os mais responsáveis pela preparação e gestão das políticas públicas	<input type="radio"/>				
Enquanto dirigente público tenho liberdade para definir a estratégia do organismo público que dirijo	<input type="radio"/>				
A execução e aplicação prática das políticas públicas é da exclusiva responsabilidade do dirigente público e dos seus colaboradores	<input type="radio"/>				
Conheço casos em que o dirigente público já teve que alterar documentação administrativa técnica a pedido do poder político	<input type="radio"/>				

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não sei / Não respondo
Sinto que as reformas trouxeram uma maior liberdade para agir e tomar decisões na gestão do meu serviço	<input type="radio"/>				
Os dirigentes dispõem da liberdade e autonomia de decisão suficientes para atingir os resultados pedidos, nomeadamente ao nível financeiro e de gestão de recursos humanos	<input type="radio"/>				

16

Dimensão profissional:

*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não sei / Não respondo
Deveria existir uma carreira de direcção à semelhança do que acontece com outras carreiras gerais ou especiais	<input type="radio"/>				
Sinto que, por causa das minhas habilidades e competências específicas, sou mais autónomo em relação à tutela	<input type="radio"/>				
O desempenho de funções de direcção é suficientemente controlado ao nível da instituição, existindo instrumentos de gestão adequados para a avaliação do desempenho que resultam na efectiva responsabilização dos dirigentes	<input type="radio"/>				
A separação político-administrativa permite que o poder político seja desresponsabilizado refugiando-se na argumentação de que os dirigentes públicos é que são responsáveis pelas questões operacionais	<input type="radio"/>				
O dirigente público deve partilhar com o poder político a responsabilidade por quaisquer erros cometidos durante o processo de governação	<input type="radio"/>				

17

Dimensão gestão operacional:

*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não sei / Não respondo
Os gabinetes ministeriais são compostos, maioritariamente, por funcionários públicos	<input type="radio"/>				
Nos últimos anos, os processos de contratação ao privado (contracting out / outsourcing) permitiram ao poder político ter uma maior eficácia na implementação das políticas públicas	<input type="radio"/>				
Sinto que a gestão administrativa se tornou mais eficaz (alcança melhor os resultados esperados)	<input type="radio"/>				
É comum verificar-se, em tempo suficiente e desejado, a passagem de testemunho e experiências sempre que muda um governo ou dirigente	<input type="radio"/>				
As políticas públicas definidas por um governo são afectadas negativamente por forças corporativas existentes no interior da administração	<input type="radio"/>				
O interesse público pode ser prejudicado por questões de natureza política ou pela incapacidade da administração contrariar o poder político	<input type="radio"/>				
Os dirigentes públicos prestam uma assessoria imparcial e contrariam, quando necessário, o poder político que os tutela sem receio de qualquer represália	<input type="radio"/>				
Sinto que o novo sistema legal é mais transparente, assim como as relações com a tutela	<input type="radio"/>				

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não sei / Não respondo
Sinto que a relação entre a esfera política e a esfera administrativa é mais saudável e construtiva quando existe uma clara separação das funções entre os dirigentes públicos e o poder político	<input type="radio"/>				

18
 Classifique os itens que se seguem, de acordo com a importância que os mesmos assumem na seleção de dirigentes públicos (superiores e intermédios), para a administração pública:

*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Dirigentes superiores				Dirigentes intermédios			
	1 (nada importante)	2	3	4 (muito importante)	1 (nada importante)	2	3	4 (muito importante)
A formação em escolas ou universidades tradicionalmente reconhecidas para o exercício de funções públicas	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os conhecimentos oriundos da área de formação / especialização	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As competências previstas no estatuto do pessoal dirigente e evidenciadas perante o júri de um concurso ou perante o dirigente que procede à nomeação	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As funções semelhantes realizadas anteriormente como técnico, na mesma área	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A experiência ou funções exercidas anteriormente	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte VI

Por favor, para cada uma das perguntas que se seguem, assinale a resposta que melhor o(a) caracteriza.

19

Alguma das organizações onde desempenhou funções nos últimos 10 anos foi alvo de reestruturação (p.ex. no âmbito do PRACE, PREMÁC, ou outra reestruturação orgânica)?

*

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Sim
 Não

20

Se sim,

Essa reestruturação alterou a tipologia da sua organização (p.ex.: de Direcção Geral para Instituto Público)?

Por favor, seleccione todas as que se aplicam:

- Direcção Geral (DG) → Instituto Público (IP)
 Instituto Público (IP) → Direcção Geral (DG)
 Instituto Público (IP) → Entidade Pública Empresarial (EPE)
 Entidade Pública Empresarial (EPE) → Instituto Público (IP)
 Direcção Geral (DG) → Entidade Pública Empresarial (EPE)
 Entidade Pública Empresarial (EPE) → Direcção Geral (DG)

21

Tem conhecimento de, na sua organização, algum produto ou serviço, que antes era garantido pela mesma, ser agora provido por meio de contratação externa?

*

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Sim
 Não

22

Se sim,

Qual o processo de contratação?

Por favor, seleccione todas as que se aplicam:

- Privatização
- Outsourcing
- Serviços partilhados dentro do mesmo Ministério
- Serviços partilhados fora do Ministério, mas de natureza pública (ex.: ESPAR, SUCH, ACSS, etc.)

23

Se sim,

Qual o serviço/ produto contratado?

Por favor, seleccione todas as que se aplicam:

- Limpeza
- Manutenção
- Segurança
- Equipamentos
- Outro. Qual?:

24

Que relação jurídica de emprego mantém com o organismo onde exerce funções de direcção?

*

Por favor, seleccione todas as que se aplicam:

- Nomeação
- Contrato de Trabalho em Funções Públicas (no âmbito da LTFP)
- Contrato Individual de Trabalho (Código de Trabalho)

25

Ao nível dos demais recursos humanos da sua organização, que relações jurídicas de emprego são estabelecidas?

*

Por favor, seleccione todas as que se aplicam:

- Nomeação
- Contrato de Trabalho em Funções Públicas (CTFP no âmbito da LTFP)
- Contrato Individual de Trabalho (CIT no âmbito do Código de Trabalho)
- Prestação de serviços

26

Relativamente às diferentes relações jurídicas de emprego, indique o grau de frequência em que se verificam na sua organização:

*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Fouco frequente	Frequente	Muito frequente	Não se aplica
Nomeação definitiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nomeação transitória, por tempo indeterminado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nomeação transitória, por tempo determinado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CTFP por tempo indeterminado (LFTP)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CTFP a termo resolutivo incerto (LFTP)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CTFP a termo resolutivo certo (LFTP)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CIT por tempo indeterminado (Código de Trabalho)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CIT a termo resolutivo incerto (Código de Trabalho)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CIT a termo resolutivo certo (Código de Trabalho)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestação de serviços (Código de Trabalho)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27

Identifica, na sua organização, a adopção de algum procedimento com vista à racionalização/diminuição no consumo de recursos, instituído recentemente (últimos 18 meses)?

*

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Sim
 Não

28

Se sim,

A que nível?

Por favor, seleccione todas as que se aplicam:

Energia

Água

Consumíveis

Outro. Qual?:

29

Tem percepção da sua organização competir com outras organizações no que à prestação de serviços ou produção de produtos diz respeito?

*

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

Sim

Não

30

Se sim,

Qual a natureza dos organismos com os quais compete?

Por favor, seleccione todas as que se aplicam:

Públicos

Privados

31

Mudou de posição remuneratória nos últimos 10 anos?

*

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

Sim

Não

32

Se sim,

Quantas vezes?

Please select between `fixnum(0)` and `fixnum(1)` answer(s)

Por favor, seleccione todas as que se aplicam:

- Uma vez
- Duas vezes
- Três ou mais vezes

33

Se sim,

A que se deveram as alterações remuneratórias?

Por favor, seleccione todas as que se aplicam:

- Negociação remuneratória
- Opção gestonária
- Opção excepcional
- Prémios
- Alteração obrigatória - 10 pontos
- Mobilidade Intercareiras
- Outro. Qual?:

34

Selecione o(s) ano(s) em que alterou a posição remuneratória:

*

Por favor, selecione todas as que se aplicam:

- Não alterei desde que foi criado o SIADAP
- 2008
- 2009
- 2010
- 2011
- 2012
- 2013
- 2014
- 2015
- 2016
- 2017
- 2018
- 2019
- Não aplicável à minha carreira

35

Por referência à progressão na carreira, quando espera vir a alterar, no futuro, novamente a sua posição remuneratória?

*

Por favor, selecione apenas uma das seguintes opções:

- 2019
- 2020
- 2021
- 2022
- 2023
- 2024
- 2025
- 2026
- 2027
- 2028
- 2029
- 2030 ou depois
- Não aplicável à minha carreira

36 Qual o acréscimo salarial que prevê sofrer? *

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- 1€ a 30€
- 31€ a 50€
- 51€ a 100€
- 101€ a 200€
- superior a 200€

37 Por referência à sua próxima progressão, e respectivo valor, indique em que medida essa promoção, responderá, com justiça, ao seu desempenho: *

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- 1 (nada justo)
- 2
- 3
- 4
- 5 (muito justo)

ANEXO B. RESULTADOS - QUADROS COMPLEMENTARES

Quadro 1 – Distribuição dos dirigentes inquiridos por género

Género	Frequência	%
Feminino	173	44,47%
Masculino	216	55,53%
N	389	100,00%

Quadro 2 - Distribuição dos dirigentes inquiridos por grupo etário

Grupo etário	Frequência	%
20 a 30 anos	1	0,26%
31 a 35 anos	10	2,57%
36 a 45 anos	91	23,39%
46 a 55 anos	169	43,44%
56 a 60 anos	80	20,57%
61 a 65 anos	34	8,74%
Mais de 65 anos	4	1,03%
N	389	100,00%

Quadro 3 - Distribuição dos dirigentes inquiridos por antiguidade na Administração Pública

Antiguidade	Frequência	%
Sem vínculo à Administração Pública	25	6,43%
Menos de 10 anos	19	4,88%
10-20 anos	107	27,51%
21-30 anos	124	31,88%
Mais de 30 anos	114	29,31%
N	389	100,00%

Quadro 4 - Distribuição dos dirigentes públicos por tempo no exercício de funções de direção na Administração Pública

Tempo no exercício de funções de direção	Frequência	%
1 a 5 anos	111	28,53%
6 a 10 anos	88	22,62%
11 a 20 anos	138	35,48%
21 a 30 anos	52	13,37%
N	389	100,00%

Quadro 5 - Distribuição dos dirigentes inquiridos por carreira da Administração Pública

Carreira atual ou de origem	Frequência	%
Não vinculado à Administração Pública	30	7,71%
Vinculado à Administração Pública como assistente técnico ou operacional	1	0,26%
Vinculado à Administração Pública como técnico superior	202	51,93%
Vinculado à Administração Pública e integrado em carreira especial	156	40,10%
N	389	100,00%

Quadro 6 – Distribuição dos dirigentes públicos inquiridos por relação jurídica de emprego

Relação jurídica de emprego com o organismo da AP	Frequência	%
Nomeação	158	40,62%
Contrato de Trabalho em Funções Públicas	169	43,44%
Contrato Individual de Trabalho	16	4,11%
Nomeação e Contrato de Trabalho em Funções Públicas	43	11,05%
Nomeação e Contrato Individual de Trabalho	2	0,51%
Contrato de Trabalho em Funções Públicas e Contrato Individual de Trabalho	1	0,26%
N	389	100,00%

Quadro 7 - Respostas dos dirigentes públicos quando questionadas acerca dos anos em que exerceram funções de direção na Administração Pública

Anos em que exerceu funções de direção	Frequência	%
2007 ou anteriores	191	49,10%
2008	180	46,27%
2009	197	50,64%
2010	208	53,47%
2011	212	54,50%
2012	228	58,61%
2013	254	65,30%
2014	266	68,38%
2015	273	70,18%
2016	290	74,55%
2017	311	79,95%
2018	333	85,60%
2019 (atualmente)	342	87,92%
N		389

Quadro 8 - Distribuição dos dirigentes inquiridos por grau académico concluído

Grau académico	Frequência	%
12º ano ou inferior	18	4,63%
Licenciatura	152	39,07%
Pós-graduação	119	30,59%
Mestrado	80	20,57%
Doutoramento	20	5,14%
N		389
		100,00%

Quadro 9 - Distribuição dos dirigentes inquiridos por área de formação base

Área de formação	Frequência	%
Administração / Gestão Pública	33	8,48%
Arquitetura / Artes	6	1,54%
Ciências da Educação (Ensino, Educação de Infância, etc.)	16	4,11%
Ciências Exatas / Naturais / Saúde (Ex.: Medicina, Química, Física, Biologia,	41	10,54%
Direito	83	21,34%
Economia	25	6,43%
Engenharia Ambiental ou Agrícola	13	3,34%
Engenharia Civil ou Mecânica	16	4,11%
Gestão (orientada para a gestão privada / Gestão de Empresas)	33	8,48%
História	10	2,57%
Línguas / Literatura	12	3,08%
Psicologia	10	2,57%
Sociologia	12	3,08%
Outra	79	20,31%
N		389
		79,69%

Quadro 10 - Respostas dos dirigentes inquiridos quando questionados acerca da formação pós-graduada

Área de formação pós-graduada	Frequência	%
Administração / Gestão Pública	70	34,48%
Arquitetura / Artes	2	0,99%
Ciências da Educação	13	6,40%
Ciências Exatas / Naturais / Saúde	25	12,32%
Direito	53	26,11%
Economia	8	3,94%
Engenharia Ambiental ou Agrícola	1	0,49%

