

**Relatório da actividade desenvolvida no âmbito da rede de  
Administrações Públicas Europeias (EUPAN) durante a  
Presidência Portuguesa**

## **RELATÓRIO GRUPOS DE TRABALHO DA REDE EUPAN, DA RESPONSABILIDADE DA DGAEP, NO ÂMBITO DA PRESIDÊNCIA PORTUGUESA DA UE**

### **Enquadramento**

A Rede de Administrações Públicas Europeias (EUPAN) é uma rede informal de Directores-Gerais responsáveis pelas Administrações Públicas na União Europeia, que conta com a participação da Comissão Europeia e reporta aos Ministros que tutelam as Administrações Públicas nos Estados-membros, que estabelecem as prioridades em matéria de trabalho a desenvolver na rede<sup>1</sup>.

A cooperação informal na área da administração pública central, no âmbito do Conselho da União Europeia, tem como objectivo a melhoria do desempenho, competitividade e qualidade das administrações europeias, através do intercâmbio de informação, partilha de experiências e boas práticas entre os Estados membros, a Comissão Europeia, os países candidatos e os países com estatuto de Observador.

### **Organização da Rede**

A EUPAN está organizada em três níveis: político (Comissário e Ministros responsáveis pela administração pública); gestor (directores-gerais) e técnico (grupos de trabalho).

As reuniões realizadas no âmbito da EUPAN são da responsabilidade do Estado-membro que detém a Presidência da União Europeia.

Acresce mencionar que as reuniões de directores-gerais são preparadas pela troika alargada, composta pela Presidência em exercício e pelas duas anteriores e subseguintes Presidências (troika de directores-gerais coadjuvada pelo secretariado da troika).

### **A - GRUPOS DE TRABALHO DA EUPAN**

Integram a EUPAN três grupos de trabalho, a saber: Recursos Humanos, Serviços Públicos Inovadores (a que corresponde o acrónimo IPSG<sup>2</sup> na versão inglesa) e e-Government. Cada um dos dois primeiros grupos tem dois subgrupos, o dos Pontos de Contacto Nacionais e o da CAF (Common Assessment Framework), respectivamente.

---

<sup>1</sup> A orientação política relativamente à fixação dos objectivos para os Programas de Médio Prazo bianuais é definida em sede de reuniões de Ministros.

<sup>2</sup> Innovative Public Services Group

O acompanhamento destes grupos é assegurado pela DGAEP, à excepção do e-Government que está a cargo da Agência para a Modernização Administrativa (AMA).

## **GRUPO: SERVIÇOS PÚBLICOS INOVADORES (IPSG)**

### **Presidente do Grupo:**

Luís Evangelista

### **Delegação Portuguesa:**

Cristina Evaristo, Inês Nolasco, Matilde Cardoso, Célia Fernandes.

### **Objectivos da Presidência para a área específica:**

- a) Avaliar o Impacto da 4ª Conferência da Qualidade realizada em Tampere, na Finlândia;
- b) Organizar o 3º Evento Europeu CAF;
- c) Criar um novo instrumento para divulgação da metodologia CAF;
- d) Preparar inquérito para aferir o interesse e o grau de maturidade de técnicas e métodos de auscultação dos utilizadores dos serviços públicos nos Estados membros;
- e) Preparar e aprovar o Plano de Acção 2008/2009 do IPSG.

### **Resultados obtidos pelo Grupo:**

- Estudo de Avaliação de Impacto da 4ª Conferência da Qualidade realizada em Tampere, no âmbito da Presidência Finlandesa, o qual foi conduzido pela Universidade Católica Portuguesa, no seguimento de um concurso aberto para o efeito. Este estudo abrangeu um universo de 453 pessoas dos diversos países presentes na Conferência.

As conclusões afiguram-se extremamente importantes para a organização das futuras Conferências da Qualidade das Administrações da União Europeia, nomeadamente quanto à definição dos públicos a abranger e à selecção dos casos a apresentar, que deverá ser mais criteriosa, de modo a se obter uma maior utilidade e satisfação dos participantes.

