

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Modelo de Administração no contexto da política pública de apoio à contratação internacional de trabalhadores em défice nas empresas portuguesas

Gisela Sofia Soares Raposo Esteves

Mestrado em Administração Pública

Orientador:

Doutor David Ferraz, Professor Associado,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2024



SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

Modelo de Administração no contexto da política pública de apoio à contratação internacional de trabalhadores em défice nas empresas portuguesas

Gisela Sofia Soares Raposo Esteves

Mestrado em Administração Pública

Orientador:

Doutor David Ferraz, Professor Associado

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

outubro 2024

Agradecimentos

Agradeço em particular e de forma especial ao meu orientador de mestrado, o Professor Doutor David Ferraz pelos bons conselhos e ensinamentos, a paciência e o sempre rápido retorno às minhas questões.

Um agradecimento carinhoso à minha família que me incentivou a caminhar, em particular ao meu marido António, aos meus filhos Francisco e Pedro e aos meus pais.

A ideia mote para a problemática abordada neste trabalho de projeto partiu das reflexões do grupo de trabalho “Capital Humano” do IAPMEI. Pelo estimulante trabalho em equipa e pelo entusiasmo dos colegas em verem esta ideia conjunta ser aprofundada neste trabalho académico individual, um especial agradecimento: à Gina Rocha, ao Jorge Oliveira e ao Tiago Matos. Um agradecimento também à Chefe de Departamento da altura, Patrícia Poeiras, e ao Diretor da altura, João Pimentel, que viram no aprofundamento e reflexão destas questões, potencial importância para a superação das dificuldades sentidas pelo nosso tecido empresarial.

Agradeço em geral ao IAPMEI, Agência para a Competitividade e Inovação, à minha atual Chefe de Departamento e à minha Direção, terem mantido até agora o Grupo de Trabalho Capital Humano que foi e tem sido um importante incentivo para a vontade de reunir informação fundamentada que possa vir a ser útil em futuras reflexões ou eventuais tomadas de decisão.

Resumo

O presente trabalho de projeto parte do problema que a crescente dificuldade de contratação de mão de obra adequada às necessidades para a economia portuguesa, representa. A partir deste problema formulou-se a questão de investigação: Como melhorar o processo de contratação de mão de obra oriunda de países terceiros? A partir desta questão formulou-se uma hipótese: O modelo de organização administrativa dos serviços públicos não é o mais adequado para dar resposta à contratação de mão de obra de países terceiros.

Parte-se para o trabalho fazendo uma revisão bibliográfica dos modelos de administração pública: o modelo Burocrático, o New Public Management, o New Public Service e por fim o New Public Governance, o trabalho em rede e a joined-up-government versus o Modelo Neoweberiano. Faz-se uma breve caracterização do sector empresarial português e das políticas públicas à contratação para se passar depois a um trabalho pratico com a aplicação de questionários a Associações Empresariais. A análise desses dados vai permitir diagnosticar o desempenho administrativo atual relativamente à contratação de mão de obra oriunda de países terceiros e identificar práticas ou instrumentos que contribuam para a melhoria do desempenho do processo administrativo de contratação de mão de obra oriunda de países terceiros. Finalmente é feita uma proposta de modelo para a contratação de mão de obra oriunda de países terceiros, que integra a colaboração horizontal interinstitucional de vários organismos da Administração Pública.

Palavras-Chave:

Mão de obra, Capital humano, Modelos de Administração Pública, trabalho colaborativo ou joined-up-government

Abstract

This project work starts from the problem that the growing difficulty of hiring labor suited to the needs of the Portuguese economy, represents. Based on this problem, the research question was formulated: How to improve the process of hiring labor from third countries? Based on this question, a hypothesis was formulated: The administrative organization model of public services is not the most appropriate to respond to the hiring of labor from third countries.

I begin my work by carrying out a bibliographical review of public administration models: the Bureaucratic model, the New Public Management, the New Public Service and finally the New Public Governance, networking and joined-up-government versus the Neo-Weberian Model. A brief characterization of the Portuguese business sector and public hiring policies is made, before moving on to practical work with the application of questionnaires to Business Associations. The analysis of this data made it possible to diagnose current administrative performance regarding the hiring of labor from third countries and identify practices or instruments that contribute to improving the performance of the administrative process of hiring labor from third countries. Finally, a model proposal is made for hiring labor from third countries, which integrates horizontal interinstitutional collaboration between various Public Administration bodies.

Keywords:

Labor, Human capital, Public Administration Models, collaborative work or joined-up-government

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract.....	ix
Índice	xi
INTRODUÇÃO.....	1
Capítulo 1 - Da burocracia ao trabalho em rede.....	3
1.1 Modelo Burocrático.....	3
1.2 <i>A New Public Management</i>	5
1.3 <i>O New Public Service</i>	6
1.4 <i>A New Public Governance</i> - o trabalho em rede e a <i>joined-up government</i> versus o Modelo Neoweberiano	9
Capítulo 2 - Caracterização do setor empresarial português.....	13
2.1 Dados estatísticos	13
2.2 Desafios atuais.....	14
Capítulo 3 - Políticas Públicas de apoio à contratação.....	17
3.1 Políticas públicas de apoio à contratação de mão de obra oriunda de países terceiros.....	17
3.2 Dados estatísticos	19
Capítulo 4 - Metodologia e Contexto de Investigação	19
4.1 Questões e objetivos da investigação.....	19
4.2 Análise crítica de resultados.....	22
Capítulo 5 - Proposta de modelo de organização em rede.....	24
5.1 Proposta de reorganização no âmbito das políticas públicas de apoio à contratação de mão de obra oriunda de países terceiros	24
CONCLUSÃO	27
BIBLIOGRAFIA.....	29

ANEXOS.....	XXXV
Anexo A – Breve resenha das missões dos organismos envolvidos políticas públicas de apoio à contratação de mão de obra oriunda de países terceiros	XXXV
Anexo B – Requisitos das empresas e dos trabalhadores aderentes ao programa Tech Visa	XXXVI
Anexo C - Questionário a Associações Empresariais - Contratação de mão de obra oriunda de países terceiros.....	XXXVII
Anexo D – Lista de Associações Empresariais – Aplicação do questionário	XLV
Anexo E – Respostas e Conclusões resultantes da aplicação do Questionário a Associações Empresariais - Contratação de mão de obra oriunda de países terceiros	LIV

Índice de Quadros

Quadro 1 - Models of public management and impact on the third sector co-production	32
Quadro 2 - Lidar com problemas complexos	32
Quadro 3 - The main dimensions of joined-up working.....	32
Quadro 4 - Modelo de governação integrada - factores críticos de sucesso	32

Índice de Figuras

Figura 1 - O Espaço Schengen	32
------------------------------------	----

INTRODUÇÃO

Um dos principais constrangimentos, sentidos pelas empresas portuguesas em geral, e em particular pelas PME, tem sido uma crescente dificuldade de contratação de mão de obra adequada às necessidades. Situação confirmada pelo Relatório do Banco Europeu de Investimentos de 2023, que aponta a dificuldade de contratação de mão de obra qualificada como uma das principais limitações ao investimento por parte das empresas portuguesas (Santos et al. 2024).

A rede EURES, que reúne serviços públicos de emprego europeus incluindo o IEFP.IP, concebida para facilitar a livre circulação de trabalhadores, no caso de Portugal, tem facilitado sobretudo o estabelecimento de trabalhadores portugueses noutros países da União Europeia. Responsável por esta tendência poderão estar as condições à contratação oferecidas nesses países por comparação às condições oferecidas no nosso país.

O presente trabalho parte do problema que a dificuldade de contratação de mão de obra adequada às necessidades das empresas representa para a economia portuguesa, através da seguinte questão conceptual “Como é que o modelo de organização administrativa condiciona o resultado da contratação de mão de obra oriunda de países terceiros?”. Partindo desta questão, formularam-se os seguintes objetivos: 1) diagnosticar o desempenho administrativo da contratação de mão de obra oriunda de países terceiros atual; 2) contribuir para a melhoria desse desempenho e; 3) propor um modelo de trabalho colaborativo em linha com a New Public Governance entre os vários organismos da Administração Pública que participem na respetiva política.

Para cumprir o exposto, far-se-á, no primeiro capítulo, uma visita das formas de organização da Administração Pública partindo do modelo burocrático até ao modelo neo-weberiano e ao trabalho em rede. No segundo capítulo caracterizar-se-á, brevemente, o sector empresarial português. Para alcançar os objetivos a que se propõe, será essencial visitar as políticas públicas de apoio à contratação, do que se ocupará o capítulo 3. Aplicar-se-á um questionário a associações empresariais com o intuito de contribuir diretamente para os três objetivos enunciados. Após uma análise crítica dos resultados proceder-se-á à proposta de modelo de organização em rede num último capítulo.

Será utilizada diferente metodologia tendo em conta a natureza das situações referidas.

A identificação das políticas públicas de apoio à contratação será feita através das medidas operacionalizadas pelo IEFP e pelo IAPMEI. Relativamente a outros organismos que poderão participar no modelo a propor, nomeadamente a AICEP e a AIMA optar-se-á pela descrição e análise das respetivas missões e atribuições. Relativamente à AICEP abordar-se-á também a questão da sua implantação geográfica e proximidade ao IAPMEI.

Capítulo 1 - Da burocracia ao trabalho em rede

1.1 Modelo Burocrático

É difícil precisar o nascimento da Administração Pública, mas é aceite que existe um sistema de organização desde que houve necessidade de criar serviços comuns (Rocha 2001). Na Idade Média os agentes desta organização eram os “servidores do rei” essencialmente membros do clero. O funcionário do Estado nasceu verdadeiramente quando o Estado e o rei deixaram de estar indissociados, primeiro com Frederico II da Prússia e depois com a Revolução Francesa (Raadschelders and Rutgers, 1996).

Atualmente, a Administração Pública, quer pela sua dimensão, quer pela importância da atribuição que lhe é confiada, de executora das políticas públicas, assume um papel essencial na organização dos países, denotando, na maioria dos casos, autonomia do poder político, ainda que se constitua como seu instrumento executante (Madureira, 2004).

O modelo tradicional de administração, chamado de administração científica ou burocrática, caracteriza-se pelo facto de que todo o modelo de organização se encontrar controlado pelo poder político, existindo uma hierarquia muito definida em que os funcionários são recrutados por concursos. Este modelo foi teorizado por Wilson e Max Weber, tendo tido inspiração conceptual no modelo de organização do trabalho de Frederick Taylor. Teve origem ainda no final do sec. XIX e manteve-se em muitos países ocidentais como a principal forma de organização da Administração Pública até aos anos 70. Os princípios do “scientific management” de F. Taylor resumem-se a: planeamento, preparação, controlo da execução e separação entre concepção e execução do trabalho (Rocha, 2001).

Max Weber, 1922, estuda a burocracia como um meio organizado para operacionalizar a lógica legal, económica e técnica. Assim, defende a definição clara de áreas de jurisdição e de níveis hierárquicos. Toda a gestão deve basear-se em registos escritos, consubstanciados em documentos que devem ser organizados e preservados. A administração exige funcionários a tempo inteiro e a gestão obedece a regras gerais, exaustivas e facilmente adquiridas pelo estudo da jurisprudência, da gestão e do direito administrativo. A carreira administrativa é composta de vários degraus hierárquicos, que se diferenciam pelo salário e posição na cadeia de funcionamento. O poder de decisão está concentrado na estrutura de decisão, garantindo assim a centralização do sistema de decisão com vista a manutenção da estabilidade (Ferraz, 2020). O funcionário goza

de um estatuto socialmente admirado e a sua nomeação é feita de forma definitiva para evitar as demissões arbitrárias e assim garantir a independência. Segundo este modelo o aumento da autoridade fica dependente da subida na carreira para a qual contribuem a idade, qualificações e nível de desempenho (Blau, 2020). O regime remuneratório do funcionário público quando comparado com o sector privado é melhor por forma a garantir a independência do poder político, consubstanciado na “neutralidade, imparcialidade, independência e subjugação à lei” do funcionário público (Ferraz, 2020).

Em Portugal, à semelhança da generalidade dos restantes países, as transformações sociais e económicas decorrentes do fim da Segunda Guerra Mundial levaram à identificação de novas funções do Estado, que implicaram uma maior intervenção no plano económico e social como elemento desencadeador de desenvolvimento. O projeto de Reforma Administrativa português foi grandemente influenciado pelo movimento internacional, tendo ocorrido ligeiramente mais tarde (anos 60), caracteriza-se, ao contrário do mesmo movimento em países democráticos, por ter sido uma “ferramenta” utilizada para a manutenção da ditadura e dos territórios ultramarinos. A reforma administrativa em Portugal teve os seguintes grandes focos: 1) Funcionários – procedeu-se ao aumento de salários, criação de apoios sociais como o auxílio na doença e na reforma; 2) Estruturas Orgânicas – houve uma reorganização dos serviços numa base de maior racionalidade 3) Operações - criaram-se novos procedimentos, procurando uniformizar os procedimentos nos vários serviços e promovendo economias de escala (Azevedo, 2019).

Depois da Segunda Guerra Mundial estes princípios da teoria clássica do modelo burocrático começaram a ser postos em causa (Secchi, 2009). Alguns argumentam que a burocracia pode ser lenta e que pode impedir a inovação e a adaptação às mudanças. Uma dessas críticas começa por vir de (Simon, 1946) que se esforça em demonstrar que a eficiência das organizações não está diretamente relacionada com a especialização, a limitação dos subordinados ao seu superior hierárquico e uma estrutura organizativa baseada em objetivos, processos e clientela. Outro importante crítico do sistema burocrático (Merton, 1949) realça o efeito desmotivacional no funcionário público causado pela prescrição rígida de tarefas, o desalinhamento relativamente aos objetivos provocado pela obediência estrita às normas sem qualquer hipótese crítica e de correção, e também a grande resistência à mudança.

1.2 *A New Public Management*

A *new public management* teve origem nos EUA de Reagan e no Reino Unido de Thatcher, contudo, nos anos 80 muitos dos países da OCDE, entre eles Portugal, implementaram medidas que refletem a lógica deste modelo de administração pública (Ferraz, 2020).

Nesta nova ótica as organizações públicas, embora sejam controladas pelo poder político e procurem a satisfação de interesses sociais, são geridas por princípios de gestão privada (Madureira, 2004).

Existem, contudo, princípios subjacentes que são contrastantes com a lógica da administração pública (Farnham and Horton, 1996): objetivos claramente definidos e não difusos como na administração pública tradicional, o sucesso significa atingir os objetivos e não somente proceder corretamente, o uso eficiente e económico de recursos é central, a cultura de responsabilização por contraste com a cultura da tarefa e por último o gestor é parte ativa do processo e não um transmissor e revisor de regras pré-definidas como seria o administrador.

A *new public management* tem sete características distintivas (Christopher, 1996): 1) A profissionalização da gestão, o que implica gestores de topo com concentração de poder e responsabilidade; 2) A existência de indicadores de sucesso mensuráveis relacionados com os objetivos; 3) Um sistema de recompensas ligado à performance, colocando a ênfase nos resultados e não nos processos; 4) A divisão em unidades organizadas por “produtos” com orçamentos próprios que possam ser geridos autonomamente; 5) A competição como meio para baixar custos e melhorar a performance; 6) A introdução de instrumentos de gestão empresarial, que permitem a flexibilidade dos salários e da duração dos contratos de trabalho; 7) A constante procura em fazer mais com menos recursos.

Este modelo vem a integrar posteriormente dois novos instrumentos (Rocha, 2001): a Gestão da Qualidade Total e a Reengenharia e Reinvenção. No primeiro caso, o objetivo é a melhoria constante da organização e o foco na satisfação dos clientes através da análise quantitativa de resultados. A Reinvenção por seu lado, é um movimento que visa mudar a Administração Tradicional com vista a criar a Administração Empresarial de forma mais disruptiva assentando em três eixos principais: a primazia do mercado que leva à privatização de alguns sectores do Estado e ao aparecimento do marketing no sector público, a substituição do conceito weberiano de estruturas hierárquicas por agências enquanto unidades autónomas que prestam

serviços específicos ao governo e por último, a primazia dos indicadores de performance, que permitem medir a qualidade a eficiência e a eficácia dos serviços.

A *new public management* trouxe para a Administração Pública alguns benefícios. Destes, destacam-se a racionalização dos custos e do número de funcionários, obrigando a uma redefinição de estratégias e objetivos. Os serviços públicos tornaram-se mais responsáveis e mais flexíveis e inovadores. Contudo, são apontadas algumas críticas a este modelo (Hood, 1991). Uma das críticas é a falta de conteúdo teórico à qual se junta a falha na melhoria dos serviços, apesar do maior controlo de performance. (Rocha, 2001). Este modelo (Mulgan, 1998) levou a uma politização dos altos cargos da Administração Pública, que se sentem responsáveis, não perante os consumidores, mas perante o poder político, e à desmotivação dos funcionários em geral. Levando a teoria da Administração voltar à, sempre presente, reflexão sobre a dicotomia entre política e administração (Ferraz, 2020).

