

Estudo de impacto  
Prémio Boas Práticas  
no Sector Público





## Prefácio

O Prémio “Boas Práticas no Sector Público”, já na sua 6ª edição, tem procurado promover a mudança do Sector Público português ao longo destes últimos anos. O espaço de tempo já decorrido, o investimento financeiro realizado e, sobretudo, o trabalho e o entusiasmo dos que têm trabalhado no projecto, quer como concorrentes, quer como organizadores ou membros do júri, justificam que nos interroguemos sobre se existe proporcionalidade entre o esforço feito e os resultados obtidos. Importa averiguar se a orientação tomada foi a mais correcta e eficaz, em suma, se valeu a pena o projecto em função do que com ele se alcançou.

O período de seis anos que medeia entre a 1ª edição e a 6ª é, aliás, já suficiente para se poder ter uma primeira indicação. Daí a iniciativa de procurar avaliar a extensão e profundidade das mudanças registadas, a qual, só por si, possui um valor pedagógico não despidendo, uma vez ser raro entre nós proceder a uma apreciação da valia dos projectos uma vez estes concluídos.

São as conclusões desse estudo de avaliação que agora se apresenta. Apesar da sua relativa sumariedade, pois que não se estendeu a todos os aspectos das acções empreendidas e a segmentação do sector Público também impôs restrições importantes, puderam retirar-se conclusões interessantes das quais retemos como mais relevantes duas: primeiro que o resultado geral a que se chegou é positivo, havendo assim razão para continuar. Segundo, que muitas das práticas inovadoras que os projectos trouxeram não foram replicadas por outros sujeitos administrativos de natureza similar à velocidade que seria desejável. Tal facto é particularmente notório no âmbito das autarquias locais, onde o número e dimensão das unidades e certa homogeneidade dos processos burocráticos faria esperar um aproveitamento bastante maior das inovações propostas.

Importa assim, a nosso ver, dar ainda mais atenção à necessidade de generalizar as propostas de modernização apresentadas nos projectos concorrentes.

Por último, a investigação agora feita reforça a ideia que devemos, em novas edições, tentar alargar o número de concorrentes e, do mesmo passo, reduzir o seu universo aos sectores da Administração central e local, pois que o Sector Empresarial do Estado apresenta características específicas que aconselham a sua autonomização. Tudo somado, o saldo é largamente positivo e vale a pena prosseguir.

Lisboa, 10 de Novembro de 2008  
RUI CHANCERELLE DE MACHETE

# Índice

3. Prefácio
4. Índice
5. Agradecimento aos participantes
5. Introdução
6. Principais Conclusões
7. Análise das Respostas
  - a. Caracterização da participação no Prémio Boas Práticas no Sector Público
  - b. Impacto do Prémio e dos projectos candidatos nos respectivos organismos
  - c. Replicação dos projectos
24. Perfil dos inquiridos

## Agradecimento aos participantes

A realização deste estudo só foi possível graças à colaboração de todos os entrevistados, que prontamente se disponibilizaram para colaborar na monitorização do impacto do Prémio das Boas Práticas no Sector Público. Ao fazê-lo, contribuíram também para elevarmos, cada vez mais, as nossas metas.

Propomo-nos assim superar, em cada edição, os objectivos basilares: promover a partilha de conhecimentos e reconhecer publicamente os projectos que trouxeram uma mais-valia substancial para a prestação do Estado. A todos os participantes, muito obrigado!

## Introdução

A Deloitte, com o co-patrocínio da Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento (FLAD), realizou um inquérito aos candidatos das seis edições do Prémio Boas Práticas no Sector Público, para aferir o impacto que a iniciativa surtiu nessas entidades, independentemente de terem sido distinguidas ou não. O estudo focou-se em quatro áreas:

- a) Caracterização da participação no Prémio: avalia o grau de recorrência da participação;
- b) Impacto da participação no Prémio nos projectos candidatos e nos respectivos organismos: avalia o impacto no serviço ao cidadão, gestão e processos, motivação, reconhecimento e produtividade;
- c) Replicação dos projectos: avalia a solicitação de informações sobre o projecto e a sua replicação noutras entidades; e
- d) Impacto financeiro do projecto: ao nível de custos, receitas e poupança.

# Principais Conclusões

Participaram 60 entidades na realização deste estudo, 38% das quais pertencentes à Administração Central e Regional e 35% da Administração Local. Analisando a dimensão dos organismos participantes, 60% têm entre 101 e 1000 colaboradores, 23% entre 1001 e 5000 colaboradores e 10% têm mais de 5000 colaboradores. As entidades inquiridas com dimensão inferior a 100 colaboradores pertencem ao grupo das Empresas Públicas e Empresas Concessionárias de Serviço Público e da Administração Central e Regional.

Na realização do inquérito, obteve-se uma percentagem de 35% de respostas do universo dos candidatos nas seis edições do Prémio Boas Práticas no Sector Público. Destes, quase 95% são entidades que foram nomeadas para, pelo menos, um prémio ou que tiveram projectos avaliados in-loco. Dos participantes no inquérito, 40% foram premiados pelo menos uma vez (Gráfico 2).

Em termos globais, quer tenham sido distinguidas ou não, as entidades indicam que os prémios tiveram impacto positivo na sua organização, tendo a maioria dos candidatos identificado um aumento do nível de motivação e produtividade (Gráficos 8, 11, 15 e 18) tanto para o projecto como para a própria equipa. Alguns organismos indicam que a melhoria destes índices abrangeu toda a organização.

Uma parte significativa (56%) dos candidatos que voltou a candidatar-se fê-lo independentemente de terem ou não sido premiados em edições anteriores. Quanto às entidades que não voltaram a candidatar-se, indicam como razão maioritária (50%) a inexistência de projectos (Gráfico 5).

Diversos candidatos utilizaram os inputs de avaliação para melhorar os seus processos internos de medição e avaliação de resultados e impactos. A própria estrutura da candidatura, solicitando indicadores comprovativos, foi utilizada por diversas entidades na melhoria do seu processo interno de medição de performance. No caso da Administração Local, o facto de se terem candidatado levou à melhoria da prestação do serviço ao cidadão (Gráfico 14). No entanto, os inputs de avaliação utilizados foram, na sua maioria, observação informal (entre 44% e 62% consoante as questões), em que só uma minoria utilizou inquéritos ou outro meio de avaliação baseado em resultado mensuráveis (Gráficos 17, 20 e 23). Não obstante os resultados positivos em termos de avaliação dos projectos, há ainda um caminho a percorrer em sede de avaliação e medição sistemática das entidades.

Um aspecto muito positivo do Prémio resulta do potencial replicador de boas práticas. Das entidades participantes no inquérito, 54% indica ter sido contactada por outras entidades, para visitar ou obter informação sobre os seus projectos (Gráfico 28). Adicionalmente, 30% dos inquiridos indica mesmo que os seus projectos foram replicados noutras entidades, tendo sido na Administração Local que se verificou a replicação de projectos com mais frequência (Gráficos 31, 32 e 33).

É nos organismos pertencentes à Administração Central que se sente um maior impacto da participação no Prémio Boas Práticas no Sector Público.

Em termos globais, verificou-se que houve pouca avaliação dos impactos financeiros, com apenas 40% dos candidatos a referir que as candidaturas tiveram impacto positivo no aumento de receitas e na redução de custos (Gráficos 34 e 35).

Da análise integrada da informação recolhida, pode concluir-se que os candidatos consideram o Prémio uma mais-valia para o sector, na medida em que produz um efeito positivo ao nível dos colaboradores, das organizações e da partilha de informação.

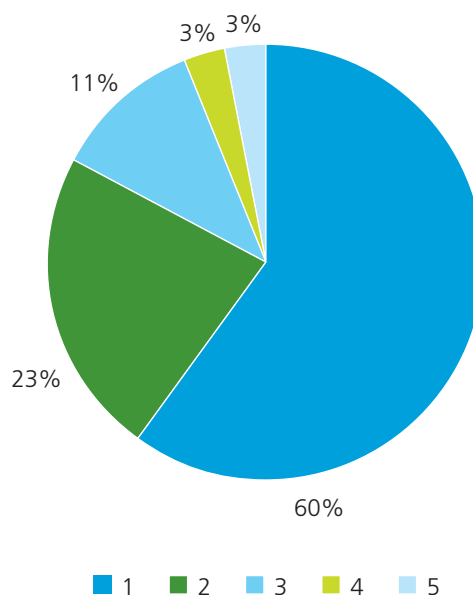
# Análise das Respostas

## a) Caracterização da Participação no Prémio Boas Práticas no Sector Público

G 1 – Número de edições em que concorreu ao prémio (%)

Em quantas edições o seu organismo concorreu ao Prémio (incluindo a 6ª edição)?

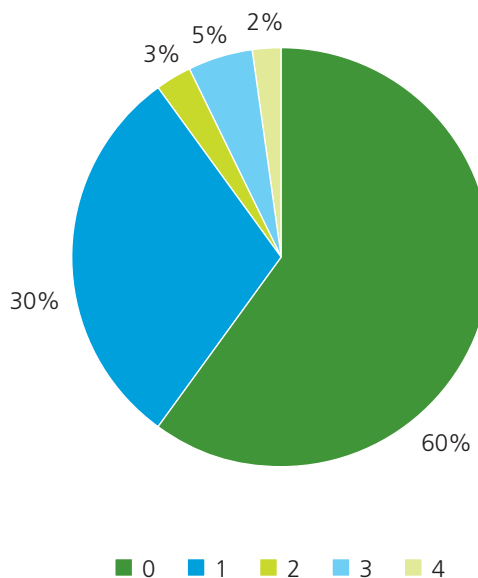
Da análise dos gráficos, constata-se que 60% dos inquiridos afirma que apenas concorreu uma única vez ao Prémio, sendo que 40% concorreram a mais do que uma edição. Nenhum organismo dos inquiridos concorreu às 6 edições.