Engenharia Civil ou Mecânica	4	1,97%
Gestão (orientada para a gestão privada / Gestão de Empresas)	23	11,33%
História	5	2,46%
Psicologia	7	3,45%
Sociologia	8	3,94%
Outra área	61	30,05%
N		203

Quadro 11 - Distribuição dos dirigentes inquiridos por tipo de administração em que exercem na Administração Pública

Tipo de Administração	Frequência	%
Administração autárquica	45	11,57%
Administração central direta do Estado	161	41,39%
Administração central indireta do Estado	96	24,68%
Administração das regiões autónomas	61	15,68%
Administração independente ou reguladora	9	2,31%
Não sei	17	4,37%
N		389
		100,00%

Quadro 12 - Distribuição dos dirigentes inquiridos, por estrutura governamental que tutela o organismo onde exerce funções na Administração Pública

Estrutura governamental – tutela	Frequência	%
Autarquias	43	11,05%
Ministério da Administração Interna	18	4,63%
Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento	11	2,83%
Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	30	7,71%
Ministério da Cultura	6	1,54%
Ministério da Defesa Nacional	13	3,34%
Ministério da Economia	6	1,54%
Ministério da Educação	43	11,05%
Ministério da Justiça	38	9,77%
Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa	7	1,80%
Ministério da Saúde	45	11,57%
Ministério das Finanças	36	9,25%
Ministério das Infraestruturas e da Habitação	2	0,51%
Ministério do Ambiente e da Transição Energética	3	0,77%
Ministério do Mar	1	0,26%
Ministério do Planeamento	1	0,26%
Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social	20	5,14%
Ministério dos Negócios Estrangeiros	6	1,54%
Regiões Autónomas	60	15,42%
N		389
		100%

Quadro 13 - Distribuição dos dirigentes inquiridos por distrito onde exercem actividade profissional

Distrito	Frequência	%
Aveiro	10	2,57%
Beja	5	1,29%
Braga	22	5,66%
Bragança	7	1,80%
Castelo Branco	3	0,77%
Coimbra	10	2,57%
Évora	8	2,06%
Faro	12	3,08%
Guarda	4	1,03%
Leiria	15	3,86%
Lisboa	127	32,65%
Portalegre	6	1,54%
Porto	29	7,46%

Santarém	14	3,60%
Setúbal	16	4,11%
Viana do Castelo	3	0,77%
Vila Real	5	1,29%
Viseu	9	2,31%
Região Autónoma da Madeira	17	4,37%
Região Autónoma dos Açores	67	17,22%
	N 389	100,00%

Quadro 14- Distribuição dos dirigentes inquiridos por tempo de serviço no sector privado

Tempo de exercício no sector privado	Frequência	%
Nenhum	73	18,77%
1 a 2 anos	24	6,17%
2 a 4 anos	25	6,43%
5 a 10 anos	22	5,66%
11 a 15 anos	27	6,94%
16 a 20 anos	45	11,57%
Mais de 20 anos	173	44,47%
	N 389	100,00%

Quadro 15 - Distribuição dos dirigentes superiores por tempo de exercício de funções de direção no sector privado

Tempo de exercício de funções de direção no sector privado	Frequência	%
Nenhum	91	23,39%
1 a 2 anos	22	5,66%
2 a 4 anos	31	7,97%
5 a 10 anos	89	22,88%
11 a 15 anos	56	14,40%
16 a 20 anos	57	14,65%
Mais de 20 anos	43	11,05%
	N 389	100,00%

Quadro 16 – Distribuição das respostas dos dirigentes inquiridos à questão "mudou de posição remuneratória nos últimos 10 anos?"

Alterou a posição remuneratória nos últimos 10 anos	Frequência	%
Sim	250	64,27%
Não	139	35,73%
	N 389	100,00%

Quadro 17 - Respostas dos dirigentes inquiridos quando questionados sobre o número de vezes que alteraram a posição remuneratória

Quantas vezes	Frequência	%
Uma vez	191*	75,79%
Duas vezes	54	21,43%
Três ou mais vezes	7**	2,78%
	N 252	100,00%

Nota: os resultados apresentados revelam as seguintes incongruências

Omissão da resposta de 4 inquiridos que tinham respondido afirmativamente à questão referente à alteração da posição remuneratória

Acréscimo da resposta de 6 inquiridos que responderam negativamente à questão da alteração de posição remuneratória, * 5 ocorrências, ** 1 ocorrência

Quadro 18 - Distribuição corrigida das respostas dos dirigentes inquiridos à questão "mudou de posição remuneratória nos últimos 10 anos?"

Alterou a posição remuneratória nos últimos 10 anos (corrigido)	Frequência	%
Sim	252	64,78%

Não	137	35,22%
	N 389	100,00%

Quadro 19 - Respostas dos dirigentes inquiridos quando solicitados a indicar os anos em que alteraram a posição remuneratória

Anos em alterou a posição remuneratória	Frequência	% (/277)
2008	27	9,75%
2009	26	9,39%
2010	40	14,44%
2011	8	2,89%
2012	7	2,53%
2013	11	3,97%
2014	15	5,42%
2015	15	5,42%
2016	14	5,05%
2017	21	7,58%
2018	127	45,85%
2019	50	18,05%
	N 277	
	Frequência	% (/389)
Não alterei desde que foi criado o SIADAP	63	16,20%
Não aplicável à minha carreira	59	15,17%
	N 119	31,36%

N = 389

Nota: os resultados apresentados revelam as seguintes incongruências

41 dos 139 inquiridos que tinham respondido negativamente à questão referente à alteração da posição remuneratória assinalaram pelo menos um ano. 38 assinalaram um dos anos indicados, 2 assinalaram dois e 1 assinalou 10 anos

14 dos 250 inquiridos que responderam afirmativamente à questão referente à mudança da posição remuneratória não assinalaram qualquer dos anos. 4 assinalaram, a opção “*não alterei desde que foi criado o SIADAP*” e 10 assinalaram “*não aplicável à minha carreira*”

13 dos 191 inquiridos que referiram só ter aumentado uma vez a posição remuneratória, assinalaram dois dos anos indicados

Dos 54 inquiridos que referiram alterar duas vezes de posição remuneratória, 11 assinalaram apenas um dos anos indicados, 3 assinalaram 3 ou mais anos e 2 assinalaram não ser aplicável à carreira

3 inquiridos assinalaram simultaneamente as opções “*não alterei desde que foi criado o SIADAP*” e “*não aplicável à minha carreira*”

4 inquiridos que assinalaram a opção “*não alterei desde que foi criado o SIADAP*” assinalaram simultaneamente um dos anos referidos

3 inquiridos que assinalaram a opção “*não aplicável à minha carreira*” assinalaram simultaneamente um dos anos indicados

213 inquiridos assinalaram apenas um dos anos; 54 inquiridos assinalaram dois anos; 10 indivíduos assinalaram 3 ou mais anos

Quadro 20 - Distribuição das respostas dos inquiridos à questão “A que se deveram as alterações remuneratórias?”

Razão da alteração remuneratória	Frequência	% (/248)
Negociação remuneratória	3	1,21%
Opção gestonária	10	4,03%
Opção excepcional	5	2,02%
Prémios	2	0,81%
Alteração obrigatória- 10 pontos	150	60,48%
Mobilidade Intercarreiras	15	6,05%
Outro.	76	30,65%
	N 248	

Quadro 21 – Distribuição dos dirigentes inquiridos pelo ano em que esperam voltar a alterar a posição remuneratória

Ano em que espera voltar a alterar a posição remuneratória	Frequência	%
2019	49	12,60%
2020	94	24,16%
2021	48	12,34%
2022	27	6,94%
2023	14	3,60%
2024	17	4,37%
2025	18	4,63%
2026	7	1,80%
2027	4	1,03%
2028	11	2,83%
2029	4	1,03%
2030 ou depois	17	4,37%
Não aplicável à minha carreira	79	20,31%
	N 389	100,00%

Quadro 22 - Distribuição dos dirigentes inquiridos pelo valor de acréscimo salarial que esperam ter

Acréscimo salarial expectável	Frequência	%
1€ a 30€	82	21,08%
31€ a 50€	63	16,20%
51€ a 100€	94	24,16%
101€ a 200€	87	22,37%
Superior a 200€	63	16,20%
	N 389	100,00%

Quadro 23 - Distribuição dos dirigentes inquiridos relativamente à perceção que têm quanto ao próximo aumento

Perceção quanto ao aumento salarial	Frequência	%
Nada justo	179	46,02%
Pouco justo	68	17,48%
Neutro	62	15,94%
Justo	18	4,63%
Muito justo	62	15,94%
	N 389	100,00%

