



Ana Carolina dos Santos Araújo Mendes

Licenciada em Ciências da Engenharia do Ambiente

**Avaliação do desempenho de
sustentabilidade pelas partes
interessadas externas em organizações
públicas**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Engenharia do Ambiente, Perfil Sistemas Ambientais

Orientador: Prof. Doutor Tomás Augusto Barros Ramos,
Professor Auxiliar, Faculdade de Ciências e Tecnologia
da Universidade Nova de Lisboa

Coorientador: Prof. Doutora Sandra Sofia Ferreira da
Silva Caeiro, Professora Auxiliar, Universidade Aberta

Júri:

Presidente: Prof. Doutor Nuno Miguel Ribeiro Videira Costa

Arguente: Prof. Doutora Sara Margarida Moreno Pires

Vogal: Prof. Doutor Tomás Augusto Barros Ramos

Avaliação do desempenho de sustentabilidade pelas partes interessadas externas em organizações públicas

Copyright © Ana Carolina dos Santos Araújo Mendes, Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, Universidade Nova de Lisboa

A Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objectivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

NOTA: Este trabalho foi realizado de acordo com as regras da gramática tradicional portuguesa, norma europeia, pré-acordo ortográfico de 1990.

Para a minha mãe...

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Tomás Barros Ramos, por me ter dado a oportunidade de participar no projecto SPS, pela forma como sempre me motivou, ensinou e ainda pelo seu voto de confiança em mim para este trabalho;

À Professora Doutora Sandra Caeiro, pelos desafios que colocou e que foram essenciais para assentar ideias;

À Rita Domingues, sempre disponível para me tranquilizar e ajudar a discutir o trabalho;

À Dr.^a Ana Cristina Correia e ao Coronel Jorge Reis, por terem permitido a realização desta dissertação junto da Direcção-Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa – DGAIED - do Ministério da Defesa Nacional, e também ao Eng^o. Natanael Cartaxo, pela sua disponibilidade para ajudar, sempre com amabilidade e simpatia;

A todos os colaboradores da DGAIED, pela colaboração prestada, bem como às entidades e respectivos colaboradores, que participaram com as suas opiniões, sugestões e orientações, permitindo o desenvolvimento desta dissertação;

À minha mãe e avô, que demonstraram, do início ao fim, compreensão, confiança, apoio e, sobretudo, muita paciência;

A quem, mesmo longe, esteve sempre no meu pensamento, e me deu força, mesmo não sabendo: Mena, Rita Alves, Tri e Diana Bordalo;

Aos amigos que estiveram lá para mim, quando mais precisei, e a quem espero retribuir: Carlos Melo e Miguel Faria;

Por último, mas nunca menos importante, ao Carlos “Ed” Monteiro pela ajuda verdadeiramente preciosa e tudo mais que não consigo expressar em palavras.

Resumo

A progressiva consciencialização da importância do conceito de sustentabilidade originou uma crescente preocupação com o impacto social e ambiental das actividades organizacionais, bem como com a gestão, avaliação e comunicação do desempenho. As organizações do sector público desempenham um papel estruturante na sociedade, devendo constituir exemplo e orientação para outros sectores da economia. Neste contexto, espera-se que as organizações públicas assumam estas responsabilidades acrescidas na integração da sustentabilidade das suas actividades e missões, nomeadamente ao nível da avaliação e comunicação do desempenho ambiental, social e económico. Assim, tem ocorrido uma pressão global crescente em todos os níveis do sector público, impulsionando a melhoria do desempenho, quer para apoio à gestão, quer para comunicação interna e externa. A avaliação e comunicação de desempenho de sustentabilidade às partes interessadas afirma-se como uma ferramenta útil para compreender as contribuições deste sector no contexto das diferentes actividades económicas.

A avaliação do desempenho de sustentabilidade das organizações do sector público é um passo fundamental para o estabelecimento de uma cultura contínua de acompanhamento, avaliação e intercomparação das práticas de sustentabilidade no sector. No entanto, estas avaliações formais de sustentabilidade da organização tendem a ser apenas geridas e preparadas por pessoal técnico. Existe assim uma lacuna de investigação sobre avaliação de desempenho realizada, ou complementada, pelas partes interessadas, designadamente pelas partes interessadas externas, fora dos limites da organização (por exemplo, clientes, utilizadores, e fornecedores).

A avaliação de desempenho de sustentabilidade do sector público, e a consequente oportunidade para *benchmarking*, é uma etapa fundamental para a instituição de uma cultura de monitorização contínua, avaliação e intercomparação das práticas de sustentabilidade no sector. Uma avaliação que integre o contributo, efectivo, das partes interessadas poderá vir a afirmar-se como a geração seguinte de um processo de auto-avaliação do desempenho organizacional para a sustentabilidade.

O principal objectivo deste trabalho de investigação consistiu no desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho suportado pela percepção das partes interessadas externas, em relação ao desempenho de sustentabilidade de uma organização do sector público. Este sistema pretende desempenhar um papel de complementaridade com o sistema formal de avaliação de desempenho do projecto SPS. Simultaneamente, avaliou-se também a disponibilidade, motivação e expectativas das partes interessadas externas em relação às actividades de avaliação de desempenho da organização, nas dimensões social, económica e ambiental. O sistema de avaliação foi concebido com base em listas de verificação,

constituídas por questões de percepção do desempenho organizacional, direccionadas para fornecedores e para utilizadores. As listas apresentaram as questões agrupadas sob os domínios Ambiente, Economia e Sociedade e ainda um grupo geral relativo à gestão da organização, no que respeita ao seu desempenho de sustentabilidade. O processo de constituição das listas procurou apresentar correspondência com o sistema formal SPS e correspondente lista de boas práticas, bem como as temáticas relevantes indicadas na bibliografia, tais como: critérios e práticas de aquisições, transparência e gestão de fundos públicos e corrupção, padrões de qualidade do serviço, e compromisso com a comunidade e outras agências públicas.

Para a avaliação e validação das listas de verificação construídas, foi utilizado como caso de estudo uma organização da Administração Pública Central Portuguesa – a Direcção-Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa do Ministério da Defesa Nacional. Através de inquéritos por questionário ou entrevista, foi realizado um processo de validação, suportado pela avaliação das listas de acordo com critérios de compreensibilidade, relevância e fiabilidade. Das 37 entidades seleccionadas, 13 responderam ao inquérito.

As pontuações atribuídas pelas partes interessadas, os seus comentários, bem como outras informações de cariz qualitativo e a ponderação por especialistas, permitiram a selecção e reformulação das questões, para cada lista. Após a fase de ajuste das listas, estas foram reduzidas de 57 para 42 questões, para fornecedores, e de 48 para 35, para utilizadores.

Como potenciais vantagens deste sistema de avaliação, destacam-se a contribuição para que, para além das partes interessadas internas, as partes externas exerçam um papel activo numa avaliação holística de desempenho de sustentabilidade das organizações públicas. Tal é alcançado com a participação das partes interessadas no processo de avaliação de desempenho de sustentabilidade, desde a concepção (reformulação das listas com base na sua avaliação) até a recolha de dados (aplicação das listas em situações reais de avaliação de desempenho organizacional). A futura aplicação das listas pode ainda auxiliar as organizações do sector público na comparação da sua avaliação formal com a percebida, isto é, se a sua avaliação corresponde ao percebido pelas partes interessadas da organização. Assim, a avaliação de desempenho realizada pelas partes interessadas externas pode ainda apresentar-se particularmente útil para complementar os dados obtidos através de métodos formais. A complementaridade entre um sistema formal de avaliação de desempenho e um sistema informal e voluntário, baseado em dados recolhidos pelas partes interessadas, pode ainda contribuir para repensar as abordagens para gerir o desempenho de sustentabilidade da organização, e para capacitar as partes interessadas.

Palavras-chave: avaliação do desempenho, sustentabilidade, organizações, sector público

Abstract

The growing awareness of the importance of sustainability has led to a growing concern about the social and environmental impact of organizational activities, as well as their performance communication. The public sector plays a major role in guiding communities and other sectors of the economy. Therefore it is expected to take responsibility regarding sustainability, and lead by example. Thus, in public sector organizations, there has been an overall increasing pressure, at all levels, to improve performance regarding internal and external communication. The assessment of sustainability performance, and its communication towards stakeholders, is emerging as a useful tool for understanding the contributions of this sector for sustainable development.

However, these organization's sustainability formal assessments tend to be prepared and managed only by technical personnel. There is thus a research gap on stakeholders-driven performance evaluation, in particularly regarding external stakeholders outside the organization's boundaries (eg, customers, users, and suppliers).

The evaluation of public sector sustainability performance and the consequent opportunity for benchmarking is a key step for the establishment of a continuous culture of monitoring, evaluation and intercomparison of sustainability practices in the sector. This evaluation may thus be the next generation in a continuous self-assessment process of organizational performance towards sustainability.

The main goal of this thesis is to develop a system for evaluating the perception of external stakeholders regarding the sustainability performance of a public sector organization; this system should present complementary to the formal system from the SPS project. Simultaneously, the availability, motivation and expectations of external stakeholders regarding the organization's performance appraisal activities, were evaluated at the social, environmental, and economic domains. The tool was based on two checklists, one for suppliers and another one for users. The checklists contained perception based questions about organizational performance, and were grouped under the three domains: environment, economy and society. There was also a general group about the organizations management, with regard to its sustainability performance. The lists were intended to present correspondence with the formal SPS system and its best practices list, as well as with relevant areas indicated in the literature, such as criteria and procurement practices, transparency of management of public funds, services quality standards, and commitment to the community and other public agencies.

For the of checklists' validation/testing, a case study method was used; an organization from the Public Administration Portuguese Central - the General Directorate of Armament and Defense of Infrastructure of the Ministry of National Defense. The application of questionnaire surveys or semi-structured interviews, allowed the checklists validation through the assessment of the lists in accordance with the criteria: comprehensibility, relevance and reliability, and using the 13 responding entities.

The scores given by stakeholders, their comments, as well as other qualitative information and the experts' scrutiny, allowed the selection and readjustment of the questions for each list. After the adjustment phase of the lists, these were reduced from 57 to 42 questions, for suppliers, and from 48 to 35 questions, for users.