G 2 – Número de edições em que os seus projectos foram premiados (%)

Em quantas edições os seus projectos foram premiados?

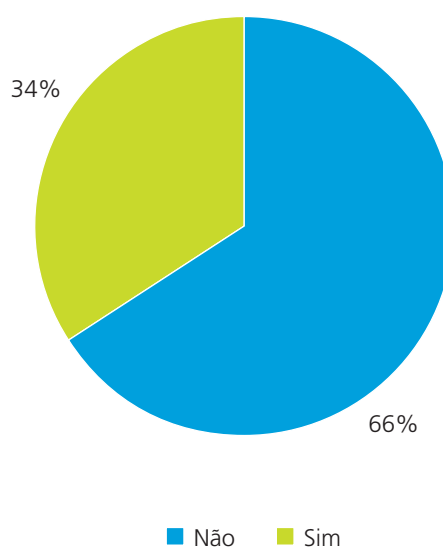
A maioria dos inquiridos (60%) nunca recebeu uma distinção, enquanto que 40% já foi distinguido uma ou mais vezes. Quase 95% dos participantes no inquérito recebeu uma nomeação. Nenhum dos organismos inquiridos recebeu mais de 4 distinções.



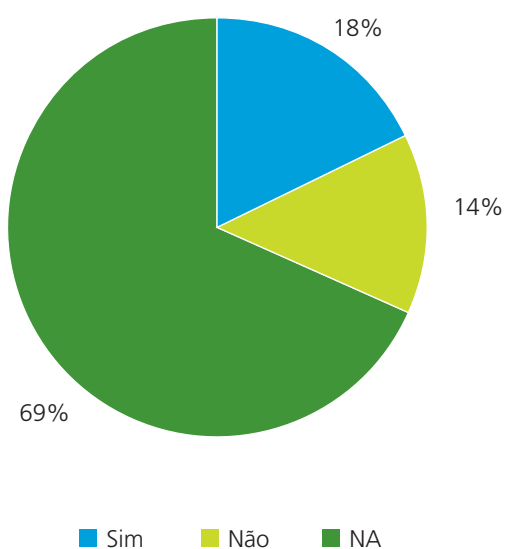
**Já concorreu alguma vez sem ter sido premiado (só até à 5ª Edição)?**

Do universo de candidatos inquiridos, apenas 34% afirma ter concorrido e não ter recebido uma distinção. Destes, a maioria volta a concorrer, sendo que os restantes não o fazem, na sua maioria (50%), por falta de projectos.

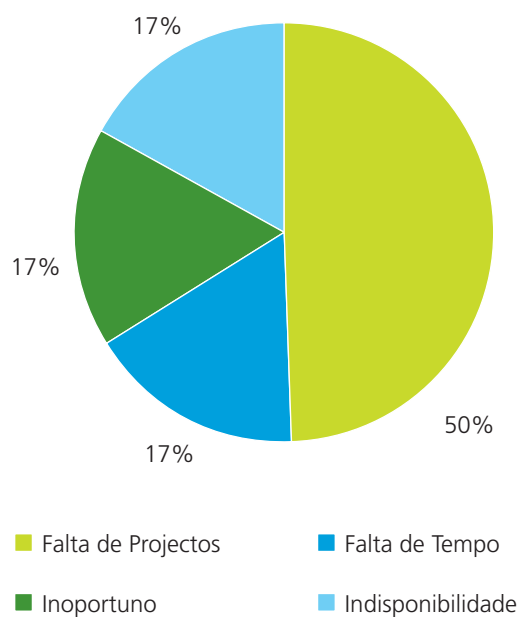
**G 3 – Concorreu sem ter sido premiado (%)**



**G 4 – Concorreu após não ter sido premiado (%)**



**G 5 – Razão porque não voltou a concorrer (%)**

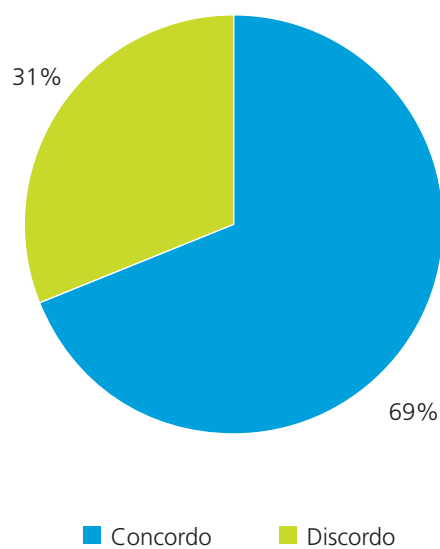


## b) Impacto do Prémio e dos projectos candidatos nos respectivos organismos

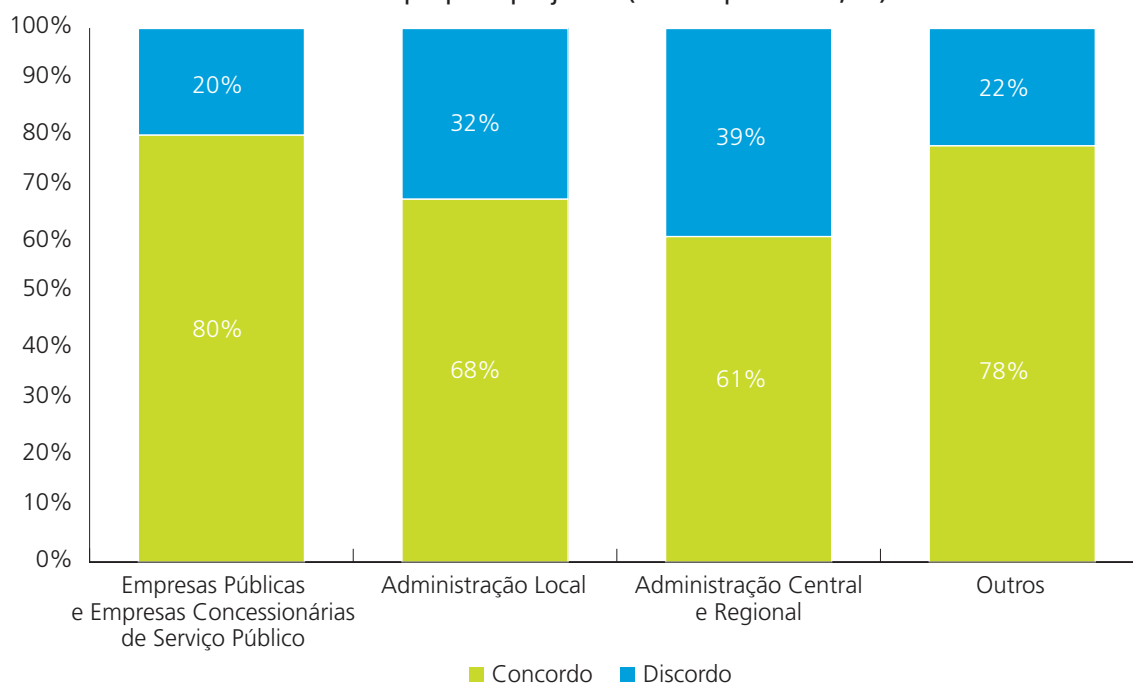
As candidaturas ao Prémio constituíram-se como catalisadores de desenvolvimento dos próprios projectos?

Ao serem questionados sobre o impacto que os prémios tiveram no desenvolvimento dos seus projectos, a maioria dos candidatos (69%) concordou que o facto de se terem candidatado impulsionou o desenvolvimento do próprio projecto. Apenas 31% discorda.

G 6 – As candidaturas ao Prémio constituíram-se como catalisadores de desenvolvimento dos próprios projectos (%)

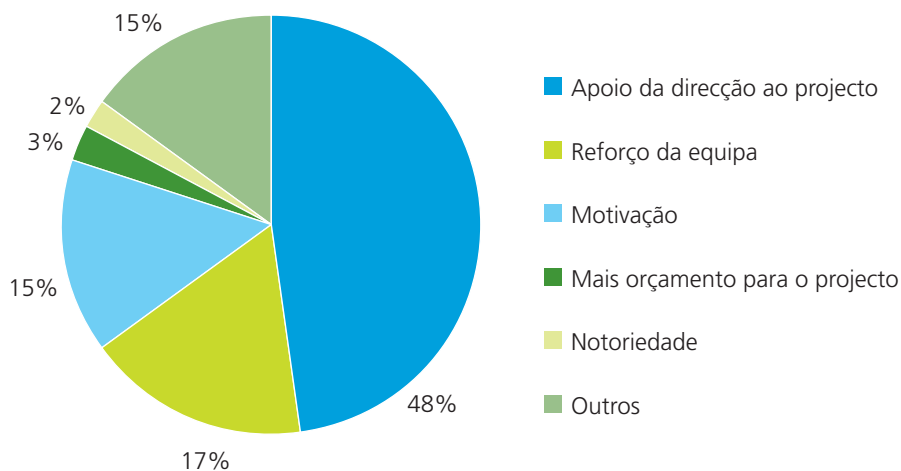


G 7 – As candidaturas ao Prémio constituíram-se como catalisadores de desenvolvimento dos próprios projectos (análise por sector, %)



Pode-se observar que as entidades pertencentes a Empresas Públicas e Empresas Concessionárias de Serviço Público são aquelas que mais concordaram que a candidatura ao Prémio se constituiu como catalisador de desenvolvimento de novos projectos. Pode observar-se, ainda, que os principais impactos do Prémio foram o aumento de apoio da direcção ao projecto, o reforço de equipa e a motivação.