### **Algumas conclusões do estudo:**

- De entre as razões para participar na 4CQ destacam-se: “Aprender sobre melhores práticas”, “Obter inspiração para a mudança” e “Construir redes de contactos”.
  - Os participantes consideram a participação na Conferência um contributo para iniciar processos de mudança nas suas organizações, mas não necessariamente uma forma de obter suporte prático para projectos.
  - Há uma avaliação moderadamente favorável quanto ao contributo da Conferência para o aumento do uso de práticas de qualidade (3,2 numa escala de 1 a 5).
  - Foram apontadas várias barreiras que dificultam a introdução de práticas inovadoras, sendo as três principais as seguintes: Falta de recursos; falta de comprometimento por parte da liderança (conservadorismo dos gestores) e medo e resistência à mudança.
  - Apesar da Conferência ser considerada um bom meio para difundir conhecimento, a maioria dos participantes expressou a percepção de que os casos apresentados talvez não fossem aplicáveis nas suas organizações. Tal facto deve ser tido em consideração na preparação das futuras conferências, de modo a que os casos de boas práticas possam ter um maior âmbito de aplicação e o seu mérito intrínseco seja mais perceptível.
  - Em geral, a conferência pode ser vista como uma janela de oportunidade para fomentar mudanças, sendo, no entanto, evidente a necessidade de se aprofundar alguns aspectos, de modo a se obter um maior impacto. A distância entre os casos de boas práticas apresentados e os contextos específicos das organizações dos participantes deve ser menor (na prática trata-se de melhor identificar que “público” se pretende preferencialmente abranger e depois direccionar os casos para esse “público”).
  - Deve ser dada particular importância ao período pré-conferência, nomeadamente no que se refere à escolha dos casos nacionais a apresentar e também quanto à indicação dos participantes de modo a maximizar a sua participação, em particular no pós-conferência.
- Iniciou-se a selecção e proposta de casos de boas práticas para a 5ª Conferência da Qualidade, a realizar em Paris, em Outubro de 2008.
- Conforme previsto no programa de trabalho do IPSG, realizou-se em Portugal o 3º Evento Europeu de utilizadores da CAF (11 e 12 de Outubro) com o tema geral “CAF

inspiring change”. Pode considerar-se que este 3º Evento foi um sucesso, com a participação de 300 participantes, de 27 países, tendo sido apresentados e discutidos casos de aplicação da CAF em 18 países.

Este evento teve 6 sessões plenárias onde foram abordadas temáticas tão importantes para as organizações públicas como são: as Pessoas, a Inovação, a Alteração de Processos, a Visão e Liderança. Registaram-se ainda 4 intervenções sobre Estratégias Nacionais e Regionais para a disseminação da CAF.

Nas sessões paralelas houve 2 sessões de esclarecimento/discussão de dúvidas quanto à aplicação da CAF, atendendo à nova versão entretanto divulgada, outras duas sessões dedicadas à ferramenta electrónica e à Base de Dados e, ainda, duas sessões dedicadas à estratégia de comunicação, que é um dos factores de sucesso da aplicação da CAF. Estas sessões foram conduzidas por peritos do Centro de Recursos CAF e também por membros do subgrupo CAF.