The potential advantages of this tool may be that external stakeholders can also play an active role in evaluating sustainability performance of public organization, a process that is to be holistic. This empowerment is achieved because this approach involves external stakeholders within the assessment of sustainability performance from conception (readjusting the lists based on their evaluation) to data collection (future application of the lists). The future application of the lists can also help organizations in the public sector at comparing their formal evaluation with the one perceived - if the assessment matches the one perceived for its external stakeholders. Therefore, the performance evaluation driven by external stakeholders may also be useful to complement data obtained through formal methods. The complementarity between a formal system of performance evaluation and an informal, voluntary, one, based on data collected from stakeholders, may also contribute to rethinking approaches to manage the organization's sustainability performance, and to empower stakeholders.

Keywords: performance assessment, sustainability, public organizations, public sector, external *stakeholders*

Índice de Matérias

1. Introdução.....	1
1.1. Enquadramento.....	1
1.2. Âmbito e justificação do tema.....	2
1.3. Objectivos.....	3
1.4. Estrutura e organização da dissertação.....	4
2. Revisão de literatura.....	7
2.1. Âmbito da revisão.....	7
2.2. Enquadramento sobre práticas de sustentabilidade em organizações.....	8
2.3. Avaliação de desempenho de sustentabilidade nas organizações.....	10
2.3.1 Considerações gerais sobre desempenho.....	10
2.3.2 Importância da avaliação de desempenho de sustentabilidade.....	13
2.3.3 Métodos de avaliação de desempenho e de desempenho de sustentabilidade.....	14
2.4. Sector Público.....	18
2.4.1 Caracterização geral.....	18
2.4.2 Avaliação de desempenho do sector público.....	20
2.4.3 Avaliação de desempenho de sustentabilidade no sector público.....	23
2.5. Avaliação do desempenho da sustentabilidade pelas partes interessadas.....	25
2.5.1 Considerações gerais sobre partes interessadas.....	25
2.5.2 Partes interessadas no sector público.....	27
2.5.3 Integração das partes interessadas na avaliação de desempenho de sustentabilidade no Sector Público.....	28

2.5.4 Avaliação do Desempenho da Sustentabilidade pelas partes interessadas externas do Sector Público.....	34
3. Metodologia.....	39
3.1. Enquadramento.....	39
3.2. Desenvolvimento do sistema ferramenta de avaliação de desempenho de sustentabilidade pelas partes interessadas externas.....	41
3.3. Caso de Estudo: Direcção-Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa (DGAIED).....	45
3.3.1 Enquadramento.....	45
3.3.2 Missão e Competências.....	47
3.3.3 Selecção e contacto com as partes interessadas.....	48
3.3.4 Avaliação da ferramenta junto de fornecedores e utilizadores.....	50
3.3.5 Análise dos resultados e selecção final.....	52
4. Resultados e Discussão.....	55
4.1. Listas preliminares de verificação.....	55
4.1.1 Caracterização das organizações respondentes ao inquérito por questionário/entrevista.....	56
4.1.2 Análise das pontuações atribuídas às questões gerais (grupo Geral), por critério de avaliação.....	58
4.1.3 Análise das pontuações, desagregadas, por critério de avaliação.....	61
4.1.4 Análise das pontuações, agregadas, por domínio de sustentabilidade.....	62
4.1.5 Análise das pontuações agregadas, das questões comuns, por tipo de parte externa.....	63
4.1.6 Apreciação da ferramenta e análise das motivações e expectativas das partes interessadas.....	65

4.1.7 Síntese das pontuações agregadas.....	68
4.2. Constituição das listas finais de verificação.....	74
5. Conclusões e desenvolvimentos futuros.....	91
Referências Bibliográficas.....	97
ANEXOS.....	105
Anexo I - Lista de verificação preliminar para avaliação do desempenho de sustentabilidade pelas partes interessadas externas - fornecedores e utilizadores.....	107
Anexo II - Caracterização sumária das entidades respondentes.....	125
Anexo III - Frequências absolutas das pontuações desagregadas por critério, para cada questão.....	129
Anexo IV - Frequências relativas das pontuações desagregadas por critério, para cada questão.....	139
Anexo V - Médias aritméticas simples, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações desagregadas, por critério, para cada questão.....	149
Anexo VI - Médias aritméticas simples, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações agregadas, para cada questão, por domínio de sustentabilidade.....	159
Anexo VII - Análise das pontuações agregadas, das questões comuns, para utilizadores.....	163
Anexo VIII - Análise das pontuações agregadas, das questões comuns, para fornecedores.....	167
Anexo IX - Frequências absolutas das pontuações de concordância, das afirmações do grupo 3 do inquérito por questionário/entrevista.....	171
Anexo X - Frequências relativas das pontuações de concordância, das afirmações do grupo 3 do inquérito por questionário/entrevista.....	173

Índice de Figuras

Figura 2.1 - Fluxograma das relações entre diferentes medidas de desempenho de uma organização pública (Adaptado de Boland e Fowler, 2000, <i>fide in</i> Ramos, 2004).....	12
Figura 3.1 - Integração das várias dimensões do modelo SPS para a avaliação de desempenho de sustentabilidade	40
Figura 3.2 - Enquadramento metodológico do trabalho de investigação.....	41
Figura 3.3 - Fluxograma simplificado das operações da DGAIED para permitir a identificação das suas partes interessadas externas.....	49
Figura 4.1 - Composição, absoluta (nº de perguntas) das listas de verificação preliminar para as partes interessadas externas.....	56
Figura 4.2 - Composição, relativa (proporção) das listas de verificação preliminar para as partes interessadas externas.....	56
Figura 4.3 -Distribuição das organizações respondentes por tipo de actividade económica.....	57
Figura 4.4 -Distribuição das organizações respondentes por tipo de parte interessada externa.	58
Figura 4.5 - Distribuição das organizações respondentes por tipo de região (NUTS).....	58
Figura 4.6 - Dispersão dos coeficientes de variação em função da média, para cada critério de avaliação.....	62
Figura 4.7 - Dispersão dos coeficientes de variação em função da média, para cada domínio de sustentabilidade.....	63
Figura 4.8 -Dispersão dos coeficientes de variação, em função das médias das pontuações, para cada questão comum, para fornecedores.....	64
Figura 4.9 -Dispersão dos coeficientes de variação, em função das médias das pontuações, para cada questão comum, para utilizadores.....	64
Figura 4.10 -Distribuição relativa (proporção) do tipo de respostas da secção 3.....	67
Figura 4.11 - Composição, absoluta (nº de questões) das listas finais de verificação para as partes interessadas externas.....	88

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 - Perspectivas de desempenho consoante o foco da qualidade. Adaptado de Dubnick <i>et al</i> (2005) <i>fide in</i> Dooren <i>et al.</i> (2010).....	11
Tabela 2.2 - Temáticas ou tópicos relevantes para partes interessadas do SP (Adaptado de GRI, 2013).....	34
Tabela 4.1 - Médias aritméticas simples, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações atribuídas ao Bloco G, por critério de avaliação.....	59
Tabela 4.2 - Afirmações do grupo/secção 3 do inquérito (cf. Anexo I).....	66
Tabela 4.3 - Distribuição relativa das respostas abertas sobre a motivação.....	67
Tabela 4.4 - Médias aritméticas, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações atribuídas a cada questão da lista preliminar ordenadas por ordem decrescente de médias, para utilizadores (cf. Anexo I).....	69
Tabela 4.5 - Médias aritméticas, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações atribuídas a cada questão da lista preliminar ordenadas por ordem decrescente de médias, para fornecedores (cf. Anexo I).....	72
Tabela 4.6 - Listas finais de verificação para a avaliação do desempenho de sustentabilidade de organizações do sector público, para as partes interessadas externas.....	77
Tabela 4.8 - Lista de afirmações da sub-secção ii), relativa à avaliação postura dos respondentes em relação ao processo de ADS conduzido por partes interessadas externas...90	90
Tabela II.1 - Caracterização sumária das entidades respondentes.....	126
Tabela III.1 - Frequências absolutas das pontuações, desagregadas, para cada critério.....	130
Tabela IV.1 - Frequências relativas das pontuações desagregadas <i>por</i> critério, para cada questão.....	140
Tabela V.1 - Médias aritméticas simples, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações desagregadas, por critério, para cada questão,.....	150
Tabela VI.1 - Médias aritméticas simples, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações agregadas, para cada questão, por domínio de sustentabilidade.....	160

Tabela VII.1 - Análise das pontuações agregadas, das questões comuns, para utilizadores...	164
Tabela VIII.1 - Análise das pontuações agregadas, das questões comuns, para fornecedores	168
Tabela IX.1 - Frequências absolutas das pontuações de concordância, das afirmações do grupo 3 do inquérito (comuns a fornecedores e utilizadores).....	172
Tabela X.1 - Frequências relativas das pontuações de concordância, das afirmações do grupo 3 do inquérito (comuns a fornecedores e utilizadores).....	174

Simbologia e notações

AA1000 – AccountAbility 1000

AD – Avaliação de desempenho

ADA – Avaliação de desempenho ambiental

ADS – Avaliação de desempenho de sustentabilidade

AP – Administração Pública

APCP – Administração Pública Central Portuguesa

BSC – *Balanced Scorecard*

CAF – *Common Assessment Framework*

CENSE - Centro de Investigação em Ambiente e Sustentabilidade da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa

DGAIED – Direcção-Geral de Armamento e de Infraestruturas de Defesa

DS – Desenvolvimento Sustentável

EMAS – *Eco-Management and Audit Scheme*

EMGFA – Estado-Maior General das Forças Armadas

EFQM – Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (*European Foundation for Quality Management*)

GeADAP – Gestão Integrada da Avaliação de Desempenho da Administração Pública

GRI – *Global Reporting Initiative*

ISEGI – Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa, actual *NOVA Information Management School*

ISO – *International Organization for Standardization*

MDN – Ministério da Defesa Nacional

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

SBSC – *Sustainability Balanced Scorecard*

SGA – Sistema de Gestão Ambiental

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação e Gestão de Desempenho da Administração Pública

SP – Sector Público

SPS – Modelo de avaliação do desempenho e *benchmarking* da sustentabilidade do sector público” (ref.ª PTDC/AAC-AMB/119508/2010).