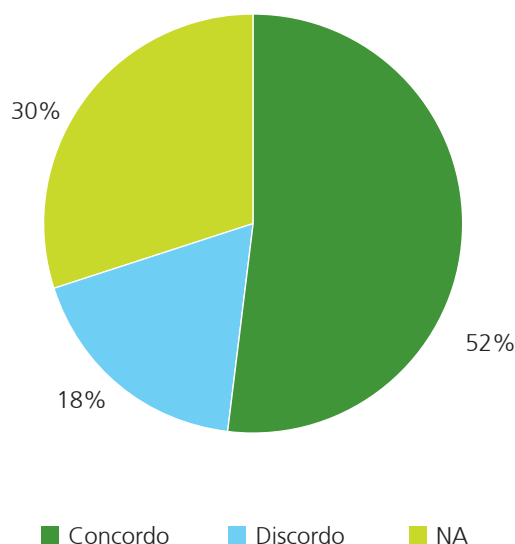
G 8 – Em que se concretizou o efeito das candidaturas ao Prémio (%)



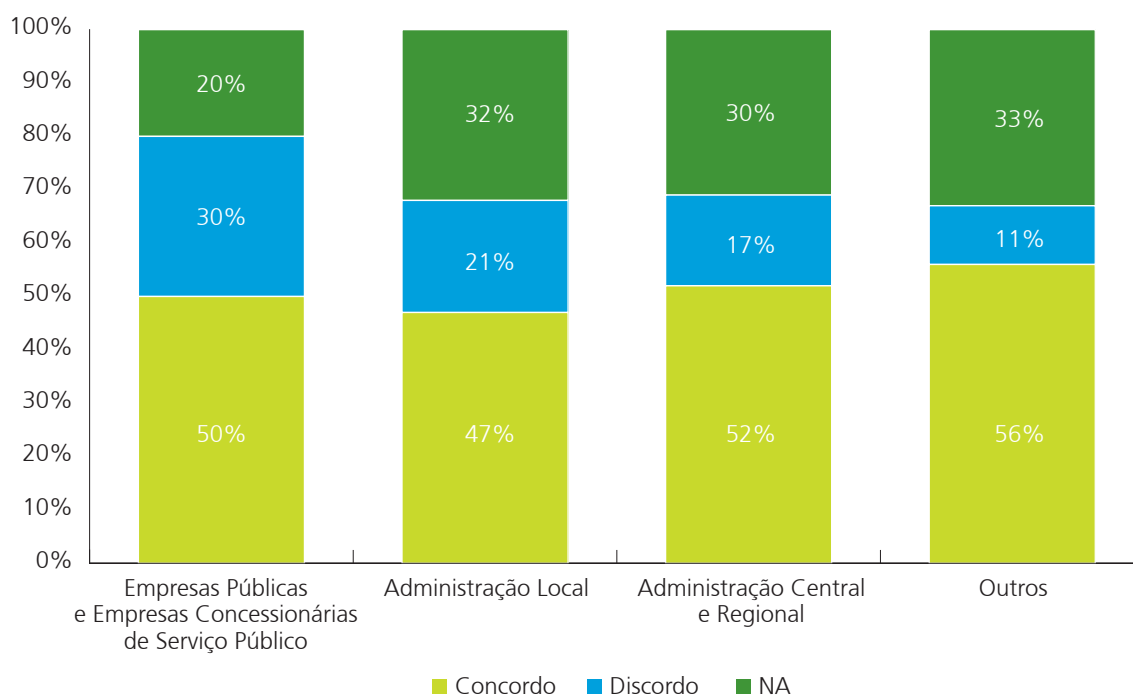
G 9 – As candidaturas ao Prémio constituíram-se como catalisadores de desenvolvimento dos próprios organismos (%)

As candidaturas ao Prémio constituíram-se como catalisadores de desenvolvimento do próprio organismo?

Globalmente os candidatos ao Prémio concordaram que as suas candidaturas tiveram impacto no próprio organismo, e apenas 18% discordou.

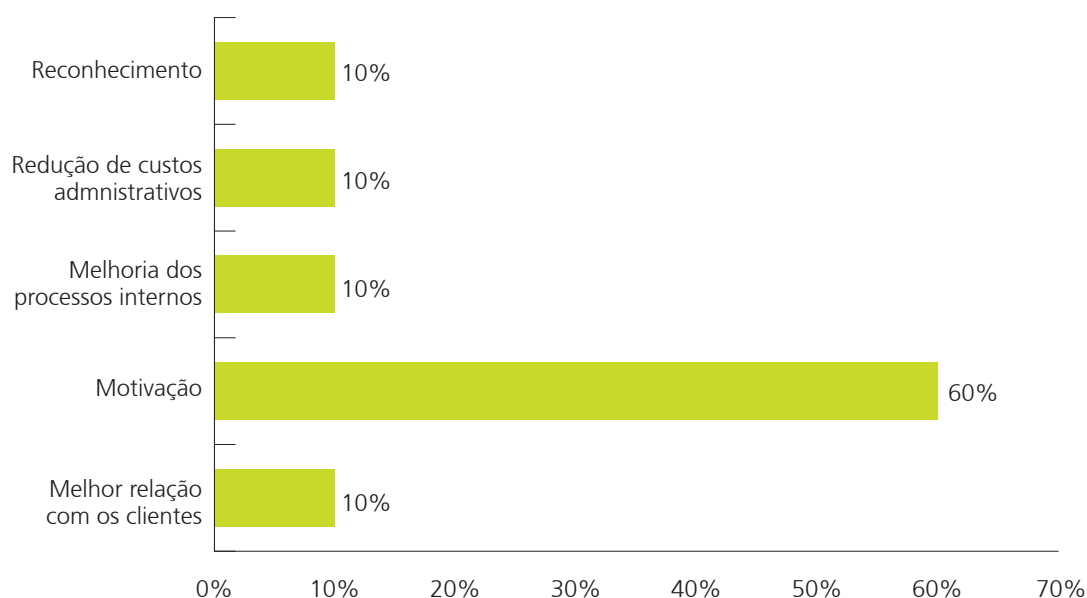


G 10 – As candidaturas ao Prémio constituíram-se como catalisadores de desenvolvimento do próprio organismo (análise por sector, %)



Os organismos pertencentes à Administração Central e Regional são aqueles que demonstram um maior índice de concordância sobre este assunto.

**G 11 – De que forma a candidatura ao Prémio contribuiu para o desenvolvimento do organismo (%)**

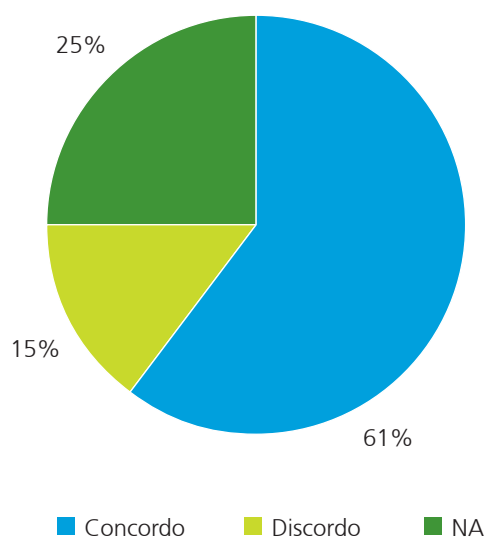


Os principais factores apontados como catalisadores de desenvolvimento do próprio organismo, foram a motivação (60%), o maior reconhecimento, a redução de custos, a melhoria dos processos internos e a melhor relação com os clientes.

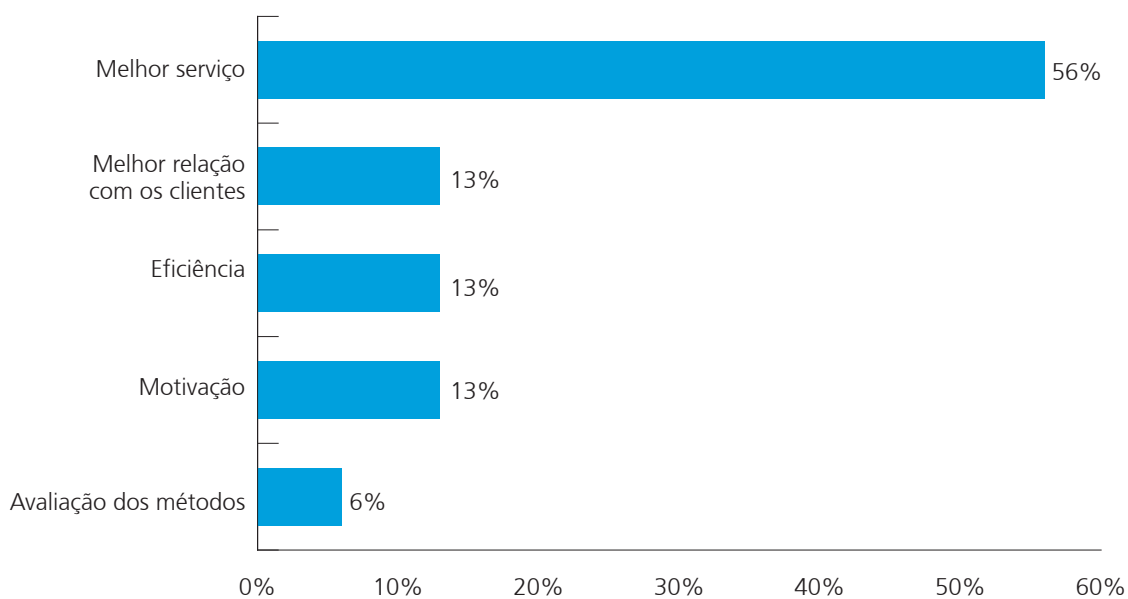
**As candidaturas ao Prémio promoveram a melhoria do serviço ao cidadão?**

Quando questionados sobre o impacto que a participação no Prémio das Boas Práticas no Sector Público surtiu sobre a melhoria do serviço ao cidadão, 61% dos candidatos referiu que concordava, devido ao aumento da qualidade do serviço, à melhoria da relação com os clientes e ao aumento da motivação.