- Criação de mais um instrumento para a divulgação da metodologia CAF: um filme de 30 minutos apresentando de uma maneira vivida a CAF, com filmagens em seis países Alemanha, Bélgica, Dinamarca, Itália, República Checa e Portugal. Foi, assim, cumprido o objectivo de se passar a dispor de um instrumento atractivo que apresente a CAF num contexto de utilização real e evidenciando a sua dimensão europeia. O filme pode ser usado para divulgação geral da CAF e também para utilização noutros contextos, nomeadamente em acções de formação sobre a metodologia. A sua utilização e divulgação são gratuitas. Tanto para a realização do Evento como para o filme é de salientar o apoio determinante do EIPA e da rede de correspondentes CAF.
- O tema “Gestão da Satisfação dos Consumidores” está na agenda do IPSG desde já algumas presidências. A este respeito foi realizado, pelo EIPA e a pedido de Portugal, um inquérito direccionado para os Estados membros tendo em vista apurar o interesse e o grau de maturidade de técnicas e métodos de auscultação dos utilizadores dos serviços públicos. As conclusões decorrentes da análise das respostas ao questionário constituem uma base sólida para o estabelecimento das futuras prioridades de trabalho no âmbito deste projecto.
- Tendo por base os trabalhos desenvolvidos pelas anteriores presidências foi também por Portugal contratado ao EIPA a elaboração da versão da União Europeia do documento *Primer* do Reino Unido, no qual são descritas as principais metodologias e

técnicas relativas à recolha e análise das expectativas e grau de satisfação dos consumidores. Este trabalho, que será acompanhado por um conjunto de exemplos práticos recolhidos junto dos Estados membros, ilustrando cada um dos conceitos referenciados, estará finalizado durante a presidência da Eslovénia e será apresentado na 5ª Conferência da Qualidade. Considera-se, assim, que durante a presidência portuguesa foram dados passos importantes para a produção de instrumentos práticos a serem disponibilizados às administrações dos Estados membros, bem como foram criadas bases de conhecimento mais sólidas para o posterior desenvolvimento do projecto.

- Ter objectivos estratégicos é importante, mas é também determinante que esses objectivos gerais sejam concretizados através de um plano de acção orientado para resultados. Assim, o IPSP aprovou o seu Plano de Acção 2008/2009, em torno das seguintes áreas: Gestão da qualidade; focalização no consumidor (Customer focus); Estratégia de Lisboa (avaliação); Redução do “fardo” administrativo para os cidadãos (Administrative burdens) e as questões da alteração demográfica e do envelhecimento. Para cada uma destas prioridades está prevista a realização de acções e de produtos concretos, respondendo-se, assim, à exigência de uma maior orientação para resultados por parte da Rede.
- É de evidenciar também o trabalho desenvolvido quanto à procura de metodologias que permitam aumentar a colaboração entre os Grupos da Rede e o consenso sobre as propostas apresentadas pela presidência portuguesa relativamente ao Programa de Médio Prazo (2008/2009).

**Reuniões/Eventos realizados durante a Presidência no âmbito de trabalho do Grupo:**

Realizaram-se 2 reuniões no Pavilhão Atlântico, nos dias 16 e 17 de Julho e 15 e 16 de Novembro. No âmbito deste grupo de trabalho teve lugar na Fundação Calouste Gulbenkian, nos dias 11 e 12 de Outubro o 3º Evento Europeu CAF, que contou com 300 participantes.

**Contactos efectuados com outros Grupos de Trabalho, Instituições Europeias, Organizações, Comitês, etc:**

Grupo de Trabalho dos Recursos Humanos e do e-Government da rede EUPAN, Instituto Europeu de Administração Pública (EIPA), Fundação Europeia para a Gestão da qualidade (EFQM) e Universidade Católica Portuguesa.

**GRUPO: RECURSOS HUMANOS**

**Presidente do Grupo:**

Mafalda Santos

**Delegação Portuguesa:**

Filomena Baptista, Sandra Santana, Célia Fernandes (Amílcar Arantes, Teresa Ganhão, Luís Evangelista, Cristina Evaristo, Matilde Cardoso – integraram a delegação apenas na 1ª reunião).

**Objectivos da Presidência para a área específica:**

- a) Elaborar o Programa de Trabalho de Médio Prazo para 2008-2009;
- b) Propor novos métodos de trabalho que reforcem a cooperação inter e entre os grupos da rede;
- c) Reavaliar o valor acrescentado da rede de Pontos de Contacto Nacionais.