WCED – *World Commission on Environment e Development*

1. Introdução

1.1. Enquadramento

Actualmente, o conceito de desenvolvimento sustentável (DS) é considerado como um dos temas-chave, quer na investigação, quer na esfera política (Poveda e Lipsett, 2011; Brandon e Lombardi, 2011, *fide in Williams et al.*, 2011). Este conceito assumiu-se como novo paradigma a seguir, aquando da publicação do “Relatório Brundtland” - “Our common future” (WCED, 1987) onde se realçou ainda a necessidade do DS ser atingido por meio de princípios de sustentabilidade, aplicados, de forma transversal, às políticas governamentais com vista ao desenvolvimento. Em síntese, o DS preconiza uma alteração fundamental nos mecanismos de decisão, nomeadamente, nos sistemas de administração pública (AP) do sector público (SP) (Chai, 2009).

Assim, com a progressiva consciencialização da importância do conceito de sustentabilidade, tem vindo a ocorrer uma crescente preocupação com o impacto social e ambiental das actividades organizacionais, bem como com a comunicação do desempenho (Adams e Frost, 2008; Adams *et al.*, 2014; Farneti e Guthrie, 2009). Esta preocupação é ainda fruto da dependência que as organizações apresentam para com a aceitação pública das suas contribuições e impactes (Adams e Frost, 2008).

Em particular nas organizações do sector público, tem ocorrido uma pressão global crescente, verificada a todos os níveis do sector, para melhorar o desempenho, quer para comunicação interna, quer externa (Adams *et al.*, 2014; McAdam *et al.*, 2005). Desta forma, a avaliação de desempenho de sustentabilidade (ADS), e sua comunicação às partes interessadas, afirma-se como uma ferramenta útil para compreender as contribuições do SP para o DS.

Tal como referido por Ramos *et al.* (2007), a maior parte da experiência adquirida com ferramentas de gestão ambiental tem sido em organizações privadas, e especialmente, no sector industrial. Tal facto configura como um desafio a aplicação de instrumentos e práticas de gestão e avaliação de desempenho de sustentabilidade ao sector público, uma vez que muitas organizações públicas não produzem bens e serviços no sentido tradicional do conceito. Especificamente sobre a comunicação da sustentabilidade, tem também sido o sector privado a liderar as iniciativas neste domínio, sendo estas relativamente incipientes no SP (Adams *et al.*, 2014; Williams *et al.*, 2011; Farneti e Guthrie, 2009).

A ADS do SP, e a consequente oportunidade para *benchmarking*, é uma etapa fundamental para a instituição de uma cultura de monitorização, avaliação e intercomparação contínua das práticas de sustentabilidade no sector. Neste contexto, a ADS, poderá, afirmar-se como a

geração seguinte num processo de auto-avaliação contínua do desempenho organizacional para a sustentabilidade.

A participação pública está, cada vez mais, a ser incorporada nos instrumentos de política ambiental nacional e internacional (Fraser *et al.*, 2006). Tal facto ocorre, uma vez que, os decisores reconhecem a necessidade de compreender quem é afectado pelas suas decisões e acções, e quem possui o poder de influenciar o seu resultado, ou seja, as partes interessadas (como definido por Freeman, 1984). As partes interessadas ou *stakeholders* (designação anglo-saxónica) influenciam, de forma activa ou inactiva, a prossecução dos planos das organizações, podendo a sua falta de envolvimento (inactividade) prejudicar a realização dos objectivos da organização (Waligo *et al.*, 2014). Assim, as partes interessadas (internas e externas) de uma organização podem assumir um papel fundamental nos processos de avaliação de desempenho da sustentabilidade organizacional, promovendo uma avaliação mais transparente e participada.

Por outro lado, e como salientam Ramos *et al.* (2014), existem benefícios em complementar a avaliação de desempenho (AD) realizada por métodos formais, com dados recolhidos por meio de participação voluntária de partes interessadas. Estes benefícios prendem-se, sobretudo, com a recolha de dados que preenchem lacunas e esclarecem incertezas de informação (Ramos *et al.*, 2014; Reed, 2008).

A realização de uma AD, por meio das percepções das partes interessadas, poderá estabelecer um método eficaz para identificar discrepâncias com os métodos formais, podendo colmatar falhas ao nível da comunicação na organização e apoiar áreas que necessitam de uma comunicação mais cuidada ou complexa.

1.2. Âmbito e justificação do tema

O tema da dissertação surge no âmbito do projecto “SPS - modelo de avaliação do desempenho e *benchmarking* da sustentabilidade do sector público”. O projecto SPS visa o desenvolvimento e aplicação de um modelo de avaliação de desempenho de Sustentabilidade de organizações do SP. A instituição de investigação responsável é o Centro de Investigação em Ambiente e Sustentabilidade da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa (CENSE/FCT/UNL), e a *NOVA IMS - Information Management School* da UNL, como instituição parceira. O projecto tem a duração de três anos, e é financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (ref.^a PTDC/AAC-AMB/119508/2010).

Este projecto utiliza como caso de estudo a Administração Pública Central Portuguesa. O modelo encontra-se estruturado de forma a avaliar, simultaneamente, o desempenho de

sustentabilidade da organização, quer a nível operacional, quer a nível estratégico, incluindo políticas, directrizes e planos das organizações públicas.

O presente trabalho, inserido no projecto de investigação acima referido, equaciona o envolvimento efectivo das partes interessadas no processo de ADS das organizações do sector público, enfatizando o papel (activo) das mesmas. Em particular, explora o potencial das partes interessadas externas: fornecedores e utilizadores. Esta investigação pretende contribuir para o desenvolvimento de um modelo que complemente os processos formais de avaliação de desempenho de sustentabilidade das organizações públicas (conduzidos quase exclusivamente por técnicos), através da integração das partes interessadas externas, uma componente normalmente negligenciada apesar da reconhecida importância. Importa ainda sublinhar que, este trabalho decorre na sequência de uma etapa anterior do projecto SPS que focou a integração das partes interessadas internas na ADS de organizações públicas (Coutinho *et al.*, 2015; Coutinho, 2014) onde uma metodologia análoga foi desenvolvida para o contexto de participação interna da organização.

É de referir que, só mais recentemente, se tem reconhecido a utilidade e a necessidade da ADS no SP. Assim, a produção científica neste domínio é relativamente menos abundante, quando comparada com a que é produzida para organizações do sector privado, nomeadamente em relação a processos de avaliação e comunicação de sustentabilidade (Adams e Frost, 2008). Adicionalmente, salienta-se também que, são pouco expressivos os esforços de investigação centrados no papel activo das partes interessadas externas na ADS de organizações do SP.

Desta forma, a realização de ADS com integração de perspectivas de fornecedores e utilizadores constitui um tema pouco explorado. Deste modo, esta investigação vem procurar colmatar parte desta lacuna, pretendendo contribuir para o reequacionar dos sistemas de avaliação de desempenho de sustentabilidade organizacional, tal como é proposto pelo novo modelo apresentado no âmbito do projecto SPS.

1.3. Objectivos

O objectivo principal deste trabalho de investigação é o desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho de sustentabilidade por partes interessada externas (utilizadores e fornecedores) em organizações do SP. Assim, são estabelecidos os seguintes objectivos específicos da dissertação:

- Desenvolver um sistema de avaliação da percepção das partes interessadas externas em relação ao desempenho de sustentabilidade de uma organização do sector público

- (caso de estudo), direccionada para os utilizadores dos serviços da organização e ainda para os fornecedores, na perspectiva da cadeia de abastecimento;
- Avaliar a disponibilidade, motivação e expectativas das partes interessadas externas em relação às actividades de avaliação de desempenho da organização;

Para a prossecução do trabalho de investigação foram desenvolvidas as seguintes tarefas:

- 1) Revisão bibliográfica com base em literatura científica da especialidade, bem como em relatórios e/ou directrizes técnicas de instituições de referência na área em estudo, que contou com a revisão de métodos e/ou casos de estudo, relativos a ferramentas de avaliação de desempenho de sustentabilidade em organizações que tenham o envolvimento de partes interessadas externas;
- 2) Desenvolvimento da ferramenta - listas de verificação - para a avaliação do desempenho de sustentabilidade de organizações públicas pelas partes interessadas externas;
- 3) Avaliação da ferramenta junto de um caso estudo da Administração Pública Central Portuguesa: DGAIED, actual Direcção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN) - fase realizada através de inquéritos por questionário e/ou por entrevista, junto de utilizadores e fornecedores dos serviços públicos tutelados pela DGRDN;
- 4) Aferição e consolidação da ferramenta - listas finais de verificação - revista e ajustada, para a avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações públicas pelas partes interessadas externas.

1.4. Estrutura e organização da dissertação

Este trabalho é composto por cinco capítulos principais, seguidos de uma secção de anexos. Os capítulos apresentam o corpo da investigação, enquanto que nos anexos se encontra informação complementar e de apoio ao presente trabalho. Seguidamente, apresenta-se a estrutura da dissertação:

Capítulo 1 – Introdução ao tema de dissertação, com apresentação de um breve enquadramento. Exposição dos factores que justificam a escolha deste tema, bem como os objectivos e a organização da dissertação;

Capítulo 2 – Revisão de literatura sobre as grandes temáticas deste trabalho de investigação, e como estas se relacionam: práticas de sustentabilidade em organizações, avaliação de desempenho e avaliação de desempenho de sustentabilidade, sector público, e partes interessadas. Ao longo deste capítulo são ainda apresentadas as práticas e ferramentas

disponíveis para avaliação de desempenho ambiental e de sustentabilidade nas organizações deste sector;

Capítulo 3 – Descrição dos métodos utilizados para a concepção, desenvolvimento e aplicação do sistema de avaliação de desempenho de sustentabilidade da organização pelas partes interessadas externas. É também apresentado, e caracterizado, o caso de estudo, com breve referência ao seu enquadramento na Administração Pública Central Portuguesa (APCP) e no sector da defesa. Apresenta-se ainda a forma de aplicação do teste de avaliação/validação do sistema para o caso de estudo, bem como os procedimentos de tratamento dos dados;

Capítulo 4 – Síntese, e discussão dos principais resultados do trabalho desenvolvido, incluindo a análise crítica dos mesmos, salientando as principais limitações do estudo;

Capítulo 5 – Apresentação das principais conclusões desta dissertação, e as perspectivas de desenvolvimentos futuros;

Anexos – Compilação de dados e outros elementos de suporte à dissertação, nomeadamente o inquérito por questionário/entrevista realizado junto das organizações das APCP, a lista das organizações contactadas, e que responderam ao mesmo, e as tabelas de contingência resultantes do tratamento dos dados de base obtidos nessas respostas.