Quadro 24 - Resultados testes *Kruskal-wallis*

	As reformas da A.P. fizeram com que a Administração tivesse um maior poder técnico na decisão, contribuindo para que a mesma fosse menos politizada	Nos últimos anos, o crescimento da administração indirecta do Estado (Institutos Públicos e Entidades Públicas Empresariais, etc) fez com que houvesse uma maior discricionariade e um menor controlo do governo sobre a administração e sobre as políticas p	Na prática diária são os políticos os mais responsáveis pela preparação e gestão das políticas públicas	Na prática diária são os dirigentes os mais responsáveis pela preparação e gestão das políticas públicas	Enquanto dirigente público tenho liberdade para definir a estratégia do organismo público que dirijo	A execução e aplicação prática das políticas públicas é da exclusiva responsabilidade do dirigente público e dos seus colaboradores	Conheço casos em que o dirigente público já teve que alterar documentação administrativa técnica a pedido do poder político	Sinto que as reformas trouxeram uma maior liberdade para agir e tomar decisões na gestão do meu serviço	Os dirigentes dispõem da liberdade e autonomia de decisão suficientes para atingir os resultados pedidos, nomeadamente ao nível financeiro e de gestão de recursos	Deveria existir uma carreira de direcção ao nível da instituição, existindo instrumentos de gestão adequados para a avaliação do desempenho	Sinto que, por causa das minhas habilidades e competências específicas, sou mais autónomo em relação à tutela	O desempenho de funções de direcção é suficientemente controlado ao nível da instituição, existindo instrumentos de gestão adequados para a avaliação do desempenho	A separação político-administrativa permite que o poder político seja desresponsabilizado na argumentação de que os dirigentes públicos é que são	O dirigente público deve partilhar com o poder político a responsabilidade por quaisquer erros cometidos durante o processo de governação	Os gabinetes ministeriais são compostos, maioritariamente, por funcionários públicos	Nos últimos anos, os processos de contratação ao privado (contracting out / outsourcing) permitiram ao poder político ter uma maior eficácia na implementação das políticas	Sinto que a gestão administrativa tornou-se mais eficaz (alcança melhor os resultados esperados)	É comum verificar-se, em tempo suficiente e a passagem de testemunho e experiência s sempre que muda um governo ou dirigente
Género	0,847	0,027	0,052	0,736	0,296	0,634	0,235	0,182	0,110	0,027	0,182	0,319	0,000	0,011	0,094	0,082	0,549	0,683
Grau académico	0,965	0,125	0,644	0,028	0,171	0,995	0,029	0,645	0,474	0,020	0,002	0,900	0,866	0,391	0,881	0,389	0,935	0,151
Área de formação	0,965	0,125	0,644	0,028	0,171	0,995	0,029	0,645	0,474	0,020	0,002	0,900	0,866	0,391	0,881	0,389	0,935	0,151
P-G em AP/GP	0,533	0,365	0,710	0,832	0,995	0,344	0,572	0,890	0,185	0,360	0,076	0,349	0,175	0,487	0,937	0,767	0,831	0,346
P-G em gestão	0,327	0,387	0,434	0,158	0,056	0,696	0,520	0,201	0,062	0,539	0,080	0,014	0,046	0,841	0,304	0,389	0,150	0,010
Tempo no privado	0,455	0,809	0,739	0,952	0,973	0,050	0,374	0,018	0,442	0,262	0,054	0,001	0,922	0,101	0,714	0,178	0,461	0,419
Tempo dirigente no privado	0,008	0,154	0,003	0,096	0,159	0,700	0,867	0,168	0,212	0,034	0,669	0,013	0,181	0,144	0,064	0,001	0,012	0,414
Antiguidade na AP	0,238	0,840	0,738	0,792	0,812	0,943	0,031	0,406	0,394	0,370	0,937	0,100	0,000	0,003	0,706	0,570	0,483	0,166
Tempo direcção na AP	0,019	0,234	0,014	0,001	0,155	0,610	0,974	0,152	0,701	0,273	0,068	0,002	0,716	0,273	0,264	0,075	0,137	0,883
Distrito onde trabalha	0,757	0,228	0,096	0,646	0,455	0,808	0,674	0,778	0,128	0,232	0,932	0,134	0,474	0,147	0,955	0,719	0,300	0,245
Tipo de administração	0,844	0,210	0,090	0,073	0,006	0,188	0,033	0,000	0,055	0,054	0,252	0,184	0,439	0,442	0,088	0,059	0,012	0,012
Tutela	0,600	0,188	0,768	0,625	0,487	0,526	0,069	0,243	0,018	0,074	0,768	0,652	0,067	0,591	0,483	0,616	0,119	0,068
	As políticas públicas definidas por um governo são afectadas negativamente por forças corporativas existentes no interior da administração	O interesse público pode ser prejudicado por questões de natureza política ou pela incapacidade e da administração contrariar o poder político	Os dirigentes públicos prestam uma assessoria imparcial e contrariam, quando necessário, o poder político que sem receio de qualquer represália	Sinto que o novo sistema legal é mais transparente e, assim como as relações com a tutela	Sinto que a relação entre a esfera política e a esfera administrativa va é mais saudável e construtiva quando existe uma clara separação das funções entre os dirigentes públicos e o poder político	A formação em escolas ou universidades tradicionais reconhecidamente reconhecidas para o exercício de funções públicas - DIR SUP	A formação em escolas ou universidades tradicionais reconhecidamente reconhecidas para o exercício de funções públicas - DIR INT	Os conhecimentos oriundos da área de formação / especialização - DIR SUP	Os conhecimentos oriundos da área de formação / especialização - DIR INT	As competências previstas no estatuto do pessoal dirigente e evidenciadas perante o júri de um concurso ou perante o dirigente que procede à nomeação - DI SUP	As competências previstas no estatuto do pessoal dirigente e evidenciadas perante o júri de um concurso ou perante o dirigente que procede à nomeação - DIR INT	As funções semelhantes realizadas anteriormente como técnico, na mesma área - DIR SUP	As funções semelhantes realizadas anteriormente como técnico, na mesma área - DIR INT	A experiência ou funções exercidas anteriormente - DIR SUP	A experiência ou funções exercidas anteriormente - DIR INT	Alguns dos últimos 10 anos foi alvo de reestruturação?	Direcção Geral (DG) -> Instituto Público (IP)	Instituto Público (IP) -> Direcção Geral (DG)
Género	0,000	0,000	0,273	0,173	0,613	0,209	0,481	0,565	0,428	0,122	0,359	0,133	0,009	0,017	0,039	0,103	0,334	0,334
Grau académico	0,074	0,295	0,467	0,824	0,505	0,214	0,750	0,887	0,888	0,967	0,573	0,265	0,505	0,532	0,493	0,791	0,524	0,308
Área de formação	0,074	0,295	0,467	0,824	0,505	0,214	0,750	0,887	0,888	0,967	0,573	0,265	0,505	0,532	0,493	0,236	0,524	0,152
P-G em AP/GP	0,340	0,171	0,550	0,159	0,637	0,456	0,161	0,286	0,153	0,146	0,058	0,207	0,513	0,407	0,365	0,401	0,075	0,476
P-G em gestão	0,045	0,174	0,905	0,076	0,251	0,937	0,655	0,335	0,791	0,126	0,350	0,054	0,453	0,778	0,516	0,683	0,560	0,306
Tempo no privado	0,064	0,206	0,180	0,415	0,508	0,079	0,058	0,093	0,169	0,953	0,977	0,867	0,680	0,562	0,567	0,374	0,019	0,967
Tempo dirigente no privado	0,269	0,404	0,658	0,132	0,721	0,714	0,961	0,928	0,896	0,236	0,414	0,663	0,670	0,838	0,535	0,604	0,712	0,360
Antiguidade na AP	0,805	0,139	0,607	0,021	0,226	0,150	0,624	0,155	0,834	0,630	0,874	0,883	0,436	0,314	0,120	0,774	0,263	0,808
Tempo direcção na AP	0,450	0,546	0,383	0,131	0,196	0,658	0,969	0,611	0,639	0,531	0,890	0,217	0,976	0,752	0,320	0,649	0,219	0,717
Distrito onde trabalha	0,547	0,014	0,113	0,445	0,606	0,002	0,094	0,344	0,837	0,399	0,194	0,292	0,286	0,219	0,174	0,771	0,959	0,891
Tipo de administração	0,710	0,531	0,074	0,089	0,010	0,002	0,103	0,117	0,396	0,134	0,331	0,101	0,268	0,110	0,300	0,085	0,141	0,270
Tutela	0,676	0,014	0,372	0,775	0,341	0,503	0,408	0,014	0,022	0,870	0,543	0,280	0,441	0,187	0,503	0,000	0,003	0,000
	Instituto Público (IP) -> Entidade Pública Empresarial (EPE) -> Instituto Público (IP)	Entidade Pública Empresarial (EPE) -> Direcção Geral (DG) -> Entidade Pública Empresarial (EPE)	Entidade Pública Empresarial (EPE) -> Direcção Geral (DG)	Contratação externa (Sim/Não)	Privatização	Outsourcing	Ministério	Serviços Partilhados no mesmo Ministério	Serviços Partilhados na esfera Pública	Racionalização do consumo de recursos (Sim/Não)	Competição Pública	Competição Privada	Negociação remuneratória	Opção gestonária	Opção excepcional	Prémios		
Género	0,394	0,264	0,264	1,000	0,299	0,626	0,473	0,889	0,152	1,000	0,838	0,873	0,551	0,120	0,115	0,840	0,875	
Grau académico	0,146	0,425	0,816	1,000	0,815	0,802	0,305	0,771	0,393	1,000	0,133	0,332	0,048	0,967	0,052	0,402	0,537	
Área de formação	0,146	0,425	0,816	1,000	0,815	0,802	0,305	0,771	0,393	1,000	0,133	0,332	0,048	0,967	0,052	0,402	0,537	
P-G em AP/GP	0,784	0,637	0,637	1,000	0,678	0,040	0,824	0,116	0,302	1,000	0,223	0,402	0,301	0,030	0,330	0,919	0,503	
P-G em gestão	0,504	0,802	0,802	1,000	0,921	0,948	0,706	0,862	0,506	1,000	0,360	0,702	0,411	0,663	0,423	0,179	0,723	
Tempo no privado	0,328	0,975	0,975	1,000	0,764	0,222	0,291	0,818	0,211	1,000	0,706	0,908	0,897	0,878	0,318	0,571	0,975	
Tempo dirigente no privado	0,732	0,504	0,799	1,000	0,481	0,336	0,768	0,148	0,254	1,000	0,237	0,342	0,195	0,656	0,639	0,279	0,536	
Antiguidade na AP	0,685	0,660	0,711	1,000	0,010	0,409	0,013	0,188	0,300	1,000	0,332	0,562	0,653	0,625	0,737	0,888	0,304	
Tempo direcção na AP	0,617	0,611	0,331	1,000	0,061	0,923	0,334	0,247	0,140	1,000	0,022	0,045	0,473	0,586	0,423	0,334	0,006	
Distrito onde trabalha	0,006	1,000	0,867	1,000	0,141	0,156	0,355	0,130	0,403	1,000	0,004	0,001	0,163	0,998	0,840	0,000	0,733	
Tipo de administração	0,115	0,923	0,923	1,000	0,014	0,917	0,041	0,002	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000	0,936	0,660	0,441	0,791	
Tutela	1,000	0,000	1,000	1,000	0,682	0,408	0,050	0,004	0,001	1,000	0,000	0,000	0,000	0,889	0,635	0,340	1,000	

Quadro 25- Distribuição das respostas à afirmação “Sinto que, por causa das minhas habilidades e competências específicas, sou mais autónomo em relação à tutela” atendendo ao grau académico dos inquiridos

Grau académico		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	De acordo face ao total
12º ano ou inferior	% do Total	0,77%	0,77%	1,80%	1,03%	0,26%	4,63%	27,78%
Licenciatura	% do Total	3,60%	1,80%	18,25%	12,85%	2,57%	39,07%	39,47%
Pós-graduação	% do Total	1,80%	1,29%	8,48%	16,45%	2,57%	30,59%	62,18%
Mestrado	% do Total	1,54%	0,26%	8,23%	7,20%	3,34%	20,57%	51,25%
Doutoramento	% do Total	0,26%	0,00%	2,06%	1,54%	1,29%	5,14%	55,00%
Total	% do Total	7,97%	4,11%	38,82%	39,07%	10,03%	100,00%	49,10%

Quadro 26 – Distribuição das respostas à afirmação “Deveria existir uma carreira de direção à semelhança do que acontece com outras carreiras gerais ou especiais” atendendo ao grau académico dos inquiridos

Grau académico		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	De acordo face ao total
12º ano ou inferior	% do Total	0,26%	0,51%	1,03%	1,80%	1,03%	4,63%	61,11%
Licenciatura	% do Total	2,31%	3,34%	8,74%	17,22%	7,46%	39,07%	63,16%
Pós-graduação	% do Total	1,03%	0,51%	7,20%	11,83%	10,03%	30,59%	71,43%
Mestrado	% do Total	2,06%	1,54%	5,14%	8,74%	3,08%	20,57%	57,50%
Doutoramento	% do Total	0,00%	0,51%	1,54%	2,06%	1,03%	5,14%	60,00%
Total	% do Total	5,66%	6,43%	23,65%	41,65%	22,62%	100,00%	64,27%

Quadro 27 - Distribuição das respostas à afirmação “Deveria existir uma carreira de direção à semelhança do que acontece com outras carreiras gerais ou especiais” atendendo ao tempo de exercício de funções de direção no sector privado dos inquiridos

Tempo de exercício das funções de direção no sector privado		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	De acordo face ao total
Nenhum	% do Total	2,06%	1,54%	4,88%	9,25%	5,66%	23,39%	63,74%
1 a 2 anos	% do Total	0,00%	0,77%	1,80%	2,31%	0,77%	5,66%	54,55%
2 a 4 anos	% do Total	0,51%	0,26%	2,57%	2,31%	2,31%	7,97%	58,06%
5 a 10 anos	% do Total	0,77%	2,31%	5,91%	10,80%	3,08%	22,88%	60,67%
11 a 15 anos	% do Total	0,77%	0,26%	1,29%	7,46%	4,63%	14,40%	83,93%
16 a 20 anos	% do Total	1,29%	0,77%	4,11%	5,14%	3,34%	14,65%	57,89%
Mais de 20 anos	% do Total	0,26%	0,51%	3,08%	4,37%	2,83%	11,05%	65,12%
Total	% do Total	5,66%	6,43%	23,65%	41,65%	22,62%	100,00%	64,27%

Quadro 28 - Distribuição das respostas à afirmação “Deveria existir uma carreira de direção à semelhança do que acontece com outras carreiras gerais ou especiais” atendendo ao género dos inquiridos

		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	De acordo face ao total
Género								
Feminino	% do Total	3,60%	3,08%	10,03%	20,82%	6,94%	44,47%	62,43%
Masculino	% do Total	2,06%	3,34%	13,62%	20,82%	15,68%	55,53%	65,74%
Total	% do Total	5,66%	6,43%	23,65%	41,65%	22,62%	100,00%	64,27%

Quadro 29 - Distribuição das respostas à questão “Alguma das organizações onde desempenhou funções nos últimos 10 anos foi alvo de reestruturação” atendendo ao género dos inquiridos

Género		Sim	Não	Total	Sim/total
Feminino	% do Total	6,68%	59,09%	44,47%	15,03%
Masculino	% do Total	4,63%	40,91%	55,53%	8,33%
Total	% do Total	11,31%	100,00%	100,00%	

Quadro 30 - Distribuição das respostas à questão “alguma das organizações onde desempenhou funções nos últimos 10 anos foi alvo de reestruturação” atendendo à tutela das organizações dos inquiridos

Tutela		Sim	Não	Total	Sim/total
Autarquias	% do Total	0,00%	11,05%	11,05%	0,00%
Ministério da Administração Interna	% do Total	0,51%	4,11%	4,63%	11,11%
Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento	% do Total	0,51%	2,31%	2,83%	18,18%
Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	% do Total	0,00%	7,71%	7,71%	0,00%
Ministério da Cultura	% do Total	0,77%	0,77%	1,54%	50,00%
Ministério da Defesa Nacional	% do Total	0,00%	3,34%	3,34%	0,00%
Ministério da Economia	% do Total	0,26%	1,29%	1,54%	16,67%
Ministério da Educação	% do Total	0,00%	11,05%	11,05%	0,00%
Ministério da Justiça	% do Total	2,83%	6,94%	9,77%	28,95%
Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa	% do Total	0,00%	1,80%	1,80%	0,00%
Ministério da Saúde	% do Total	3,60%	7,97%	11,57%	31,11%
Ministério das Finanças	% do Total	0,26%	9,00%	9,25%	2,78%
Ministério das Infraestruturas e da Habitação	% do Total	0,26%	0,26%	0,51%	50,00%
Ministério do Ambiente e da Transição Energética	% do Total	0,51%	0,26%	0,77%	66,67%
Ministério do Mar	% do Total	0,00%	0,26%	0,26%	0,00%
Ministério do Planeamento	% do Total	0,00%	0,26%	0,26%	0,00%
Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social	% do Total	0,51%	4,63%	5,14%	10,00%
Ministério dos Negócios Estrangeiros	% do Total	0,26%	1,29%	1,54%	16,67%
Regiões Autónomas	% do Total	1,03%	14,40%	15,42%	6,67%
Total	% do Total	11,31%	88,69%	100,00%	

Quadro 31 - Distribuição de respostas relativas à opção de reestruturação Direção Geral --> Instituto Público, atendendo ao tempo de serviço no sector privado

Tempo no sector privado		Sim	Não	Total	Sim/total
Nenhum	% do Total	1,29%	17,48%	18,77%	6,85%
1 a 2 anos	% do Total	0,51%	5,66%	6,17%	8,33%
2 a 4 anos	% do Total	1,29%	5,14%	6,43%	20,00%
5 a 10 anos	% do Total	0,51%	5,14%	5,66%	9,09%
11 a 15 anos	% do Total	0,00%	6,94%	6,94%	0,00%
16 a 20 anos	% do Total	0,77%	10,80%	11,57%	6,67%
Mais de 20 anos	% do Total	1,54%	42,93%	44,47%	3,47%
Total	% do Total	5,91%	94,09%	100,00%	5,91%