Em Portugal (Bilhim, 2021) em 2004, são introduzidas novas práticas de gestão com especial ênfase na gestão por objetivos e introduzindo a reforma dos Institutos Públicos. Este ganho em personalidade jurídica e autonomia de decisão teve como contraponto a perda de integração e coerência no sistema de administração pública (Peters, 2010). É nesta altura que é também criado o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), que tem como objetivos “avaliar os serviços e organismos; dirigentes e funcionários; diferenciar desempenhos; potenciar o trabalho em equipa; identificar necessidades de formação; fomentar a mobilidade; promover a comunicação; fortalecer as competências de liderança”. Em 2005, é criado o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) que preconizava racionalizar a administração direta e indireta e eventualmente externalizar, as funções produtivas e de prestação de serviços; desenvolver serviços partilhados, de forma a reduzir estruturas e processos redundantes, reforçar a proximidade aos cidadãos numa lógica de *one-stop-shopping* ou balcões únicos multisserviços.

1.3 O *New Public Service*

Em contraponto com o *New Public Management*, que tem uma visão que leva ao limite as práticas e os valores de mercado, sugere-se um novo conceito, o *New Public Service* (B. and Vinzant, 2000), que é um movimento com inspiração no trabalho em cidadania democrática, na sociedade civil e comunidade mas também suportado na teoria do diálogo e do humanismo organizacional. A administração pública, enquanto

procede à gestão das organizações públicas e à implementação das políticas públicas, deverá centrar-se no dever de servir e empoderar os cidadãos. No sistema de governança da administração pública, este novo modelo coloca os cidadãos no centro da equação.

O *New Public Management*, prática dominante desde os anos 70 falhou na medida em que perdeu congruência com um mundo cada vez mais complexo, fragmentado e interdependente (P.Osborne, 2017).

Osborne e Gaebler, 1992, com o seu livro *Reinventing Government*, inspiraram o governo de Clinton e Gore a concretizar a *National Reforme Review* com o grande objetivo de tornar o governo mais eficiente e menos dispendioso, distinguindo-se, contudo, do sistema managerial clássico, através de uma clara mudança na conceção do papel do administrador público, colocando em análise a natureza da sua profissão, questionando a razão das suas tarefas e o modo de as desempenhar.

Podem extrair-se desta nova linha um conjunto de sete lições segundo (B. and Vinzant, 2000): 1) O lema “servir em vez de dirigir” traduz-se num novo papel do funcionário público que em vez de dirigir e controlar a sociedade, ajuda os cidadãos a articularem-se e unirem esforços para alcançar os seus interesses comuns. 2) O interesse público é central, não se pretende encontrar soluções rápidas através de escolhas individuais, mas antes promover a construção de interesses partilhados. Deverá ser o diálogo público alargado a ajudar a construir essa visão (Bryson and Crosby, 1992). O governo assume um papel facilitador na criação do pensamento comum quanto ao futuro desejado para as comunidades e os Estados e simultaneamente assegura-se de que as soluções são consistentes para a resolução dos problemas de partida e estão em conformidade com as normas estabelecidas de justiça, equidade e democracia (Ingraham e Ban, 1988). 3) “Pensar estrategicamente, agir democraticamente”. As políticas públicas e os programas que visam dar resposta às necessidades públicas serão melhor alcançados através de processos colaborativos e de um esforço partilhado. A liderança política tem um importante papel no incitamento da responsabilidade civil dos indivíduos e grupos apoiando-os no desenvolvimento de laços comunitários. 4) “Servir cidadãos e não clientes”, o interesse público não resulta da junção de interesses individuais, mas sim do diálogo e dos valores comuns. Não cabe aos funcionários públicos servir os seus clientes, mas construir relações de confiança com os cidadãos, tanto mais que os “clientes” dos serviços públicos muitas vezes não estão sequer interessados nesses serviços, alguns “clientes” têm mais recursos do que outros, alguns “clientes” nem sequer existem ainda, pertencem às gerações futuras. 5) “A *accountability* não é fácil”, os funcionários públicos não devem

ter em atenção somente o mercado, mas estar em consonância com os valores da comunidade, da constituição, das normas políticas, dos interesses dos cidadãos e normas profissionais. 6) “Valorizar as pessoas, e não somente a produtividade”. Os organismos públicos e as redes em que participam serão melhor sucedidas se suportarem a sua atuação e liderança em processos de colaboração e respeito pelas pessoas. Se não houver atenção aos interesses e valores dos membros das organizações públicas, se apenas for dada atenção á melhoria da produtividade e à reengenharia de processos, o controlo do comportamento desses funcionários acabará por falhar. 7) “Valorizar a cidadania e o serviço público mais do que o empreendedorismo”. O dinheiro público mais do que apoiar iniciativas de gestores empreendedores, serve os interesses públicos O Estado são os cidadãos (Stivers and King, 1998).

Estamos perante a passagem para uma verdadeira lógica do serviço público, o que se deve essencialmente a dois fatores (P.Osborne, 2017): 1) A natureza e o contexto do serviço público, diversos dos do sector privado. No sector privado a retenção de clientes é vista como sinal de sucesso e no caso dos serviços públicos poderá ser exatamente o oposto, o que altera a dinâmica da criação de valor. A realidade de “clientes” coercivos não existe no sector privado. Os serviços públicos ao contrário dos privados podem ter múltiplos utilizadores finais e *stakeholders* que podem ter interesses diferentes ou até conflitantes. 2) As limitações da lógica dominante do serviço público. As entidades produtoras de serviços não criam valor para os seus “clientes” pelo contrário “oferecem” serviços que têm potencial para criar valor para os seus utilizadores, é o uso que estes dão a esses serviços que poderá vir a criar valor. Esta ideia tem um forte impacto na teoria managerial uma vez que o foco já não poderá ser a performance das organizações da administração pública, mas sim o valor que poderá ser criado a partir dos seus serviços, levando por outro lado a colocar a tónica na co-criação de valor, uma vez que os utilizadores de serviços públicos criam valor através da interação, não só com os serviços públicos, mas também através da interação com um sistema de oferta de serviços mais abrangente. Assim, a administração pública, através dos seus organismos age como facilitador, mas será o utilizador do serviço, através das suas necessidades, capacidades, experiências e contexto social, que irá criar o valor a partir do serviço disponível.

1.4 A *New Public Governance* - o trabalho em rede e a *joined-up government* versus o Modelo Neoweberiano

O modelo neoweberiano mantém-se ainda central na Europa ocidental, a questão que se coloca é se será sustentável e resiliente no esforço de remodelar o modelo burocrático na atualidade (Bouckaert, 2022). Mesmo dentro de um sistema burocrático dominado por “silos” de poder vertical, a coordenação horizontal pode ser melhorada (Ling, 2002; Scott e Gong, 2021), segundo os autores através de três mecanismos: 1) encorajando a coordenação informal; 2) assegurando uma melhor monitorização na implementação das políticas e 3) aproveitando o conhecimento da prática na elaboração de políticas corretivas.

As reformas manageriais vieram trazer ao sector público uma grande fragmentação e as redes de governança foram uma resposta que veio permitir as trocas de recursos materiais e imateriais dentro dessa fragmentação (Rhodes, 1995). Na verdade, procuram ser uma reação política quer às críticas ao estado social, quer às críticas ao neoliberalismo, conseguindo mobilizar conhecimento, recursos e energias dos cidadãos responsáveis, organizações não governamentais e agências governamentais, procurando uma gestão integrada com base em objetivos e metas comparadas, possíveis através de tecnologias de *performance* próprias das novas formas de governo (Sorensen, 2009).

A administração pública, vista ao longo do tempo, é como uma espiral que roda para os extremos difusos em que as fronteiras entre privado e público e entre os vários sectores se misturam e que por outro lado, roda para o centro onde se encontram as práticas e princípios fundadores (Wachhaus, 2022).

A partir do momento que se percebeu a sua importância para a existência de governos mais proativos e flexíveis, algumas organizações, como o Banco Mundial, a União Europeia, alguns *thinktanks* e até governos nacionais, passaram a recomendar a utilização de parcerias e redes interorganizacionais, o que veio alterar algumas dicotomias tradicionais entre Estado e sociedade, público e privado, local e global (Sorensen, 2009).

A tradição Europeia quanto a este assunto é diversa, na Europa do Norte e Oeste, existe uma maior tradição corporativista, no sul as redes são muitas vezes associadas ao lobismo e a corrupção, enquanto na Europa de Leste e Central as redes são também negativamente associadas aos interesses de cliques (Sorensen, 2009).

A coprodução pode aumentar as assimetrias entre as organizações públicas e privadas (voluntárias) e embora o sector público tenda a beneficiar na criação de valor, como mantém uma posição de maior dominância nas relações de poder, tende a limitar a participação crítica dos voluntários produzindo assim uma assimetria inversa no que toca a inovação em que os privados tendem a superar o sector público (Frederiksen, 2021). É, contudo, ponto assente que, embora exista nos modelos *New Public Managment*, *New Weberian Model* e na *New Public Governance*, a coprodução entre profissionais e cidadãos, é de facto mais compatível com esta última forma de funcionamento da administração pública (McMullin, 2021).

Questão central será, como conseguir a necessária metagovernança que se demonstre eficaz e democrática, sendo que para tal, é fundamental o desenvolvimento do escrutínio democrático das partes interessadas e a disseminação do discurso da “Boa Governança”. A metagovernança é um patamar mais elevado de governança que envolve a produção e disseminação de normas para governar e ser governado, escolhas políticas normativas dos mecanismos de governança e o desenvolvimento estratégico de formas de governança institucionais que previnam disfunções no sistema (Sorensen, 2009).

A noção de eficácia das redes de governança tem que ser bem definida. As redes de governança ou trabalho em rede têm o seu funcionamento alicerçado em negociações entre vários centros de decisão, pelo que, não é possível medir a sua eficácia ou sequer defini-la da mesma forma que é medida e definida em sistemas hierárquicos ou de mercado (Jessop, 2002). O trabalho em rede entre *stakeholders*, ao identificar os meios comuns, terá tendência a aumentar a eficiência, e a procura de objetivos comuns, tenderá a atingir a eficácia. Contudo, o resultado das redes colaborativas pode ser difícil de quantificar, na medida em que muitas vezes inclui resultados intangíveis. Uma solução para o dilema da medição da performance das redes colaborativas poderá ser o uso de questionários *ex post* (Hasnain-Wynia, 2003). A procura de uma essência democrática nestas redes é igualmente um desafio, a sua democracia dependerá de como as redes serão metagovernadas pelas autoridades públicas democraticamente legitimadas. Os políticos eleitos podem exercer a metagovernança através da definição de vários aspetos das redes: o seu desenho, o seu enquadramento, a sua gestão, e a participação dos vários atores (Sorensen, 2009).

O termo *Neo-Weberian State*, começou por ser utilizado em 2004, por Christopher Pollitt e Geert Bouckaert, referindo-se ao modelo reformista dos estados da Europa continental, por contraponto à *New Public Management* dos Estados Anglo-Americanos (Laurance e Lynn, 2008). O Estado neweuberiano pode ser o resultado de uma

estratégia política de reação à globalização e uma forma de proteger o modelo social europeu da ideologia neoliberal e da agressividade dos mercados globais (Pollitt, 2008).

Existem dois traços distintivos deste modelo em relação ao tradicional, que são: 1) a necessidade de uma gestão profissional orientada para a performance e que promova a iniciativa dos funcionários aligeirando a regulação burocrática e 2) o envolvimento dos cidadãos no processo de decisão das políticas públicas como forma de assegurar a modernização do sector (Bouckaert, 2022). Os métodos do sector privado podem ser usados sempre que se adequem às políticas, mas não têm uma superioridade absoluta (Pollitt, 2008).

Mucmullin analisou os modelos de governação na sua relação com o terceiro sector) tendo identificado os valores, o peso do estado que distingue esses modelos, ao mesmo tempo que analisa o papel do terceiro sector e as ferramentas que gerem a relação do terceiro sector e o Estado em cada um dos casos, concluindo que no modelo neuweberiano o terceiro sector é altamente regulado enquanto no modelo *New Public Governance* é visto como um parceiro do Estado quer na produção de serviços quer na definição de políticas públicas resultando numa maior co-produção segundo o estudo do autor (McMullin, 2021).

Embora os “silos” de poder vertical sejam um obstáculo a uma governança eficaz, as reformas radicais com o objetivo de os eliminar por completo podem trazer instabilidade institucional e a disrupção dos serviços (Scott e Gong, 2021).

O *Joined-up Government*, iniciativas horizontais na administração pública, aparece na sequência da identificação de problemas complexos correlacionados com objetivos da administração pública que requerem a intervenção conjunta de diversos organismos, sem que, por outro lado, exijam a criação de uma nova unidade ou super agência (Ling, 2002). É um modelo que permite alinhar atividades de diferentes organismos com um mesmo objetivo ou objetivos de determinada política pública. Marca também uma rutura no modelo de exercício de poder de cima para baixo, para uma forma mais dispersa e horizontal desse exercício (Ling, 2002).

O aparecimento do *Joined-up Government* está muito relacionado com as políticas da terceira via (Ling, 2002). Lembrar que a terceira via consiste em supostas alternativas às propostas de políticas económicas do liberalismo e do socialismo e é essa a razão para que estas iniciativas de *joined-up government* tenham sido acolhidas com muito entusiasmo em diferentes contextos.

Quando se está perante problemas complexos em que o poder se encontra disperso e não é contestado () as estratégias colaborativas serão as mais eficazes (Roberts, 2000), as vantagens da utilização deste tipo de estratégia passa por um maior empenho

das partes interessadas, as instituições envolvidas tendem a apropriar-se da dinâmica da estratégia, as soluções tendem a ser mais abrangentes e efetivas, criando-se sinergias e existe, em princípio, uma diminuição de duplicações. De notar, inclusivamente, a criação de relações potencialmente úteis em situações futuras. Por outro lado, podem identificar-se algumas desvantagens como, o aumento da complexidade pelo número elevado de intervenientes, eventuais custos de transação, o tempo necessário para a sua implementação e por fim o risco de insucesso caso não venha a ocorrer suficiente colaboração interorganizacional (Marques, 2017).

Tom Ling (Ling, 2002), especifica as 4 principais dimensões do trabalho em modelo *joined-up* () sendo de alguma relevância para a proposta de modelo que este trabalho se propõe fazer, assim juntam-se 1) a cultura e valores específicos de um novo tipo de organização que exigem adequada informação e formação; novos incentivos e accountability promovidos pela procura de resultados partilhados, regulação específica e medição do desempenho; 2) novas formas de concretizar os serviços consubstanciados no envolvimento e consulta conjunta, o foco em clientes comuns e interface com os mesmos também partilhado; 3) uma nova forma de trabalhar juntando diferentes organizações numa liderança comum e orçamentos comuns.

Segundo (Marques, 2017), que apresenta a Matriz GovInt como modelo de proposta para a identificação de fatores críticos de sucesso para a colaboração interorganizacional, esses fatores na colaboração em contexto de governação integrada são quatro: a liderança, a participação, a comunicação e a monitorização/avaliação. A confiança gerada na relação entre todos estes fatores será o motor do sucesso ().

Por último referir que, a existir uma presença online dos diversos organismos do Estado, que permita interações eletrónicas entre estes organismos e os cidadãos, leva a que, pensar num modelo *joined-up government* implique a criação de modelos evolutivos não só em termos organizacionais, mas também em termos de informação de sistemas, até se alcançar um modelo intuitivo e atraente (Klievink, 2009). Estes modelos evolutivos são padrões preditivos que podem ser identificados no crescimento de organizações e podem ajudar o desenvolvimento do *e-government* no sentido do *joined-up government*. Referir que as organizações serão capazes de saltar patamares de desenvolvimento se estiverem preparadas para responder aos problemas que cada estágio evolutivo irá criar (Klievink, 2009).

Capítulo 2 - Caracterização do setor empresarial português

2.1 Dados estatísticos

Em 2021 existiam em Portugal 1.359.035 empresas (do sector particular e público) das quais, apenas 1.378 eram não PME, o que significa que cerca de 99,9% das empresas do tecido empresarial português têm dimensão dentro dos limiares de PME.

Relativamente ao volume de negócios por setores de atividade económicas, há a relevar em 2021 um total de 458.011,1 milhões de euros, sendo que no sector da Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca, se registou um volume de negócios de 8.623,6 milhões de euros, no sector das indústrias extrativas, registou-se um volume de negócios de 1.492,9 milhões de euros e no sector das indústrias transformadoras, registou-se um volume de negócios de 102.856,3 milhões de euros. Assim, estes três sectores juntos representaram apenas cerca de 24,7% do volume de negócios total no ano de 2021. No ano referido, a balança comercial apresentou um saldo negativo de 4.938,4 milhões de euros sendo que os bens contribuíram com um saldo negativo de 26.457,6 milhões de euros, compensado parcialmente pelo saldo positivo de serviços de 21.519,1 milhões de euros. Entre 1996 e 2022 a balança comercial portuguesa revelou sempre saldos negativos, com exceção de 8 anos, entre 2012 e 2019. Em 2021 o valor estimado em atividades de investigação e desenvolvimento (I&D) do sector empresas em % do PIB, na União Europeia a 27, foi de 1,49, enquanto em Portugal poderá ter sido cerca de 0,98 (valor provisório). Todos os dados referidos foram extraídos do portal Portada, tendo como fonte o INE Contas Nacionais Anuais.