Nota: Os resultados desta dissertação foram apresentados na conferência “Global Cleaner Production and Sustainable Consumption Conference: Accelerating Transitions to Equitable and Sustainable Societies” - “Sustainable Futures in Practice”, 1–4 Novembro, 2015, Sitges, Barcelona, Espanha.

2. Revisão de literatura

2.1. Âmbito da revisão

Neste capítulo são apresentados conceitos e matérias essenciais para a compreensão e desenvolvimento da presente dissertação. A revisão de literatura encontra-se assim organizada por forma a introduzir, sucintamente, os principais conceitos, seguidos das principais teorias, abordagens e suas limitações. É ainda apresentado um enquadramento de aspectos subjacentes ao tema principal em análise e fundamentais para a sua compreensão. A revisão de literatura foca, para além, de uma breve descrição das práticas de sustentabilidade em organizações, três grandes pilares do trabalho, cuja compreensão é essencial para realização da investigação: avaliação de desempenho de sustentabilidade, sector público e partes interessadas. Esta secção possui, assim, uma síntese do estado da arte, tendo por base pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos, relatórios técnicos, e directrizes de instituições de referência na área de estudo (e.g. publicações de governos e instituições acreditadas internacionalmente). Assim, este capítulo suporta as opções metodológicas adoptadas na execução do presente trabalho de investigação.

O tema da avaliação de desempenho de sustentabilidade em organizações apresenta como tema subjacente o desempenho das organizações, em termos de medição e avaliação. Por isso, é apresentado um enquadramento geral com algumas definições e abordagens essenciais para compreender o mesmo. De seguida, é explorada a importância da avaliação do desempenho de sustentabilidade e alguns métodos relacionados.

Também é enquadrado o sector público, apresentando uma caracterização geral e explicitando a sua relação com a avaliação de desempenho de sustentabilidade. São ainda exploradas algumas iniciativas de avaliação de desempenho e de avaliação de desempenho de sustentabilidade neste sector.

Para as partes interessadas, são referidas algumas teorias e considerações essenciais para compreender as razões e benefícios do envolvimento das mesmas. Estas são exploradas enquanto componente integrante do sector público, e ainda como agentes essenciais para a avaliação de desempenho de sustentabilidade. Por último, é focada a esfera das partes interessadas externas e quais as suas especificidades e contributos potenciais para a avaliação de desempenho de sustentabilidade.

2.2. Enquadramento sobre práticas de sustentabilidade em organizações

Actualmente, e apesar da produção científica crescente em áreas inter e transdisciplinares do desenvolvimento sustentável, ainda não se estabeleceu consenso sobre o planeamento, a medição e a avaliação do progresso em relação à sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável (Gasparatos e Scolobig, 2012; Farneti e Guthrie, 2009). Alguns autores como Gasparatos e Scolobig (2012) salientam que o DS está dependente do avanço de três elementos principais: a unificação de critérios, definição comum de directrizes, processos e metodologias e a implementação adequada de conceitos para desenvolver as melhores práticas.

Apesar destes factos, a literatura existente sobre sustentabilidade indica um vasto leque de ferramentas e processos para ajudar a medir o progresso em direcção ao desenvolvimento sustentável (DS) (Poveda e Lipsett, 2011; Fraser *et al.*, 2006). Um dos métodos mais aplicados (Ramos e Caeiro, 2010) é a utilização de indicadores, nomeadamente os indicadores de desenvolvimento sustentável. Estes permitem a recolha, processamento, e utilização de informação, como objectivo de tomar melhores decisões, optar por escolhas políticas mais inteligentes, medir o progresso e monitorizar mecanismos de retroacção, tal como realçado na Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro em 1992 (United Nations, 1992).

A nível organizacional, a sustentabilidade, ou DS, tem vindo a ser aplicada, sob a designação de sustentabilidade empresarial, sendo que, não existe uma definição universal da mesma (Roca e Searcy, 2012). Muitos autores têm-se debruçado sobre esta definição (*ibidem*), sendo recorrentes as seguintes ideias chave: i) adopção de estratégias que forneçam resposta às necessidades actuais, e futuras, da organização, e das suas partes interessadas, incluindo a comunidade; ii) protecção, conservação e melhoria dos recursos, humanos e naturais, e iii) incorporação de questões éticas, sociais e ambientais nas operações e na interacção com partes interessadas. É ainda necessário sublinhar, a título de esclarecimento, que o conceito de sustentabilidade empresarial, apresenta semelhança com o termo responsabilidade social empresarial (RSE), tendo estes sido considerados sinónimos por alguns autores, enquanto que por outros é defendida a distinção (Roca e Searcy, 2012).

Não obstante, a maioria das designações utilizadas como sinónimo de sustentabilidade apresentam na sua base três pilares: económico, ambiental e social. Assim, seguem a abordagem “planet, people, profit” ou “Triple Bottom Line” (TBL), referida por Elkington em 1998. Esta abordagem tem auxiliado a tradução do conceito de sustentabilidade e/ou DS para a esfera das organizações (Coelho, 2005).

É de salientar que, como Lozano (2011) refere, a abordagem TBL tem levado ao surgimento de várias perspectivas, e respectivas representações gráficas da sustentabilidade. No entanto todas apresentam compartimentação, entre outros pontos negativos, negligenciando possíveis interligações (sinergias, positivas ou negativas). Ainda segundo este autor, a maioria das orientações e normas para abordar as questões de sustentabilidade nas organizações apresentam compartimentação das dimensões económica, ambiental e social. Desta forma, as avaliações holísticas dos esforços organizacionais raramente são devidamente integradas nas decisões e procedimentos organizacionais, com vista à melhoria.

Assim, para uma organização, a avaliação de desempenho (AD), e os desempenhos económico-financeiro, social e ambiental, quando realizados em separado, não fornecem, de forma adequada, uma medida da contribuição da organização para o DS. Consequentemente, existe uma necessidade mais ampla de informação e comunicação nas organizações (Yongvanich e Guthrie, 2006 *fide in* Farneti e Guthrie, 2009), para além de relatórios com maior integração. Esta necessidade tem levado a um aumento do número de relatórios de sustentabilidade publicados (Roca e Searcy, 2012), bem como de relatórios mais abrangentes (Adams e Frost, 2008). Como Williams *et al.*, (2011) referem, a comunicação de sustentabilidade, através da produção de relatórios, expõe a contribuição da organização para o DS, apresentando-se como uma potencial ferramenta para apoiar e potenciar a internalização do DS na organização. Para além disto, a comunicação de sustentabilidade, nomeadamente através de relatórios de sustentabilidade, é uma forma de corresponder às necessidades de informação das partes interessadas.

A medição e a comunicação de aspectos ambientais e de sustentabilidade, através de relatórios, apresenta-se actualmente como uma prioridade estratégica entre as principais organizações privadas em todo o mundo (Ramos *et al.*, 2013). A medição e a comunicação destes aspectos desenrola-se com diferentes níveis de rigor e abrangência (Adams e Frost, 2008), recorrendo a diversas ferramentas (Poveda e Lipsett, 2011; Ramos e Caeiro, 2010) e utilizando várias designações para os relatórios de comunicação (entre eles, “sustainability”, “sustainable development”, “corporate social responsibility”, “corporate responsibility”, “triple bottom line”, e “accountability”) (Roca e Searcy, 2012).

Salienta-se que, a medição e a comunicação de aspectos ambientais, e de sustentabilidade, são preconizadas na recentemente publicada, Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (United Nations, 2015). Este programa anunciou os novos objectivos para o horizonte 2030, onde se reforça a necessidade de abordagens que integrem, de forma transversal, objectivos económicos, sociais e ambientais, e, principalmente as suas inter-relações. Destaca-se o *Objectivo 17 - Reforçar os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável* – onde são salientadas as temáticas sistémicas fundamentais para a prossecução da Agenda 2030. Entre eles contam-se: i) a

uniformização de políticas para DS; ii) a integração de parcerias multi partes interessadas, com vista, entre outros, à partilha de conhecimento e conhecimento especializado; iii) a integração de parcerias multi partes interessadas, incluindo sector público e sociedade civil e iv) a manutenção ou desenvolvimento de iniciativas com vista à recolha de dados, monitorização e comunicação do progresso rumo ao DS (com especial enfoque para os países em vias de desenvolvimento).

2.3. Avaliação de desempenho de sustentabilidade nas organizações

2.3.1 Considerações gerais sobre desempenho

A noção de desempenho não é recente, estando documentadas já em 1943, estratégias de gestão que englobavam medidas de desempenho tais como carga e eficiência de trabalho (Poister, 2003). Actualmente, os conceitos de desempenho, e respectivas componentes de gestão, medição e avaliação, apresentam-se como um tema bastante explorado na literatura, uma vez que, como Poister (2003) salienta, a necessidade de avaliar o desempenho é de tal ordem, que a questão central não é a existência de gestão, medição e avaliação, mas sim, a forma como estas são conduzidas.

Como Dooren *et al.* (2010) referem, o foco do desempenho está nos comportamentos intencional, individual ou organizacionais. Nesta linha de raciocínio, o desempenho pode ser visto como uma acção deliberada, sendo que, consoante a tónica da acção, existe um tipo distinto de desempenho. Ainda segundo Dooren *et al.* (2010), existem dois aspectos a ter em conta para conceber o conceito de desempenho: i) a qualidade das acções realizadas e ii) a qualidade das produções originadas por essas acções. O cruzamento destas dimensões permite a distinção entre quatro perspectivas de desempenho como exemplificado pela Tabela 2.1.

Na esfera organizacional, destaca-se a definição de desempenho de Mayne e Zapico-Goñi, (2007), por ser mais intuitiva. Segundo estes autores, uma organização que apresente um bom desempenho proporciona, ou permite atingir, os resultados e benefícios pretendidos, de forma mais custo-eficiente e sem originar efeitos indevidos e não intencionais.