Quadro 32 – Distribuição de respostas relativas à opção de reestruturação Direção Geral--> Instituto Público, atendendo à tutela

Tutela		Sim	Não	Total	Sim/total
Autarquias	% do Total	0,00%	11,05%	11,05%	0,00%
Ministério da Administração Interna	% do Total	0,26%	4,37%	4,63%	5,56%
Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento	% do Total	0,51%	2,31%	2,83%	18,18%

Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	% do Total	0,00%	7,71%	7,71%	0,00%
Ministério da Cultura	% do Total	0,00%	1,54%	1,54%	0,00%
Ministério da Defesa Nacional	% do Total	0,00%	3,34%	3,34%	0,00%
Ministério da Economia	% do Total	0,26%	1,29%	1,54%	16,67%
Ministério da Educação	% do Total	0,00%	11,05%	11,05%	0,00%
Ministério da Justiça	% do Total	2,31%	7,46%	9,77%	23,68%
Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa	% do Total	0,00%	1,80%	1,80%	0,00%
Ministério da Saúde	% do Total	0,77%	10,80%	11,57%	6,67%
Ministério das Finanças	% do Total	0,00%	9,25%	9,25%	0,00%
Ministério das Infraestruturas e da Habitação	% do Total	0,26%	0,26%	0,51%	50,00%
Ministério do Ambiente e da Transição Energética	% do Total	0,51%	0,26%	0,77%	66,67%
Ministério do Mar	% do Total	0,00%	0,26%	0,26%	0,00%
Ministério do Planeamento	% do Total	0,00%	0,26%	0,26%	0,00%
Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social	% do Total	0,26%	4,88%	5,14%	5,00%
Ministério dos Negócios Estrangeiros	% do Total	0,26%	1,29%	1,54%	16,67%
Regiões Autónomas	% do Total	0,51%	14,91%	15,42%	3,33%
Total	% do Total	5,91%	94,09%	100,00%	

Quadro 33 - Distribuição de respostas relativas à opção de reestruturação Instituto Público → Direção Geral, atendendo à tutela

Tutela		Sim	Não	Total	Sim/total
Autarquias	% do Total	0,00%	11,05%	11,05%	0,00%
Ministério da Administração Interna	% do Total	0,26%	4,37%	4,63%	5,56%
Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento	% do Total	0,00%	2,83%	2,83%	0,00%
Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	% do Total	0,00%	7,71%	7,71%	0,00%
Ministério da Cultura	% do Total	0,77%	0,77%	1,54%	50,00%
Ministério da Defesa Nacional	% do Total	0,00%	3,34%	3,34%	0,00%
Ministério da Economia	% do Total	0,00%	1,54%	1,54%	0,00%
Ministério da Educação	% do Total	0,00%	11,05%	11,05%	0,00%
Ministério da Justiça	% do Total	0,26%	9,51%	9,77%	2,63%
Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa	% do Total	0,00%	1,80%	1,80%	0,00%
Ministério da Saúde	% do Total	1,54%	10,03%	11,57%	13,33%
Ministério das Finanças	% do Total	0,26%	9,00%	9,25%	2,78%
Ministério das Infraestruturas e da Habitação	% do Total	0,00%	0,51%	0,51%	0,00%
Ministério do Ambiente e da Transição Energética	% do Total	0,00%	0,77%	0,77%	0,00%
Ministério do Mar	% do Total	0,00%	0,26%	0,26%	0,00%
Ministério do Planeamento	% do Total	0,00%	0,26%	0,26%	0,00%
Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social	% do Total	0,51%	4,63%	5,14%	10,00%
Ministério dos Negócios Estrangeiros	% do Total	0,00%	1,54%	1,54%	0,00%
Regiões Autónomas	% do Total	0,51%	14,91%	15,42%	3,33%
Total	% do Total	4,11%	95,89%	100,00%	4,11%

Quadro 34 - Distribuição de respostas relativas à opção de reestruturação Instituto Público → Entidade Pública Empresarial, atendendo ao distrito onde trabalham os dirigentes inquiridos

Distrito onde trabalha		Sim	Não	Total	Sim/total
Aveiro	% do Total	0,00%	2,57%	2,57%	0,00%
Beja	% do Total	0,26%	1,03%	1,29%	20,00%
Braga	% do Total	0,26%	5,40%	5,66%	4,55%
Bragança	% do Total	0,00%	1,80%	1,80%	0,00%
Castelo Branco	% do Total	0,26%	0,51%	0,77%	33,33%
Coimbra	% do Total	0,00%	2,57%	2,57%	0,00%
Évora	% do Total	0,00%	2,06%	2,06%	0,00%
Faro	% do Total	0,00%	3,08%	3,08%	0,00%
Guarda	% do Total	0,00%	1,03%	1,03%	0,00%
Leiria	% do Total	0,26%	3,60%	3,86%	6,67%
Lisboa	% do Total	0,00%	32,65%	32,65%	0,00%
Portalegre	% do Total	0,00%	1,54%	1,54%	0,00%
Porto	% do Total	0,51%	6,94%	7,46%	6,90%
Santarém	% do Total	0,00%	3,60%	3,60%	0,00%
Setúbal	% do Total	0,00%	4,11%	4,11%	0,00%
Viana do Castelo	% do Total	0,00%	0,77%	0,77%	0,00%
Vila Real	% do Total	0,00%	1,29%	1,29%	0,00%
Viseu	% do Total	0,00%	2,31%	2,31%	0,00%
Região Autónoma da Madeira	% do Total	0,00%	4,37%	4,37%	0,00%

Região Autónoma dos Açores	% do Total	0,26%	16,97%	17,22%	1,49%
Total	% do Total	1,80%	98,20%	100,00%	

Quadro 35 - Distribuição de respostas relativas à questão “Tem percepção da sua organização competir com outras organizações no que à prestação de serviços ou produção de produtos diz respeito?” atendendo ao tempo como dirigente na AP

Tempo como dirigente na AP		Sim	Não	Total	Sim/total
1 a 5 anos	% do Total	9,00%	19,54%	28,53%	31,53%
6 a 10 anos	% do Total	4,11%	18,51%	22,62%	18,18%
11 a 20 anos	% do Total	13,37%	22,11%	35,48%	37,68%
21 a 30 anos	% do Total	4,11%	9,25%	13,37%	30,77%
Total	% do Total	30,59%	69,41%	100,00%	

Quadro 36 - Distribuição de respostas relativas à questão “Tem percepção da sua organização competir com outras organizações no que à prestação de serviços ou produção de produtos diz respeito?” atendendo ao tempo como dirigente na AP

Distrito		Sim	Não	Total	Sim/total
Aveiro	% do Total	0,77%	1,80%	2,57%	30,00%
Beja	% do Total	0,51%	0,77%	1,29%	40,00%
Braga	% do Total	2,83%	2,83%	5,66%	50,00%
Bragança	% do Total	0,77%	1,03%	1,80%	42,86%
Castelo Branco	% do Total	0,26%	0,51%	0,77%	33,33%
Coimbra	% do Total	1,03%	1,54%	2,57%	40,00%
Évora	% do Total	0,51%	1,54%	2,06%	25,00%
Faro	% do Total	1,54%	1,54%	3,08%	50,00%
Guarda	% do Total	0,26%	0,77%	1,03%	25,00%
Leiria	% do Total	1,29%	2,57%	3,86%	33,33%
Lisboa	% do Total	10,80%	21,85%	32,65%	33,07%
Portalegre	% do Total	0,26%	1,29%	1,54%	16,67%
Porto	% do Total	4,37%	3,08%	7,46%	58,62%
Santarém	% do Total	1,03%	2,57%	3,60%	28,57%
Setúbal	% do Total	0,26%	3,86%	4,11%	6,25%
Viana do Castelo	% do Total	0,26%	0,51%	0,77%	33,33%
Vila Real	% do Total	0,77%	0,51%	1,29%	60,00%
Viseu	% do Total	0,26%	2,06%	2,31%	11,11%
Região Autónoma da Madeira	% do Total	0,51%	3,86%	4,37%	11,76%
Região Autónoma dos Açores	% do Total	2,31%	14,91%	17,22%	13,43%
Total	% do Total	30,59%	69,41%	100,00%	

Quadro 37 - Distribuição de respostas relativas à questão “tem percepção da sua organização competir com outras organizações no que à prestação de serviços ou produção de produtos diz respeito?” atendendo ao tipo de administração dos inquiridos

Tipo de administração		Sim	Não	Total	Sim/total
Não sei	% do Total	0,77%	3,60%	4,37%	17,65%
Administração autárquica	% do Total	2,31%	9,25%	11,57%	20,00%
Administração central directa do Estado	% do Total	12,60%	28,79%	41,39%	30,43%
Administração central indirecta do Estado	% do Total	12,85%	11,83%	24,68%	52,08%
Administração das regiões autónomas	% do Total	1,80%	13,88%	15,68%	11,48%
Administração independente ou reguladora	% do Total	0,26%	2,06%	2,31%	11,11%
Total	% do Total	30,59%	69,41%	100,00%	30,59%

Quadro 38 – Distribuição de respostas relativas à questão “Tem percepção da sua organização competir com outras organizações no que à prestação de serviços ou produção de produtos diz respeito?” atendendo à tutela dos organismos dos inquiridos

Tutela		Sim	Não	Total	Sim/total
Autarquias	% do Total	2,06%	9,00%	11,05%	18,60%
Ministério da Administração Interna	% do Total	1,80%	2,83%	4,63%	38,89%
Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento	% do Total	0,77%	2,06%	2,83%	27,27%
Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	% do Total	6,17%	1,54%	7,71%	80,00%
Ministério da Cultura	% do Total	0,26%	1,29%	1,54%	16,67%
Ministério da Defesa Nacional	% do Total	0,51%	2,83%	3,34%	15,38%
Ministério da Economia	% do Total	0,51%	1,03%	1,54%	33,33%
Ministério da Educação	% do Total	5,14%	5,91%	11,05%	46,51%

Ministério da Justiça	% do Total	2,31%	7,46%	9,77%	23,68%
Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa	% do Total	0,51%	1,29%	1,80%	28,57%
Ministério da Saúde	% do Total	5,40%	6,17%	11,57%	46,67%
Ministério das Finanças	% do Total	1,03%	8,23%	9,25%	11,11%
Ministério das Infraestruturas e da Habitação	% do Total	0,00%	0,51%	0,51%	0,00%
Ministério do Ambiente e da Transição Energética	% do Total	0,00%	0,77%	0,77%	0,00%
Ministério do Mar	% do Total	0,00%	0,26%	0,26%	0,00%
Ministério do Planeamento	% do Total	0,00%	0,26%	0,26%	0,00%
Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social	% do Total	1,80%	3,34%	5,14%	35,00%
Ministério dos Negócios Estrangeiros	% do Total	0,77%	0,77%	1,54%	50,00%
Regiões Autónomas	% do Total	1,54%	13,88%	15,42%	10,00%

Quadro 39 - Distribuição de respostas relativas à opção competição com organismos públicos, atendendo ao tempo a desempenhar funções como dirigente na AP dos inquiridos

Tempo como dirigente na AP		Sim	Não	Total	Sim/total
1 a 5 anos	% do Total	7,71%	20,82%	28,53%	27,03%
6 a 10 anos	% do Total	3,60%	19,02%	22,62%	15,91%
11 a 20 anos	% do Total	11,57%	23,91%	35,48%	32,61%
21 a 30 anos	% do Total	4,11%	9,25%	13,37%	30,77%
Total	% do Total	26,99%	73,01%	100,00%	

Quadro 40 - Distribuição de respostas relativas à opção competição com organismos públicos, atendendo ao Distrito onde trabalham os inquiridos

Distrito onde trabalha		Sim	Não	Total	Sim/total
Aveiro	% do Total	0,77%	1,80%	2,57%	30,00%
Beja	% do Total	0,51%	0,77%	1,29%	40,00%
Braga	% do Total	2,83%	2,83%	5,66%	50,00%
Bragança	% do Total	0,77%	1,03%	1,80%	42,86%
Castelo Branco	% do Total	0,26%	0,51%	0,77%	33,33%
Coimbra	% do Total	1,03%	1,54%	2,57%	40,00%
Évora	% do Total	0,51%	1,54%	2,06%	25,00%
Faro	% do Total	1,29%	1,80%	3,08%	41,67%
Guarda	% do Total	0,26%	0,77%	1,03%	25,00%
Leiria	% do Total	1,29%	2,57%	3,86%	33,33%
Lisboa	% do Total	10,28%	22,37%	32,65%	31,50%
Portalegre	% do Total	0,00%	1,54%	1,54%	0,00%
Porto	% do Total	3,60%	3,86%	7,46%	48,28%
Santarém	% do Total	1,03%	2,57%	3,60%	28,57%
Setúbal	% do Total	0,00%	4,11%	4,11%	0,00%
Viana do Castelo	% do Total	0,26%	0,51%	0,77%	33,33%
Vila Real	% do Total	0,51%	0,77%	1,29%	40,00%
Viseu	% do Total	0,26%	2,06%	2,31%	11,11%
Região Autónoma da Madeira	% do Total	0,00%	4,37%	4,37%	0,00%
Região Autónoma dos Açores	% do Total	1,54%	15,68%	17,22%	8,96%
Total	% do Total	26,99%	73,01%	100,00%	