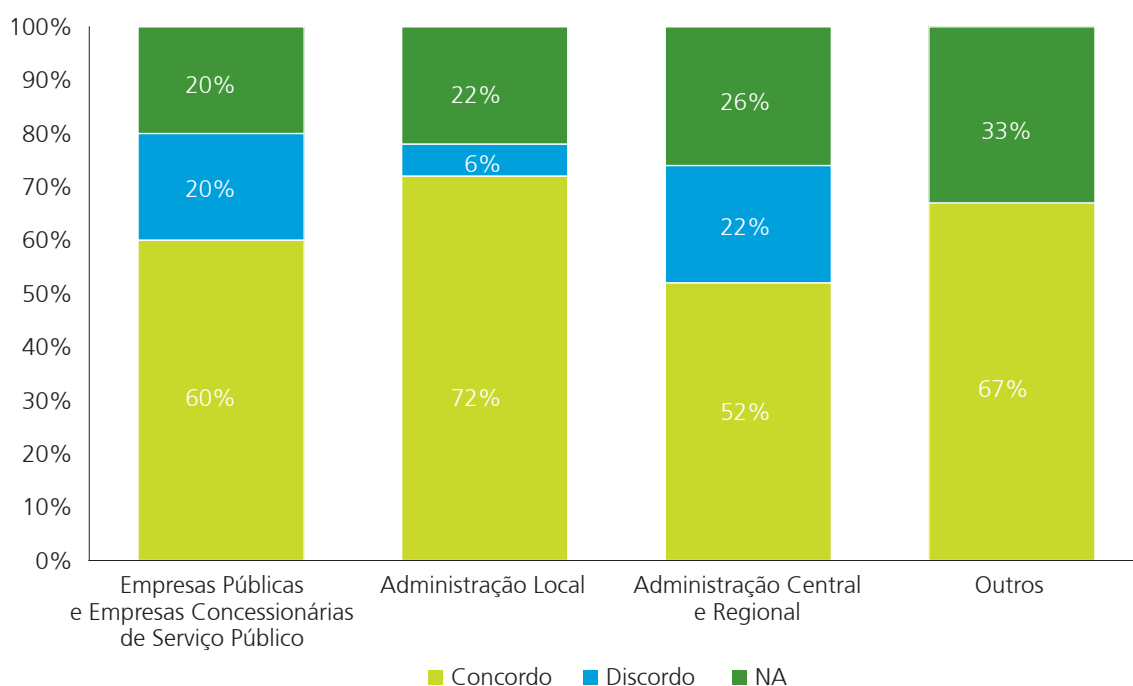
**G 12 – As candidaturas ao Prémio promoveram a melhoria do serviço ao cidadão (%)**



G 13 – De que forma as candidaturas ao Prémio promoveram a melhoria do serviço ao cidadão (%)



G 14 – As candidaturas ao Prémio promoveram a melhoria do serviço ao cidadão (análise por sector, %)

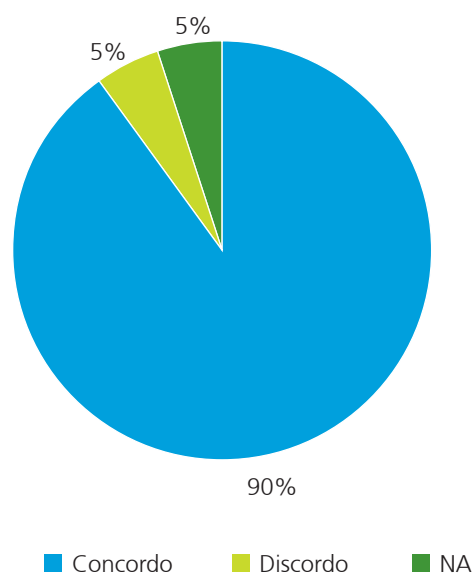


As entidades da Administração Local são aquelas que mais concordam que as candidaturas ao Prémio promoveram a melhoria do serviço ao cidadão.

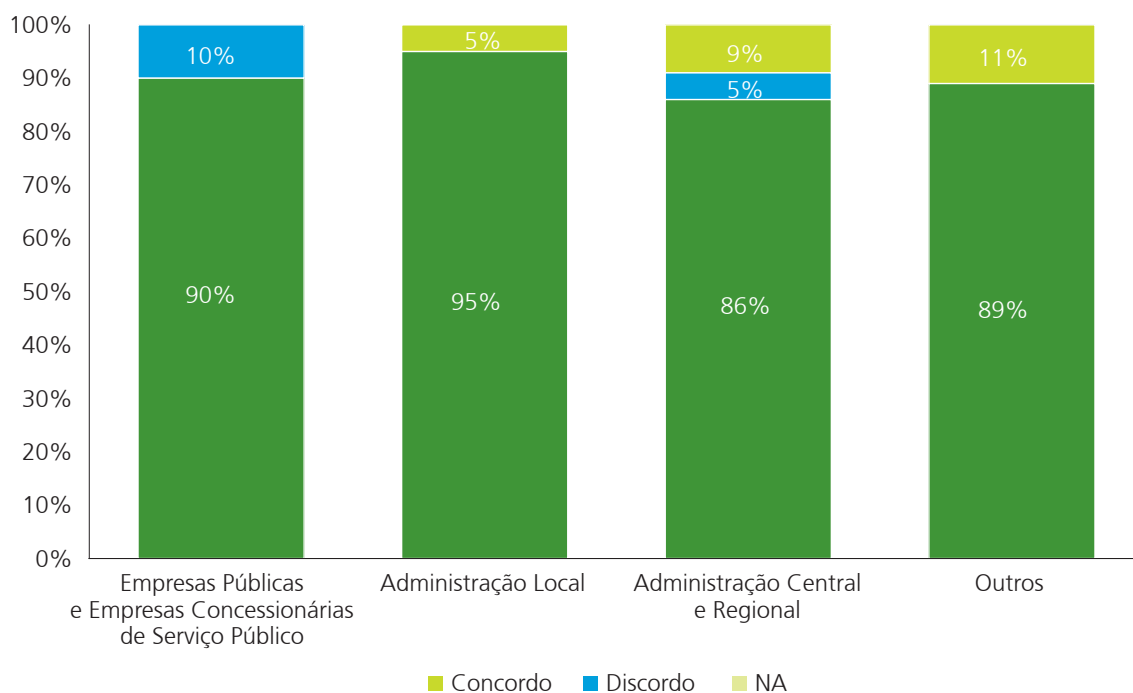
G 15 – As candidaturas ao Prémio aumentaram o nível de motivação da equipa de projecto (%)

As candidaturas ao Prémio aumentaram o nível de motivação da equipa de projecto?

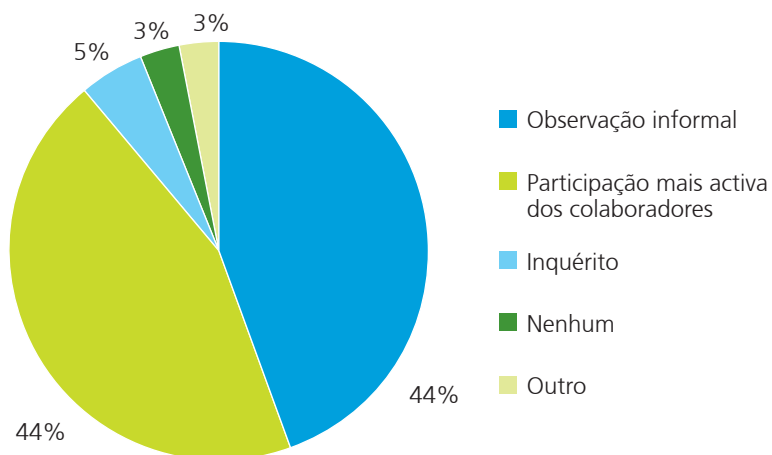
O nível de motivação da equipa de projecto aumentou, para a grande maioria das entidades inquiridas (90%). Constatou-se que foram essencialmente as organizações pertencentes à Administração Local, quem sentiu mais este efeito.



G 16 – As candidaturas ao Prémio aumentaram o nível de motivação das equipas de projecto (análise por sector, %)



G 17 – Meio utilizado para medir os níveis de motivação das equipas de projecto (%)

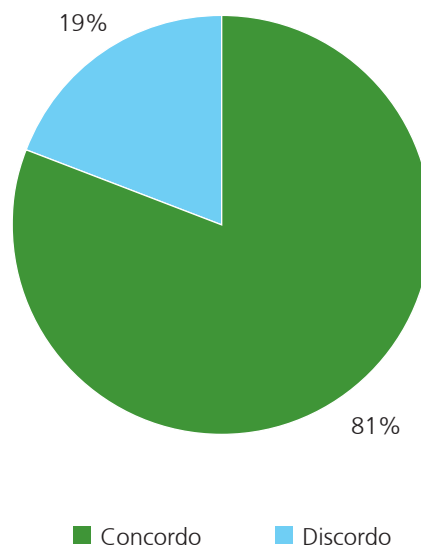


Quanto aos meios utilizados para monitorizar este indicador, verifica-se que a maioria é não mensurável: observação informal (44%) e participação mais activa dos colaboradores (44%).