Relativamente ao emprego, segundo dados divulgados em fevereiro de 2024 pelo INE, a taxa de desemprego, no ano de 2023 foi de em 6,5%, registando um aumento de 0,4 p.p. quando comparada com 2022. Referir, contudo, que de acordo com aquele organismo, a taxa registada em 2023 corresponde à segunda taxa de desemprego anual mais baixa desde 2011, logo a seguir à registada em 2022 que foi de 6,1%. Verifica-se ainda que a população empregada foi a mais alta de sempre tendo atingido 4,9 milhões.

Constata-se, contudo que 43% dos ativos com idade entre os 30 e os 34, detêm um curso superior, mas a economia não consegue assegurar, na maior parte dos casos, um salário que permita a autonomia, o que convida à emigração (Monteiro Fernandes, 2023). Por outro lado, o elevado número de microempresas, cerca de 1,3 milhões, em parte, oculta a precariedade de quem, trabalhando por conta de outrem encontra como única alternativa a precariedade através da constituição de sociedades unipessoais,

tornando-se “empresários fictícios, muitas vezes por exigência das entidades empregadoras (Monteiro Fernandes, 2023).

2.2 Desafios atuais

São vários os desafios atuais do sector empresarial português, alguns deles comuns a outros países, outros mais específicos da economia nacional.

Um dos principais desafios atuais não só da atividade económica como das finanças públicas é o impacto direto e indireto das alterações climáticas e da degradação do ambiente, que vai ter consequências profundas no bem-estar da sociedade (Marujo, Gonçalves e Dias 2022). Está comprovado que existe uma conectividade entre a economia e o ambiente, sendo que a sustentabilidade ambiental é absolutamente necessária à sustentabilidade económica e das finanças públicas, e Portugal está numa situação particularmente delicada relativamente à exposição aos riscos físicos associados às alterações climáticas, quando comparado com o resto da Europa. Os riscos da transição materializam-se na dificuldade de determinar o custo benefício entre a necessidade premente de redução das emissões e o sacrifício do crescimento económico necessário no curto prazo. Este dilema, será talvez o maior risco de transição. Segundo um estudo do Swiss Re Institute, num cenário de cumprimento do Acordo de Paris até 2050 e sem alterações climáticas, o impacto no PIB português será de -0,4%, por sua vez, num cenário de aumento de 3,2% das temperaturas até aquela data estima-se um impacto de -8,4% do PIB. (Marujo, Gonçalves e Dias, 2022).

A insuficiente capitalização das empresas nacionais é um problema recorrente e consubstancia um desafio para as políticas públicas envolvendo as instituições financeiras privadas (Marujo, Gonçalves e Dias 2022). A situação criada pela crise financeira de 2007 originou a falta de confiança dos mercados na capacidade do país em conseguir cumprir os seus compromissos, agravado pelo profundo endividamento público e privado. Os bancos portugueses perderam capacidade no acesso aos mercados financeiros internacionais, o que agravou as dificuldades de acesso a capital por parte das empresas (Karmakar, 2019). Acresce a dificuldade identificada por (Alexandre et al., 2017) da banca nacional, de fazer uma correta alocação de crédito aos sectores mais dinâmicos e empresas com maior elevado potencial de crescimento.

A reduzida dimensão das empresas portuguesas no mercado global é também um importante desafio a ter em conta. Geralmente a dimensão relaciona-se positivamente com a performance e como ficou referido, não só cerca de 99,9% das empresas

portuguesas são PME, como também, as empresas não PME quando comparadas com as grandes empresas internacionais não apresentam dimensão competitiva. As empresas de maior dimensão têm mais facilidade em promover estratégias de diversificação, podem beneficiar de economia de escala e têm maior poder negocial quer com clientes quer com fornecedores (Silva Serrasqueiro e Maças Nunes, 2008).

A digitalização e a adoção de inteligência artificial nos modelos de negócio, quer em processos de produção, quer nas abordagens ao mercado e interação com os clientes, representam um grande desafio para as empresas portuguesas (Pereira, 2023). A indústria 4.0 e a digitalização representam simultaneamente, uma oportunidade, mas também, um desafio, uma vez que aumentam as potencialidades através da globalização, enquanto, as expõem à concorrência feroz desse mercado global. A indústria 4.0 caracteriza-se pela integração horizontal e vertical dos sistemas de produção, através da qual existe a troca de dados em tempo real, complementado pelo fabrico flexível e produção personalizada (Thoben et al. 2017). A indústria 4.0 materializa-se em fábricas inteligentes que utilizam a digitalização e até a inteligência artificial para a otimização e configuração de máquinas que se auto regulam, integrando e partilhando a informação necessária com fornecedores e com clientes (Pereira, 2023). Esta digitalização levará à descentralização das decisões, à melhoria da qualidade, à redução dos custos e uma maior satisfação do cliente a par de um aumento da rentabilidade e da produção, potenciando a internacionalização das empresas (Westerlund, 2020).

Um novo protecionismo, emergente no sistema de comércio internacional, é também um desafio para a economia e para as empresas portuguesas. O mote para este movimento foi lançado pelos EUA a partir de 2018, e desde aí outras grandes economias mundiais têm adotado políticas mais protecionistas. Esta tendência é, aliás, mais evidente nas relações comerciais entre as maiores economias, evidenciando-se em particular na guerra comercial entre os EUA e a China. Um movimento de reciprocidade generalizada pode levar a que este protecionismo mine o apoio popular ao livre comércio, promovendo sentimentos nacionalistas que alterem o sistema comercial internacional. Embora a economia portuguesa beneficie parcialmente do mercado único europeu, este movimento poderá ter consequências nas exportações portuguesas para países terceiros (Steinberg e Tan, 2022)

Refletir também sobre a escassez de capital humano na economia portuguesa. A falta de mão de obra pode de facto reduzir as perspetivas de crescimento da economia e travar a recuperação económica (Ernst et al., 2024). O crescimento económico relaciona-se de forma estreita com o capital humano, tornando centrais temas como: a qualificação da população, as profissões emergentes e a correspondência das

qualificações existentes, formas precárias de relações de trabalho, a globalização do mercado de trabalho, bem como a pertinência de qualificações e competências que potenciem a aplicação e difusão de conhecimento. Neste momento existe uma alteração da economia e do perfil produtivo que requerem por seu lado, perfis de qualificação diferentes (Marques, 2020). Cada vez há mais polarização da estrutura do emprego que se concretiza na redução de ofertas de emprego dos níveis intermédios quer em termos de qualificações quer em termos de remunerações. (Dias et al., 2020). A crise de 2008 e o seu impacto na economia, sociedade e política portuguesas, levaram ao aumento do fenómeno da emigração, originando saldos migratórios negativos entre 2011 e 2016, i.e a emigração teve valores absolutos superiores à imigração (Pinho et al., 2022). A falta de trabalhadores essenciais em sectores chave causam estrangulamentos nas economias afetadas, mais, o estrangulamento da produção veio a provocar em 2023 uma aceleração da inflação nos países desenvolvidos, que levou ao aumento das taxas de juro e aos consequentes efeitos nas condições financeiras globais. Referir que as migrações de países com baixos salários e piores condições de trabalho, tem vindo a afetar a oferta de trabalhadores qualificados para preencher papeis chave nos países de origem (Ernst, Tobin, Horne, Feist, Sanchez Martinez e Kampert, 2024).

Em Portugal verifica-se em simultâneo uma diminuição da natalidade, diminuição da população ativa e tendência de envelhecimento, apenas contrariada pelo aumento da imigração. Este fenómeno associa-se a uma elevada taxa de “transmissão intergeracional da educação”, em que os trabalhadores com maiores níveis de qualificação têm progenitores também eles tendencialmente mais qualificados. Surge também um fenómeno mundial de trabalhadores muito qualificados que atuam no mercado global de emprego com carreiras internacionais, algumas vezes trabalhando de forma remota e com alguma rotatividade entre empresas também elas com expressão mundial, competindo internacionalmente pelos recursos humanos mais adaptados às novas realidades e necessidades do trabalho e da economia, que melhor possam potenciar a aplicação do conhecimento. (Marques, 2020) Estas redes de trabalho revelam assimetrias no tratamento destes trabalhadores, mostrando-se muito respeitadoras e criativas para os melhores ou “mais fortes” e menos respeitadoras para os “menos fortes” (Castells, 2003). A pandemia de Covid 19 veio trazer uma alteração profunda na forma como os empregados se relacionam com o trabalho. A redução da mobilidade levou à disseminação do teletrabalho, que por sua vez acelerou a digitalização e alterou modelos de negócio. Trouxe também tensões entre diversidade e inclusão, e entre migrações e sustentabilidade (Lazarova et al., 2023).

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT) é expectável que se mantenha em 2024 um aumento do emprego a nível mundial, se bem que com uma taxa de aumento menor, perspetivando-se a mesma tendência para 2025. Em sentido inverso, prevê-se que o desemprego cresça moderadamente nos próximos dois anos (Ernst, Tobin, Horne, Feist, Sanchez Martinez e Kampert, 2024).

Capítulo 3 - Políticas Públicas de apoio à contratação

3.1 Políticas públicas de apoio à contratação de mão de obra oriunda de países terceiros

Importa agora fazer uma muito breve visita às políticas públicas de apoio à contratação de mão de obra oriunda de países terceiros.

Para tal, antes de mais, definir o que se entende por países terceiros. São países terceiros todos os países que não fazem parte do espaço Schengen (Figura 1 - O Espaço Schengen).

As políticas públicas de apoio à contratação de mão de obra oriunda de países terceiros é operacionalizada por dois institutos públicos, o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP, I.P) e a Agência para a Competitividade e Inovação (IAPMEI, I.P), com a intervenção do Ministério dos Negócios Estrangeiros e da Agência para a Integração Migrações e Asilo (AIMA, I.P.), Anexo A

Para o recrutamento de estrangeiros de países terceiros O IEFP disponibiliza a possibilidade da entidade empregadora com sede ou estabelecimento em território nacional poder divulgar eventuais ofertas de emprego a interessados de países terceiros. Estas ofertas não sofrem tratamento por parte do IEFP, ficando simplesmente disponíveis em “Vagas para não residentes – Países Terceiros”, que é objeto de divulgação junto de estrangeiros de países terceiros que se procuram obter Vistos de Procura de Trabalho. Caso o candidato a emprego seja selecionado, pode online ou presencialmente junto do respetivo consulado português solicitar visto de trabalho. Se os cidadãos nacionais de países terceiros possuírem um contrato de trabalho ou promessa de contrato de trabalho de uma entidade estabelecida em território português, poderá ser-lhes passado um visto que lhes permite entrarem e trabalharem em Portugal.

Depois da publicação da Lei n.º 18/2022, de 25 de agosto, o governo extinguiu o SEF, tendo criado a AIMA, que entrou em funcionamento a 29 de outubro de 2023. A

AIMA vem assim assumir as funções administrativas em matéria de migrações e asilo, até então atribuídas ao SEF. O Instituto dos Registos e do Notariado (IRN) passaram a ser a entidade responsável pela concessão e emissão do passaporte para cidadão estrangeiro e passaram a incluir o atendimento a cidadãos estrangeiros para efeitos de Renovação da Autorização de Residência, quer temporária, quer a permanente, exceto os relativos a vítimas de tráfico de pessoas e para efeitos de investimento, que são assegurados pela AIMA. Por seu lado, as competências do SEF no controlo de fronteiras passaram a ser asseguradas pela Polícia de Segurança Pública (PSP), que assegura o controlo das fronteiras aéreas, pela Guarda Nacional Republicana (GNR), que assegura o controlo das fronteiras terrestres e marítimas e pela Polícia Judiciária (PJ), que passa a ter a competência sobre os processos de imigração ilegal, auxílio à imigração ilegal e tráfico de pessoas. Foi também criada a Unidade de Coordenação de Fronteiras e Estrangeiros (UCFE) composta por elementos da PSP e da GNR, sob a coordenação do secretário-geral do Sistema de Segurança Interna. Esta unidade coordena as intervenções das forças e serviços de segurança, e coordena a atuação destas com o IRN e a AIMA, concentrado em si a responsabilidade de dados de natureza policial (Portugal.Gov (2023) Migrações e Asilo: Perguntas e Respostas. Disponível em portugal.gov.pt/PT/GC23/COMUNICACAO/NOTICIA?I=MIGRACOES-E-ASILO-PERGUNTAS-E-RESPOSTAS).

O IEFP tem vindo a desenvolver um trabalho de celebração de acordos de mobilidade laboral com o objetivo de facilitar os fluxos de migração para trabalho de forma legal e segura. Estes acordos bilaterais, celebrados pelo Estado Português foram, para já estabelecidos com Cabo Verde, Índia e Marrocos. Para que o empregador possa aceder a mão de obra por esta via deverá registar no portal iefponline as suas ofertas de trabalho. Para tal deverá escolher a entrada "ofertas de Emprego – Acordos de Migração" e indicar de que país pretende recrutar (IEFP.IP Recrutar no Estrangeiro. (s.d.) Consultado em 25-02-2024. Disponível em <https://www.iefp.pt/recrutar-no-estrangeiro?tab=recrutar-em-paises-terceiros>).

O IAPMEI I.P. operacionaliza uma outra medida inserida nas políticas públicas de apoio à contratação de Capital Humano oriundo de países terceiros, o Tech Visa. Esta medida introduz procedimentos de simplificação do acesso a mão de obra qualificada por parte das empresas portuguesas.

Para acederem ao Tech Visa as empresas têm que ser certificadas para o efeito. Para tal apresentam uma candidatura que será depois avaliada e selecionada com base nos critérios definidos pela Portaria n.º 59-A/2022 de 28 de janeiro, Anexo B. O IAPMEI, I.P. é a entidade responsável pela análise das candidaturas e pela certificação das

empresas. Depois de certificada, a empresa poderá emitir Termos de Responsabilidade aos trabalhadores estrangeiros que pretenda contratar através de formulário eletrónico. Estes Termos de Responsabilidade permitem aos trabalhadores a obtenção de Visto ou de Autorização de Residência junto de Posto Consular português no país de origem, sem necessidade de agendamento presencial ou obrigação de apresentação de contrato de trabalho ou de promessa de trabalho. O Tech Visa é válido por cinco anos, e suscetível de renovação por mais cinco anos (IAPMEI, Agência para a Inovação e competitividade. (2024). Data do acesso 03-03-2024. Disponível em [https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-\(1\)/Tech-Visa.aspx](https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-(1)/Tech-Visa.aspx)).

3.2 Dados estatísticos

Relativamente ao Tech Visa de acordo com apuramento de dados de 17-04-2023 disponíveis no site do IAPMEI, I.P. a 03-03-2024, existem: 465 Empresas com certificação válida e 732 pedidos de certificação em curso, sendo que, desde que a medida entrou em vigor, já tinham sido emitidos 6451 Termos de Responsabilidade. Os trabalhadores abrangidos pela medida tinham em média 32,5 anos. As ciências informáticas é a área de formação mais pretendida, correspondendo a 90,99% das situações, i.e. 5870 dos 6451 técnicos abrangidos pela medida, logo seguida da eletrónica e automação, e, gestão e administração.

Solicitados dados relativamente à entrada de trabalhadores de países terceiros em Portugal ao IEFP, não se obteve resposta até à finalização deste trabalho.

Capítulo 4 - Metodologia e Contexto de Investigação

4.1 Questões e objetivos da investigação

O presente trabalho parte de um dos principais constrangimentos, sentidos pelas empresas portuguesas em geral, e em particular pelas PME que tem sido uma grande dificuldade de contratação de mão de obra oriunda de países terceiros adequada às suas necessidades.

Assim, formulou-se a seguinte questão de investigação, com base na referida problemática: Como melhorar o processo de contratação de mão de obra oriunda de países terceiros?

A questão de investigação ajuda a identificar variáveis de estudo e a recolher informação relacionada com essas variáveis (Majumdar e Rina, 2008).

Realizar pesquisa em ciências sociais implica fazer escolhas sobre metodologias articulando as suposições ontológicas e epistemológicas do investigador. Desta forma, podemos aproximar-nos da realidade através da formulação de hipóteses e realizando experiências que as corroborem ou infirmem (Ricucci, 2008).