**Resultados obtidos pelo Grupo:**

- Elaboração do Programa de Médio Prazo 2008-2009 com a definição das áreas de trabalho e as propostas de novos métodos de trabalho (Learning Teams, reuniões virtuais, por forma a se utilizar as funcionalidades do CIRCA, participação dos presidentes de cada grupo de trabalho da Presidência em curso nas reuniões dos outros Grupos, etc.).
- Reavaliação da rede dos Pontos de Contacto Nacionais através de um questionário respondido pelos representantes nacionais nesta rede e no Grupo de Recursos Humanos. Concluiu-se que, apesar da inactividade da rede, não havia vontade em extingui-la, tendo a decisão final sido adiada para a Presidência eslovena a pedido desta.

- Elaboração do EUPAN Handbook, um manual que cobre os aspectos/assuntos de maior relevo para a rede, tais como, a sua definição, missão e estrutura, o papel dos principais actores/intervenientes, orientações sobre a organização das reuniões (preparação, presidência, documentos, regime linguístico, feitura das actas, disponibilização de informação no site da EUPAN e no CIRCA) e as diferentes formas de cooperação na rede.
- Elaboração de um manual simplificado sobre as funcionalidades do CIRCA website tendo em vista um aumento da eficiência e eficácia da rede EUPAN.
- Realização de dois estudos:
  - Um sobre o impacto da avaliação individual no desempenho organizacional nos serviços da Administração Pública dos Estados membros a cargo do EIPA, na continuidade do estudo desenvolvido também pelo EIPA, durante a Presidência Alemã, atinente à avaliação do desempenho;

O segundo, intitulado: "Gestão de Competências nas Administrações Públicas da União Europeia", realizado pelo ISCTE, teve como propósito fundamental conhecer o estado actual e as perspectivas de desenvolvimento da gestão baseada em competências nas administrações públicas, tomando igualmente em consideração a relação entre o envelhecimento dos recursos humanos e a melhoria da gestão de competências.

#### **Reuniões/Eventos realizados durante a Presidência no âmbito de trabalho do Grupo:**

Realizaram-se duas reuniões do Grupo de Trabalho de Recursos Humanos. A primeira reunião teve lugar na Secretaria-Geral do Ministério das Finanças e da Administração Pública, nos dias 17 e 18 de Setembro e a segunda reunião no Centre Borschette, em Bruxelas, no dia 20 de Novembro.

#### **Contactos efectuados com outros Grupos de Trabalho, Instituições Europeias, Organizações, Comitês, etc:**

Grupos de Trabalho: Task Force do Diálogo Social, Serviços Públicos Inovadores (IPSG) e de Directores de Institutos e Escolas de Administração Pública (DISPA); Instituto Europeu de Administração Pública (EIPA), Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da



Empresa (ISCTE), Comissão Europeia, Delegação de Sindicatos Nacionais e da Administração Europeia representante dos sindicatos do sector público (TUNED).

## **TASK FORCE DO DIÁLOGO SOCIAL**

### **Presidente:**

Teresa Ganhão

### **Composição:**

Alemanha, Eslovénia, França, Suécia, Luxemburgo, Itália, Dinamarca, Irlanda, Espanha, Reino Unido, Áustria, TUNED e Comissão Europeia.

### **Enquadramento**

A Resolução de Ministros responsáveis pelas Administrações Públicas da União Europeia, de 22 de Junho de 2007, no âmbito da Presidência alemã, aprovou o Plano de Acção para um maior desenvolvimento do diálogo social europeu para as administrações públicas centrais, que inclui a realização de um teste sobre as implicações práticas de um diálogo social informal reforçado e estruturado, conforme está definido na Resolução de Directores-Gerais sobre o Diálogo Social, de 20-21 de Junho de 2007.