Poister, (2003) defende que a AD pressupõe a medição, objectiva e quantitativa, de vários aspectos do desempenho por via dos sistemas de informação implementados para o efeito. Esta é realizada por meio de selecção de indicadores e metas, recolha e análise de dados, apreciação da informação com base em critérios de desempenho, produção de relatórios e comunicação, revisão periódica e melhoria contínua do processo. Possibilita ainda a criação de uma base para comunicação, avaliação comparativa de gestão e desempenho operacional e,

consequentemente, *benchmarking* (Adams *et al.*, 2014; Adams, 2008; Coelho, 2005; Poister, 2003).

Tabela 2.1 - Perspectivas de desempenho consoante o foco da qualidade. Adaptado de Dubnick *et al* (2005) *fide in* Dooren *et al.* (2010)

		Foco na qualidade das produções	
		Não	Sim
Foco na qualidade das acções	Não	<p>Desempenho como produção (P1)</p> <p>Não existe foco nem na qualidade das produções nem na qualidade das acções</p>	<p>Desempenho como obtenção de bons resultado (P3)</p> <p>Foco na qualidade das produções - desempenho como obtenção de bons resultados</p>
	Sim	<p>Desempenho como competência (P2)</p> <p>Foco na qualidade das acções - desempenho como competência</p>	<p>Desempenho como resultados sustentáveis (P4)</p> <p>Foco em ambas as dimensões da qualidade - desempenho como resultados sustentável</p>

A medição e avaliação de desempenho partem da premissa de que as organizações apresentam maior probabilidade de alcançar os seus objectivos e metas, quando utilizam formas de medir o desempenho para monitorizar o seu progresso e tomam medidas para assegurar o seu sucesso (Poister, 2003). Como destaca Osborne e Gaebler, na sua obra *Reinventig Government*, "what gets measured gets done" (Osborne e Gaebler, 1992, p. 146 *fide in* Poister, 2003). Explicitando, quando existe monitorização, por via da medição, ocorre um redireccionamento dos esforços (comportamento e decisão) para a dimensão que está a ser medida. Desta forma, existe uma maior motivação e incentivo da organização para melhorar o desempenho, pelo menos na dimensão que se encontra sob escrutínio, isto é, que está a ser medida (*ibidem*).

Para medir, e, posteriormente, avaliar o desempenho, é necessário o conhecimento das actividades da organização, bem como dos seus fluxos: entradas (*inputs*), saídas (*outputs*), e resultados (*outcomes*). Na literatura referente a desempenho é frequentemente utilizado um diagrama de fluxos (Figura 2.1) para representar, genericamente, e para uma qualquer organização, estas relações. Neste diagrama é ainda destacado um conjunto de três medidas, ou critérios, centrais para a avaliação de desempenho, apelidados de "3Es": i) economia (minimização do consumo de inputs); ii) eficiência (a quantidade de *output* por unidade de *input*); e iii) eficácia (*outcomes* vs expectativas) (Mayne e Zapico-Goñi, 2007; Boland e Fowler, 2000).

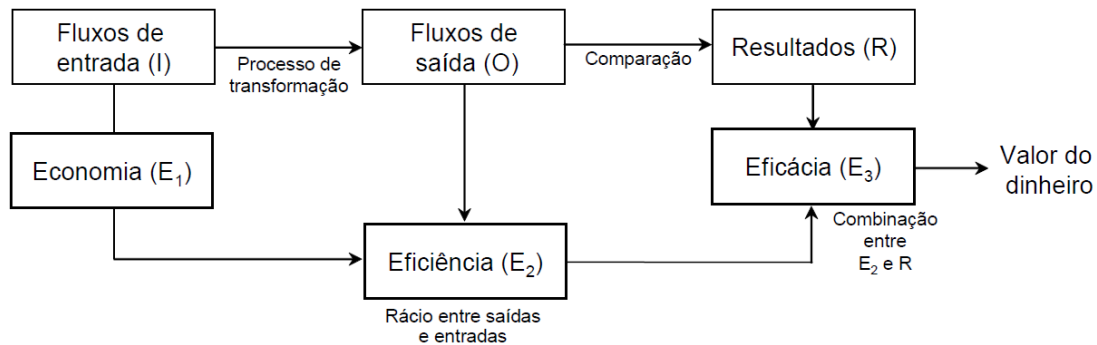


Figura 2.1 - Fluxograma das relações entre diferentes medidas de desempenho de uma organização pública (Adaptado de Boland e Fowler, 2000, *fide in* Ramos, 2004)

De entre estas dimensões, para além das “3Es”, destacam-se, a produtividade, a qualidade do serviço, a satisfação do cliente eficácia e a relação custo-eficácia (Poister, 2003). É ainda de salientar que a satisfação dos clientes/utilizadores, por via da produção de resultados úteis para os mesmos, se apresenta tão importante como a eficiência de utilização dos recursos (Boland e Fowler, 2000).

Note-se que os dados, por si só, não constituem informação. Assim para gerar informação, é necessário análise (interpretação e comparação). Após análise, produz-se informação e conhecimento, para utilização directa na gestão da organização; Poister (2003), sugere que a análise dos dados pode ser dos seguintes tipos:

- Temporal, uma abordagem corrente, na qual é analisada a evolução dos dados (melhoria, manutenção ou deterioração);
- Por determinação da congruência entre objectivos e metas, isto é, o grau de cumprimento ou de desvio;
- Por comparação entre unidades de uma mesma organização;
- Por *benchmarking*, isto é, pelo processo de comparação dos aspectos de uma organização (ou programa) face às das organizações líderes, do mesmo sector de actividade.

É de destacar que o processo de *benchmarking* pressupõe a identificação de boas práticas nas outras organizações, com análise comparativa, sendo uma ferramenta poderosa na procura contínua da melhoria e no avanço no sentido de melhor desempenho (Wensen *et al.*, 2011; EFQM sem data). Assim pressupõe-se o confronto da estrutura organizacional, bem como dos processos e do desempenho de uma organização em relação às demais.

2.3.2 Importância da avaliação de desempenho de sustentabilidade

Na esfera das organizações co-existem diferentes partes interessadas, cuja satisfação é essencial para o sucesso. Estas partes apresentam expectativas, objectivos, sensibilidades e necessidades de informação diferentes, referentes a economia, ambiente e sociedade (Buchholz e Rosenthal, 2005 e Laplume *et al.*, 2008, *fide in* Hahn e Kühnen, 2013).

Os vários conceitos de responsabilidade social e empresarial (RSE, governança empresarial, sustentabilidade, boa cidadania empresarial e *"triple bottom line"* - TBL) são então utilizados para materializar as expectativas, valores e normas da sociedade (e demais partes interessadas) em relação às organizações (Steyn e Niemann, 2010). O comportamento organizacional, e/ou os resultados da organização, devem ser coerentes com os valores da sociedade, de forma a que a organização possa obter legitimidade - "licença para operar". Desta forma, as organizações enfrentam os desafios: i) de obterem legitimidade e ii) de se afirmarem como responsáveis, (mais) sustentáveis, e confiáveis, para além de manterem uma boa imagem e reputação (Steyn e Niemann, 2014; Hahn e Kühnen, 2013). Outra necessidade das partes interessadas prende-se com a avaliação e comunicação do desempenho e desempenho de sustentabilidade. Esta é também essencial, uma vez que permite o conhecimento da evolução ou do grau de desempenho da organização.

Adams *et al.*, (2014) sublinham que as ferramentas de avaliação de sustentabilidade, ou de responsabilidade ambiental, ou social, são as menos utilizadas na gestão de organizações do SP. As mais utilizadas estão ligadas à diversidade de colaboradores e aspectos económicos. Já Ho (2007) salienta o facto de a informação de desempenho comunicada não corresponder às expectativas dos cidadãos, uma das muitas partes interessadas. Desta forma, as actuais iniciativas de AD não se apresentam como resposta para avaliar o desempenho de sustentabilidade.

A avaliação de desempenho de sustentabilidade (ADS) permite a apreciação da evolução da organização rumo à sustentabilidade, colmatando estas lacunas. A ADS reúne, então, os benefícios de uma avaliação de desempenho, sendo que integra preocupações referentes a conservação dos recursos naturais, emprego, saúde e segurança ocupacional, relações com a comunidade, participação das partes interessadas, entre outros aspectos, que não as medidas utilizadas na contabilidade financeira (Adams *et al.*, 2014).

A ADS permite ainda: i) o cumprimento dos regulamentos; ii) a prestação de contas sobre as actividades de desempenho de sustentabilidade; iii) a melhoria dos processos internos para melhorar o desempenho de sustentabilidade; iv) o cumprimento de metas de sustentabilidade; v) o envolvimento das partes interessadas no desempenho de sustentabilidade ou para satisfazer as suas expectativas; vi) a demonstração da existência de gestão do desempenho de

sustentabilidade e vii) o afastamento de riscos para a reputação por falta de comunicação (Steyn e Niemann, 2014; Hahn e Kühnen, 2013). Importa ainda sublinhar que, a nível privado ou empresarial, a disponibilização de informação sobre desempenho de sustentabilidade, permite: i) que as instituições financeiras reconheçam os riscos ambientais dos seus clientes; ii) o *benchmarking* do desempenho e iii) a transição das opções de consumo para organizações com desempenho melhor (Moffat e Auer, 2006).

Em síntese, a ADS surge como uma ferramenta para avaliar de forma mais abrangente e integradora o desempenho. Tal como Chai (2009) define, a ADS apresenta-se como uma forma de controlo estratégico que permite contemplar os seguintes aspectos: i) utilização de métodos e ferramentas utilizadas para a AD, com o intuito de compreender o grau de concretização dos objectivos planeados e ii) incidência sobre a dimensão estratégica da gestão por forma a garantir a incorporação efectiva do DS (nas suas três dimensões, e de forma integrada) nas acções da organização.

No contexto específico do sector público, as actuais iniciativas de avaliação de desempenho (AD) apresentam alguns constrangimentos, ou lacunas, que não permitem a sua utilização para a medição, avaliação e comunicação do desempenho de sustentabilidade das organizações deste sector. Chai (2009), identifica três grandes lacunas, sendo elas:

- 1) O foco dos actuais sistemas de AD centra-se na avaliação do cumprimento dos objectivos e metas pré-definidas, dedicando menos atenção para a implementação da estratégia de "Desenvolvimento Sustentável" nos objectivos e planos administrativos;
- 2) A ênfase em abordagens sectoriais, focando por exemplo o desempenho financeiro e/ou ambiental, e atribuindo menor destaque a objectivos integrados de desenvolvimento sustentável;
- 3) O foco na gestão, responsabilização e melhoria de desempenho, que desconsidera frequentemente a incorporação de aspectos de satisfação dos cidadãos e abordagens participativas.