Foi, pois, formulada a seguinte hipótese: O modelo de organização administrativa dos serviços públicos não é o mais adequado para dar resposta à contratação de mão de obra de países terceiros. Identificou-se um objetivo geral para este trabalho: Contribuir para a melhoria do processo de contratação de mão de obra oriunda de países terceiros. Partindo deste grande objetivo, formularam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Diagnosticar o desempenho administrativo atual, no que à contratação de mão de obra oriunda de países terceiros respeita;
- b) Analisar modelos de trabalho na Administração Pública no que à contratação de mão de obra oriunda de países terceiros respeita;
- c) Identificar práticas ou instrumentos que contribuam para a melhoria do desempenho do processo administrativo de contratação de mão de obra oriunda de países terceiros;
- d) Desenhar uma proposta de modelo para a contratação de mão de obra oriunda de países terceiros, que integre a colaboração horizontal interinstitucional.

Para tanto, é importante recolher dados que afirmam a opinião das empresas, para elaborar o diagnóstico relativamente ao desempenho administrativo atual.

Parte-se da premissa de que o desempenho não é satisfatório, importando identificar causas e potenciais melhorias. Lembrar que a lógica da investigação no estudo da administração pública é multifacetada existindo espaço para diversas perspetivas, valores e crenças (Ricucci, 2008).

Optou-se por uma abordagem de aplicação de questionários, uma vez que o questionário é considerado um método adequado para a recolha de informação acerca do desempenho de uma política ou da eficácia de um programa e pode ajudar a construir um entendimento teórico e empírico para práticas e políticas administrativas (Majumdar e Rina, 2008) partindo da identificação de dimensões de análise e respetivas variáveis.

A recolha de dados decorreu com recurso a um inquérito por questionário on-line através da ferramenta Forms da Microsoft.

A construção do referido instrumento parte da operacionalização constante do Anexo . As questões do questionário estão relacionadas diretamente com a questão de investigação. As variáveis para cada informação a recolher estão identificadas e relacionadas com a sua definição operacional (Majumdar e Rina, 2008).

Para dar ao trabalho a maior abrangência territorial e sectorial, optou-se por aplicá-lo a associações empresariais de norte a sul de Portugal Continental. Foi aplicado às associações empresariais constantes do Anexo . Considera-se que se trata de uma amostra probabilística na medida em que abrangendo todas as associações empresariais constituídas, todos os sectores de atividade e todas as zonas territoriais têm a mesma probabilidade de serem cobertos.

Através da aplicação do questionário pretende-se o estudo das variáveis das diferentes dimensões de modelos de organização da administração pública a estudar constantes da seguinte tabela:

Dimensões	Variável em estudo	Questão (do questionário)
Burocracia	Tempo de resposta Formalismo Responsabilização com base nos procedimentos	11. a) 11. b) 11. e)
<i>New public Management</i>	Inovação e flexibilidade Alinhamento do serviço com as reais necessidades das empresas Responsabilização pelos resultados Recursos necessários Orçamento por projetos / objetivos Especialização dos serviços	11. c) 11. d) 11. f) 11. g) 11. h) 11. i)
<i>New Public Service</i>	Serviço centrado nos cidadãos e não em clientes Valorização da cidadania mais do que do empreendedorismo Pensamento estratégico e ação democrática	12. a) 12. b) 12. c)

	Valorização das pessoas mais do que da produtividade	12. d)
	Servir em vez de dirigir	12. e)
	Informalidade	11. l)
<i>New Public Governance</i>	Organização horizontal dos serviços	13. b)
	Utilização de parcerias e redes interorganizacionais	13. a)
	Número de entidades que colaboram no processo	11. j)
	Envolvimento dos cidadãos	13. c)
	Envolvimento das empresas	13. d)
	Envolvimento dos funcionários	13. e)
	Interligação entre a política de emprego e outras políticas públicas	13. f)

4.2 Análise crítica de resultados

Das 222 associações identificadas no território nacional (Anexo D), não foi possível contactar (por motivo de inatividade recente, inexistência de email de contacto ou email errado), 46 associações. Foram contactadas com aparente êxito 175 associações, tendo-se obtido 36 respostas, o que representa uma taxa de resposta de 20,57%.

Em qualquer pesquisa quando todos os esforços para aumentar a taxa de resposta não surtem efeito, como foi o caso, o investigador tem que aceitar a baixa taxa de resposta (Krosnick, 1999) ao que acresce que uma taxa de resposta baixa não significa obrigatoriamente que os resultados são incorretos ou imprecisos (Majumdar e Rina, 2008).

Foi utilizado o Excel para análise estatística dos dados que constam do Anexo E .

Pôde-se assim confirmar o problema de partida que esteve na origem deste trabalho, o facto de as empresas portuguesas não terem acesso a mão de obra na medida das suas necessidades, que foi corroborado por 89% das associações. A ideia de que existe mais mão de obra adequada e disponível em países terceiros é, por sua vez, corroborada por cerca de 60% das respostas.

Quanto ao objetivo de diagnosticar o desempenho administrativo, embora 50% das Associações Empresariais classifique como insuficientes os resultados ao recurso aos

serviços públicos de emprego do IEFP, quando a questão remete especificamente para o serviço público prestado na contratação de mão de obra oriunda de países terceiros, a maior percentagem de respostas, 35%, refere não saber classificar, e as respostas que apontam para a classificação de insuficiente e para a classificação de razoável são na mesma percentagem (30%). O estudo das variáveis indicadas no quadro do capítulo 4.1, remete em concreto para o serviço de contratação de mão de obra oriunda de países terceiros e, leva-nos a concluir que o modelo administrativo apresenta características burocráticas: 82% consideram que o tempo de resposta é longo e que o formalismo é grande ou muito grande, enquanto 73% refere que existe uma maior preocupação em cumprir com os procedimentos do que com os resultados a alcançar. Lembrar que no sistema burocrático o poder de decisão está concentrado na estrutura de decisão (Ferraz, 2020) o que implica muito formalismo, que por sua vez leva a algum desalinhamento relativamente aos objetivos (Merton, 1949) e a lentidão na resolução as questões (Simon, 1946). Relativamente à dimensão do modelo *New Public Management*, 82% consideram que os assuntos são tratados com pouca ou nenhuma inovação e flexibilidade. Serviços públicos mais responsáveis, mais flexíveis e mais inovadores, foi um dos objetivos introduzidos por este modelo (Hood, 1991). 73% referem respostas dos serviços pouco alinhadas com as necessidades e 55% considera que os serviços não são responsabilizados pelos resultados. Lembrar que o *New Public Management*, caracteriza-se por objetivos claramente definidos em que o sucesso significa atingi-los e uma cultura de responsabilização (Farnham e Horton, 1996). Referir ainda que 55% não têm opinião, mas cerca de 36% considera que os serviços sentem falta ou mesmo muita falta de recursos. Relativamente à adequação do orçamento dos serviços, 60% não tem opinião e cerca de 55% considera que os serviços públicos de emprego, são pouco ou muito pouco especializados. São características da *New Public Management* (Christopher, 1996), a constante procura em fazer mais com menos recursos e a divisão em unidades organizadas por “produtos” com orçamentos próprios que possam ser geridos autonomamente. Concluir que a única característica do *New Public Management* revelada pelo inquérito, nos serviços em apreço, é o controlo orçamental que pode ser induzido pela referência à falta de meios.

Este trabalho propôs-se identificar práticas ou instrumentos que contribuam para a melhoria do desempenho do processo. Realçar as variáveis de estudo que os inquiridos consideram poder contribuir positivamente: 100% das respostas considera importante o serviço estar desenhado de acordo com as reais necessidades das empresas, valorizando mais a cidadania do que os resultados quantificáveis e uma adaptação à realidade de forma antecipada às necessidades das empresas. 91% considera que o

bom desempenho do serviço passa também pela valorização dos funcionários e que o serviço esteja ajustado à realidade em vez de oferecer soluções padrão. De acordo com (B. e Vinzant, 2000) o *New Public Service* procura “servir em vez de dirigir”. O interesse público é central, a Administração deverá “pensar estrategicamente, agir democraticamente”, os funcionários públicos não devem ter em atenção somente o mercado, mas estar em consonância com os valores da comunidade e das normas, valorizando-se as pessoas, e não somente a produtividade.

Dos inquiridos, 100% considera que um bom serviço depende: do aumento da interligação entre políticas públicas de emprego com outras políticas públicas, do recurso a parcerias e redes interorganizacionais dentro da administração pública, do envolvimento dos cidadãos, empresas e funcionários no processo e da promoção da interligação entre políticas públicas de emprego com outras políticas públicas. As variáveis implícitas, remetem para características da New Public Governance A cooperação entre sectores ou agências num sistema de *joined-up-government* poderá ser mais ambíguo em termos de relações e de accountability, contudo é mais fácil de conseguir do que a cooperação entre níveis de decisão (Christensen et al., 2013).

Confirma-se a hipótese inicialmente formulada: “o modelo de organização administrativa dos serviços públicos não é o mais adequado para dar resposta à contratação de mão de obra de países terceiros”. Tendo sido possível identificar práticas ou instrumentos que podem contribuir para a melhoria do desempenho do processo administrativo.

Capítulo 5 - Proposta de modelo de organização em rede

5.1 Proposta de reorganização no âmbito das políticas públicas de apoio à contratação de mão de obra oriunda de países terceiros

Face aos resultados, propõe-se uma *joint-up-governance* na operacionalização conjunta das políticas públicas de contratação de mão de obra de países terceiros, que integre os seguintes organismos:

A AICEP, que está em processo de reintegração no Ministério da Economia como ficou expresso na Resolução do Conselho de Ministros n.º 70/2024. Referir que a AICEP fomenta a internacionalização da economia portuguesa, incrementando o aumento das

exportações e a expansão internacional das empresas, através dos seus escritórios em Portugal e da sua rede externa em cerca de 50 mercados.

O IEFEP apesar de ser o serviço público de emprego, não dispõe de uma rede externa, e os contratos multilaterais estabelecidos com países terceiros são em número limitado. Notamos ainda a falta de dados relativamente à sua política de apoio à contratação de mão de obra oriunda de países terceiros.

O IAPMEI tem um programa específico de apoio à contratação de mão de obra oriunda de países terceiros que se tem revelado um sucesso, para além disso, trabalha em colaboração estreita com as necessidades das empresas portuguesas em particular as PME.

A Estrutura de Coordenação do Secretário-geral do Sistema de Segurança Interna que coordenada a atuação da AIMA, do Instituto dos Registos e do Notariado (IRN), da Polícia de Segurança Pública (PSP), da Guarda Nacional Republicana (GNR) e da Polícia Judiciária (PJ), nas atribuições descritas no ponto 3.1 para cada entidade.

Será importante neste processo seguir as principais estratégias para a construção deste tipo de iniciativas segundo (Taylor et al., 2021): 1) escolha adequada das intervenções; 2) facilitadores do sistema; 3) um propósito orientador; 4) um comprometimento político substancial e 5) *joined-up governance*. O termo estratégia aplica-se aqui a iniciativas específicas que requerem a colaboração entre unidades orgânicas dentro da administração pública para a resolução de problemas no longo termo.

CONCLUSÃO

O atual modelo económico caracteriza-se por alianças estratégicas ou o estabelecimento de redes de empresas que se complementam, ou são mesmo concorrentes, formando uma economia em rede. Este modelo de mercado já “contaminou” a forma de organização na Administração Pública (Manuel Leitão Marques, 2006). O trabalho realizado mostra que a falta de capital humano adequado às necessidades das empresas portuguesas, poderá ser um problema crítico para a economia nacional. Um modelo de *joined-up governance*, que junte vários organismos da Administração Pública na execução de políticas que possam dar uma boa resposta à contratação de mão de obra oriunda de países terceiros pode ser um importante contributo para esse problema. Não esquecer, contudo, na sua eventual implementação que, apesar de a coprodução se ter tornado numa estratégia de desenvolvimento e inovação nos serviços públicos e na colaboração entre sectores, a perceção dos benefícios práticos e custos da coprodução tendem a reduzir o comprometimento mútuo. (Frederiksen, 2021). Importante será também realçar a ajuda que as tecnologias de informação e comunicação (TIC) trouxeram, ao disponibilizarem formas seguras para partilhas de arquivos e separação entre *back e front offices* nestes processos (Manuel Leitão Marques, 2006).

Bibliografia

- Alexandre, F., P. M. Bação, C. Carreira, J. Cerejeira, et al. Investimento empresarial e o crescimento da economia portuguesa. In. Fundação Calouste Gulbenkian, 2017, p. 60-76.
- Azevedo, A. C. Reformar a Administração Pública no novo mundo saído da guerra. Projeto nacional ou dinâmica global? (1950-1970). In. Revista de Administração Pública, 2019, vol. 5, p. 960-974.
- B., D. R. e D. J. Vinzant. The New Public Service: Serving Rather than Steering. In. Public Administration Review, 2000.
- Bilhim, J. As reformas da administração pública em Portugal: últimos 20 anos. In. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, 2021, vol. 26, p. 1-20.
- Blau, P. M., Marshall W. In. Revista de Administração Pública | Rio de Janeiro, 2020, vol. 54 (5).
- Bouckaert, G. The neo-Weberian state: From ideal type model to reality? In.: UCL Institute for Innovation and Public Purpose, 2022.
- Bryson, J. M. e B. C. Crosby. Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a Shared Power World. In.: Jossey-Bass Publishers, 1992, p. 346.
- Castells, M. A era da informação: economia, sociedade e cultura. In. Revista Comunicação e Sociedade: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003, vol. II.
- Christopher, H. Exploring Variations in Public Management Reform of the 1980s. In. Civil Service Systems in Comparative Perspective: Indiana University Press, 1996, p. 269-287.
- Christensen, T., A. L. Fimreitem e P. Lægred. Joined-Up Government for Welfare Administration Reform in Norway. In. Public Organiz Rev, 2013, vol. 14, p. 439-456.
- Dias, J., I. Kovács E M. D. C. Cerdeira. Mudanças Recentes na Estrutura de Emprego em Portugal – Segmentação e Polarização. In. Sociologia on Line, 2020, vol. 22, p. 112-137.
- Ernst, E., S. Tobin, R. Horne, L. Feist, et al. World Employment and Social Outlook - Trends 2024. In. International Labour Organization, 2024.
- Farnham, D. and S. Horton. Managing the New Public Services. In.: London: MacMilan, 1996.
- Ferraz, D. Administração (a)política? O retrato e os fatores de seleção do dirigente público. In. Revista de Administração Pública, 2020.
- Frederiksen, M. The Politics of insufficiency: ambivalence and boundary work in the co-production of welfare services. In A. GRUBB. Public Management Review, 2021, vol. 25, p. 501-521.
- Hasnain-wynia, R. S., Shoshanna Bazzoli, Gloria J. Alexander, Jeffrey A. Shortell, Stephen M. Conrad, Douglas A. Chan, Benjamin Zukoski, Ann P. Sweney, Jane. Members' perceptions of community care network partnerships' effectiveness. In. Med Care Res Rev, 2003, vol. 4, p. 40S-62S.
- Hood, C. A Public Administration for All Seasons. In. Public Administration, 1991, vol. 67.
- Ingraham, P. W. and C. Ban. Politics and Merit: Can They Meet in a Public Service Model? In. Review of Public, 1988, Personnel Administration, vol. 2, p. 1-19.
- Jessop, B. Liberalism, Neoliberalism and Urban Governance: A State-Theoretical Perspective. In. Antipode, 2002, vol. 34, p. 454-455.
- Karmakar, S. Que importância tem o acesso ao financiamento para o desempenho das empresas em períodos de crise? O crescimento económico português: uma visão

- sobre questões estruturais, bloqueios e reformas. In. Departamento de Estudos Económicos, Banco de Portugal, 2019.
- Klievink, B. J., Marijn. Realizing joined-up government — Dynamic capabilities and stage models for transformation. In. *Government Information Quarterly*, 2009, vol. 26, p. 275-284.
- Krosnick, J. A. Survey research. In. *Annual Review of Psychology*, 1999, vol. 50, p. 537–567.
- Laurance, E. and J. Lynn. What is a Neo-Weberian State? Reflections on a Concept and its Implications. In. *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 2008, vol. 1, p. 17-30.
- Lazarova, M., P. Caligiuri, D. G. Collings and H. De Cieri. Global work in a rapidly changing world: Implications for MNEs and individuals. In. *Journal of world Business*, 2023, vol. 58.
- Ling, T. Delivering Joined-up Government in the UK: dimensions, issues and problems. In. *Public Administration: Blackwell Publishers Ltd*, 2002, vol. 80, p. 615-642.
- Madureira, C. A Formação Comportamental no Contexto da Reforma da Administração Pública Portuguesa. In.: Instituto Nacional de Administração, 2004.
- Majumdar, S. and Rina. Using the Survey as na Instrument of Inquiry in Research. In. *Handbook of Research Methods in Public Administration: CRC Press*, 2008.
- Manuel Leitão Marques, M. Uma Administração pública em rede. In. *Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa Presidência do Conselho de Ministros*, 2006.
- Marques, A. P. P. Na fronteira do mercado de emprego: Jovens, trabalho e cidadania. In. *Trabalho Educação Saúde*, 2020, vol. 18.
- Marques, R. Problemas Sociais Complexos e Governação Integrada. In.: Alves & Albuquerque Artes Gráficas, 2017.
- Marujo, E., N. Gonçalves e R. Dias. Alterações Climáticas: Riscos e Desafios Macro Orçamentais. In.: Conselho de Finanças Públicas, 2022, vol. Publicação Ocasional nº03/2022.
- Mcmullin, C. Challenging the necessity of New Public Governance: Co-production by third sector organizations under different models of public management. In. *Public Administration Wiley*, 2021, vol. 99, p. 5-22.
- Merton, R. K. Social Theory and Social Structure, toward the codification of theory and research. In.: Glencoe: Free Press, 1949.
- Monteiro Fernandes, A. Emprego. In. *O Estado da Nação e as políticas públicas 2023 Reformas Estruturais - Coordenação Ricardo Paes Mamede: IPPS – ISCTE*, 2023, p. 11-18.
- Mulgan, R. Politicisation of Senior Appointments in the Australian Public Service. In. *Australian Journal of Public Administration*, 1998, vol. 57, p. 3-14.
- P. Osborne, S. From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? In. *Public Management Review*, 2017, vol. 20, p. 225-231.
- Pereira, R. C., ANA RITA. Qual a relevância da digitalização e adoção de componentes da indústria 4.0 para a internacionalização de pequenas e médias empresas portuguesas? In. *Future -studies Research Journal: Trends and Startegies*, 2023, vol. 1, p. 0-30.
- Peters, B. G. Meta-Governance and Public Management. In. *The New Public Governance? London: Routledge*, 2010, p. 36-51.
- Pinho, F., J. C. Marques e P. Góis. Portugal e Espanha, países para regressar: Uma análise comparativa de políticas de recuperação de emigrantes. In. *Cidades, Comunidades e Territórios*, 2022, vol. 44, p. 104-120.