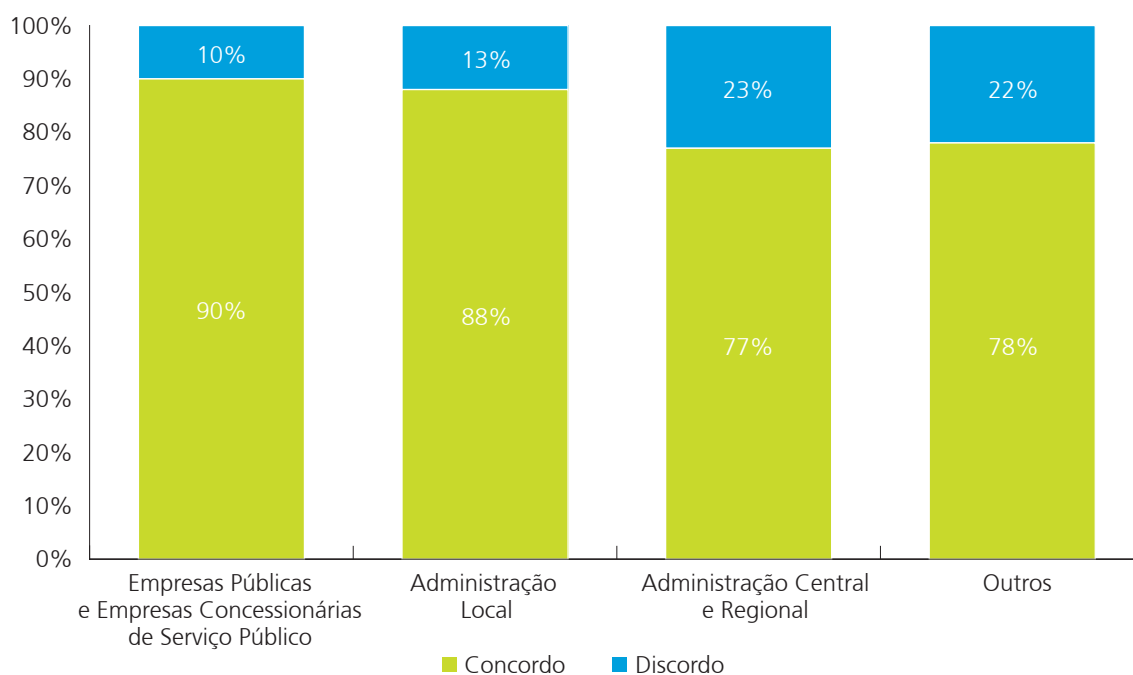
G 18 – As candidaturas aumentaram o nível de motivação do organismo (%)

As candidaturas ao Prémio aumentaram o nível de motivação do organismo?

Da mesma forma que o nível de motivação da equipa de projecto aumentou com a candidatura ao Prémio, o nível de motivação do organismo também foi afectado positivamente, segundo 81% dos candidatos.

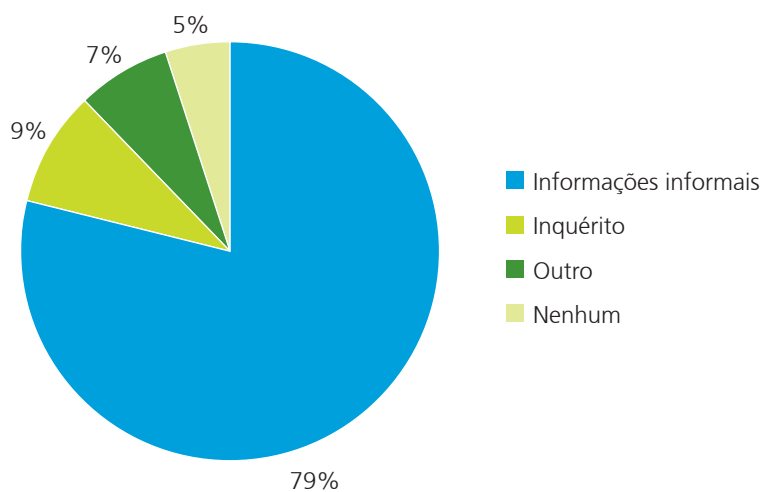


**G 19 – As candidaturas ao Prémio aumentaram o nível de motivação do organismo (análise por sector, %)**



É nas Empresas Públicas e Empresas Concessionárias do Serviço Público (90%) e nos organismos da Administração Local (88%) onde este efeito é mais acentuado.

**G 20 – Meio utilizado para medir os níveis de motivação do organismo (%)**

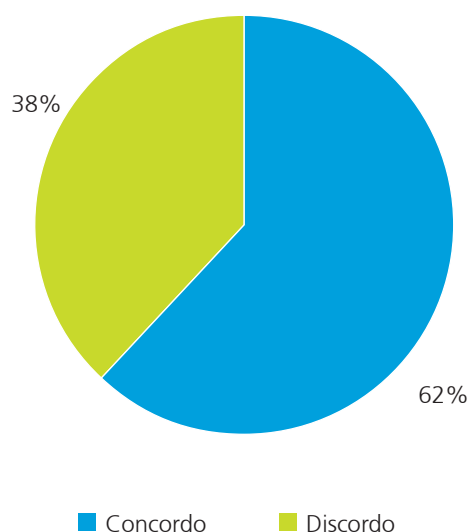


À semelhança do que se constatou anteriormente, o meio mais utilizado para medir os níveis de motivação, foram as informações informais (79%). Os inquéritos foram utilizados apenas por 9% dos organismos.

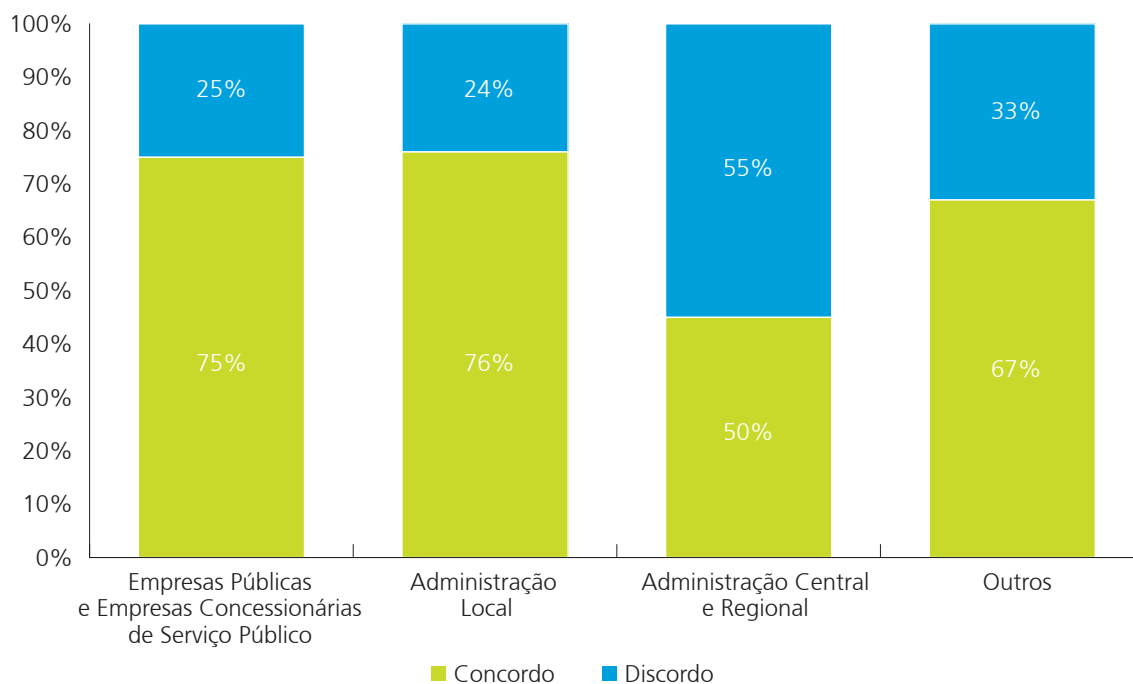
**As candidaturas ao Prémio aumentaram o nível de produtividade da equipa?**

No que diz respeito ao impacto que a candidatura produziu ao nível de produtividade, a maioria dos candidatos (62%) concorda que o nível de produtividade aumentou. As entidades pertencentes à Administração Local são aquelas que apresentam um maior nível de concordância, enquanto os organismos da Administração Central e Regional são os que menos concordam com esta afirmação.

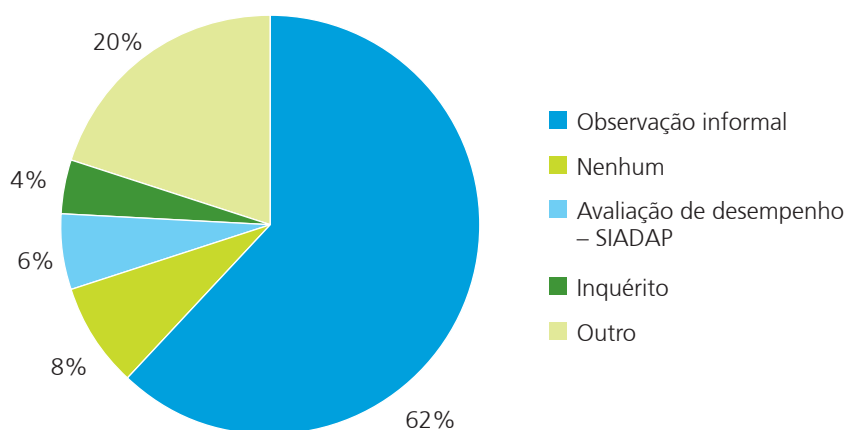
**G 21 – As candidaturas ao prémio aumentaram o nível de produtividade (%)**



**G 22 – As candidaturas ao Prémio aumentaram o nível de produtividade da equipa (análise por sector, %)**



G 23 – Meio utilizado para medir os níveis de produtividade (%)

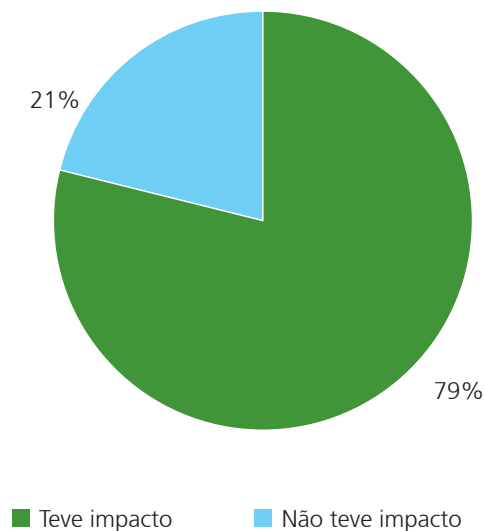


O método mais utilizado para medir o nível de produtividade (62%) foi a observação informal, seguindo-se a avaliação de desempenho – SIADAP com 6% e o Inquérito, utilizado por apenas 4% dos organismos inquiridos.