Quadro 41 - Distribuição de respostas relativas à opção competição com organismos públicos, atendendo ao tipo de administração dos inquiridos

Tipo de administração		Sim	Não	Total	Sim/total
Não sei	% do Total	0,77%	3,60%	4,37%	17,65%
Administração autárquica	% do Total	2,06%	9,51%	11,57%	17,78%
Administração central directa do Estado	% do Total	11,83%	29,56%	41,39%	28,57%
Administração central indirecta do Estado	% do Total	11,31%	13,37%	24,68%	45,83%
Administração das regiões autónomas	% do Total	0,77%	14,91%	15,68%	4,92%
Administração independente ou reguladora	% do Total	0,26%	2,06%	2,31%	11,11%
Total	% do Total	26,99%	73,01%	100,00%	

Quadro 42 - Distribuição de respostas relativas à opção competição com organismos públicos, atendendo à tutela dos organismos dos inquiridos

Tutela		Sim	Não	Total	Sim/total
Autarquias	% do Total	2,06%	9,00%	11,05%	18,60%
Ministério da Administração Interna	% do Total	1,54%	3,08%	4,63%	33,33%
Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento	% do Total	0,77%	2,06%	2,83%	27,27%

Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	% do Total	5,66%	2,06%	7,71%	73,33%
Ministério da Cultura	% do Total	0,26%	1,29%	1,54%	16,67%
Ministério da Defesa Nacional	% do Total	0,51%	2,83%	3,34%	15,38%
Ministério da Economia	% do Total	0,26%	1,29%	1,54%	16,67%
Ministério da Educação	% do Total	4,63%	6,43%	11,05%	41,86%
Ministério da Justiça	% do Total	2,06%	7,71%	9,77%	21,05%
Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa	% do Total	0,26%	1,54%	1,80%	14,29%
Ministério da Saúde	% do Total	4,63%	6,94%	11,57%	40,00%
Ministério das Finanças	% do Total	1,03%	8,23%	9,25%	11,11%
Ministério das Infraestruturas e da Habitação	% do Total	0,00%	0,51%	0,51%	0,00%
Ministério do Ambiente e da Transição Energética	% do Total	0,00%	0,77%	0,77%	0,00%
Ministério do Mar	% do Total	0,00%	0,26%	0,26%	0,00%
Ministério do Planeamento	% do Total	0,00%	0,26%	0,26%	0,00%
Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social	% do Total	1,80%	3,34%	5,14%	35,00%
Ministério dos Negócios Estrangeiros	% do Total	0,77%	0,77%	1,54%	50,00%
Regiões Autónomas	% do Total	0,77%	14,65%	15,42%	5,00%
Total	% do Total	26,99%	73,01%	100,00%	26,99%

Quadro 43 - Distribuição de respostas relativas à opção competição com organismos privados, atendendo à área de formação dos inquiridos

Área de formação		Sim	Não	Total	Sim/total
Administração / Gestão Pública	% do Total	1,03%	7,46%	8,48%	12,12%
Arquitectura / Artes	% do Total	0,26%	1,29%	1,54%	16,67%
Ciências da Educação	% do Total	1,80%	2,31%	4,11%	43,75%
Ciências Exactas / Naturais / Saúde	% do Total	3,60%	6,94%	10,54%	34,15%
Direito	% do Total	3,60%	17,74%	21,34%	16,87%
Economia	% do Total	0,26%	6,17%	6,43%	4,00%
Engenharia Ambiental ou Agrícola	% do Total	0,77%	2,57%	3,34%	23,08%
Engenharia Civil ou Mecânica	% do Total	0,51%	3,60%	4,11%	12,50%
Gestão	% do Total	0,51%	7,97%	8,48%	6,06%
História	% do Total	0,00%	2,57%	2,57%	0,00%
Línguas / Literatura	% do Total	0,26%	2,83%	3,08%	8,33%
Psicologia	% do Total	0,77%	1,80%	2,57%	30,00%
Sociologia	% do Total	0,26%	2,83%	3,08%	8,33%
Outra	% do Total	2,06%	18,25%	20,31%	10,13%
Total	% do Total	15,68%	84,32%	100,00%	

Quadro 44 - Distribuição de respostas relativas à opção competição com organismos privados, atendendo ao tipo de administração na qual exercem os inquiridos

Tipo de administração		Sim	Não	Total	Sim/total
Não sei	% do Total	0,26%	4,11%	4,37%	5,88%
Administração autárquica	% do Total	0,77%	10,80%	11,57%	6,67%
Administração central directa do Estado	% do Total	5,40%	35,99%	41,39%	13,04%
Administração central indirecta do Estado	% do Total	7,71%	16,97%	24,68%	31,25%
Administração das regiões autónomas	% do Total	1,29%	14,40%	15,68%	8,20%
Administração independente ou reguladora	% do Total	0,26%	2,06%	2,31%	11,11%
Total	% do Total	15,68%	84,32%	100,00%	

Quadro 45 - Distribuição de respostas relativas à opção competição com organismos privados, atendendo à tutela das organizações onde exercem os inquiridos

Tutela		Sim	Não	Total	Sim/total
Autarquias	% do Total	0,51%	10,54%	11,05%	4,65%
Ministério da Administração Interna	% do Total	0,51%	4,11%	4,63%	11,11%
Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento	% do Total	0,26%	2,57%	2,83%	9,09%
Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	% do Total	4,11%	3,60%	7,71%	53,33%
Ministério da Cultura	% do Total	0,26%	1,29%	1,54%	16,67%
Ministério da Defesa Nacional	% do Total	0,26%	3,08%	3,34%	7,69%
Ministério da Economia	% do Total	0,26%	1,29%	1,54%	16,67%
Ministério da Educação	% do Total	3,86%	7,20%	11,05%	34,88%
Ministério da Justiça	% do Total	0,77%	9,00%	9,77%	7,89%
Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa	% do Total	0,51%	1,29%	1,80%	28,57%
Ministério da Saúde	% do Total	1,54%	10,03%	11,57%	13,33%
Ministério das Finanças	% do Total	0,26%	9,00%	9,25%	2,78%

Ministério das Infraestruturas e da Habitação	% do Total	0,00%	0,51%	0,51%	0,00%
Ministério do Ambiente e da Transição Energética	% do Total	0,00%	0,77%	0,77%	0,00%
Ministério do Mar	% do Total	0,00%	0,26%	0,26%	0,00%
Ministério do Planeamento	% do Total	0,00%	0,26%	0,26%	0,00%
Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social	% do Total	1,29%	3,86%	5,14%	25,00%
Ministério dos Negócios Estrangeiros	% do Total	0,26%	1,29%	1,54%	16,67%
Regiões Autónomas	% do Total	1,03%	14,40%	15,42%	6,67%
Total	% do Total	15,68%	84,32%	100,00%	

Quadro 46- Distribuição das respostas relativamente à questão “Tem conhecimento de, na sua organização, algum produto ou serviço, que antes era garantido pela mesma, ser agora provido por meio de contratação externa?” atendendo à antiguidade na AP dos inquiridos

Antiguidade		Sim	Não	Total	Sim/total
Sem vínculo à Administração Pública	% do Total	2,83%	3,60%	6,43%	44,00%
Menos d10 anos	% do Total	2,31%	2,83%	5,14%	45,00%
10-20 anos	% do Total	12,08%	15,17%	27,25%	44,34%
21-30 anos	% do Total	19,02%	12,85%	31,88%	59,68%
Mais de 30 anos	% do Total	19,28%	10,03%	29,31%	65,79%
Total	% do Total	55,53%	44,47%	100,00%	

Quadro 47 - Distribuição das respostas relativamente à questão “Tem conhecimento de, na sua organização, algum produto ou serviço, que antes era garantido pela mesma, ser agora provido por meio de contratação externa?” atendendo ao tipo de administração dos inquiridos

Tipo de administração		Sim	Não	Total	Sim/total
Não sei	% do Total	3,34%	1,03%	4,37%	76,47%
Administração autárquica	% do Total	6,68%	4,88%	11,57%	57,78%
Administração central directa do Estado	% do Total	23,65%	17,74%	41,39%	57,14%
Administração central indirecta do Estado	% do Total	15,17%	9,51%	24,68%	61,46%
Administração das regiões autónomas	% do Total	5,91%	9,77%	15,68%	37,70%
Administração independente ou reguladora	% do Total	0,77%	1,54%	2,31%	33,33%
Total	% do Total	55,53%	44,47%	100,00%	

Quadro 48 - Distribuição de respostas relativas à opção “Privatização”, atendendo à posse de formação pós-graduada em Administração Pública / Gestão Pública

Formação pós-graduada em AP/GP		Sim	Não	Total	Sim/total
Possui pós-graduação	% do Total	0,00%	18,25%	18,25%	0,00%
Não possui	% do Total	4,63%	77,12%	81,75%	5,66%
Total	% do Total	4,63%	95,37%	100,00%	

Quadro 49 - Distribuição de respostas relativas à opção “Outsourcing”, atendendo à antiguidade na AP dos inquiridos

Antiguidade		Sim	Não	Total	Sim/total
Sem vínculo à Administração Pública	% do Total	2,06%	4,37%	6,43%	32,00%
Menos de 10 anos	% do Total	1,29%	3,86%	5,14%	25,00%
10-20 anos	% do Total	6,94%	20,31%	27,25%	25,47%
21-30 anos	% do Total	14,40%	17,48%	31,88%	45,16%
Mais de 30 anos	% do Total	10,80%	18,51%	29,31%	36,84%
Total	% do Total	35,48%	64,52%	100,00%	

Quadro 50 - Distribuição de respostas relativas à opção “Serviços Partilhados dentro do Mesmo Ministério”, atendendo ao tipo de administração dos inquiridos

Tipo de administração		Sim	Não	Total	Sim/total
Não sei	% do Total	1,03%	3,34%	4,37%	23,53%
Administração autárquica	% do Total	0,77%	10,80%	11,57%	6,67%
Administração central directa do Estado	% do Total	10,80%	30,59%	41,39%	26,09%
Administração central indirecta do Estado	% do Total	4,88%	19,79%	24,68%	19,79%
Administração das regiões autónomas	% do Total	1,03%	14,65%	15,68%	6,56%
Administração independente ou reguladora	% do Total	0,26%	2,06%	2,31%	11,11%
Total	% do Total	18,77%	81,23%	100,00%	

Quadro 51 - Distribuição de respostas relativas à opção “Serviços Partilhados dentro do Mesmo Ministério”, atendendo à tutela do organismo dos inquiridos

Tutela		Sim	Não	Total	Sim/total
Autarquias	% do Total	0,77%	10,28%	11,05%	6,98%
Ministério da Administração Interna	% do Total	0,77%	3,86%	4,63%	16,67%
Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento	% do Total	0,26%	2,57%	2,83%	9,09%
Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	% do Total	0,77%	6,94%	7,71%	10,00%
Ministério da Cultura	% do Total	0,51%	1,03%	1,54%	33,33%
Ministério da Defesa Nacional	% do Total	0,77%	2,57%	3,34%	23,08%
Ministério da Economia	% do Total	1,03%	0,51%	1,54%	66,67%
Ministério da Educação	% do Total	2,06%	9,00%	11,05%	18,60%
Ministério da Justiça	% do Total	1,54%	8,23%	9,77%	15,79%
Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa	% do Total	0,26%	1,54%	1,80%	14,29%
Ministério da Saúde	% do Total	3,60%	7,97%	11,57%	31,11%
Ministério das Finanças	% do Total	2,83%	6,43%	9,25%	30,56%
Ministério das Infraestruturas e da Habitação	% do Total	0,26%	0,26%	0,51%	50,00%
Ministério do Ambiente e da Transição Energética	% do Total	0,00%	0,77%	0,77%	0,00%
Ministério do Mar	% do Total	0,00%	0,26%	0,26%	0,00%
Ministério do Planeamento	% do Total	0,00%	0,26%	0,26%	0,00%
Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social	% do Total	2,06%	3,08%	5,14%	40,00%
Ministério dos Negócios Estrangeiros	% do Total	0,26%	1,29%	1,54%	16,67%
Regiões Autónomas	% do Total	1,03%	14,40%	15,42%	6,67%
Total	% do Total	18,77%	81,23%	100,00%	

Quadro 52 - Distribuição de respostas relativas à opção “Serviços Partilhados na Esfera Pública”, atendendo ao tipo de administração na qual pertence o organismo dos inquiridos

Tipo de administração		Sim	Não	Total	Sim/total
Não sei	% do Total	1,80%	2,57%	4,37%	41,18%
Administração autárquica	% do Total	0,00%	11,57%	11,57%	0,00%
Administração central directa do Estado	% do Total	9,51%	31,88%	41,39%	22,98%
Administração central indirecta do Estado	% do Total	5,91%	18,77%	24,68%	23,96%
Administração das regiões autónomas	% do Total	0,77%	14,91%	15,68%	4,92%
Administração independente ou reguladora	% do Total	0,26%	2,06%	2,31%	11,11%
Total	% do Total	18,25%	81,75%	100,00%	

Quadro 53 - Distribuição de respostas relativas à opção “Serviços Partilhados na Esfera Pública”, atendendo à tutela do organismo dos inquiridos