- Pollitt, C. An Overview of the Papers and Propositions of the First Trans-European Dialogue. In. Slo: The NISPACEE Journal of Public Administration and Policy, 2008, vol. 1.
- Raadschelders, J. C. N. and M. R. Rutgers. The Evolution of Civil Service Systems. In. Civil Service Systems in Comparative Perspective: Indianapolis: Indiana University Press, 1996.
- Rhodes, R. A. W. Reinventing Whitehall, 1979-1995: Evolving the New Governance. In. European Group of Public Administration, 1995, vol. 3, p. 6-9.
- Riccucci, N. M. The Logic of Inquiry in the Field of Public Administration. In. Handbook of Research Methods in Public Administration: CRC Press, 2008.
- Roberts, N. Wicked problems and network approaches to resolution. In. International Public Management Review, 2000, vol. 1.
- Rocha, O. Gestão Pública e Modernização Administrativa. In.: INA, 2001.
- Santos, R., J. Delanote AND M. Zeppi. EIB investment survey country overview 2023: Portugal. In., 2024.
- Scharpf, F. W. Governing in Europe. Effective and Democratic? In.: Oxford University Press., 1999.
- Scott, I. and T. Gong Coordinating government silos: challenges and opportunities. In. Global Public Policy and Governance, 2021, vol. 1, p. 20-38.
- Secchi, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. In. Revista de Administração Pública, 2009, vol. 2, p. 347-369.
- Silva, A. D. and A. Gonçalves. How zombie firms affect healthy firms: The case of Portuguese trade sector. In. Revista Galega de Economía, 2022, vol. 3.
- Silva Serrasqueiro, Z. and P. Maças Nunes. Performance and size: empirical evidence from Portuguese SMEs In. Small Bus Econ, 2008.
- Simon, H. The Proverbs of Administration. In. Public Administration Review, 1946, vol. 6, p. 53-67.
- Sorensen, E. Making Governance networks effective and democratic through metagovernance. In J. TORFING. Public Administration, 2009, vol. 87.
- Steinberg, D. A. and Y. Tan. Public responses to foreign protectionism: Evidence from the US-China trade war. In. The Review of International Organizations, 2022, vol. 18.
- Stivers, C. M. and C. S. King. Government Is Us: Public Administration in an Anti-Government Era. In. City: Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc City, 1998.
- Thoben, K. D., S. Wiesner and T. Wuest. "Industrie 4.0" and Smart Manufacturing – A Review of Research Issues and Application Examples. In. Int. J. of Automation Technology, 2017, vol. 1.
- Wachhaus, T. A. Limits and boundaries: Integrative Governance and Radical Democracy. In. Administrative Theory Praxis, 2022, vol. 44, p. 255-260.
- Westerlund, M. Digitalization, Internationalization and Scaling of Online SMEs. In. Technology Innovation Management Review, 2020, vol. 4, p. 48-57.

Fontes

- Lei n.º 18/2022, de 25 de agosto, que Altera o regime jurídico de entrada, permanência, saída e afastamento de estrangeiros do território nacional
- Portaria n.º 59-A/2022, de 28 de janeiro, que Procede à segunda alteração à Portaria n.º 328/2018, de 19 de dezembro, que define o regime de certificação de empresas de nacionais de Estados terceiros que pretendam desenvolver atividade qualificada em Portugal
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 70/2024 que Nomeia o conselho de administração da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E. P. E.

ANEXOS

Anexo A – Breve resenha das missões dos organismos envolvidos políticas públicas de apoio à contratação de mão de obra oriunda de países terceiros

O IEFP, I.P., é o serviço público de emprego nacional. A sua missão é a promoção da criação e da qualidade do emprego e o combate ao desemprego, através da execução de políticas ativas de emprego, nomeadamente de formação profissional.

O IAPMEI, I.P., tem como missão a promoção da competitividade e do crescimento empresarial, assegurando o apoio à conceção, execução e avaliação de políticas dirigidas à atividade industrial. A sua atividade procura o reforço da inovação, do empreendedorismo e do investimento nas empresas que estejam sob a tutela do Ministério da Economia e do Mar, em especial empresas de pequena e média dimensão, exceto as do sector do turismo.

O Ministério dos Negócios Estrangeiros apoia a formulação da política externa de Portugal, que coordena e executa. Representa o Estado Português internacionalmente a nível bilateral ou através de organizações internacionais, possuindo uma rede externa de embaixadas, missões permanentes e postos consulares.

A AIMA I. P., tem a missão de concretizar as políticas públicas, nacionais e europeias, em matéria de migração, asilo e igualdade, entre as quais se inclui, a regularização da entrada e permanência de cidadãos estrangeiros em território português e a gestão e a manutenção dos sistemas de informação nacionais em matéria de estrangeiros que não contenham informação policial e a respetiva interligação aos sistemas congéneres europeus. Entre as muitas atribuições que lhe estão confiadas, destacar a concessão de “prorrogações de permanência, autorizações de residência, renovações de autorizações de residência, cartões de residência e cartões de residência permanente de familiares de cidadãos da União Europeia nacionais de Estado terceiro, certificados de residência permanente de cidadãos da União Europeia e títulos de residência para cidadãos britânicos beneficiários do Acordo sobre a Saída do Reino Unido da Grã-Bretanha e da Irlanda do Norte da União Europeia” e o desenvolvimento de “programas e ações de inclusão e capacitação económica dos atuais imigrantes e seus descendentes, de modo a contribuir para a melhoria das suas condições de vida e trabalho, para a igualdade de oportunidades e para o melhor reconhecimento e aproveitamento das suas qualificações e do seu potencial”.

Anexo B – Requisitos das empresas e dos trabalhadores aderentes ao programa Tech Visa

Requisitos das empresas

- Estar legalmente constituída em território nacional;
- Não possuir dívidas à Autoridade Tributária nem à Segurança Social;
- Não se encontrar em processo de reestruturação nem ter salários em atraso;
- Enquadrar a candidatura nas áreas técnicas de acordo com o Catálogo Nacional de Qualificações;
- Possuir situação líquida positiva – aplicável a empresas com mais de 3 anos;
- Ser produtora de serviços ou bens internacionalizáveis, e obter uma avaliação positiva nos critérios “potencial de mercado” e “orientação para mercados externos”;
- Não possuir mais de metade dos trabalhadores contratados ao abrigo desta medida (excecionadas as empresas do interior, que podem ter até 80% dos trabalhadores contratados ao abrigo do Tech Visa).

Requisitos dos trabalhadores

- Ainda não ser residente permanente na União Europeia e ser cidadão de Estado Terceiro;
- Não possuir dívidas à Autoridade Tributária nem à Segurança Social;
- Não ter menos de 18 anos ou antecedentes criminais;
- Ser um trabalhador altamente qualificado, i.e. possuir qualificação mínima de nível 6 de acordo com o ISCED 2011, ou, detendo qualificação nível 5, provar experiência mínima de cinco anos que ateste competências técnicas excepcionais;
- Ser detentor de promessa ou contrato de trabalho de duração mínima de 1 ano ao qual corresponda um ordenado no mínimo a 2,5 vezes o indexante de apoios sociais;
- Possuir competências linguísticas adequadas ao desenvolvimento das funções.

Anexo C - Questionário a Associações Empresariais - Contratação de mão de obra oriunda de países terceiros

<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=iNRK3VdXj0GcunhpkRhdEr1gxMSdAVBo7AIVFYzMDFUNU5JMTIzVlpFMzM5MzM4OTU5NExaNUFRSy4u>

No âmbito de trabalho de projeto de mestrado, pretende-se refletir sobre a influência do modelo de organização administrativa no desempenho dos serviços públicos no apoio à contratação de mão de obra oriunda de países terceiros. As respostas às perguntas destinam-se a tratamento estatístico de apoio ao trabalho académico identificado, o nome das entidades e a sua correlação com as respostas manter-se-ão confidenciais, uma vez que essa informação não será relevante para o presente estudo.

1. Identifique o nome da associação empresarial.

resposta aberta e obrigatória

2. Indique em que medida concorda com a seguinte afirmação.

As empresas associadas não têm acesso a mão de obra na medida das suas necessidades.

resposta fechada e obrigatória

as 4 primeiras opções levam a pergunta seguinte

a última opção direciona para a questão 4

- Concordo completamente
- Concordo em maior dos casos
- Não sei
- Não concordo em maior parte dos casos
- Discordo completamente

3. Em que tipo de mão de obra, as empresas associadas, sentem mais dificuldade em contratar?

resposta fechada e obrigatória

- Mão de obra qualificada
- Mão de obra não qualificada

- Ambas de igual forma
- Mão de obra qualificada em maior parte das vezes
- Mão de obra não qualificada em maior parte das vezes

4. O recurso aos serviços públicos de emprego do IEFP, pelos associados, são uma escolha quando as necessidades de mão de obra se colocam?

resposta fechada e obrigatória

se responder sim passa para a pergunta 7

se responder não passa para a pergunta seguinte

- Sim
- Não

5. Qual a razão para os associados não recorrerem aos serviços públicos de emprego do IEFP, quando necessitam de contratar mão de obra?

resposta aberta e obrigatória

6. A que outro tipo de serviços de emprego recorrem os associados? Pode escolher uma ou mais opções.

resposta fechada e obrigatória

- Ações desenvolvidas por Departamento de Recursos Humanos próprio.
 - Empresas de trabalho temporário
 - Opta por soluções de outsourcing
 - Embora não tenham Departamento de Recursos Humanos desenvolvem ações para captação direta de Recursos Humanos.
 - Não sei
 - Outros. Quais?
-

7. Como classificaria os resultados do recurso aos serviços públicos de emprego do IEFP?

resposta fechada e obrigatória

se responder insuficientes passa para a pergunta seguinte

se der qualquer uma das outras respostas passa para a pergunta 9

- Muito bons
- Bons
- Razoáveis
- Insuficientes
- Não tenho opinião

8. O que pensa poder estar na origem da classificação de insuficiente relativamente ao serviço prestado pelo IEFP?

resposta fechada e obrigatória

- Insuficiência do serviço prestado
 - Complexidade do problema
 - Falta de recursos humanos alocados a estes serviços
 - Falta de recursos materiais (computadores, software, espaços de trabalho adequados etc.) alocados a estes serviços
 - Falta de interesse em arranjar trabalho por parte dos inscritos nos serviços de emprego
 - Outro. Qual?
-

9. Considerando que Portugal tem apresentado taxas de desemprego muito baixas, onde julga existir mais mão de obra adequada e disponível para trabalhar em Portugal?

resposta fechada e obrigatória

- Em países terceiros (fora da União Europeia)
- Nos restantes países da União Europeia
- Não sei

10. Como classificaria o serviço público prestado na contratação de mão de obra oriunda de países terceiros (fora da União Europeia):

resposta fechada e obrigatória

(se responde muito bom, bom, razoável ou não sei passa para o fim do questionário)

(se responde insuficiente ou muito mau passa para a pergunta seguinte)

- Muito bom
- Bom
- Razoável
- Insuficiente
- Muito mau
- Não sei

11. Dê a sua opinião, relativamente aos fatores que se seguem, identificando em que medida podem estar na origem de uma prestação má ou insuficiente por parte dos serviços públicos de emprego do IEFP na contratação de recursos humanos oriundos de países terceiros.

respostas fechadas e obrigatórias

a) O tempo de resposta dos serviços de emprego é:

- Muito longo
- Longo
- Adequado
- Muito adequado
- Não tenho opinião

b) O formalismo usado pelos serviços de emprego para tratamento das questões é:

- Muito grande
- Grande
- Adequado
- Insuficiente
- Não tenho opinião

c) Os serviços de emprego tratam as questões com:

- Muita inovação e flexibilidade
- Inovação e flexibilidade
- Pouca inovação e flexibilidade
- Sem nenhuma inovação e flexibilidade
- Não tenho opinião

- d) As respostas fornecidas pelos serviços de emprego público são:
- Muito adequadas às necessidades reais das empresas e pessoas
 - Adequadas às reais necessidades das empresas e das pessoas
 - Pouco adequadas às reais necessidades das empresas e das pessoas
 - Nada adequadas às reais necessidades das empresas e das pessoas
 - Não tenho opinião
- e) Os Serviços públicos de emprego estão:
- Mais preocupados em cumprir os procedimentos do que com os resultados alcançados
 - Mais preocupados com os resultados alcançados do que em cumprir os procedimentos
 - Muito preocupados com os resultados e pouco preocupados em cumprir com os procedimentos
 - Não tenho opinião
- f) Os serviços público de emprego:
- São muito responsabilizados pelos resultados alcançados
 - São responsabilizados pelos resultados alcançados
 - Não são responsabilizados pelos resultados alcançados
 - Não são nada responsabilizados pelos resultados alcançados
 - Não tenho opinião
- g) Os serviços públicos de emprego no desenvolvimento do seu trabalho:
- Têm uma grande falta de recursos
 - Sentem falta de recursos
 - Dispõem de recursos suficientes
 - Dispõem de recursos em abundância
 - Não tenho opinião
- h) O orçamento dos serviços públicos de emprego dedicados a esta problemática parecem-lhe:
- Muito adequados
 - Adequados
 - Pouco adequados
 - Muito insuficientes
 - Não tenho opinião
- i) Como classificaria o grau de especialização dos serviços públicos de emprego:

- São muito especializados
- São especializados
- São pouco especializados
- São muito pouco especializados
- Não tenho opinião

j) Como classificaria os serviços públicos de emprego na sua interação com os restantes serviços da Administração Pública (AD)

- Interagem muito com os outros serviços da AD
- Interagem com os outros serviços da AD
- Interagem pouco com os outros serviços da AD
- Não interagem com os outros serviços da AD
- Não tenho opinião

l) Na sua opinião a estrutura dos serviços públicos de emprego são

- Muito hierarquizada
- Suficientemente hierarquizada
- Pouco hierarquizada
- Nada hierarquizada
- Não tenho opinião

12. Dê a sua opinião, relativamente às características que considere contribuir para o bom desempenho de um serviço público de apoio à contratação de países terceiros.

respostas fechadas e obrigatórias

a) O serviço público de emprego estar desenhado de acordo com as reais necessidades das empresas

- É muito importante
- É importante
- É pouco importante
- Não tem importância
- Não tenho opinião

b) O serviço público de emprego valorizar mais a cidadania do que os resultados imediatos e quantificáveis:

- É muito importante
- É importante

- É pouco importante
 - Não tem importância
 - Não tenho opinião
- c) O serviço público de emprego adaptar-se à realidade de forma antecipada e estratégica acompanhando as necessidades de contratação das empresas:
- É muito importante
 - É importante
 - É pouco importante
 - Não tem importância
 - Não tenho opinião
- d) Os funcionários dos serviços públicos de emprego serem suficientemente valorizados:
- É muito importante
 - É importante
 - É pouco importante
 - Não tem importância
 - Não tenho opinião
- e) O serviço prestado ser ajustado à realidade, não oferecer apenas soluções padrão:
- É muito importante
 - É importante
 - É pouco importante
 - Não tem importância
 - Não tenho opinião

13 Classifique o grau de importância de cada para uma das seguintes variáveis para a concretização de um bom serviço público de apoio à contratação de países terceiros.

respostas fechadas e obrigatórias

- a) Utilização de parcerias e redes interorganizacionais dentro da administração pública.
- É muito importante
 - É importante
 - É pouco importante

- Não tem importância
- Não tenho opinião
- b) A opção por soluções de resposta que juntem esforços de vários serviços públicos
 - É muito importante
 - É importante
 - É pouco importante
 - Não tem importância
 - Não tenho opinião
- c) A procura de um maior envolvimento dos cidadãos na procura de soluções
 - É muito importante
 - É importante
 - É pouco importante
 - Não tem importância
 - Não tenho opinião
- d) A procura de um maior envolvimento das empresas na procura de soluções
 - É muito importante
 - É importante
 - É pouco importante
 - Não tem importância
 - Não tenho opinião
- e) A procura de um maior envolvimento dos funcionários da Administração Pública na procura de soluções
 - É muito importante
 - É importante
 - É pouco importante
 - Não tem importância
 - Não tenho opinião
- f) O aumento da interligação entre políticas públicas de emprego com outras políticas públicas.
 - É muito importante
 - É importante
 - É pouco importante
 - Não tem importância

- o Não tenho opinião

14. Pensa que a resposta a dar ao problema de falta de mão de obra, poderia ser melhor se envolvesse várias entidades da administração pública a funcionar em rede?

resposta fechada e obrigatória

- o Sim
- o Não
- o Não tenho opinião

Agradecemos o seu precioso contributo para o desenvolvimento deste estudo!