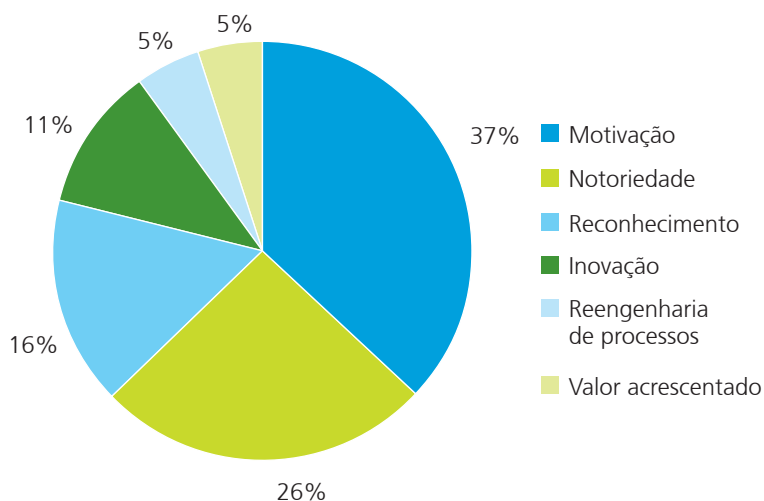
#### Impacto para o organismo da recepção de um prémio ou de uma menção honrosa

Analisando apenas as respostas dos organismos que receberam uma distinção, verifica-se que 79% dos inquiridos que recebeu um prémio ou uma menção honrosa afirma que este teve um impacto significativo. Por outro lado, 21% dos inquiridos diz que o facto de ter recebido uma distinção não produziu um impacto adicional no organismo.

G 24 – Impacto para o organismo da recepção de um prémio ou de uma menção honrosa



G 25 – Impactos derivados da recepção de um prémio ou menção honrosa (%)

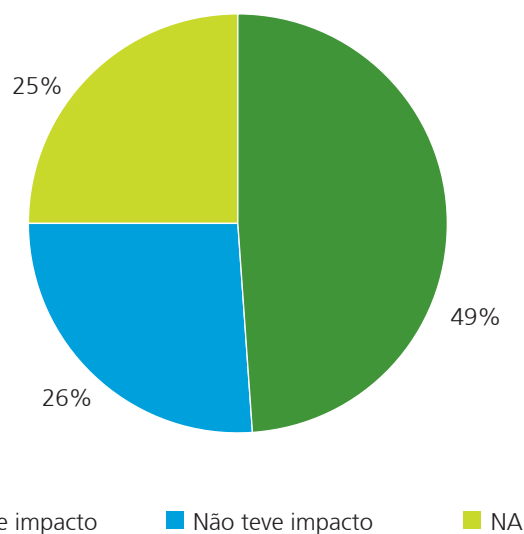


Os principais efeitos notam-se ao nível da motivação (37%), da Notoriedade (26%) e do Reconhecimento (16%).

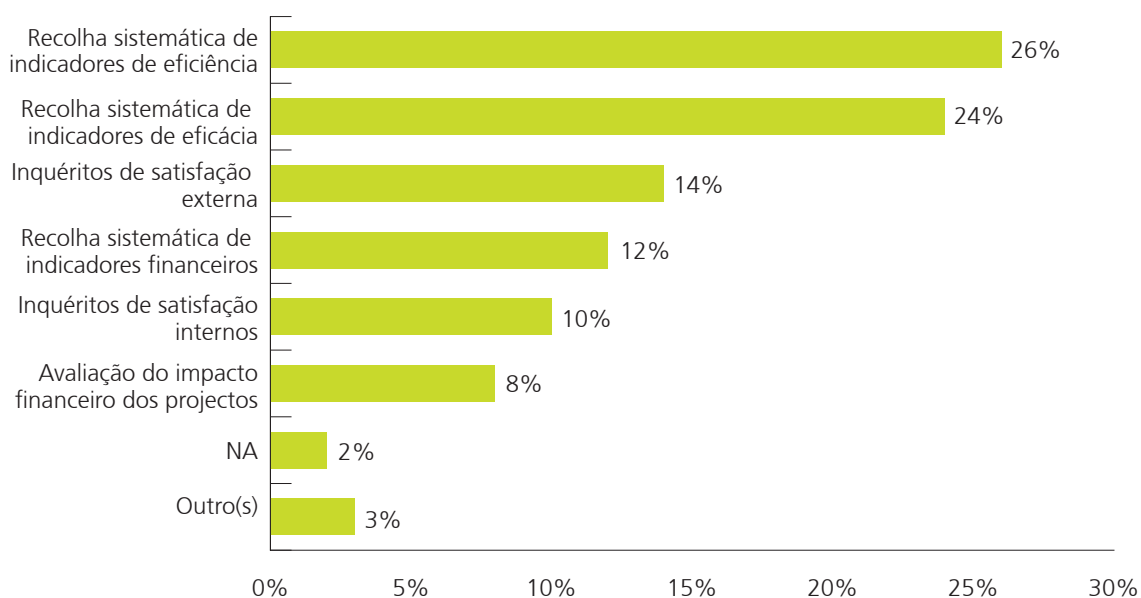
G 26 – Impacto da candidatura ao Prémio na gestão do organismo (%)

#### Impacto da candidatura ao Prémio na gestão do organismo

Uma parte substancial dos candidatos (49%), afirma que o facto de se ter candidatado ao Prémio teve um impacto positivo na gestão do seu organismo. Apenas 26% discordaram desta afirmação.



G 27 – Forma de impacto da candidatura ao Prémio na gestão do organismo (%)



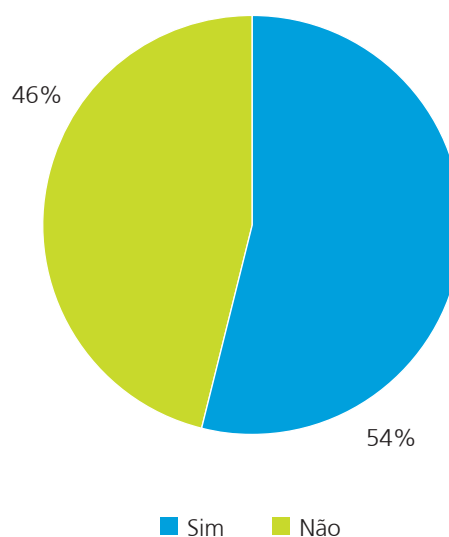
O maior impacto proveniente das candidaturas foi a implementação de sistemas de recolha de indicadores de eficiência (26%) e de indicadores de eficácia (24%).

### c) Replicação dos projectos

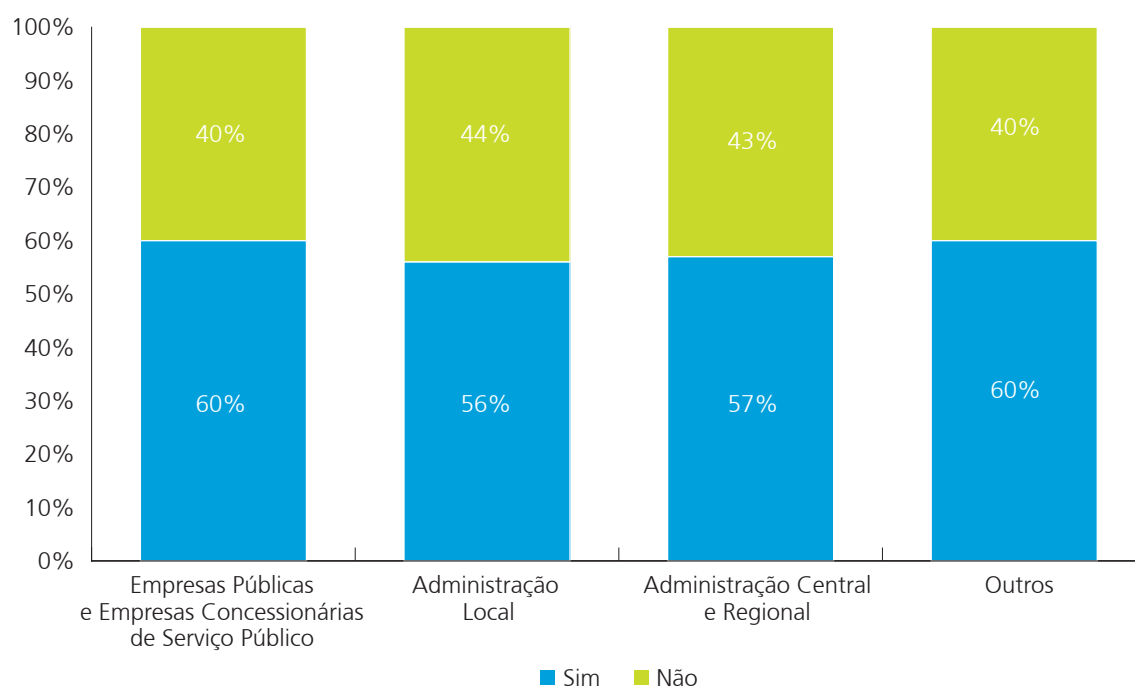
G 28 – Houve solicitações de outros organismos para conhecer o projecto (%)

Houve solicitações de outros organismos para visitar o(s) projecto(s) ou obter dados sobre o(s) mesmo(s)?

A maioria dos organismos candidatos (54%), afirma que após ter concorrido aos prémios, outras entidades demonstraram interesse para visitar ou obter dados sobre o projecto.