2.3.3 Métodos de avaliação de desempenho e de desempenho de sustentabilidade

Actualmente, como ferramentas para avaliação e/ou comunicação de desempenho em organizações destacam-se, entre outras, o *Balanced Scorecard* (BSC) (Kaplan e Norton, 1992). Apenas para o domínio ambiental, destaca-se a avaliação de desempenho ambiental (ADA), os Sistemas de Gestão Ambiental (SGA), e, em particular, o *Eco Management Audit Scheme* (EMAS). Neste âmbito, destacam-se os relatórios de sustentabilidade, versões do BSC que

integram a componente ambiental ou de sustentabilidade (Figge *et al.*, 2002) e a avaliação de desempenho de sustentabilidade (ADS).

O BSC é uma ferramenta de ligação entre a dimensão estratégica e de avaliação de desempenho. Foi desenvolvida originalmente para o sector privado como forma de promover uma avaliação holística de desempenho, e mais equilibrada, com integração de aspectos não financeiros. O BSC apresenta quatro dimensões, ou na terminologia do BSC, perspectivas, sendo elas: a financeira, a do cliente, a dos processos internos do negócio e a das actividades para a inovação e aprendizagem da organização. Para cada uma destas, a organização estabelece objectivos, e, posteriormente, formas de medição para monitorizar o desempenho segundo o grau de cumprimento dos objectivos (Kaplan e Norton, 1992).

A informação recolhida para avaliar o desempenho da perspectiva do cliente inclui aspectos como o tempo necessário para satisfazer a necessidade de um cliente e a qualidade do serviço prestado, entre outros. Relativamente a inovação e aprendizagem, é recolhida informação sobre desenvolvimento e venda de novos produtos/serviços, bem como sobre as atitudes dos funcionários, as suas capacidades e motivação/envolvimento. A perspectiva de processos internos foca aspectos de gestão como eficiência, custo unitário e gestão de projectos (Kaplan e Norton, 1992).

Para além do BSC, Jarrar e Schiuma (2007), e Brignall e Modell (2000) destacam as abordagens de “*Performance Prism*” ou “*Performance Pyramid*” e “*Results and Determinants Framework*”. Estas estão associadas a organizações cujo propósito é a dianteira da avaliação do desempenho Brignall e Modell (2000).

Tal como Poister (2003) refere, o BSC foi desenvolvido e aplicado em contextos passados, sendo, assim, inicialmente aplicado no sector privado. Contudo, Ramos (2014) refere que a oportunidade de utilização do BSC para melhorar a gestão de organizações governamentais, ou outras organizações sem fins lucrativos, poderá ser ainda maior. Assim as organizações públicas têm vindo a aplicar o BSC, por vezes em versões adaptadas às realidades do sector em causa, demonstrando a versatilidade do mesmo. Desta forma, o BSC deu origem a várias adaptações ou mesmo reformulações deste modelo (Adams *et al.*, 2014; Ramos *et al.*, 2014; Chai, 2009).

Um exemplo de reformulação do BSC é o “*Sustainability Balanced Scorecard*” (SBSC) desenvolvido por Figge *et al.* (2002). Este compreende, entre outras fases: i) a determinação da importância estratégica de aspectos ambientais e sociais para cada uma das perspectivas constituintes do BSC e ii) a incorporação desses aspectos nas perspectivas. O resultado permite ao SBSC afirmar-se como uma ferramenta de gestão estratégica única e abrangente,

já que ajuda a superar as deficiências de abordagens convencionais para sistemas de gestão ambiental e social (*ibidem*).

Outro instrumento de gestão, focado na esfera ambiental, é a ADA de uma organização, nomeadamente aquela que é preconizada pela ISO 14031:2013. A ADA é de cariz interno, pressupõe os objectivos de desempenho e procura aferir se o desempenho ambiental cumpre os requisitos definidos pela organização. Esta pressupõe o levantamento de informação sobre os resultados da interacção de actividades, produtos ou serviços de uma organização, com o ambiente. A ADA pretende aumentar a consciencialização da organização acerca dos seus impactes sobre o ambiente. Este tipo de avaliação procura também identificar oportunidades para melhorar a eficiência energética e de recursos, aumentar a consciencialização dos colaboradores, entre outros aspectos. Para tal, a ADA processa-se segundo a abordagem cíclica de PDCA, “*Plan, Do, Check, Act*”; a organização revê e avalia periodicamente a ADA, identificando oportunidades de melhoria. Em Portugal, a EN ISO 14031:2013 que substitui a anterior EN ISO 14031:1999, estabelece as orientações para a concepção e utilização da ADA, bem como para a escolha dos sistemas de indicadores de desempenho.

No campo da ADA, foram desenvolvidos múltiplos instrumentos de políticas e gestão ambiental que auxiliam o processo. Entre eles contam-se auditorias ambientais, avaliações de impacte ambiental, avaliações de risco ambiental, e Sistemas de Gestão Ambiental (SGA).

Como definido na NP EN ISO 14001¹ - Sistemas de Gestão Ambiental - Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização, o SGA é uma “...parte do sistema de gestão de uma organização utilizada para desenvolver e implementar a sua política ambiental e gerir os seus aspectos ambientais”. O SGA apresenta-se como uma abordagem sistémica para a avaliação e gestão dos aspectos (e dos impactes) ambientais da organização, recorrendo ao processo cíclico PDCA, que permite a melhoria contínua do SGA. Os SGAs pois assumem particular importância se uma organização já possuir um SGA implementado, existe uma vantagem operacional, aquando da implementação de uma ADA. Não obstante, e como a ADA assegura a identificação de aspectos ambientais relevantes, o estabelecimento de critérios e a avaliação do respectivo desempenho ambiental (Ramos *et al.*, 2014), é possível desenvolver a ADA sem o SGA.

Note-se ainda que, a nova versão da norma ISO 14001, publicada em Setembro de 2015 (ISO 2015), apresenta uma nova perspectiva, com maior ênfase na avaliação do desempenho ambiental (por oposição à anterior ênfase na identificação e controlo dos aspectos ambientais). Tal foco na avaliação do desempenho ambiental é explícito aquando da introdução de um

¹ Aplicação no contexto nacional através da NP EN ISO 14001:2012 - Sistemas de gestão ambiental. Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização

capítulo 9, dedicado apenas à avaliação do desempenho nas suas componentes: i) monitorização, medição, análise e avaliação; ii) auditoria interna e iii) revisão pela gestão. Esta nova perspectiva possibilita, então, uma aproximação aos métodos preconizados pela ADA.

Aquando da aplicação dos SGAs a organizações, públicas e privadas, destaca-se a utilização, frequente, de indicadores de desempenho ambiental, no sector privado e público (Ramos e Caeiro, 2010; Ramos *et al.*, 2009). No entanto, e apesar de a norma ISO 14001:2015 referir a utilização de indicadores de monitorização, e de apresentar aplicabilidade para o sector público e privado, existe a necessidade de explorar outros indicadores para o sector público, uma vez que este apresenta diferenças significativas, principalmente nos níveis organizacionais e funcionais, com as suas políticas específicas, metas, objectivos, produtos e serviços (Ramos *et al.*, 2007).

O “Eco Management Audit Scheme” (EMAS) é o Sistema Comunitário de Eco Gestão e Auditoria da União Europeia, que visa: i) a promoção de uma melhoria contínua do desempenho ambiental das organizações, através da concepção e implementação de SGA; ii) a avaliação, de forma sistemática, objectiva e periódica, do desempenho desses mesmos sistemas e iii) a prestação de informação sobre o desempenho ambiental ao público e a outras partes interessadas. Assim, o EMAS contém requisitos comuns à norma ISO 14001, sendo, no entanto, um SGA mais exigente pois requiere, adicionalmente, envolvimento dos funcionários na melhoria contínua do desempenho da organização, comunicação obrigatória com recurso à publicação da declaração ambiental, monitorização ambiental contínua verificada por auditores ambientais certificados e exigência de conformidade legal (EMAS 2015). Mazzi *et al.*, (2012) referem que o EMAS, pelas suas características, se apresenta como uma ferramenta eficaz para a melhoria do desempenho ambiental, garantindo ainda a possibilidade de *benchmarking*.

Salienta-se que, em termos de comunicação de informação ambiental, é a norma ISO 14063:2006² que apresenta as orientações para os princípios gerais, a política, a estratégia e as actividades relacionadas com a comunicação ambiental, tanto interna, como externa (ISO 2006). Esta é aplicável a todas as organizações, não dependendo de características como dimensão, tipo, localização, estrutura, actividades, produtos e serviços. Esta é ainda independente da existência de SGA (*ibidem*). É de salientar que a nova versão da norma ISO 14001, de 2015, procura uma comunicação efectiva através de uma estratégia de comunicação, inserida no capítulo 7, dedicado às ferramentas de suporte do SGA (ISO 2015). Este reforço da necessidade de comunicação pode denotar uma maior e melhor interligação dos SGAs com os instrumentos desenhados para comunicação de informação ambiental, nomeadamente a norma ISO 14063:2006.

² Substituída pela ISO 14063:2010. Aplicação no contexto nacional através da NP ISO 14063:2008 - Gestão ambiental. Comunicação ambiental. Linhas de orientação e exemplos

A realização da ADS poderá beneficiar, pelo menos na dimensão ambiental, da implementação anterior da ISO 14001, EMAS, ou da realização de ADA, uma vez que estas ferramentas pressupõem a familiarização da organização e dos seus funcionários, com sistemas direccionados para a monitorização, ao nível de: i) recolha de dados, ii) tratamento de dados e iii) produção de informação (Mendes *et al.*, 2015). Importa ainda sublinhar que não existem procedimentos ou métodos, publicados em norma ISO, para a implementação de ADS, sendo esta apenas preconizada por alguns autores.