[Anexo D – Lista de Associações Empresariais – Aplicação do questionário](#)

Lisboa	Serviços da Região Oeste
Lisboa	Associação Empresarial Da Região Oeste
Lisboa	Associação do Comércio, Indústria e Serviços dos Concelhos de Vila Franca de Xira e Arruda dos Vinhos
Lisboa	ACCCRO - Associação Empresarial das Caldas da Rainha e Oeste
Lisboa	ACISO - Associação Empresarial Ourém - Fátima
Lisboa	TAGUS - Ass. Desenv. Integ. Ribatejo Interior
Lisboa	ACIS - Associação Empresarial de Torres Novas - Entroncamento - Alcanena - Golegã
Lisboa	NERSANT - Associação Empresarial da Região de Santarém
Lisboa	ACSIA-Associação comercial de serviços e industrial de Alcobaça
Lisboa	ACISN - Associação Comercial, Industrial e de Serviços da Nazaré
Lisboa	ACES - Associação Comercial, Empresarial e Serviços - Santarem
Almeirim	Alpiarça Benavente Cartaxo Chamusca
Lisboa	Associação Empresarial do Concelho de Rio Maior
Lisboa	Associação Do Comércio E Indústria Do Concelho De Alenquer
Lisboa	Adirn - Assoc.Para O Desenvolvimento Integrado Do Ribatejo Norte
Lisboa	MovAlmeirim – Associação Comercial e Empresarial do Concelho de Almeirim
Lisboa	ACISTDS - Associação do Comércio Industria Serviços e Turismo do Distrito de Setúbal - Delegação de Montijo e Alcochete

Lisboa ACISTDS - Associação do Comércio Industria Serviços e Turismo do Distrito de Setúbal - Delegação de Alcacer Sal

Lisboa ACISTDS - Associação do Comércio Industria Serviços e Turismo do Distrito de Setúbal - Delegação de Almada

Lisboa ACISTDS - Associação do Comércio Industria Serviços e Turismo do Distrito de Setúbal - Delegação Santiago do Cacém

Lisboa ACISTDS - Associação do Comércio Industria Serviços e Turismo do Distrito de Setúbal - Delegação Sines

Lisboa ACISTDS - Associação do Comércio Industria Serviços e Turismo do Distrito de Setúbal - Delegação Seixal

Lisboa ACISTDS - Associação do Comércio Industria Serviços e Turismo do Distrito de Setúbal - Delegação Sesimbra

Lisboa Aerset- Associação Empresarial Da Região De Setúbal

Lisboa Aiset - Associação da Indústria da Península de Setúbal

Lisboa CCIP - Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa

Lisboa AIP - Associação Industrial Portuguesa

Lisboa CIP - Confederação Empresarial de Portugal

Lisboa UACS - União de Associações do Comercio e Serviços

Lisboa AICCS - Associação da Indústria e Comércio de Colas e Similares

Lisboa ACAPOR - Associação de Comércio Audiovisual de Portugal

Lisboa ACICO - Associação Nacional de Armazenistas Comerciantes e Importadores de Cereais e Oleaginosas

Lisboa AÇOMEFER - Associação Portuguesa dos Grossistas de Aços, Metais e Ferramentas

Lisboa AECOPS-Associação de Empresas de Construção e Obras Publicas e Serviços

Lisboa AGEFE- Associação Empresarial dos Sectores Electrico Electrodomestico Fotografico e Electronico

Lisboa AHRESP-Associação da Hotelaria Restauração e Similares de Portugal

Lisboa ANACPA - Assoc Nacional de Comerciantes de Produtos Alimentares

Lisboa ANCIPA - Assoc Nacional Comerciantes e Industriais Produtos Alimentares

Lisboa ANPME - Associação Nacional das Pequenas e Medias Empresas

Lisboa APECATE - Associação Portuguesa de Empresas de Congressos,
Animação Turística e Eventos

Lisboa APED - Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição

Lisboa ANF - Associação Nacional das Farmácias

Lisboa ANEL - Associação Nacional de Empresas Lituosas

Lisboa ANECRA - Associação Nacional Empresas Comércio e Reparação
Automóvel

Lisboa APEL - Associação Portuguesa Editores e Livreiros

Lisboa AARL - Associação dos Artesãos da Região de Lisboa

Lisboa ADIPA - Associação dos Distribuidores de Produtos Alimentares

Lisboa APFS - Associação Portuguesa de Facility Services

Lisboa EFS - Associação das Empresas Familiares

Lisboa AESCLO - Associação Empresarial de Comércio e Serviços dos
Concelhos de Loures e Odivelas

Lisboa AERLIS - Associação Empresarial Região de Lisboa

Lisboa APLOG- Associação Portuguesa de Logística

Lisboa APORMED- Associação Portuguesa das Empresas de Dispositivos

Médicos

Lisboa AESINTRA - Associação Empresarial do Concelho de Sintra

Lisboa ACECOA – Associação Comercial e Empresarial dos Concelhos de
Oeiras e Amadora

Lisboa AECC - Associação Empresarial do Concelho de Cascais

Lisboa Associação Portuguesa da Franchise

Lisboa APDA - Associação Portuguesa de Distribuição e Drenagem de Águas

Lisboa Associação comercial Empresarial de Abrantes, Constância, Sardoã,
Mação e Vila de Rei

Alentejo ACENA – Associação Comercial e Empresarial do Nordeste Alentejano

Alentejo ACST - Associação do Comércio, Serviços e Turismo de Beja

Alentejo AEAL - Associação dos Empresários do Alentejo Litoral - Centro

Empresarial de Grândola

Alentejo AEPO - Associação Empresarial e de Promoção de Odemira

Alentejo AES - Associação Empresarial de Sines

Alentejo Associação Comercial do Distrito de Évora

Alentejo ACIPS - Associação Comercial e Industrial de Ponte de Sôr

Alentejo	Associação Empresarial de Elvas
Alentejo	Associação Nacional dos Jovens Empresários
Alentejo	NEAA - Núcleo Empresarial da Região do Alto Alentejo
Alentejo	NERBE/AEBAL - Associação Empresarial do Baixo Alentejo e Litoral
Alentejo	NERE-AE Associação Empresarial da Região de Évora
Alentejo	NERPOR-AE Associação Empresarial da Região de Portalegre
Alentejo	QUALIFICA - Associação Nacional de Municípios e de Produtores para a Valorização e Qualificação dos Produtos Tradicionais Portugueses
Algarve	ACRAL - Associação de Comércio e Serviços da Região do Algarve
Algarve	CEAL - Confederação dos Empresários do Algarve
Algarve	NERA - Associação Empresarial da Região do Algarve
Algarve	Algfuturo - União Empresarial do Algarve
Leiria	ACILIS - Associação Comercial e Industrial de Leiria, Batalha e Porto de Mós
Marinha Grande	ACIMG - Associação Comercial e Industrial da Marinha Grande
Ansião	AEDA - Associação Empresarial de Ansião
Pombal	AICP - Associação de Industriais do Concelho de Pombal
Leiria	AIMMP - Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal (Delegação)
Leiria	AIPI - Associação dos Industriais Portugueses de Iluminação
Leiria	ANECRA - Associação Nacional das Empresas do Comércio e da Reparação Automóvel (Delegação)
Leiria	ARICOP - Associação Regional dos Industriais de Construção e Obras Públicas do Distrito de Leiria
Porto de Mós	ASSIMAGRA - Associação Portuguesa dos Industriais de Mármore, Granitos e Ramos Afins (Delegação)
Pombal	ACS Pombal - Associação Comercial e de Serviços de Pombal
Marinha Grande	CEFAMOL - Associação Nacional da Indústria de Moldes
Leiria	NERLEI - Associação Empresarial da Região de Leiria
Marinha Grande	POOL-NET - Portuguese Tooling Network
Leiria	ADAE - Associação de Desenvolvimento da Alta Estremadura
Leiria	ANCC - Associação Nacional do Corpo e Cabelo
Marinha Grande	POOL-NET - Portuguese Tooling Network

Águeda ABIMOTA - Assoc. Nacional das Ind. de Duas Rodas, Ferragens,
Mobiliário e Afins

Oliveira do Bairro Anadia ACIB - Associação Comercial e Industrial da
Bairrada

Águeda ACOAG - Associação Comercial de Águeda

Águeda AEA – Associação Empresarial de Águeda

Sever do Vouga AGIM - Associação para os Pequenos Frutos e Inovação
Empresarial

Aveiro AIDA - Associação Industrial do Distrito de Aveiro

Aveiro Associação Comercial do Distrito de Aveiro

Aveiro Inova-Ria - Associação de Empresas para uma Rede de Inovação em
Aveiro

Águeda LIQ - Laboratório Industrial de Qualidade, Associação Técnico Científica

Vagos NEVA - Núcleo Empresarial de Vagos

Albergaria-a-Velha / Estarreja / Murtosa / Ovar / Sever do Vouga SEMA -
Associação Empresarial

Aveiro UNAVE - Associação para a Formação Profissional e Investigação da
Universidade de Aveiro

Mealhada ACIBA – Associação Comercial e Industrial da Bairrada e Aguieira

Figueira da Foz ACIFF - Associação Comercial e Industrial da Figueira da Foz

Coimbra ACIP - Associação do Comércio e da Indústria de Panificação, Pastelaria
e Similares

Cantanhede AEC- Associação Empresarial de Cantanhede

Figueiró dos Vinhos AEPIN - Associação Empresarial do Pinhal Interior

Lousã AESL - Associação Empresarial Serra da Lousã

Coimbra APBC-Agência para a Promoção da Baixa de Coimbra

Coimbra ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários - Direção Regional

Coimbra APICER - Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica

Oliveira do Hospital Associação BLC3 - Campus de Tecnologia e Inovação

Condeixa-A-Nova ADEC-Associação de Desenvolvimento Empresarial de
Condeixa

Mira AEM-Associação Empresarial de Mira

Pampilhosa da Serra AEPS -Associação Empresarial da Pampilhosa da Serra

Vila Nova de Poiares AEDP-Associação Empresarial de Poiares

Miranda do Corvo CEMC- Clube Empresarial de Miranda do Corvo
Soure AEsoure- Associação Empresarial de Soure
Oliveira do Hospital ADI- Associação de desenvolvimento Integrado de Oliveira do Hospital e Tábua
Coimbra CEC - Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro
Coimbra CERC- associação que representa 13 associações do distrito: ACIBA, ACIF, ADEC, AEC, AEDP, AEN, AEPS, AESoure, AESL, APBC, CEMC, NEP e ADI.
Penela NEMP - Núcleo Empresarial de Penela
Coimbra NERC – Associação Empresarial da Região da Coimbra
Guarda Núcleo Empresarial da Região da Guarda
Pinhel Associação Industrial e Comercial de Pinhel
Trancoso Associação Empresarial do Nordeste da Beira
Gouveia Associação Comercial de Gouveia, Seia e Fornos de Algodres
Seia Associação de Artesãos da Serra da Estrela
Covilhã Associação Empresarial da Covilhã, Belmonte e Penamacor
Covilhã Associação Nacional dos Industriais de Lanifícios
Fundão Associação de Desenvolvimento Integrado da Beira Baixa
Fundão Associação Comercial e Industrial do Concelho do Fundão
Castelo Branco Associação Com. Ind. e Serviços de C. Branco, Idanha-A-Nova e V.V. de Ródão
Castelo Branco Associação Empresarial da Beira Baixa
Sertã Assoc. Com. Ind. dos Concelhos de Sertã, Proença-A-Nova, Vila de Rei e Oleiros
Alfândega da Fé Associação Industrial e Comercial de Alfândega da Fé (AICAF)
Alijó Associação Comercial e Industrial de Alijó
Amarante Associação Empresarial de Amarante (AEA)
Amares Associação Empresarial Vale do Homem (AEVH)
Arcos de Valdevez Associação Comercial e Industrial de Arcos de Valdevez e Ponte da Barca (ACIAB)
Armamar Não tem associação empresarial/comercial/serviços
Arouca Associação Empresarial de Cambra e Arouca
Baião Associação Empresarial de Baião
Barcelos Associação Comercial e Industrial de Barcelos e do Vale do Cávado

Boticas Mais Boticas - Associação Empresarial Botiquense
Braga Associação Empresarial de Braga
Bragança "Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Bragança
Associação Empresarial de Bragança (NERBA)"
Cabeceiras de Basto Associação Empresarial de Fafe, Cabeceiras de Basto e
Celorico de Basto
Caminha ACIVAC - Associação Comercial e Industrial dos Vales do Âncora e
Coura (ACIVAC)
Carrazeda de Ansiães ACICA - Associação Comercial e Industrial de Carrazeda
de Ansiães
Castelo de Paiva Associação Comercial e Industrial de Castelo de Paiva
Celorico de Basto Associação Empresarial de Fafe, Cabeceiras de Basto e
Celorico de Basto
Chaves Associação Empresarial do Alto Tâmega (ACISAT)
Cinfães Associação Empresarial de Cinfães
Espinho Associação Comercial de Espinho
Esposende Associação Comercial e Industrial do Concelho de Esposende
Fafe Associação Empresarial de Fafe, Cabeceiras de Basto e Celorico de
Basto
Felgueiras Associação Empresarial de Felgueiras
Freixo de Espada à Cinta ACISFEC - Associação Comercial, Industrial e
Serviços de Freixo de Espada à Cinta
Gondomar Associação Comercial e Industrial de Gondomar
Guimarães Associação Comercial e Industrial de Guimarães
Lamego AEL - Associação Empresarial de Lamego
Lousada Associação das Empresas Comerciais de Lousada
Macedo de Cavaleiros Associação Comercial e Industrial e de Serviços de
Macedo de Cavaleiros
Maia Associação Empresarial da Maia
Marco de Canaveses Associação Empresarial do Marco de Canaveses
Matosinhos Associação Empresarial do Concelho de Matosinhos
Melgaço Associação Comercial dos Concelhos de Monção e Melgaço
Mesão Frio Associação Comercial e Industrial dos Concelhos de Peso da
Régua, Santa Marta de Penaguião e Mesão Frio

Miranda do Douro Associação Comercial e Industrial do Concelho de Miranda do Douro

Mirandela Associação Comercial e Industrial de Mirandela

Mogadouro Associação Comercial, Industrial e Serviços de Mogadouro (A.C.I.S.M)

Moimenta da Beira Associação Comercial e Industrial

Monção Associação Comercial dos Concelhos de Monção e Melgaço

Mondim de Basto Núcleo Empresarial de Mondim de Basto (NEMB)

Montalegre Associação Empresarial do Alto Tâmega (ACISAT)

Murça JAUDO - Associação de Desenvolvimento das Terras de Jou

Oliveira de Azeméis "Associação Comercial dos Concelhos de Oliveira de Azeméis e de Vale de Cambra

Associação Empresarial do Concelho de Oliveira de Azeméis"

Paços de Ferreira Associação Empresarial de Paços de Ferreira

Paredes Associação Empresarial de Paredes

Paredes de Coura ACIVAC - Associação Comercial e Industrial dos Vales do Âncora e Coura (ACIVAC)

Penafiel Associação Empresarial de Penafiel

Penedono AECRP - Associação Empresarial e Comercial da Região de Penedono

Peso da Régua Associação Comercial e Industrial dos Concelhos de Peso da Régua, Santa Marta de Penaguião e Mesão Frio

Ponte da Barca Associação Comercial e Industrial de Arcos de Valdevez e Ponte da Barca (ACIAB)

Ponte de Lima Associação Empresarial de Ponte de Lima

Porto Associação dos Comerciantes do Porto

Póvoa de Lanhoso "Associação Empresarial da Póvoa de Lanhoso (Impulso) Associação dos Ourives da Póvoa de Lanhoso"