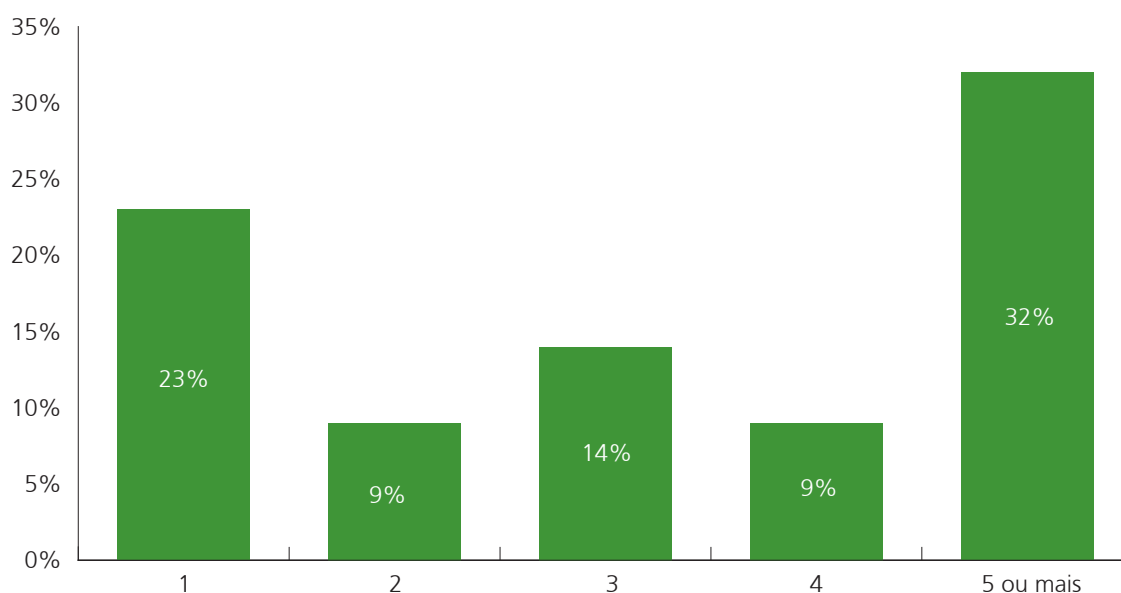


**G 29 – Houve solicitações de outros organismos para conhecer o projecto (análise por sector, %)**



O processo de replicação foi mais recorrente em Empresas Públicas e Empresas Concessionárias de Serviço Público e em entidades da Administração Central e Regional.

**G 30 – Número de solicitações para conhecer o projecto (%)**

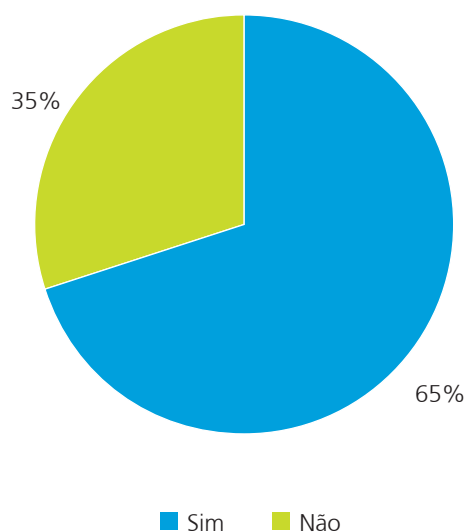


Dos 54% que responderam afirmativamente a esta questão, 32% referiu que teve pelo menos cinco solicitações para conhecer o projecto.

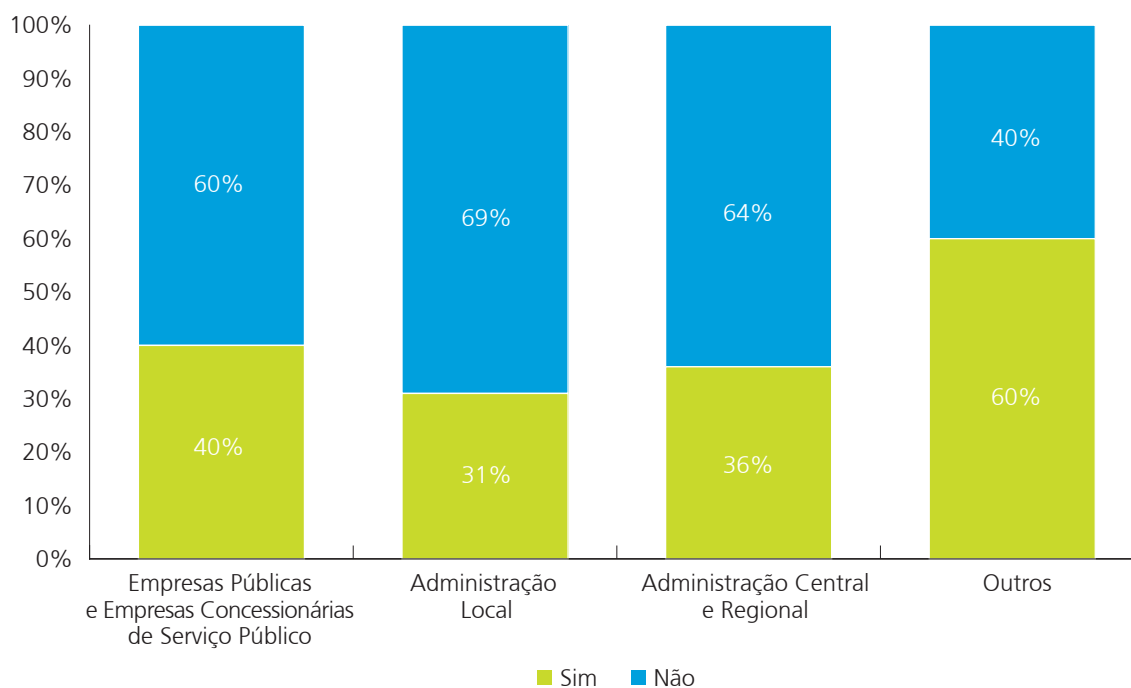
G 31 – Tem conhecimento de o projecto ter sido replicado noutros organismos (%)

Tem conhecimento de os projectos terem sido replicados noutros organismos?

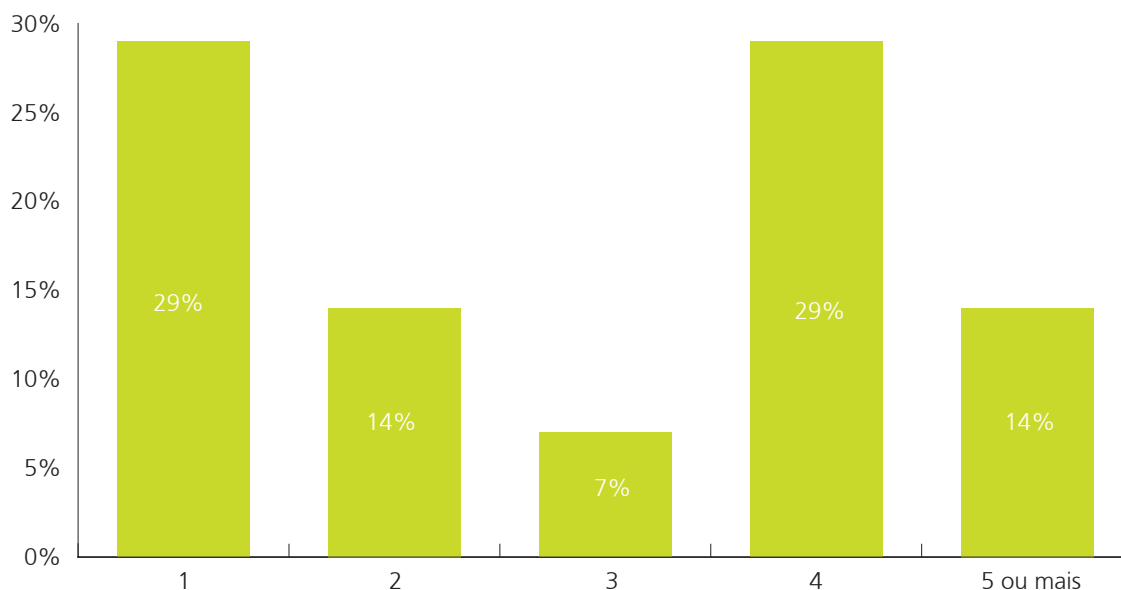
35% dos inquiridos tem conhecimento de os seus projectos terem sido replicados noutros organismos, prática que, da análise dos gráficos, parece ser mais recorrente ou estar mais instituída nas Empresas Públicas e Empresas Concessionárias de Serviço Público.



G 32 – Tem conhecimento de o projecto ter sido replicado noutros organismos (análise por sector, %)



G 33 – Número de replicações noutros organismos (%)

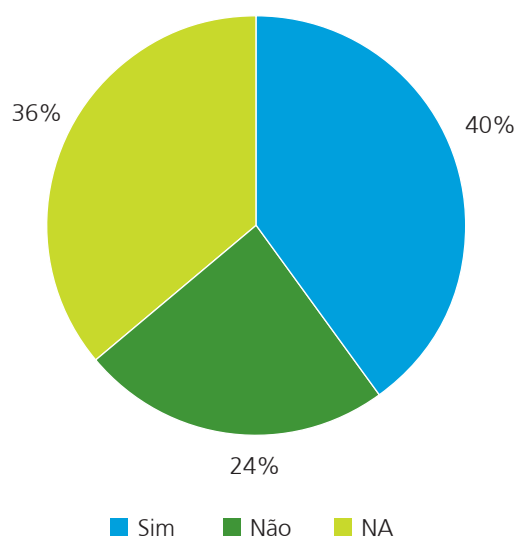


Relativamente às entidades que tiveram conhecimento que o projecto foi replicado noutros organismos, constatou-se que na sua maioria tiveram conhecimento de replicação de um ou quatro projectos.

**Os projectos geraram poupanças ou aumento de receitas para o organismo?**

Uma parte significativa dos candidatos (39,7%) afirma que os projectos geraram poupanças ou aumentos de receitas para o organismo, através de reduções no funcionamento do organismo, número de efectivos, custos em papel e consumíveis. Houve igualmente um aumento de receitas considerável. Apenas 24% dos inquiridos considera não ter havido impacto nestes indicadores.