Tutela		Sim	Não	Total	Sim/total
Autarquias	% do Total	0,00%	11,05%	11,05%	0,00%
Ministério da Administração Interna	% do Total	1,03%	3,60%	4,63%	22,22%
Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento	% do Total	0,26%	2,57%	2,83%	9,09%
Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	% do Total	1,29%	6,43%	7,71%	16,67%
Ministério da Cultura	% do Total	0,00%	1,54%	1,54%	0,00%
Ministério da Defesa Nacional	% do Total	0,77%	2,57%	3,34%	23,08%
Ministério da Economia	% do Total	0,00%	1,54%	1,54%	0,00%
Ministério da Educação	% do Total	2,57%	8,48%	11,05%	23,26%
Ministério da Justiça	% do Total	2,31%	7,46%	9,77%	23,68%
Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa	% do Total	0,51%	1,29%	1,80%	28,57%
Ministério da Saúde	% do Total	4,63%	6,94%	11,57%	40,00%
Ministério das Finanças	% do Total	1,54%	7,71%	9,25%	16,67%
Ministério das Infraestruturas e da Habitação	% do Total	0,26%	0,26%	0,51%	50,00%
Ministério do Ambiente e da Transição Energética	% do Total	0,00%	0,77%	0,77%	0,00%
Ministério do Mar	% do Total	0,00%	0,26%	0,26%	0,00%
Ministério do Planeamento	% do Total	0,00%	0,26%	0,26%	0,00%
Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social	% do Total	1,80%	3,34%	5,14%	35,00%
Ministério dos Negócios Estrangeiros	% do Total	0,51%	1,03%	1,54%	33,33%
Regiões Autónomas	% do Total	0,77%	14,65%	15,42%	5,00%
Total	% do Total	18,25%	81,75%	100,00%	

Quadro 54 - Distribuição das respostas relativamente à afirmação “As reformas da A.P. fizeram com que a Administração tivesse um maior poder técnico na decisão, contribuindo para que a mesma fosse menos politizada” atendendo ao tempo como dirigente no privado dos inquiridos

Tempo dirigente no privado		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Em desacordo / total	De acordo / total
Nenhum	% do Total	2,06%	3,08%	9,77%	7,71%	0,77%	23,39%	54,95%	36,26%
1 a 2 anos	% do Total	0,77%	1,54%	1,29%	2,06%	0,00%	5,66%	50,00%	36,36%
2 a 4 anos	% do Total	0,77%	0,00%	3,86%	3,08%	0,26%	7,97%	48,39%	41,94%
5 a 10 anos	% do Total	2,06%	2,57%	10,80%	6,43%	1,03%	22,88%	58,43%	32,58%
11 a 15 anos	% do Total	0,26%	3,86%	4,63%	5,14%	0,51%	14,40%	58,93%	39,29%
16 a 20 anos	% do Total	0,51%	0,51%	4,88%	7,71%	1,03%	14,65%	36,84%	59,65%
Mais de 20 anos	% do Total	0,00%	1,54%	4,11%	4,88%	0,51%	11,05%	51,16%	48,84%
Total	% do Total	6,43%	13,11%	39,33%	37,02%	4,11%	100,00%	52,44%	41,13%

Quadro 55 - Distribuição das respostas relativamente à afirmação “As reformas da A.P. fizeram com que a Administração tivesse um maior poder técnico na decisão, contribuindo para que a mesma fosse menos politizada” atendendo ao tempo como dirigente na AP dos inquiridos

Tempo direção na AP		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Em desacordo face ao total	De acordo face ao total
1 a 5 anos	% do Total	2,83%	4,11%	12,60%	7,97%	1,03%	28,53%	58,56%	31,53%
6 a 10 anos	% do Total	1,80%	1,80%	10,54%	7,46%	1,03%	22,62%	54,55%	37,50%
11 a 20 anos	% do Total	1,80%	5,66%	12,08%	14,14%	1,80%	35,48%	50,00%	44,93%
21 a 30 anos	% do Total	0,00%	1,54%	4,11%	7,46%	0,26%	13,37%	42,31%	57,69%
Total	% do Total	6,43%	13,11%	39,33%	37,02%	4,11%	100,00%	52,44%	41,13%

Quadro 56 - Distribuição das respostas relativamente à afirmação “Sinto que o novo sistema legal é mais transparente, assim como as relações com a tutela” atendendo à antiguidade na AP dos inquiridos

Antiguidade na AP		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Em desacordo face ao total	De acordo face ao total
Sem vínculo à Administração Pública	% do Total	2,06%	0,26%	1,54%	2,57%	0,00%	6,43%	28,00%	40,00%
Menos de 10 anos	% do Total	1,54%	0,00%	1,29%	2,06%	0,26%	5,14%	25,00%	45,00%
10-20 anos	% do Total	4,11%	3,86%	7,71%	11,31%	0,26%	27,25%	42,45%	42,45%
21-30 anos	% do Total	7,97%	3,86%	7,46%	12,34%	0,26%	31,88%	35,48%	39,52%
Mais de 30 anos	% do Total	3,34%	2,31%	7,20%	15,68%	0,77%	29,31%	32,46%	56,14%
Total	% do Total	19,02%	10,28%	25,19%	43,96%	1,54%	100,00%	35,48%	45,50%

Quadro 57 - Distribuição das respostas relativamente à afirmação “Sinto que a relação entre a esfera política e a esfera administrativa é mais saudável e construtiva quando existe uma clara separação das funções entre os dirigentes públicos e o poder político” atendendo ao tipo de administração dos organismos onde exercem os inquiridos

Tipo de administração	Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Não sabe ou não responde face ao total	Em desacordo face ao total	De acordo face ao total
-----------------------	------------------------	---------------------	----------	----------	---------------------	-------	--	----------------------------	-------------------------

Não sei	% do Total	1,80%	0,26%	0,51%	1,54%	0,26%	4,37%	41,18%	17,65%	41,18%
Administração autárquica	% do Total	0,51%	0,77%	0,51%	7,20%	2,57%	11,57%	4,44%	11,11%	84,44%
Administração central directa do Estado	% do Total	1,80%	1,80%	5,40%	21,34%	11,05%	41,39%	4,35%	17,39%	78,26%
Administração central indirecta do Estado	% do Total	1,29%	0,77%	2,83%	13,62%	6,17%	24,68%	5,21%	14,58%	80,21%
Administração das regiões autónomas	% do Total	1,54%	0,51%	1,80%	5,91%	5,91%	15,68%	9,84%	14,75%	75,41%
Administração independente ou reguladora	% do Total	0,00%	0,00%	0,51%	1,03%	0,77%	2,31%	0,00%	22,22%	77,78%
Total	% do Total	6,94%	4,11%	11,57%	50,64%	26,74%	100,00%	6,94%	15,68%	77,38%

Quadro 58 - Distribuição das respostas relativamente à afirmação “É comum verificar-se, em tempo suficiente e desejado, a passagem de testemunho e experiências sempre que muda um governo ou dirigente”, atendendo à posse de formação pós-graduada em gestão por parte dos inquiridos

Formação pós-graduada em gestão		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Não sabe ou não responde face ao total	Em desacordo face ao total	De acordo face ao total
Possui	% do Total	1,03%	2,31%	2,31%	0,26%	0,00%	5,91%	17,39%	78,26%	4,35%
Não possui	% do Total	10,80%	19,28%	43,96%	18,77%	1,29%	94,09%	11,48%	67,21%	21,31%
Total	% do Total	11,83%	21,59%	46,27%	19,02%	1,29%	100,00%	11,83%	67,87%	20,31%

Quadro 59 - Distribuição das respostas relativamente à afirmação “É comum verificar-se, em tempo suficiente e desejado, a passagem de testemunho e experiências sempre que muda um governo ou dirigente”, atendendo ao tipo de administração dos organismos onde exercem os inquiridos

Tipo de administração		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Não sabe ou não responde face ao total	Em desacordo face ao total	De acordo face ao total
Não sei	% do Total	2,06%	0,51%	1,29%	0,51%	0,00%	4,37%	47,06%	41,18%	11,76%
Administração autárquica	% do Total	1,03%	1,03%	6,17%	2,83%	0,51%	11,57%	8,89%	62,22%	28,89%
Administração central directa do Estado	% do Total	3,34%	10,80%	19,02%	7,46%	0,77%	41,39%	8,07%	72,05%	19,88%
Administração central indirecta do Estado	% do Total	3,34%	6,43%	10,80%	4,11%	0,00%	24,68%	13,54%	69,79%	16,67%
Administração das regiões autónomas	% do Total	2,06%	2,57%	7,20%	3,86%	0,00%	15,68%	13,11%	62,30%	24,59%
Administração independente ou reguladora	% do Total	0,00%	0,26%	1,80%	0,26%	0,00%	2,31%	0,00%	88,89%	11,11%
Total	% do Total	11,83%	21,59%	46,27%	19,02%	1,29%	100,00%	11,83%	67,87%	20,31%

Quadro 60 - Distribuição das respostas relativamente à afirmação “O desempenho de funções de direção é suficientemente controlado ao nível da instituição, existindo instrumentos de gestão adequados para a avaliação do desempenho”, atendendo à posse de formação pós-graduada em gestão por parte dos inquiridos

Formação pós-graduada em gestão		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Em desacordo face ao total	De acordo face ao total
Sim	% do Total	0,00%	1,03%	2,83%	1,80%	0,26%	5,91%	65,22%	34,78%
Não	% do Total	2,57%	7,97%	24,68%	46,79%	12,08%	94,09%	34,70%	62,57%
Total	% do Total	2,57%	9,00%	27,51%	48,59%	12,34%	100,00%	36,50%	60,93%

Quadro 61 - Distribuição das respostas relativamente à afirmação “O desempenho de funções de direção é suficientemente controlado ao nível da instituição, existindo instrumentos de gestão adequados para a avaliação do desempenho”, atendendo ao tempo de exercício no privado dos inquiridos

Tempo exercício no privado		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Em desacordo face ao total	De acordo face ao total
Nenhum	% do Total	1,29%	0,77%	6,43%	8,74%	1,54%	18,77%	38,36%	54,79%
1 a 2 anos	% do Total	0,00%	0,51%	0,51%	3,60%	1,54%	6,17%	16,67%	83,33%
2 a 4 anos	% do Total	0,00%	1,29%	2,83%	1,03%	1,29%	6,43%	64,00%	36,00%
5 a 10 anos	% do Total	0,77%	1,29%	1,54%	1,80%	0,26%	5,66%	50,00%	36,36%
11 a 15 anos	% do Total	0,00%	1,03%	2,06%	2,57%	1,29%	6,94%	44,44%	55,56%
16 a 20 anos	% do Total	0,00%	0,77%	4,37%	5,66%	0,77%	11,57%	44,44%	55,56%
Mais de 20 anos	% do Total	0,51%	3,34%	9,77%	25,19%	5,66%	44,47%	29,48%	69,36%
Total	% do Total	2,57%	9,00%	27,51%	48,59%	12,34%	100,00%	36,50%	60,93%

Quadro 62 - Distribuição das respostas relativamente à afirmação “O desempenho de funções de direção é suficientemente controlado ao nível da instituição, existindo instrumentos de gestão adequados para a avaliação do desempenho”, atendendo ao tempo de direção exercido no privado pelos inquiridos

Tempo direção no privado		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Em desacordo face ao total	De acordo face ao total
Nenhum	% do Total	1,29%	2,31%	6,94%	9,25%	3,60%	23,39%	39,56%	54,95%
1 a 2 anos	% do Total	0,51%	1,54%	1,80%	1,29%	0,51%	5,66%	59,09%	31,82%
2 a 4 anos	% do Total	0,00%	0,77%	2,06%	4,11%	1,03%	7,97%	35,48%	64,52%
5 a 10 anos	% do Total	0,51%	1,54%	4,88%	13,11%	2,83%	22,88%	28,09%	69,66%
11 a 15 anos	% do Total	0,00%	0,51%	4,88%	7,71%	1,29%	14,40%	37,50%	62,50%
16 a 20 anos	% do Total	0,26%	0,51%	3,86%	7,71%	2,31%	14,65%	29,82%	68,42%
Mais de 20 anos	% do Total	0,00%	1,80%	3,08%	5,40%	0,77%	11,05%	44,19%	55,81%
Total	% do Total	2,57%	9,00%	27,51%	48,59%	12,34%	100,00%	36,50%	60,93%

Quadro 63 - Distribuição das respostas relativamente à afirmação “O desempenho de funções de direção é suficientemente controlado ao nível da instituição, existindo instrumentos de gestão adequados para a avaliação do desempenho”, atendendo ao tempo no exercício de funções de direção na AP dos inquiridos

Tempo como dirigente na AP		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Em desacordo face ao total	De acordo face ao total
1 a 5 anos	% do Total	1,29%	4,11%	9,25%	11,31%	2,57%	28,53%	46,85%	48,65%
6 a 10 anos	% do Total	0,51%	1,29%	4,11%	13,62%	3,08%	22,62%	23,86%	73,86%
11 a 20 anos	% do Total	0,77%	2,06%	9,51%	17,74%	5,40%	35,48%	32,61%	65,22%
21 a 30 anos	% do Total	0,00%	1,54%	4,63%	5,91%	1,29%	13,37%	46,15%	53,85%
Total	% do Total	2,57%	9,00%	27,51%	48,59%	12,34%	100,00%	36,50%	60,93%

Quadro 64 - Distribuição das respostas relativamente à afirmação “Na prática diária são os dirigentes públicos os mais responsáveis pela preparação e gestão das políticas públicas”, atendendo ao grau académico dos inquiridos