Póvoa de Varzim Associação Empresarial da Póvoa de Varzim

Resende Associação Empresarial de Resende

Ribeira de Pena Associação Empresarial do Alto Tâmega (ACISAT)

Sabrosa Associação Douro Histórico

Santa Maria da Feira Associação Empresarial de Santa Maria da Feira

Santa Marta de Penaguião Associação Comercial e Industrial dos Concelhos de Peso da Régua, Santa Marta de Penaguião e Mesão Frio

Santo Tirso Associação Comercial e Industrial do Concelho de Santo Tirso
São João da Madeira Associação Comercial São João da Madeira (ACSJM)
São João da Pesqueira Capital Douro - Associação Industrial, Comercial e de
Serviços de São João da Pesqueira
Sernancelhe ACISba - Associação Empresarial Beira Alta
Tabuaço Associação de Desenvolvimento Integrado do Vale do Távora
Tarouca Associação Empresarial do Concelho de Tarouca
Terras do Bouro Associação Empresarial Vale do Homem (AEVH)
Torre de Moncorvo ACIM - Associação Comercial e Industrial de Moncorvo
Trofa Associação Empresarial do Baixo Ave (AEBA)
Vale de Cambra Associação Empresarial de Cambra e Arouca
Valença AEV - Associação Empresarial de Valença
Valongo Associação Industrial e Empresarial de Valongo
Valpaços Associação Empresarial do Alto Tâmega (ACISAT)
Viana do Castelo Associação Empresarial de Viana do Castelo
Vieira do Minho Associação Comercial e Empresarial de Vieira do Minho
Vila do Conde Associação Comercial e Industrial de Vila do Conde
Vila Flor Associação Comercial e Industrial de Vila Flor
Vila Nova de Famalicão Associação Empresarial do Baixo Ave (AEBA)
Vila Nova de Foz Côa Associação Comercial e Industrial do Concelho de Vila
Nova de Foz Côa
Vila Nova de Gaia Associação Comercial e Industrial de Vila Nova de Gaia
Vila Pouca de Aguiar Associação Empresarial do Alto Tâmega (ACISAT)
Vila Real "Associação Comercial e Industrial de Vila Real (ACIVR)
NERVIR - Associação Empresarial"
Vila Verde Associação Empresarial Vale do Homem (AEVH)
Vimioso Associação Comercial e Industrial de Vimioso
Vizela Associação Comercial e Industrial de Vizela

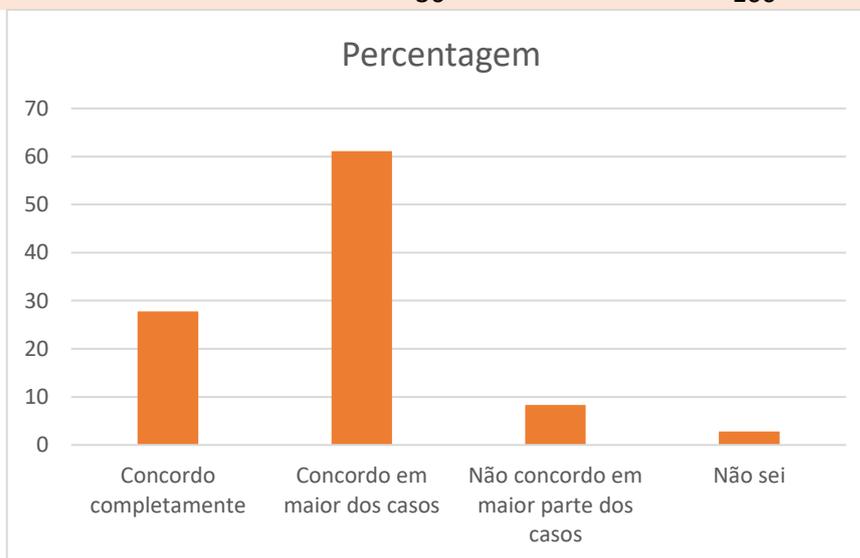
Anexo E – Respostas e Conclusões resultantes da aplicação do Questionário a Associações Empresariais - Contratação de mão de obra oriunda de países terceiros

Até 26-09-2024 responderam ao inquérito 36 Associações Empresariais e foi este conjunto de respostas que foi alvo da análise estatística que se segue.

Pergunta nº 2 - Indique em que medida concorda com a seguinte afirmação.

As empresas associadas não têm acesso a mão de obra na medida das suas necessidades.

Tipo de resposta	Nº de respostas	Percentagem
Concordo completamente	10	27,78
Concordo em maior dos casos	22	61,11
Não concordo em maior parte dos casos	3	8,33
Não sei	1	2,78
Total	36	100



Conclusão: 89% das associações que responderam concordam que as empresas associadas não têm acesso a mão de obra na medida das suas necessidades, ou completamente, ou que em maior parte dos casos.

Pergunta nº 3 - Em que tipo de mão de obra, as empresas associadas, sentem mais dificuldade em contratar?

Tipo de resposta	Nº de respostas	Percentagem
Ambas de igual forma	14	38,89
Mão de obra não qualificada	2	5,56
Mão de obra não qualificada em maior parte das vezes	4	11,11
Mão de obra qualificada	6	16,67
Mão de obra qualificada em maior parte das vezes	10	27,78
Total	36	100

Conclusão: Cerca de 40% das respostas identificam igual necessidade de mão de obra qualificada e não qualificada, sendo que cerca de 17% identificam mão de obra não qualificada em absoluto ou em maior parte das vezes, e cerca de 44% identificam a mão de obra qualificada em absoluto ou em maior parte das vezes.

Pergunta nº 4 - O recurso aos serviços públicos de emprego do IEFP, pelos associados, são uma escolha quando as necessidades de mão de obra se colocam?

Tipo de resposta	Nº de respostas	Percentagem
Não	9	25,00
Sim	27	75,00
Total	36	100,00

Conclusão: 75% das Associações Empresariais concordam que o recurso aos serviços públicos de emprego do IEFP, pelos associados, são uma escolha quando as necessidades de mão de obra se colocam.

Pergunta nº 5 - Qual a razão para os associados não recorrerem aos serviços públicos de emprego do IEFP, quando necessitam de contratar mão de obra?

Resultados - Foram identificadas as seguintes razões:

“Não dão resposta”;

“Burocracia e resposta não adequada às necessidades”;

“As suas expectativas não são correspondidas”;

“Falta de resposta”;

“Não disponho de informação”;

“O IEFP é uma entidade que nunca está presente, nunca se mostra e normalmente só complica”;

“A resposta não é rápida e adequad”a;

“Têm de ser eles a criar a oferta de emprego para depois o IEFP selecionar candidatos”;

“Burocracia e complexidade dos processos e da plataforma”;

Conclusão: As razões apontadas para o não recurso aos serviços públicos de emprego do IEFP, quando necessitam de contratar mão de obra são muito variados não havendo uma única tendência na resposta.

Pergunta nº 6 - A que outro tipo de serviços de emprego recorrem os associados?

Respostas: 4 respostas identificam “Empresas de trabalho temporário”, 4 respostas referem que “Embora não tenham Departamento de Recursos Humanos desenvolvem ações para captação direta de Recursos Humanos” e uma resposta remete para “Opta por soluções de outsourcing”. Foram ainda referidas “outros”:

“Pedem apoio à associação para a divulgação de ofertas e apoio ao recrutamento”;

“Promovem a formação após contratação”;

“Anúncios no Facebook, Instagram, netempregos”.

Conclusão: Os associados das Associações Empresariais que não recorrem aos serviços públicos de emprego do IEFP optam essencialmente por ações para captação direta de Recursos Humanos e pelo recurso a empresas de trabalho temporário.

Pergunta nº 7 - Como classificaria os resultados do recurso aos serviços públicos de emprego do IEFP?

Tipo de resposta	Nº de respostas	Percentagem
Bons	6	15,79
Insuficientes	19	50,00
Muito bons	2	5,26
Não tenho opinião	2	5,26
Razoáveis	9	23,68
Total	38	100

Conclusão: 50% das Associações Empresariais classifica como insuficientes os resultados ao recurso aos serviços públicos de emprego do IEFP.

Pergunta nº 8 - O que pensa poder estar na origem da classificação de insuficiente relativamente ao serviço prestado pelo IEFP?

Resposta	Nº de respostas	Percentagem
Complexidade do problema	4	14,81
Falta de interesse em arranjar trabalho por parte dos inscritos nos serviços de emprego	12	44,44

Falta de recursos humanos alocados a estes serviços	2	7,41
Falta de recursos materiais (computadores, software, espaços de trabalho adequados etc.) alocados a estes serviços	1	3,70
Insuficiência do serviço prestado	8	29,63
Total	27	100

Outras respostas referem:

“Demora na resposta; burocratização dos registos de ofertas de emprego”;

“Desequilíbrio entre as necessidades das empresas e as competências disponíveis pela maioria dos inscritos”;

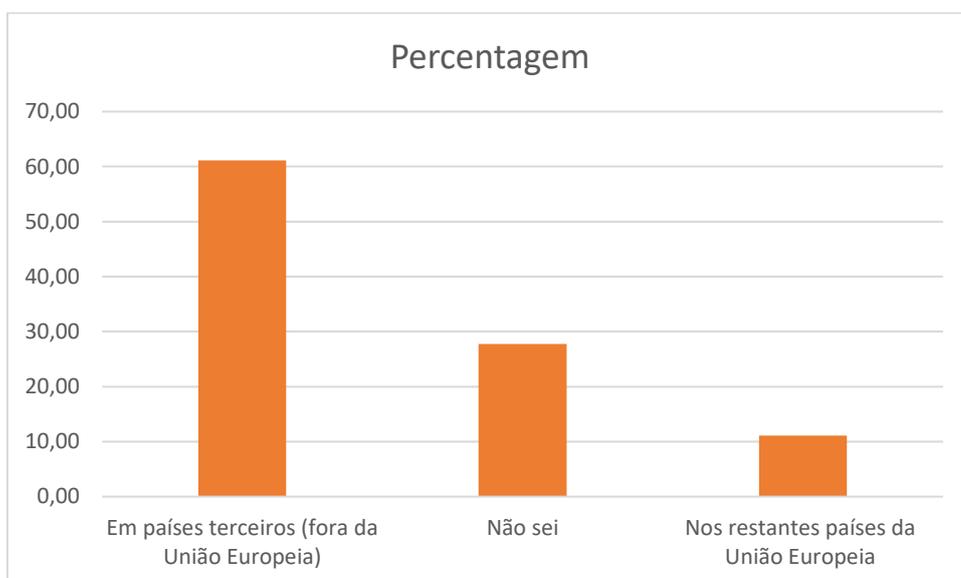
“Todas as alíneas anteriores”;

“Entende-se que o IEFP tem como principais destinatários das ações as pessoas que procuram emprego do que um serviço de qualidade para servir as empresas que procuram trabalhadores”.

Conclusão: Cerca de 44% das respostas das Associações Empresariais considera que a falta de interesse em arranjar trabalho por parte dos inscritos nos serviços de emprego está na origem da classificação de insuficiente relativamente ao serviço prestado pelo IEFP, seguidas de cerca de 30% das respostas que referem a insuficiência do serviço prestado. Cerca de 15% das respostas remetem para a complexidade do problema.

Pergunta nº 9 - Considerando que Portugal tem apresentado taxas de desemprego muito baixas, onde julga existir mais mão de obra adequada e disponível para trabalhar em Portugal?

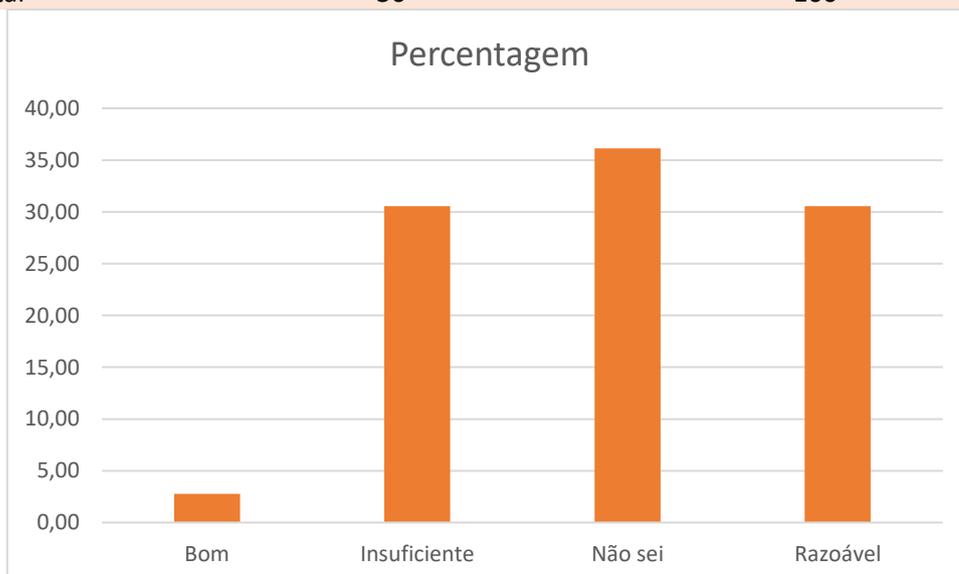
Tipo de resposta	Nº de respostas	Percentagem
Em países terceiros (fora da União Europeia)	22	61,11
Não sei	10	27,78
Nos restantes países da União Europeia	4	11,11
Total	36	100



Conclusão: Cerca de 60% das respostas consideram existir mais mão de obra adequada e disponível para trabalhar em Portugal em países terceiros.

Pergunta nº 10 - Como classificaria o serviço público prestado na contratação de mão de obra oriunda de países terceiros (fora da União Europeia):

Tipo de resposta	Nº de respostas	Percentagem
Bom	1	2,78
Insuficiente	11	30,56
Não sei	13	36,11
Razoável	11	30,56
Total	36	100



Conclusão: A maior percentagem de respostas, 35%, refere não saber classificar o serviço público prestado na contratação de mão de obra oriunda de países terceiros. As

respostas que apontam para a classificação de insuficiente e para a classificação de razoável são na mesma percentagem, cerca de 30% cada uma.

Pergunta nº 11 - Dê a sua opinião, relativamente aos fatores que se seguem, identificando em que medida podem estar na origem de uma prestação má ou insuficiente por parte dos serviços públicos de emprego do IEFP na contratação de recursos humanos oriundos de países terceiros.

11. a) O tempo de resposta dos serviços de emprego é:

Tipo de resposta	Nº de respostas	Percentagem
Longo	6	54,55
Muito longo	3	27,27
Não tenho opinião	2	18,18
Total	11	100

Dimensão: Burocracia

Variável em estudo: Tempo de resposta

Conclusão: Cerca de 82% consideram que o tempo de resposta é longo ou muito longo, na contratação de recursos humanos oriundos de países terceiros.

11. b) O formalismo usado pelos serviços de emprego para tratamento das questões é:

Tipo de resposta	Nº de respostas	Percentagem
Adequado	2	18,18
Grande	6	54,55
Muito grande	3	27,27
Total	11	100

Dimensão: Burocracia

Variável em estudo: Formalismo

Conclusão: Cerca de 82% consideram que o formalismo usado pelos serviços de emprego, na contratação de recursos humanos oriundos de países terceiros, é grande ou muito grande.

11. c) Os serviços de emprego tratam as questões com:

Tipo de resposta	Nº de respostas	Percentagem
Inovação e flexibilidade	1	9,09
Não tenho opinião	1	9,09
Pouca inovação e flexibilidade	6	54,55
Sem nenhuma inovação e flexibilidade	3	27,27
Total	11	100,00

Dimensão: *New Public Management*

Variável em estudo: Inovação e flexibilidade

Conclusão: Cerca de 82% consideram que os serviços de emprego, tratam a contratação de recursos humanos oriundos de países terceiros, com pouca ou nenhuma inovação e flexibilidade.

11. d) As respostas fornecidas pelos serviços de emprego público são:

Tipo de resposta	Nº de respostas	Percentagem
Adequadas às reais necessidades das empresas e das pessoas	2	18,18
Nada adequadas às reais necessidades das empresas e das pessoas	1	9,09
Não tenho opinião	1	9,09
Pouco adequadas às reais necessidades das empresas e das pessoas	7	63,64
Total	11	100

Dimensão: *New Public Management*

Variável em estudo: Alinhamento do serviço com as reais necessidades das empresas

Conclusão: Cerca de 73% das respostas considera que as respostas fornecidas pelos serviços públicos de emprego, na contratação de recursos humanos oriundos de países terceiros, são pouco ou nada adequadas às reais necessidades das empresas e das pessoas.

11. e) Os Serviços públicos de emprego estão:

Tipo de resposta	Nº de respostas	Percentagem
Mais preocupados com os resultados alcançados do que em cumprir os procedimentos	1	9,09
Mais preocupados em cumprir os procedimentos do que com os resultados alcançados	4	36,36
Muito mais preocupados em cumprir os procedimentos do que com os resultados alcançados	4	36,36
Não tenho opinião	2	18,18
Total	11	100

Dimensão: Burocracia

Variável em estudo: Responsabilização com base nos procedimentos

Conclusão: Cerca de 73% das respostas considera que os serviços públicos de emprego, na contratação de recursos humanos oriundos de países terceiros, mais ou

muito mais preocupados em cumprir com os procedimentos do que com os resultados a alcançar.