Tal como já referido anteriormente, outra ferramenta de gestão que assume relevância, uma vez que combina informação financeira com social e ambiental, são os relatórios de sustentabilidade. Estes relatórios comunicam as actividades, projectos, e indicadores de desempenho. Podem ser orientados segundo as directrizes da “Global Reporting Initiative” (GRI) - organização internacional independente, sem fins lucrativos, fruto de uma iniciativa não-legislativa (GRI 2014). As directrizes da GRI procuram orientar a realização e comunicação de relatórios de sustentabilidade (GRI 2014)

Lozano e Huisingh (2011) referem que estas directrizes apresentam um âmbito de aplicação mais amplo, constituindo uma ferramenta frequentemente utilizada para comunicação de sustentabilidade. Estas directrizes podem ser aplicadas a empresas, organizações sem fins lucrativos, agências públicas, entre outros (GRI 2014), sendo também disponibilizados guias exclusivos para alguns sectores de actividade. Apesar da GRI apresentar aplicação a agências públicas (*ibidem*), as especificidades dessas organizações, e o desafio que colocam, levou à publicação de um suplemento direccionado apenas para o sector público.

É de salientar que as directrizes GRI enquadram uma ferramenta baseada em indicadores, direccionada apenas para a comunicação de sustentabilidade. Esta tem como objectivo a comunicação de aspectos independentes dos domínios de Ambiente, Economia e Sociedade. No entanto, como Lozano e Huisingh (2011) salientam, estas não contemplam uma visão integrada dos mesmos, nem as interacções (sinergias) entre domínios, sendo esta uma desvantagem destas directrizes.

2.4. Sector Público

2.4.1 Caracterização geral

O SP constitui um grupo de organizações subordinadas ao governo de um país, com diferentes dimensões, funções e esferas de actuação. São exemplos do SP: o governo central, governo local, agências, departamentos, empresas públicas e outras organizações de cariz híbrido ou mistas (*e.g.* parcerias público-privadas) (Carter *et al.*, 1992 *vide in* Figueira, 2013).

O SP é pautado por características intrínsecas, que lhe permitem distinção do sector privado. Estas encontram-se, sobretudo, relacionadas com os níveis organizacionais e funcionais, especialmente em relação a objectivos e políticas, metas, serviços e produtos (Ramos *et al.*, 2007). Em termos genéricos, o SP, caracteriza-se por apresentar:

- Motivações e objectivos relacionados com a oferta de respostas às necessidades da sociedade (que não são abrangidas pelo sector privado). Neste grupo encontra-se a regulação de política e economia públicas e a prossecução de interesses públicos (Farneti e Guthrie, 2009). Estes objectivos são concretizados sob a forma de prestação de serviços;
- Objectivos mais numerosos, intangíveis, por apresentarem um nível estratégico, e em conflito, decorrentes da própria missão (Poister, 2003);
- Fraco potencial para gerar receitas, pois, por oposição ao sector privado, as organizações do SP, não visam a maximização do lucro, com, por vezes, eficiência operacional menor (Boland e Fowler, 2000);
- Fronteiras de difícil delimitação na identificação das organizações que compõem o SP. Estas dificuldades surgem associadas aos seguintes aspectos: i) variedade de subsectores e respectiva missão; ii) dimensão; e iii) estrutura organizacional, como realçado por Ramos (2014);
- Estrutura hierárquica mais rígida (Poister, 2003);
- Complexidade de relações, decorrente da multiplicidade de partes interessadas e da imprescindível componente política dos processos de tomada de decisão (Brignall e Modell, 2000);
- Dificuldade em acomodar uma perspectiva de cadeia de abastecimento, devido às noções difusas de “propriedade”, “cliente” e “mercado” (Macpherson, 2001);

O SP, por via das suas organizações, caracteriza-se ainda por se apresentar como grande empregador, prestador de serviços, e consumidor de recursos, originando um grande impacto sobre o progresso, nacional e global, para o DS (GRI 2005). Tendo em conta as características do SP, e o seu objectivo de formulação e regulação de política, o SP e as suas organizações encontram-se numa posição privilegiada para liderar pelo exemplo e relatar publicamente, e de forma transparente, as suas actividades com vista à promoção da sustentabilidade (GRI, 2005).

- Uma cadeia de abastecimento única, por oposição ao sector privado, com bens e serviços fornecidos de cariz “não rival e não exclusivo”; isto é, um serviço prestado a determinado membro da sociedade pode continuar disponível para outro membro (Barton, 1999).

Desta forma, é necessário que as organizações do SP operacionalizem o conceito de sustentabilidade, desenvolvendo e aplicando programas tangíveis nas suas actividades, existindo mesmo a necessidade de uma estratégia distinta para a avaliação de sustentabilidade e responsabilidade no SP (Ball e Grubnic 2007, *fide in* Farneti e Guthrie, 2009)

2.4.2 Avaliação de desempenho do sector público

No contexto Europeu, algumas organizações públicas implementaram, com carácter voluntário, uma Estrutura Comum de Avaliação de Desempenho, ou “Common Assessment Framework (CAF)”. Este é um modelo de gestão da qualidade baseado no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (“European Foundation for Quality Management” ou EFQM) e no modelo da Universidade Alemã de Ciências Administrativas, em Speyer. Sendo específico para o SP, o modelo é aplicável a todos os sectores da AP, apresentando uma linguagem adaptada aos diferentes contextos (EIPA, 2013).

Este modelo prevê o diagnóstico e a auto-avaliação do desempenho das organizações do SP, promovendo a melhoria contínua, com vista a dar resposta às necessidades de mudança, e expectativas dos cidadãos e organizações. Questões como a eficácia da política, o desempenho operacional e a qualidade dos serviços públicos são centrais. A versão revista da CAF, de 2013, coloca ênfase nos conceitos de orientação para o “cliente”/utilizador, desempenho público, inovação, ética, parcerias eficazes com outras organizações e responsabilidade social (EIPA 2013).

Salienta-se que a CAF incita ao envolvimento de partes interessadas no processo de auto-avaliação, nomeadamente os colaboradores e gestores intermédios. Podem ser contempladas outras partes interessadas, por exemplo cidadãos/clientes. Tal envolvimento procura aferir “o que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e cidadãos através de resultados” (DGAEP 2007). Tal avaliação pode contemplar medições da percepção, por exemplo, resultados de avaliações da satisfação dos cidadãos/clientes (*ibidem*).

No contexto nacional, existe, desde 2004, o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), aprovado pela Assembleia da República Portuguesa, através da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março. O Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004 de 14 de Maio criou os mecanismos indispensáveis à aplicação do sistema.

Actualmente, o sistema (segunda geração) apresenta a designação “Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública” (ainda apelidado de SIADAP), sendo enquadrado pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, alterada pela Lei n.º 55^a/2010, de 31 de Dezembro e pela Lei n.º 66-B/2012, de 31 de Dezembro. A Portaria n.º1633/2007 de 31 de Dezembro define a forma de aplicação do mesmo. Este sistema

enquadra-se no âmbito da Gestão Integrada da Avaliação de Desempenho da Administração Pública (GeADAP), procurando "...contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da AP, para a coerência e harmonia da acção dos serviços, dirigentes e restantes trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências...".

Este sistema possui cariz universal, sendo aplicado aos serviços da Administração Directa, e Indirecta, do Estado, e aos serviços da Administração Autónoma, aplicando-se na administração central, regional e autárquica. Contudo, e por forma a acomodar as especificidades das várias administrações, dos serviços públicos, das carreiras e das áreas funcionais, do seu pessoal, e das exigências de gestão, este sistema assegura mecanismos de flexibilidade e adaptação muito amplos (DAGAEP 2015). A lei que institui o SIADAP (Lei 66B/2007 de 28 Dezembro, 2007) é, ainda, aplicável, com as adaptações impostas pelas respectivas competências, aos órgãos e serviços de apoio do Presidente da República, da Assembleia da República, dos tribunais, do Ministério Público e respectivos órgãos de gestão e de outros órgãos independentes.

O sistema "...assenta numa concepção de gestão dos serviços públicos centrada em objectivos". Neste sentido, o foco da avaliação centra-se na comparação dos resultados obtidos, em relação aos objectivos previamente fixados. O sistema é composto por três sub-sistemas de avaliação de desempenho: SIADAP 1, direccionado para os serviços da AP; SIADAP 2, para dirigentes e SIADAP 3, para trabalhadores (DAGAEP 2015).

De acordo com o artigo 6º da Lei n.º66-B/2007, de 28 de Dezembro, são ainda objectivos globais do SIADAP:

- a) Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a actividade dos serviços com os objectivos das políticas públicas;
- b) Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e auto-regulação da Administração Pública;
- c) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;
- d) Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida;
- e) Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade;

- f) Melhorar a arquitectura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa óptica de tempo, custo e qualidade;
- g) Melhorar a prestação de informação e a transparência da acção dos serviços da Administração Pública;
- h) Apoiar o processo de decisões estratégicas através de informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e actividades.

É de referir que a versão do SIADAP de 2004 (primeira geração) apresentava propriedades que podiam mitigar ou neutralizar o impacto de características psicológicas como auto-eficácia, esperança, optimismo e resiliência (o chamado capital psicológico), ou mesmo torná-las irrelevantes («Lei 66B/2007, de 28 Dezembro», 2007). Estas características são importantes pois a literatura refere que podem permitir prever o desempenho do trabalho. Tendo como referência o SIADAP instituído em 2004, os autores sugeriam ainda que a avaliação dos trabalhadores pelos dirigentes, por meio do SIADAP, podia não estar a reflectir o real desempenho dos trabalhadores. Esta possibilidade permitia afirmar que o SIADAP podia não estar a recompensar os trabalhadores “certos”.

Por sua vez, Pintado (2012) procedeu ao diagnóstico e proposta de melhoria do SIADAP implementado em 2007, recorrendo a um caso de estudo num organismo público. A investigação identificou factores críticos de sucesso do sistema, direccionados para o SIADAP 3 - trabalhadores - sendo eles: i) comunicação, ii) transparência, iii) cumprimento da lei e iv) formação.

Note-se que, para os cidadãos em particular, a comunicação do desempenho do SP permite: i) a compreensão da forma de utilização do dinheiro de impostos, ii) a avaliação da eficácia, e eficiência, dos programas públicos, consoante as suas expectativas; e iii) a responsabilização do SP (Ho, 2007). É de sublinhar que, ao longo dos últimos anos, a tónica da AD do SP tem estado colocada nas “3Es”, focando aumento da eficiência/eficácia e produtividade económicas. Tal facto, prende-se com a necessidade de: i) garantir a qualidade e quantidade desejáveis, e ii) reduzir as exigências de financiamentos acrescidos por parte dos contribuintes (Brignall e Modell, 2000).