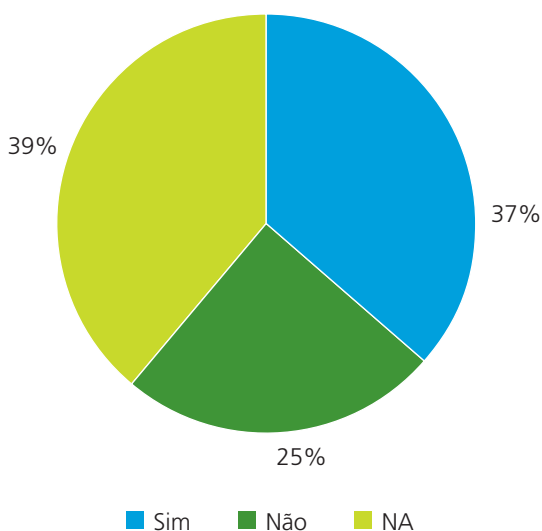
G 34 – Os projectos contribuíram para a geração de poupanças ou aumento de receitas (%)



G 35 – Os projectos contribuíram para a redução de custos e/ou de custos de acesso (%)

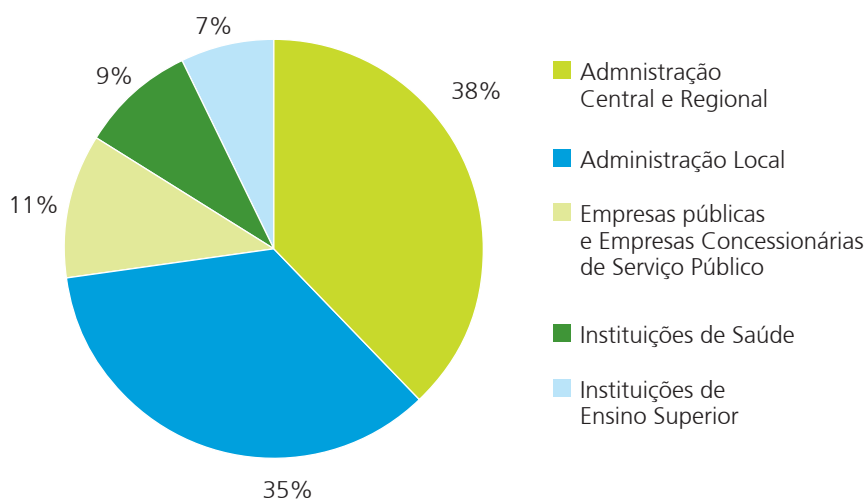
Os projectos geraram redução de custo (preço) ou de custo de acesso?

No que diz respeito à redução de custos, 39% dos inquiridos diz que não é aplicável, enquanto que 37% afirma que de facto existiu uma redução de custos e 25% dos inquiridos considera não ter havido alterações.



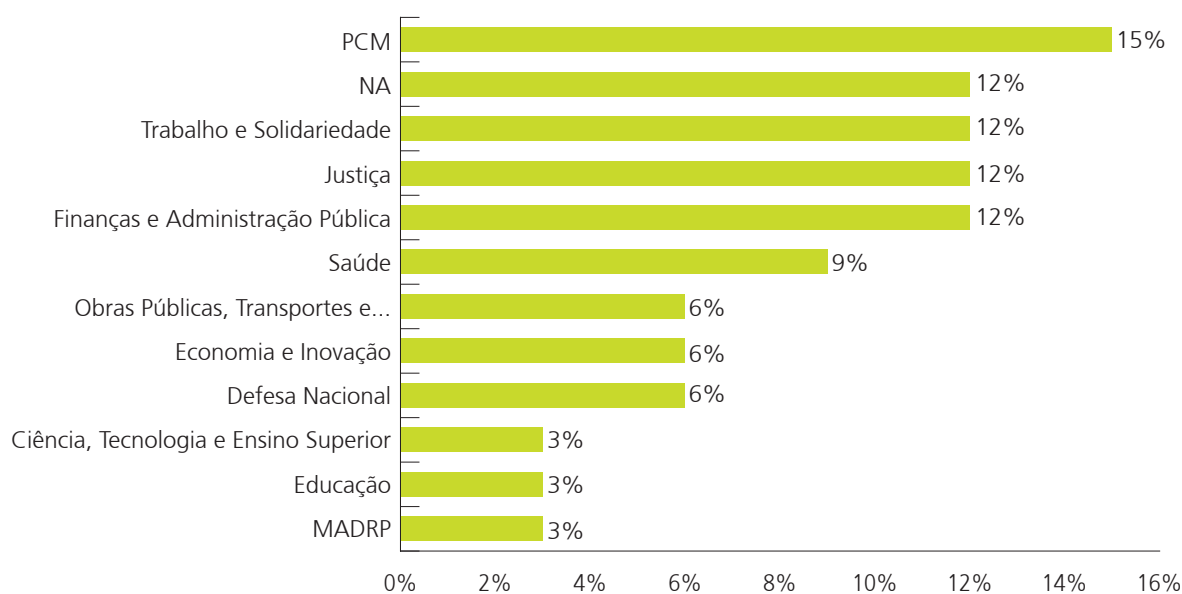
## Perfil dos inquiridos

G 36 – Sector em que o organismo se insere (%)

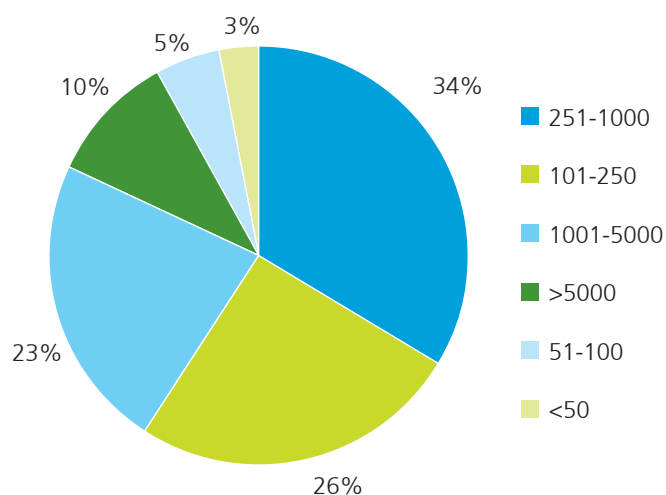


Este estudo baseou-se numa amostra de 60 organismos candidatos ao Prémio das Boas Práticas no Sector Público, sendo a maioria entidades pertencentes ao sector da Administração Central e Regional (38%) e à Administração Local (35%).

G 37 – Sector da Administração Central em que o Organismo se insere (%)

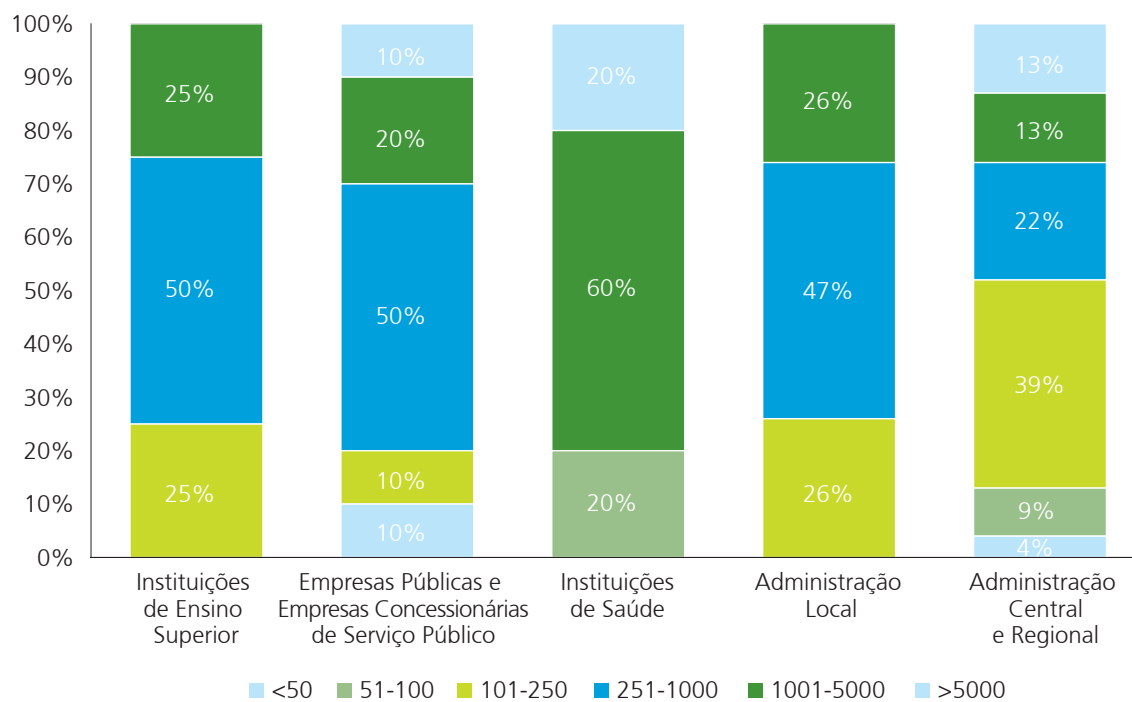


G 38 – Dimensão dos organismos da amostra (nº de colaboradores, %)



Relativamente à dimensão dos organismos pertencentes à amostra, 34% tem entre 251 a 1000 colaboradores, 26% entre 101 e 250 colaboradores e 23% tem entre 1001 e 5000 colaboradores. Apenas 10% dos organismos têm dimensão superior a 5000 colaboradores.

G 39 – Dimensão dos organismos da amostra (análise por sector, %)



Quando analisada a dimensão face ao grupo, verifica-se que as entidades com maior dimensão são as pertencentes ao grupo Instituições de Saúde e Administração Central e Regional.



---

Para mais informações sobre este estudo  
por favor envie um e-mail para:  
[boaspraticas@deloitte.pt](mailto:boaspraticas@deloitte.pt)

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

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

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

A member firm of Deloitte Touche Tohmatsu.

© 2008 Deloitte Consultores, S.A.