11. f) Os serviços públicos de emprego:

Tipo de resposta	Nº de respostas	Percentagem
Não são nada responsabilizados pelos resultados alcançados	3	27,27
Não são responsabilizados pelos resultados alcançados	3	27,27
Não tenho opinião	1	9,09
São muito responsabilizados pelos resultados alcançados	1	9,09
São responsabilizados pelos resultados alcançados	3	27,27
Total	11	100

Dimensão: *New Public Management*

Variável em estudo: Responsabilização pelos resultados

Conclusão: Cerca de 55% das respostas considera que os serviços públicos de emprego, na contratação de recursos humanos oriundos de países terceiros, não são responsabilizados ou mesmo nada responsabilizados pelos resultados.

11. g) Os serviços públicos de emprego no desenvolvimento do seu trabalho:

Tipo de resposta	Nº de respostas	Percentagem
Dispõem de recursos suficientes	1	9,09
Não tenho opinião	6	54,55
Sentem falta de recursos	3	27,27
Têm uma grande falta de recursos	1	9,09
Total	11	100

Dimensão: *New Public Management*

Variável em estudo: Recursos necessários

Conclusão: Cerca de 55% das respostas não tem opinião, mas cerca de 36% considera que os serviços públicos de emprego, na contratação de recursos humanos oriundos de países terceiros, sentem falta de recursos ou mesmo grande falta de recursos.

11. h) O orçamento dos serviços públicos de emprego dedicados a esta problemática parecem-lhe:

Tipo de resposta	Nº de respostas	Percentagem
Adequados	3	30
Muito insuficientes	1	10
Não tenho opinião	6	60
Total	10	100

Dimensão: *New Public Management*

Variável em estudo: Orçamento por projetos / objetivos

Conclusão: 60% das respostas não tem opinião, relativamente à adequação do orçamento dos serviços públicos de emprego, na contratação de recursos humanos oriundos de países terceiros e 30% consideram adequados.

11. i) Como classificaria o grau de especialização dos serviços públicos de emprego:

Tipo de resposta	Nº de respostas	Percentagem
Não tenho opinião	2	18,18
São especializados	3	27,27
São muito pouco especializados	1	9,09
São pouco especializados	5	45,45
Total	11	100

Dimensão: *New Public Management*

Variável em estudo: Especialização dos serviços

Conclusão: Cerca de 55% das respostas considera que os serviços públicos de emprego, são pouco ou muito pouco especializados, na contratação de recursos humanos oriundos de países terceiros.

11. j) Como classificaria os serviços públicos de emprego na sua interação com os restantes serviços da Administração Pública (AD)

Tipo de resposta	Nº de respostas	Percentagem
Interagem com os outros serviços da AD	3	27,27
Interagem pouco com os outros serviços da AD	4	36,36

Não interagem com os outros serviços da AD	1	9,09
Não tenho opinião	3	27,27
Total	11	100

Dimensão: *New Public Governance*

Variável em estudo: Número de entidades que colaboram no processo

Conclusão: Cerca de 45% das respostas considera que os serviços públicos de emprego, interagem pouco ou mesmo não interagem com os outros serviços da Administração Pública, apenas cerca de 30% considera têm essa interação, na contratação de recursos humanos oriundos de países terceiros.

11.l) Na sua opinião a estrutura dos serviços públicos de emprego são:

Tipo de resposta	Nº de respostas	Percentagem
Muito hierarquizada	4	36,36
Não tenho opinião	4	36,36
Suficientemente hierarquizada	3	27,27
Total	11	100,00

Dimensão: *New Public Service*

Variável em estudo: Informalidade

Conclusão: Cerca de 64% das respostas considera que os serviços públicos de emprego, na contratação de recursos humanos oriundos de países terceiros, tem uma estrutura hierarquizada ou muito hierarquizada.

Pergunta nº 12 - Dê a sua opinião, relativamente às características que considere contribuir para o bom desempenho de um serviço público de apoio à contratação de países terceiros.

12. a) O serviço público de emprego estar desenhado de acordo com as reais necessidades das empresas

Tipo de resposta	Nº de respostas	Percentagem
É muito importante	11	100%

Dimensão: *New Public Service*

Variável em estudo: Serviço centrado nos cidadãos e não em clientes

Conclusão: 100% das respostas considera que é muito importante o serviço público de emprego estar desenhado de acordo com as reais necessidades das empresas, para o bom desempenho de um serviço público de apoio à contratação de países terceiros.

12. b) O serviço público de emprego valorizar mais a cidadania do que os resultados imediatos e quantificáveis:

Tipo de resposta	Nº de respostas	Percentagem
É importante	6	54,55
É muito importante	5	45,45
Total	11	100

Dimensão: *New Public Service*

Variável em estudo: Valorização da cidadania mais do que do empreendedorismo

Conclusão: 100% das respostas considera que, o serviço público de emprego valorizar mais a cidadania, do que os resultados imediatos e quantificáveis, contribui para o bom desempenho de um serviço público de apoio à contratação de países terceiros.

12.c) O serviço público de emprego adaptar-se à realidade de forma antecipada e estratégica acompanhando as necessidades de contratação das empresas:

Tipo de resposta	Nº de respostas	Percentagem
É muito importante	11	100%

Dimensão: *New Public Service*

Variável em estudo: Pensamento estratégico e ação democrática

Conclusão: 100% das respostas considera que para o bom desempenho de um serviço público de apoio à contratação de países terceiros é muito importante o serviço público de emprego adaptar-se à realidade de forma antecipada e estratégica acompanhando as necessidades de contratação das empresas.

12. d) Os funcionários dos serviços públicos de emprego serem suficientemente valorizados:

Tipo de resposta	Nº de respostas	Percentagem
É importante	6	54,55
É muito importante	4	36,36
Não tenho opinião	1	9,09
Total	11	100

Dimensão: *New Public Service*

Variável em estudo: Valorização das pessoas mais do que da produtividade

Conclusão: Cerca de 91% das respostas considera que para o bom desempenho de um serviço público de apoio à contratação de países terceiros, é muito importante, os funcionários dos serviços públicos de emprego serem suficientemente valorizados.

12. e) O serviço prestado ser ajustado à realidade, não oferecer apenas soluções padrão:

Tipo de resposta	Nº de respostas	Percentagem
É importante	1	9,09
É muito importante	9	81,82
Não tenho opinião	1	9,09
Total	11	100

Dimensão: *New Public Service*

Variável em estudo: Servir em vez de dirigir

Conclusão: Cerca de 91% das respostas considera que para o bom desempenho de um serviço público de apoio à contratação de países terceiros é importante ou muito importante que o serviço prestado seja ajustado à realidade e não ofereça apenas soluções padrão.

Pergunta nº 13 - Classifique o grau de importância de cada uma das seguintes variáveis para a concretização de um bom serviço público de apoio à contratação de países terceiros.

13. a) Utilização de parcerias e redes interorganizacionais dentro da administração pública.

Tipo de resposta	Nº de respostas	Percentagem
É importante	4	36,36
É muito importante	7	63,64
Total	11	100,00

Dimensão: *New Public Governance*

Variável em estudo: Utilização de parcerias e redes interorganizacionais

Conclusão: 100% das respostas considera que é importante ou muito importante a utilização de parcerias e redes interorganizacionais dentro da administração pública para a concretização de um bom serviço público de apoio à contratação de países terceiros.

13. b) A opção por soluções de resposta que juntem esforços de vários serviços públicos

Tipo de resposta	Nº de respostas	Percentagem
É importante	2	18,18
É muito importante	9	81,82
Total	11	100,00

Dimensão: *New Public Governance*

Variável em estudo: Organização horizontal dos serviços

Conclusão: 100% das respostas considera que é importante ou muito importante a opção por soluções de resposta que juntem esforços de vários serviços públicos, para a concretização de um bom serviço público de apoio à contratação de países terceiros.

13. c) A procura de um maior envolvimento dos cidadãos na procura de soluções.

Tipo de resposta	Nº de respostas	Percentagem
É importante	2	18,18
É muito importante	9	81,82
Total	11	100,00

Dimensão: *New Public Governance*

Variável em estudo: Envolvimento dos cidadãos

Conclusão: 100% das respostas considera que é importante ou muito importante a procura de um maior envolvimento dos cidadãos na procura de soluções, para a concretização de um bom serviço público de apoio à contratação de países terceiros.

13. d) A procura de um maior envolvimento das empresas na procura de soluções.

Tipo de resposta	Nº de respostas	Percentagem
É muito importante	11	100%

Dimensão: *New Public Governance*

Variável em estudo: Envolvimento das empresas

Conclusão: 100% das respostas considera que é muito importante a procura de um maior envolvimento das empresas na procura de soluções, para a concretização de um bom serviço público de apoio à contratação de países terceiros.

13. e) A procura de um maior envolvimento dos funcionários da Administração Pública na procura de soluções.

Tipo de resposta	Nº de respostas	Percentagem
------------------	-----------------	-------------

É importante	2	18,18
É muito importante	9	81,82
Total	11	100

Dimensão: *New Public Governance*

Variável em estudo: Envolvimento dos funcionários

Conclusão: 100% das respostas considera que é importante ou muito importante a procura de um maior envolvimento dos funcionários da Administração Pública na procura de soluções, para a concretização de um bom serviço público de apoio à contratação de países terceiros.

13. f) O aumento da interligação entre políticas públicas de emprego com outras políticas públicas.

Tipo de resposta	Nº de respostas	Percentagem
É importante	2	18,18
É muito importante	9	81,82
Total	11	100,00

Dimensão: *New Public Governance*

Variável em estudo: Interligação entre a política de emprego e outras políticas públicas

Conclusão: 100% das respostas considera que é importante ou muito importante o aumento da interligação entre políticas públicas de emprego com outras políticas públicas, para a concretização de um bom serviço público de apoio à contratação de países terceiros.

Pergunta nº 14 - Pensa que a resposta a dar ao problema de falta de mão de obra, poderia ser melhor se envolvesse várias entidades da administração pública a funcionar em rede?

Tipo de resposta	Nº de respostas	Percentagem
Sim	11	100%

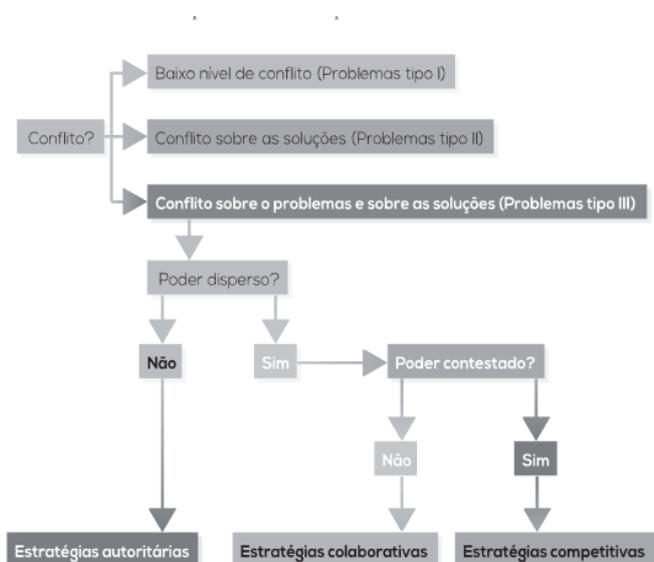
Conclusão: 100% das respostas pensa que a resposta a dar ao problema de falta de mão de obra, poderia ser melhor se envolvesse várias entidades da administração pública a funcionar em rede.

Quadro 1 - Models of public management and impact on the third sector co-production

Model	Values	State-third sector relationship	Impact on co-production by the third sector
New Public Management	Competition, efficiency, performance	Third sector as contractor/ service provider	Pragmatic—a way to improve services. Personalization and responsiveness to citizens as customers.
Neo-Weberian State	Enlightened bureaucracy, openness to citizens	Funding guaranteed by control exercised by government via regulations and conventions	Rule—mainstreamed into organizational purpose; involvement in governance and official procedures
New Public Governance	Governance, open collaboration	Collaborative partnership—community orgs are funded by government but autonomy fully recognized	Open and flexible—led by citizens and a wide range of partners involved in all levels/activities

Fonte: (McMullin, 2021)

Quadro 2 - Lidar com problemas complexos



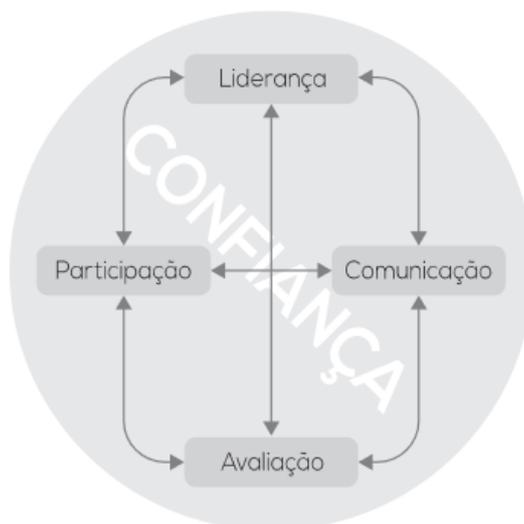
Fonte: (Marques 2017)

Quadro 3 - The main dimensions of joined-up working



Fonte: (Ling 2002)

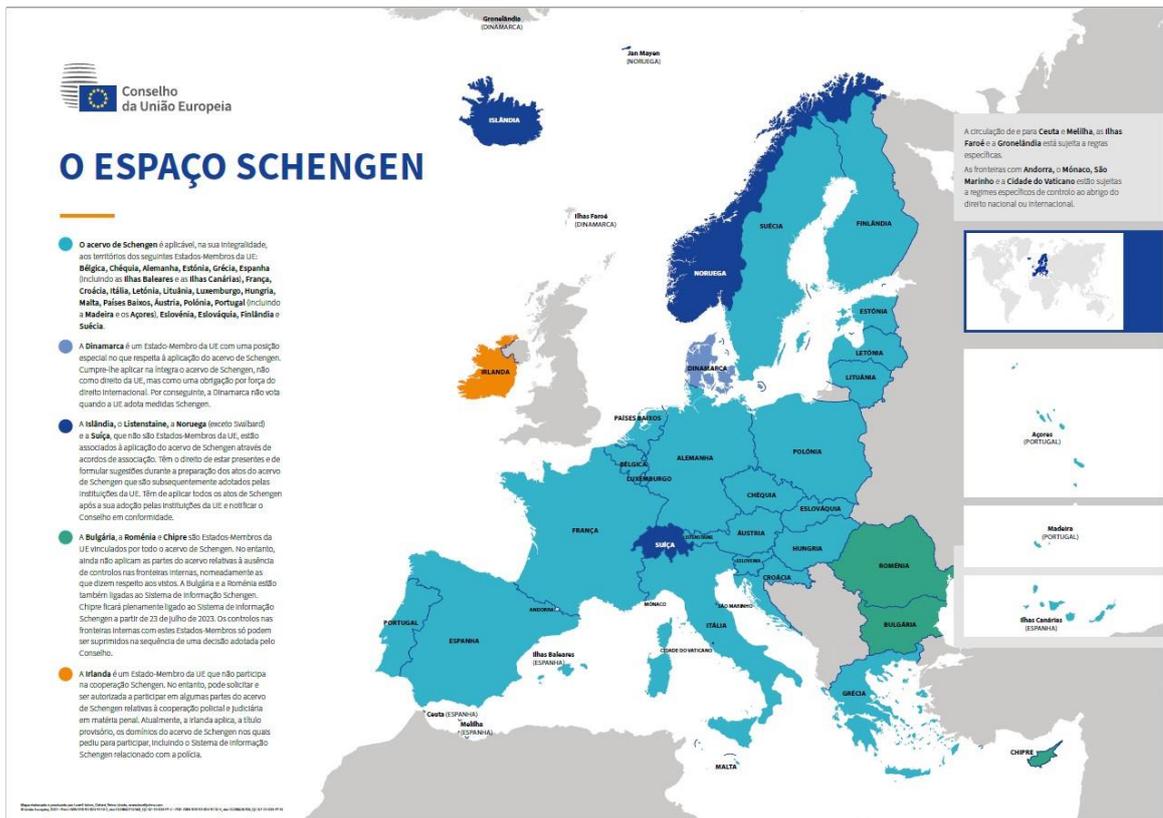
Quadro 4 - Modelo de governação integrada - fatores críticos de sucesso



Um sistema interativo, dinâmico e dependente de confiança

Fonte: (Marques 2017)

Figura 1 - O Espaço Schengen



Fonte: Conselho da União Europeia, Secretariado-Geral do Conselho, The Schengen area, Serviço das Publicações da União Europeia, 2023, <https://data.europa.eu/doi/10.2860/64700>