### **Mandato da Presidência para a área específica:**

- Desenvolver e finalizar o quadro para a implementação do período de teste do diálogo social europeu para as administrações públicas centrais 2008-2009, em cooperação com o TUNED e com o apoio da Comissão Europeia, por forma a permitir testar formas de trabalho e temas próprios do diálogo social formal.

### **Resultados obtidos pelo Grupo:**

- No âmbito da Presidência portuguesa foi dado um passo importante na promoção do diálogo social europeu para as administrações centrais ao serem criadas as condições para se dar início a um verdadeiro diálogo social informal entre a EUPAN e o TUNED através da aprovação do quadro para a implementação do período de teste do diálogo social europeu para as administrações públicas centrais, o que incluiu a preparação do regulamento interno e do programa de trabalho, bem como a identificação dos

indicadores para as avaliações intercalar e final, no término das presidências francesa (2008) e sueca (2009), respectivamente.

- Assinatura, em 11 de Dezembro, do Acordo entre a EUPAN e o TUNED<sup>3</sup> para o período de teste do Diálogo Social Europeu para as Administrações Públicas Centrais (2008-2009), pela Directora-Geral da DGAEP, enquanto presidente da EUPAN e pelo presidente do TUNED, Charles Cochrane.

### **Reuniões/Eventos realizados durante a Presidência no âmbito de trabalho do Grupo:**

No âmbito da Task Force do Diálogo Social realizaram-se quatro reuniões: uma em Lisboa, na Secretaria-Geral do Ministério das Finanças e da Administração Pública, a 3 de Setembro, e três em Bruxelas: na REPER, a 8 de Outubro, nas instalações da Federação Europeia de Sindicatos do Serviço Público (EPSU), a 9 de Outubro e no Centro Borschette, a 19 de Novembro.

### **Contactos efectuados com outros Grupos de Trabalho, Instituições Europeias, Organizações, Comitês, etc**

Grupo de Trabalho dos Recursos Humanos, Comissão Europeia, concretamente a Direcção-Geral Emprego, Assuntos Sociais e Igualdade de Oportunidades, TUNED e Conselho dos Municípios e Regiões da Europa.

### **Outra informação considerada relevante:**

Ao nível da Task Force do Diálogo Social, a Presidência portuguesa apresentou uma síntese das principais questões abordadas nas reuniões de Ministros e de Directores-Gerais desde 1991 até à actualidade, bem como dos principais documentos da Comissão Europeia na área do diálogo social, e ainda os resultados do diálogo social informal entre a EUPAN e o TUNED durante as presidências do Reino Unido (2005), Áustria (2006), Finlândia (2006), Portugal (2007), com referência à Conferência da Diversidade através da Igualdade nas Administrações Públicas da Europa, organizada pela Dinamarca a 17-19 de Outubro de 2007. Com este documento, intitulado: *European Social Dialogue within EUPAN - a brief overview*, a Presidência portuguesa pretendeu partilhar a memória de 16 anos de actividade da rede nesta área através da disponibilização de informação aos novos Estados membros.

---

<sup>3</sup> Delegação de Sindicatos Nacionais e da Administração Europeia representante dos sindicatos do sector público filiados na EPSU e na CESI.

Procedeu-se, de igual modo, à actualização de parte da informação sobre o diálogo social nos Estados membros coligida pela Presidência do Reino Unido, em Novembro de 2005, complementando-a, no entanto, com novas questões que se incluíram no questionário gizado para o efeito. De um total de 27 Estados membros, responderam 26, o que possibilitou uma visão global da organização do diálogo social a este nível. Considerou-se útil a recolha da informação atendendo, por um lado, à integração na União Europeia da Bulgária e da Roménia, em 1 de Janeiro de 2007 e, por outro, aos últimos desenvolvimentos, nesta área, na EUPAN.

#### **B - Outras reuniões:**

A DGAEP foi também responsável pela realização de duas reuniões do Secretariado da Troika, duas reuniões da Troika de Directores-Gerais e pela 49ª reunião de Directores-Gerais responsáveis pelas Administrações Públicas da U.E.