Grau académico		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Em desacordo face ao total	De acordo face ao total
12º ano ou inferior	% do Total	0,26%	0,77%	2,57%	1,03%	0,00%	4,63%	72,22%	22,22%
Licenciatura	% do Total	1,54%	1,80%	16,20%	14,40%	5,14%	39,07%	46,05%	50,00%
Pós-graduação	% do Total	0,26%	1,54%	15,17%	10,80%	2,83%	30,59%	54,62%	44,54%
Mestrado	% do Total	0,00%	0,77%	8,48%	8,48%	2,83%	20,57%	45,00%	55,00%
Doutoramento	% do Total	0,00%	0,00%	2,31%	2,06%	0,77%	5,14%	45,00%	55,00%
Total	% do Total	2,06%	4,88%	44,73%	36,76%	11,57%	100,00%	49,61%	48,33%

Quadro 65 - Distribuição das respostas relativamente à afirmação “A execução e aplicação prática das políticas públicas é da exclusiva responsabilidade do dirigente público e dos seus colaboradores” atendendo ao tipo de administração a que pertencem os organismos dos inquiridos

Tipo de administração		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Em desacordo face ao total	De acordo face ao total
Não sei	% do Total	1,03%	0,77%	1,80%	0,77%	0,00%	4,37%	58,82%	17,65%
Administração autárquica	% do Total	0,00%	0,77%	5,40%	4,63%	0,77%	11,57%	53,33%	46,67%
Administração central direta do Estado	% do Total	0,26%	4,11%	22,88%	11,57%	2,57%	41,39%	65,22%	34,16%
Administração central indireta do Estado	% do Total	0,26%	2,83%	14,65%	5,40%	1,54%	24,68%	70,83%	28,13%
Administração das regiões autónomas	% do Total	0,00%	1,03%	7,46%	6,17%	1,03%	15,68%	54,10%	45,90%
Administração independente ou reguladora	% do Total	0,26%	0,26%	0,77%	1,03%	0,00%	2,31%	44,44%	44,44%
Total	% do Total	1,80%	9,77%	52,96%	29,56%	5,91%	100,00%	62,72%	35,48%

Quadro 66 - Distribuição das respostas relativamente à afirmação “Sinto que as reformas trouxeram uma maior liberdade para agir e tomar decisões na gestão do meu serviço” atendendo ao tempo de exercício de funções no privado por parte dos inquiridos

Tempo de exercício no privado		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Em desacordo face ao total	De acordo face ao total
Nenhum	% do Total	3,08%	1,29%	7,71%	6,17%	0,51%	18,77%	47,95%	35,62%
1 a 2 anos	% do Total	0,77%	0,26%	3,34%	1,80%	0,00%	6,17%	58,33%	29,17%
2 a 4 anos	% do Total	0,26%	1,03%	3,86%	1,03%	0,26%	6,43%	76,00%	20,00%
5 a 10 anos	% do Total	1,29%	1,03%	2,83%	0,51%	0,00%	5,66%	68,18%	9,09%
11 a 15 anos	% do Total	0,51%	0,00%	2,83%	3,08%	0,51%	6,94%	40,74%	51,85%
16 a 20 anos	% do Total	0,26%	2,83%	3,86%	4,11%	0,51%	11,57%	57,78%	40,00%
Mais de 20 anos	% do Total	4,37%	6,68%	17,22%	14,65%	1,54%	44,47%	53,76%	36,42%
Total	% do Total	10,54%	13,11%	41,65%	31,36%	3,34%	100,00%	54,76%	34,70%

Quadro 67 - Distribuição das respostas relativamente à afirmação “Sinto que as reformas trouxeram uma maior liberdade para agir e tomar decisões na gestão do meu serviço” atendendo ao tipo de administração a que pertencem as organizações dos inquiridos

Tipo de Administração		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Em desacordo face ao total	De acordo face ao total
Não sei	% do Total	0,77%	1,03%	2,06%	0,26%	0,26%	4,37%	70,59%	11,76%
Administração autárquica	% do Total	0,77%	1,03%	4,11%	5,14%	0,51%	11,57%	44,44%	48,89%
Administração central directa do Estado	% do Total	3,60%	5,40%	19,54%	11,31%	1,54%	41,39%	60,25%	31,06%
Administração central indirecta do Estado	% do Total	2,06%	3,60%	10,54%	7,97%	0,51%	24,68%	57,29%	34,38%
Administração das regiões autónomas	% do Total	2,57%	1,80%	4,37%	6,43%	0,51%	15,68%	39,34%	44,26%
Administração independente ou reguladora	% do Total	0,77%	0,26%	1,03%	0,26%	0,00%	2,31%	55,56%	11,11%
Total	% do Total	10,54%	13,11%	41,65%	31,36%	3,34%	100,00%	54,76%	34,70%

Quadro 68 - Distribuição das respostas relativamente à afirmação “Os dirigentes dispõem da liberdade e autonomia de decisão suficientes para atingir os resultados pedidos, nomeadamente ao nível financeiro e de gestão de recursos” atendendo ao tipo de administração a que pertencem as organizações dos inquiridos

Tipo de administração		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Em desacordo face ao total	De acordo face ao total
Não sei	% do Total	0,77%	1,03%	2,57%	0,00%	0,00%	4,37%	82,35%	0,00%
Administração autárquica	% do Total	0,00%	1,80%	7,20%	2,57%	0,00%	11,57%	77,78%	22,22%
Administração central directa do Estado	% do Total	0,77%	15,17%	19,79%	4,63%	1,03%	41,39%	84,47%	13,66%
Administração central indirecta do Estado	% do Total	0,51%	9,25%	12,60%	2,31%	0,00%	24,68%	88,54%	9,38%
Administração das regiões autónomas	% do Total	0,77%	2,83%	5,91%	5,66%	0,51%	15,68%	55,74%	39,34%
Administração independente ou reguladora	% do Total	0,26%	0,51%	1,29%	0,00%	0,26%	2,31%	77,78%	11,11%
Total	% do Total	3,08%	30,59%	49,36%	15,17%	1,80%	100,00%	79,95%	16,97%

Quadro 69 - Distribuição das respostas relativamente à afirmação “Os dirigentes dispõem da liberdade e autonomia de decisão suficientes para atingir os resultados pedidos, nomeadamente ao nível financeiro e de gestão de recursos” atendendo à tutela das organizações dos inquiridos

Tutela		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Em desacordo face ao total	De acordo face ao total
Autarquias	% do Total	0,00%	1,29%	6,94%	2,83%	0,00%	11,05%	74,42%	25,58%
Ministério da Administração Interna	% do Total	0,26%	2,31%	1,54%	0,26%	0,26%	4,63%	83,33%	11,11%
Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento	% do Total	0,00%	1,03%	1,54%	0,00%	0,26%	2,83%	90,91%	9,09%
Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	% do Total	0,00%	2,57%	3,60%	1,54%	0,00%	7,71%	80,00%	20,00%
Ministério da Cultura	% do Total	0,00%	0,51%	0,77%	0,00%	0,26%	1,54%	83,33%	16,67%
Ministério da Defesa Nacional	% do Total	0,00%	1,03%	2,31%	0,00%	0,00%	3,34%	100,00%	0,00%
Ministério da Economia	% do Total	0,00%	1,03%	0,51%	0,00%	0,00%	1,54%	100,00%	0,00%
Ministério da Educação	% do Total	0,00%	4,37%	5,14%	1,54%	0,00%	11,05%	86,05%	13,95%
Ministério da Justiça	% do Total	1,29%	3,34%	4,37%	0,51%	0,26%	9,77%	78,95%	7,89%
Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa	% do Total	0,00%	0,51%	1,03%	0,26%	0,00%	1,80%	85,71%	14,29%
Ministério da Saúde	% do Total	0,26%	4,11%	5,66%	1,54%	0,00%	11,57%	84,44%	13,33%
Ministério das Finanças	% do Total	0,51%	3,08%	5,40%	0,26%	0,00%	9,25%	91,67%	2,78%

Ministério das Infraestruturas e da Habitação	% do Total	0,00%	0,26%	0,26%	0,00%	0,00%	0,51%	100,00%	0,00%
Ministério do Ambiente e da Transição Energética	% do Total	0,00%	0,26%	0,26%	0,00%	0,26%	0,77%	66,67%	33,33%
Ministério do Mar	% do Total	0,00%	0,00%	0,26%	0,00%	0,00%	0,26%	100,00%	0,00%
Ministério do Planeamento	% do Total	0,00%	0,00%	0,26%	0,00%	0,00%	0,26%	100,00%	0,00%
Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social	% do Total	0,00%	1,03%	2,83%	1,29%	0,00%	5,14%	75,00%	25,00%
Ministério dos Negócios Estrangeiros	% do Total	0,00%	1,03%	0,51%	0,00%	0,00%	1,54%	100,00%	0,00%
Regiões Autónomas	% do Total	0,77%	2,83%	6,17%	5,14%	0,51%	15,42%	58,33%	36,67%
Total	% do Total	3,08%	30,59%	49,36%	15,17%	1,80%	100,00%	79,95%	16,97%

Quadro 70 - Distribuição das respostas relativamente à afirmação “O dirigente público deve partilhar com o poder político a responsabilidade por quaisquer erros cometidos durante o processo de governação” atendendo ao género dos inquiridos

Género		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Não sabe ou não responde face ao total	Em desacordo face ao total	De acordo face ao total
Feminino	% do Total	4,6%	2,1%	9,0%	24,7%	4,1%	44,5%	10,4%	24,86%	64,74%
Masculino	% do Total	1,8%	2,3%	12,6%	27,8%	11,1%	55,5%	3,2%	26,85%	69,91%
Total	% do Total	6,4%	4,4%	21,6%	52,4%	15,2%	100,0%	6,4%	25,96%	67,61%

Quadro 71 - Distribuição das respostas relativamente à afirmação “O dirigente público deve partilhar com o poder político a responsabilidade por quaisquer erros cometidos durante o processo de governação” atendendo à antiguidade na AP dos inquiridos

Antiguidade		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Em desacordo face ao total	De acordo face ao total
Sem vínculo à Administração Pública	% do Total	0,77%	0,51%	1,54%	3,34%	0,26%	6,43%	32,00%	56,00%
Menos de 10 anos	% do Total	0,77%	0,51%	1,29%	2,31%	0,26%	5,14%	35,00%	50,00%
10-20 anos	% do Total	0,51%	0,51%	5,66%	13,88%	6,68%	27,25%	22,64%	75,47%
21-30 anos	% do Total	2,06%	2,06%	6,68%	17,22%	3,86%	31,88%	27,42%	66,13%
Mais de 30 anos	% do Total	2,31%	0,77%	6,43%	15,68%	4,11%	29,31%	24,56%	67,54%
Total	% do Total	6,43%	4,37%	21,59%	52,44%	15,17%	100,00%	25,96%	67,61%

Quadro 72 - Distribuição das respostas relativamente à afirmação “Na prática diária são os políticos os mais responsáveis pela preparação e gestão das políticas públicas” atendendo que exerceram funções de direção no sector privado por parte dos inquiridos

Tempo como dirigente no privado		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Em desacordo face ao total	De acordo face ao total
Nenhum	% do Total	1,29%	0,26%	8,23%	11,05%	2,57%	23,39%	36,26%	58,24%
1 a 2 anos	% do Total	0,26%	0,77%	2,83%	1,29%	0,51%	5,66%	63,64%	31,82%
2 a 4 anos	% do Total	0,00%	0,00%	2,57%	3,34%	2,06%	7,97%	32,26%	67,74%
5 a 10 anos	% do Total	0,77%	0,77%	6,17%	10,28%	4,88%	22,88%	30,34%	66,29%
11 a 15 anos	% do Total	0,51%	0,00%	3,60%	5,91%	4,37%	14,40%	25,00%	71,43%
16 a 20 anos	% do Total	0,26%	0,26%	4,37%	6,94%	2,83%	14,65%	31,58%	66,67%
Mais de 20 anos	% do Total	0,00%	0,00%	2,06%	5,40%	3,60%	11,05%	18,60%	81,40%
Total	% do Total	3,08%	2,06%	29,82%	44,22%	20,82%	100,00%	31,88%	65,04%

Quadro 73 - Distribuição das respostas relativamente à afirmação “Na prática diária são os políticos os mais responsáveis pela preparação e gestão das políticas públicas” atendendo ao tempo como dirigente AP dos inquiridos

Tempo como dirigente na AP		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Em desacordo face ao total	De acordo face ao total
1 a 5 anos	% do Total	1,3%	1,0%	10,0%	11,3%	4,9%	28,5%	38,74%	56,76%
6 a 10 anos	% do Total	0,8%	0,5%	6,4%	10,5%	4,4%	22,6%	30,68%	65,91%
11 a 20 anos	% do Total	1,0%	0,5%	11,1%	15,2%	7,7%	35,5%	32,61%	64,49%
21 a 30 anos	% do Total	0,0%	0,0%	2,3%	7,2%	3,9%	13,4%	17,31%	82,69%
Total	% do Total	3,1%	2,1%	29,8%	44,2%	20,8%	100,0%	31,88%	65,04%

Quadro 74 - Distribuição das respostas relativamente à afirmação “Conheço casos em que o dirigente público já teve que alterar documentação administrativa técnica a pedido do poder político” atendendo ao grau académico dos inquiridos