#### **49ª Reunião de Directores-Gerais**

**Presidente:** Teresa Nunes

#### **Delegação Portuguesa:**

Anabela Pedroso, Amílcar Arantes, Teresa Ganhão, Luís Evangelista, Mafalda Santos, Filomena Baptista e Sandra Santana

#### **Objectivos da Presidência ao nível da reunião de DG's:**

A presidência Portuguesa foi mandatada pelos Ministros responsáveis pelas Administrações Públicas da UE para:

- a) Apresentar o Programa de Médio Prazo da EUPAN para o biénio 2008-2009, com nova abordagem metodológica;
- b) Apresentar o quadro para a implementação do período de teste do diálogo social europeu para as administrações públicas centrais 2008-2009;

**Resultados obtidos:**

- Aprovação do Programa de Médio Prazo da EUPAN, em que pela primeira vez se adoptou uma abordagem transversal das áreas temáticas a tratar pelos grupos de trabalho da rede, bem como um enfoque mais orientado para resultados, o que possibilita uma maior cooperação entre os grupos de trabalho, através da adopção de novas metodologias de trabalho.
- Aprovação da proposta sobre novos métodos de trabalho com base em Learning Teams e na participação dos presidentes de cada grupo de trabalho da Presidência em curso nas reuniões dos outros Grupos com o objectivo de fomentar uma mais efectiva cooperação entre os grupos da Rede.
- Aprovação do regulamento interno e do programa de trabalho atinente à implementação do período de teste do diálogo social europeu para as administrações públicas centrais, bem como dos indicadores para as avaliações intercalar e final, no término das presidências francesa e sueca respectivamente.
- Assinatura, em 11 de Dezembro, do Acordo entre a EUPAN e o TUNED para o período de teste do Diálogo Social Europeu para as Administrações Públicas Centrais 2008-2009, pela Directora-Geral da DGAEP, enquanto presidente da EUPAN e pelo presidente do TUNED, Charles Cochrane.
- Aprovação da proposta de elaboração de uma newsletter electrónica no fim de cada presidência, por forma a reflectir o trabalho da rede durante o respectivo semestre. Será disponibilizada no site da EUPAN e do EIPA, podendo ser reencaminhada por todos os representantes dos grupos de trabalho para outros destinatários, aumentando-se, assim, a visibilidade do trabalho desenvolvido na EUPAN.
- Visando o aumento de eficiência e eficácia da rede foi, igualmente, aprovado o manual do CIRCA website, contendo as suas funcionalidades, o que facilitará o trabalho das futuras presidências.
- Aprovação do Handbook da EUPAN - um repositório de informação que consubstancia os principais aspectos respeitantes à organização e metodologias de trabalho da Rede.

- Aprovação de quatro Resoluções de Directores-Gerais, orientadoras do trabalho a desenvolver na Presidência eslovena, ao nível dos seguintes grupos de trabalho: Recursos Humanos; Diálogo Social; Serviços Públicos Inovadores e e-Government.

**Reuniões/Eventos realizados durante a Presidência no âmbito de trabalho do Grupo:**

No âmbito de cada Presidência do Conselho da U.E., realiza-se unicamente uma reunião de directores-gerais das administrações públicas que, no segundo semestre de 2007, teve lugar em Lisboa, no Pavilhão Atlântico, nos dias 10 e 11 de Dezembro.

**Contactos efectuados com outros Grupos de Trabalho, Instituições Europeias, Organizações, Comités, etc:**

Grupos de Trabalho: Recursos Humanos, Task Force do Diálogo Social, Serviços Públicos Inovadores (IPSG), e-Government e de Directores de Institutos e Escolas de Administração Pública (DISPA), Comissão Europeia, Instituto Europeu de Administração Pública (EIPA), Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), Universidade Católica Portuguesa (UCP), Delegação de Sindicatos Nacionais e da Administração Europeia representante dos sindicatos do sector público (TUNED).