Grau académico		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Não sabe ou não responde face ao total	Em desacordo face ao total	De acordo face ao total
12º ano ou inferior	% do Total	2,06%	0,77%	1,03%	0,51%	0,26%	4,63%	44,44%	38,89%	16,67%
Licenciatura	% do Total	12,85%	4,63%	10,80%	7,20%	3,60%	39,07%	32,89%	39,47%	27,63%
Pós-graduação	% do Total	9,77%	2,57%	5,40%	7,71%	5,14%	30,59%	31,93%	26,05%	42,02%
Mestrado	% do Total	4,11%	2,31%	5,14%	5,91%	3,08%	20,57%	20,00%	36,25%	43,75%
Doutoramento	% do Total	1,80%	0,77%	1,03%	1,29%	0,26%	5,14%	35,00%	35,00%	30,00%
Total	% do Total	30,59%	11,05%	23,39%	22,62%	12,34%	100,00%	30,59%	34,45%	34,96%

Quadro 75 - Distribuição das respostas relativamente à afirmação “Conheço casos em que o dirigente público já teve que alterar documentação administrativa técnica a pedido do poder político” atendendo à área de formação dos inquiridos

Área de formação		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Em desacordo face ao total	De acordo face ao total
Administração / Gestão Pública	% do Total	2,83%	0,00%	3,08%	1,03%	1,54%	8,48%	36,36%	30,30%
Arquitectura / Artes	% do Total	0,26%	0,00%	0,51%	0,77%	0,00%	1,54%	33,33%	50,00%
Ciências da Educação	% do Total	1,03%	0,51%	0,77%	0,77%	1,03%	4,11%	31,25%	43,75%
Ciências Exactas / Naturais / Saúde	% do Total	3,34%	1,54%	2,83%	1,80%	1,03%	10,54%	41,46%	26,83%
Direito	% do Total	7,20%	2,06%	4,37%	5,66%	2,06%	21,34%	30,12%	36,14%
Economia	% do Total	1,03%	1,29%	1,03%	1,80%	1,29%	6,43%	36,00%	48,00%
Engenharia Ambiental ou Agrícola	% do Total	0,51%	0,26%	1,54%	0,51%	0,51%	3,34%	53,85%	30,77%
Engenharia Civil ou Mecânica	% do Total	1,03%	0,26%	1,29%	0,77%	0,77%	4,11%	37,50%	37,50%
Gestão	% do Total	2,57%	0,26%	2,57%	2,31%	0,77%	8,48%	33,33%	36,36%
História	% do Total	1,54%	0,26%	0,00%	0,77%	0,00%	2,57%	10,00%	30,00%
Línguas / Literatura	% do Total	1,03%	0,51%	0,26%	1,03%	0,26%	3,08%	25,00%	41,67%
Psicologia	% do Total	0,51%	0,51%	0,51%	0,77%	0,26%	2,57%	40,00%	40,00%
Sociologia	% do Total	2,06%	0,26%	0,26%	0,00%	0,51%	3,08%	16,67%	16,67%
Outra	% do Total	5,66%	3,34%	4,37%	4,63%	2,31%	20,31%	37,97%	34,18%
Total	% do Total	30,59%	11,05%	23,39%	22,62%	12,34%	100,00%	34,45%	34,96%

Quadro 76 - Distribuição das respostas relativamente à afirmação “A separação político-administrativa permite que o poder político seja desresponsabilizado refugiando-se na argumentação de que os dirigentes públicos é que são responsáveis pelas questões operacionais” atendendo ao género dos inquiridos

Género		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Em desacordo face ao total	De acordo face ao total
Feminino	% do Total	6,94%	2,57%	12,60%	19,28%	3,08%	44,47%	34,10%	50,29%
Masculino	% do Total	2,31%	3,08%	14,40%	25,19%	10,54%	55,53%	31,48%	64,35%
Total	% do Total	9,25%	5,66%	26,99%	44,47%	13,62%	100,00%	32,65%	58,10%

Quadro 77 - Distribuição das respostas relativamente à afirmação “A separação político-administrativa permite que o poder político seja desresponsabilizado refugiando-se na argumentação de que os dirigentes públicos é que são responsáveis pelas questões operacionais” atendendo à posse de formação pós-graduada em gestão por parte dos inquiridos

Pós-graduação em gestão		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Em desacordo face ao total	De acordo face ao total
Possui	% do Total	0,00%	0,51%	1,03%	2,83%	1,54%	5,91%	26,09%	73,91%
Não possui	% do Total	9,25%	5,14%	25,96%	41,65%	12,08%	94,09%	33,06%	57,10%
Total	% do Total	9,25%	5,66%	26,99%	44,47%	13,62%	100,00%	32,65%	58,10%

Quadro 78 - Distribuição das respostas relativamente à afirmação “A separação político-administrativa permite que o poder político seja desresponsabilizado refugiando-se na argumentação de que os dirigentes públicos é que são responsáveis pelas questões operacionais” atendendo à antiguidade da AP dos inquiridos

Antiguidade		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Em desacordo face ao total	De acordo face ao total
Sem vínculo à Administração Pública	% do Total	1,80%	0,51%	1,54%	2,57%	0,00%	6,43%	32,00%	40,00%
Menos de 10 anos	% do Total	1,03%	0,51%	1,29%	2,31%	0,00%	5,14%	35,00%	45,00%
10-20 anos	% do Total	2,06%	1,80%	7,46%	10,80%	5,14%	27,25%	33,96%	58,49%
21-30 anos	% do Total	1,54%	0,51%	7,71%	16,45%	5,66%	31,88%	25,81%	69,35%
Mais de 30 anos	% do Total	2,83%	2,31%	9,00%	12,34%	2,83%	29,31%	38,60%	51,75%
Total	% do Total	9,25%	5,66%	26,99%	44,47%	13,62%	100,00%	32,65%	58,10%

Quadro 79 - Distribuição das respostas relativamente à afirmação “O interesse público pode ser prejudicado por questões de natureza política ou pela incapacidade da administração contrariar o poder político” atendendo género dos inquiridos

Género		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Em desacordo face ao total	De acordo face ao total
Feminino	% do Total	4,88%	1,54%	5,91%	24,68%	7,46%	44,47%	16,76%	72,25%
Masculino	% do Total	2,57%	1,29%	2,57%	30,33%	18,77%	55,53%	6,94%	88,43%
Total	% do Total	7,46%	2,83%	8,48%	55,01%	26,22%	100,00%	11,31%	81,23%

Quadro 80 - Distribuição das respostas relativamente à afirmação “O interesse público pode ser prejudicado por questões de natureza política ou pela incapacidade da administração contrariar o poder político” atendendo ao distrito onde se localizam as organizações dos inquiridos

Distrito onde trabalha		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Em desacordo face ao total	De acordo face ao total
Aveiro	% do Total	0,00%	0,00%	0,51%	1,29%	0,77%	2,57%	20,00%	80,00%
Beja	% do Total	0,26%	0,00%	0,00%	1,03%	0,00%	1,29%	0,00%	80,00%
Braga	% do Total	0,26%	0,00%	0,00%	2,57%	2,83%	5,66%	0,00%	95,45%
Bragança	% do Total	0,00%	0,00%	0,00%	0,77%	1,03%	1,80%	0,00%	100,00%
Castelo Branco	% do Total	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,77%	0,77%	0,00%	100,00%
Coimbra	% do Total	0,00%	0,26%	0,51%	1,80%	0,00%	2,57%	30,00%	70,00%
Évora	% do Total	0,51%	0,00%	0,00%	0,77%	0,77%	2,06%	0,00%	75,00%
Faro	% do Total	0,26%	0,00%	0,26%	1,29%	1,29%	3,08%	8,33%	83,33%
Guarda	% do Total	0,00%	0,00%	0,00%	0,77%	0,26%	1,03%	0,00%	100,00%
Leiria	% do Total	0,26%	0,00%	0,51%	1,80%	1,29%	3,86%	13,33%	80,00%
Lisboa	% do Total	1,80%	2,06%	3,60%	17,74%	7,46%	32,65%	17,32%	77,17%
Portalegre	% do Total	0,00%	0,00%	0,26%	1,03%	0,26%	1,54%	16,67%	83,33%
Porto	% do Total	0,51%	0,26%	0,00%	4,37%	2,31%	7,46%	3,45%	89,66%
Santarém	% do Total	0,26%	0,00%	0,51%	2,06%	0,77%	3,60%	14,29%	78,57%
Setúbal	% do Total	0,26%	0,00%	0,26%	3,08%	0,51%	4,11%	6,25%	87,50%
Viana do Castelo	% do Total	0,00%	0,00%	0,00%	0,51%	0,26%	0,77%	0,00%	100,00%
Vila Real	% do Total	0,00%	0,00%	0,00%	0,77%	0,51%	1,29%	0,00%	100,00%
Viseu	% do Total	1,03%	0,00%	0,00%	0,77%	0,51%	2,31%	0,00%	55,56%
Região Autónoma da Madeira	% do Total	0,00%	0,00%	0,00%	2,83%	1,54%	4,37%	0,00%	100,00%
Região Autónoma dos Açores	% do Total	2,06%	0,26%	2,06%	9,77%	3,08%	17,22%	13,43%	74,63%
Total	% do Total	7,46%	2,83%	8,48%	55,01%	26,22%	100,00%	11,31%	81,23%

Quadro 81 - Distribuição das respostas relativamente à afirmação “O interesse público pode ser prejudicado por questões de natureza política ou pela incapacidade da administração contrariar o poder político” atendendo à tutela as organizações dos inquiridos

Tutela		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Em desacordo face ao total	De acordo face ao total
Autarquias	% do Total	0,51%	0,26%	1,03%	6,68%	2,57%	11,05%	11,63%	83,72%
Ministério da Administração Interna	% do Total	0,00%	0,00%	0,51%	2,06%	2,06%	4,63%	11,11%	88,89%
Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento	% do Total	0,26%	0,51%	0,00%	1,54%	0,51%	2,83%	18,18%	72,73%
Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	% do Total	0,26%	0,00%	0,51%	4,88%	2,06%	7,71%	6,67%	90,00%
Ministério da Cultura	% do Total	0,51%	0,26%	0,26%	0,51%	0,00%	1,54%	33,33%	33,33%
Ministério da Defesa Nacional	% do Total	0,26%	0,00%	0,00%	2,57%	0,51%	3,34%	0,00%	92,31%
Ministério da Economia	% do Total	0,26%	0,00%	0,26%	1,03%	0,00%	1,54%	16,67%	66,67%
Ministério da Educação	% do Total	0,77%	0,00%	0,51%	5,66%	4,11%	11,05%	4,65%	88,37%
Ministério da Justiça	% do Total	0,77%	0,26%	0,51%	5,14%	3,08%	9,77%	7,89%	84,21%
Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa	% do Total	0,26%	0,26%	0,00%	0,51%	0,77%	1,80%	14,29%	71,43%
Ministério da Saúde	% do Total	0,51%	0,51%	0,77%	6,17%	3,60%	11,57%	11,11%	84,44%
Ministério das Finanças	% do Total	1,29%	0,26%	0,77%	4,88%	2,06%	9,25%	11,11%	75,00%
Ministério das Infraestruturas e da Habitação	% do Total	0,00%	0,00%	0,00%	0,26%	0,26%	0,51%	0,00%	100,00%
Ministério do Ambiente e da Transição Energética	% do Total	0,00%	0,00%	0,00%	0,51%	0,26%	0,77%	0,00%	100,00%

Ministério do Mar	% do Total	0,00%	0,00%	0,00%	0,26%	0,00%	0,26%	0,00%	100,00%
Ministério do Planeamento	% do Total	0,00%	0,00%	0,00%	0,26%	0,00%	0,26%	0,00%	100,00%
Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social	% do Total	0,51%	0,26%	1,29%	2,83%	0,26%	5,14%	30,00%	60,00%
Ministério dos Negócios Estrangeiros	% do Total	0,00%	0,00%	0,00%	0,77%	0,77%	1,54%	0,00%	100,00%
Regiões Autónomas	% do Total	1,29%	0,26%	2,06%	8,48%	3,34%	15,42%	15,00%	76,67%
Total	% do Total	7,46%	2,83%	8,48%	55,01%	26,22%	100,00%	11,31%	81,23%

Quadro 82 - Distribuição das respostas relativamente à afirmação “Sinto que a gestão administrativa se tornou mais eficaz (alcança melhor os resultados esperados)” atendendo ao tempo no exercício de funções de direção no sector privado por parte dos inquiridos

		Não sei / Não respondo	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Em desacordo / total	De acordo / total
Tempo como dirigente no privado									
Nenhum	% do Total	1,54%	2,57%	7,71%	9,77%	1,80%	23,39%	43,96%	49,45%
1 a 2 anos	% do Total	0,26%	1,29%	1,80%	2,31%	0,00%	5,66%	54,55%	40,91%
2 a 4 anos	% do Total	0,51%	0,26%	3,08%	4,11%	0,00%	7,97%	41,94%	51,61%
5 a 10 anos	% do Total	2,31%	1,54%	9,00%	9,77%	0,26%	22,88%	46,07%	43,82%
11 a 15 anos	% do Total	0,26%	1,80%	4,63%	6,68%	1,03%	14,40%	44,64%	53,57%
16 a 20 anos	% do Total	0,77%	0,51%	2,57%	10,03%	0,77%	14,65%	21,05%	73,68%
Mais de 20 anos	% do Total	0,51%	2,06%	3,08%	5,14%	0,26%	11,05%	46,51%	48,84%
Total	% do Total	6,17%	10,03%	31,88%	47,81%	4,11%	100,00%	41,90%	51,93%