A AD, particularmente em organizações do SP, e em organizações sem fins lucrativos, é assim realizada devido a: i) exigências cada vez maiores em termos de comunicação, e pressão exercida, por parte de governos, media, partes interessadas internas, e externas, e público em geral e ii) um compromisso, por parte dos gestores, para se focarem nos resultados e para trabalharem no sentido de melhorar o desempenho (Brignall e Modell, 2000).

2.4.3 Avaliação de desempenho de sustentabilidade no sector público

As questões de sustentabilidade, nas organizações do SP, revestem-se de particular interesse pois, um maior esforço de avaliação e comunicação pode constituir uma forma de restaurar a confiança dos cidadãos nos organismos públicos, tal como apontam Crane *et al.* (2008) e Shepherd *et al.* (2010) (*fide in* Galera *et al.*, 2014). A ADS pode, portanto, apresentar-se como uma ferramenta útil para medição de desempenho de sustentabilidade, trazendo benefícios, nomeadamente, para a relação com as partes interessadas.

A existência destas forças motrizes para a realização de AD, combinada com a necessidade avaliação, e comunicação de sustentabilidade, e responsabilidade social no SP, origina uma procura por ferramentas de avaliação integrada do desempenho do SP, entre elas a ADS. Assim, a realização de ADS no SP deverá ter em conta as complexas características do sector, em particular aquelas que podem influenciar a avaliação de desempenho. Mayne e Zapico-Goñi (2007) traduziram estas características complexas em diversos factores, designadamente incerteza, diversidade, interdependência e instabilidade.

A incerteza relaciona-se com a falta de conhecimento ou entendimento sobre como as políticas produzidas pelo SP originam resultados na sociedade. Assim, medidas de desempenho tradicionais, e já exploradas, como as apelidadas “3Es”, podem não ser as mais importantes para avaliar o sucesso das organizações do SP (*ibidem*).

A diversidade do SP é denotada pela complexidade de relações, com múltiplas partes interessadas, cujos valores, e objectivos, diferem. Esta diversidade, inerente ao SP, gera entropia nos processos de selecção de medidas de desempenho, dificultando o consenso sobre os objectivos estratégicos (Mayne e Zapico-Goñi, 2007; Brignall e Modell, 2000).

A interdependência é uma característica fruto da complexidade dos problemas e da formulação de respostas para os mesmos. Tal interdependência é gerida com recurso à cooperação, intra e inter-organizacional no SP. Esta interdependência gera, então, uma forma de acção partilhada nas questões de desempenho, dificultando a identificação dos agentes responsáveis pelo mesmo, ou alocação da responsabilidade (Mayne e Zapico-Goñi, 2007). Considerando o SP como um (macro) sistema, o seu diagrama de fluxos realça a existência de interdependência também ao nível das relações entre as várias organizações constituintes do SP, ou subsistemas (*e.g.* departamentos). Tal é devido ao facto dos fluxos de saída de informação, bens e/ou serviços, de uma organização construírem os fluxos de entrada de outra (Boland e Fowler, 2000). Ao analisar o SP como um sistema, destacam-se ainda os efeitos de retroacção (*feedback*), e desfasamento (*delay*) (Mayne e Zapico-Goñi, 2007).

A instabilidade é transversal às organizações do sector público, que se caracterizam pela sua constantemente transformação e evolução. A instabilidade deve-se a mudanças no contexto económico e tecnológico (*ibidem*), bem como a alterações de regimes políticos (Ramos, 2004), e reformas da AP em busca de melhores resultados (Mayne e Zapico-Goñi, 2007; Brignall e Modell, 2000). A AD apresenta-se então dificultada, quando o quadro de referência para o sucesso, ou bom desempenho, se altera em relação à política, estratégia e objectivos, anteriormente estabelecidos.

Para além destas dificuldades inerentes ao SP, crescem outras, sendo que, estas podem ter contribuído para o denotado atraso da ADS do SP, quando comparado com o sector privado:

- Fraca utilização do SP como objecto de estudo para investigação sobre sustentabilidade (Galera *et al.*, 2014), bem como ADA e ADS (Nogueiro e Ramos, 2014);
- Carência de directrizes específicas para o SP (Lundberg *et al.*, 2009), antes do lançamento do suplemento da GRI para o sector público, em 2005;
- Inexistência de consenso sobre as medidas e abordagens para a avaliação de desempenho ambiental e sustentabilidade dos serviços públicos (Myhre *et al.*, 2013; GRI 2004), bem como uma carência de uniformização dos conceitos. Por exemplo, e como destacado por Farneti e Guthrie (2009), em relação ao conceito de sustentabilidade, existe, actualmente, uma multiplicidade de definições no SP.
- Assumpção frequente de que o sector dos serviços acarreta menores impactes ambientais do que o sector empresarial, tal como sublinhado por Welford *et al.*, (1998)

Outros autores como, por exemplo, Adams *et al.*, (2014) referem ainda, para um caso de estudo, ser improvável que o SP adopte medidas abrangentes de desempenho de sustentabilidade, devido a duas razões principais: cariz voluntário das mesmas e não incorporação da necessidade de competitividade no SP. Em consequência, os autores afirmam a necessidade de implementação de procedimentos de comunicação obrigatórios, ou de um outro processo competitivo, baseado em medidas de desempenho. No entanto, Galera *et al.* (2014), no seu estudo aplicado a governos locais, anglo-saxões e nórdicos, afirma que a ausência de obrigações legais de comunicação de informação de sustentabilidade não impede o progresso de iniciativas de comunicação no governo local. Assim, extrapolando estas conclusões para SPs de vários países, é plausível que o cariz voluntário da comunicação, e a não incorporação da necessidade de competitividade no SP, também contribuam para o atraso da ADS no SP, não sendo condição suficiente.

Sintetizando, as iniciativas de ADS no SP estão pouco desenvolvidas (Chai, 2009), sofrendo ainda de falta de experiência, sistematização e uniformização. Note-se que a carência de

sistematização e uniformização são intrínsecas às iniciativas de avaliação de sustentabilidade; aspectos já identificados por Gasparatos e Scolobig (2012). Desta forma, a integração de considerações de sustentabilidade nas políticas públicas constitui uma das metas internacionais mais desafiantes (Ramos *et al.*, 2007), sobretudo quando esta integração promove a realização de ADS no SP, e quando a sustentabilidade é um conceito-chave na modernização das relações entre os governos e seus cidadãos (Galera *et al.*, 2014).

2.5. Avaliação do desempenho da sustentabilidade pelas partes interessadas

2.5.1 Considerações gerais sobre partes interessadas

O envolvimento de partes interessadas, a sua colaboração ou participação, e aprendizagem compartilhada, são actualmente conceitos-chave para as organizações, e mais especificamente para as questões de sustentabilidade nas organizações (Ramos e Caeiro, 2010; Voinov e Bousquet, 2010; Reed *et al.*, 2009; Ramos *et al.*, 2007). Do ponto de vista organizacional, o envolvimento de partes interessadas pode ser entendido como o processo utilizado por uma organização para dar voz aos diferentes autores, para um dado tema, e com vista a cumprir um dado objectivo e produzir um dado resultado (AccountAbility, 2011).

O envolvimento de partes interessadas pressupõe que, em conjunto com a organização, as questões de sustentabilidade sejam identificadas, compreendidas e respondidas. A comunicação, justificação das decisões e acções, são realizadas para ir de encontro às preocupações das partes interessadas (*ibidem*). Assim, o envolvimento de partes interessadas é reconhecido como um mecanismo fundamental para a organização, em termos de comunicação e legitimação das suas acções. Em particular para o sector público, é indispensável a promoção de proximidade e transparência com todos os agentes devido, sobretudo, a questões de responsabilidade social e de exigência de comunicação de informação sobre as suas actividades (Galera *et al.*, 2014).

Assim, importa focar a Teoria dos Partes Interessadas, desenvolvida por Freeman, em 1984, onde é explorado o conceito de partes interessadas, no âmbito de gestão estratégica. Na obra de Freeman, “Strategic Management: a *stakeholder* Approach” (Freeman, 2010), é desenvolvida a Teoria dos Partes Interessadas, onde se adopta como unidade de análise a relação entre um negócio e os grupos e indivíduos que podem afectar ou serem afectados pelo mesmo. Esta teoria propõe-se como novo paradigma para a resolução de problemas, por exemplo, relativos a ética nas relações comerciais. A ideia central aos trabalhos de Freeman é que é indispensável gerir a relação organização-partes interessadas, satisfazendo os interesses de ambas (Freeman, 2010; Parmar *et al.*, 2010; Freeman *et al.*, 2007; Freeman e

McVea, 2001). Assim, esta gestão deverá ser orientada para o sucesso da organização a longo prazo, isto é, deve fazer parte integrante da gestão estratégica da organização (Freeman, 2001).

O termo partes interessadas remonta à década de 1960, através dos trabalhos do Stanford Research Institute (actual SRI International). Segundo a definição de Freeman (1984), por partes interessadas (*stakeholders*, na designação anglo-saxónica), entende-se um dado grupo ou individuo que pode afectar, ou ser afectado, pelos planos da organização : "...groups that have a stake in the activities that make up the business..." (Parmar *et al.*, 2010, p. 4005) ou "... who hold a stake..." (Reed, 2008 p. 2418). Assim, as partes interessadas, englobam um grupo vasto de actores, não limitado a partes interessadas tradicionais, como clientes e accionistas (*shareholders*). Este grupo inclui também outros actores internos, como funcionários e gestores, e externos, como fornecedores, clientes ou utilizadores, a comunidade, e, até, a própria concorrência. Também a comunidade em geral, e a comunicação social são apontadas como partes interessadas (Adams *et al.*, 2014; GRI 2005).

No que respeita à selecção de partes interessadas, e em sentido lato, o público em geral, ou a sociedade civil são partes interessadas legítimas, comuns a qualquer organização, uma vez que uma organização opera sempre dentro de uma dada sociedade, produzindo os respectivos benefícios e impactes para a mesma. Consoante o grau de radicalidade e abrangência considerados, as partes interessadas podem ainda contemplar entidades humanas, como as futuras gerações e culturas, e entidades não humanas, como os ecossistemas. Nesta linha de raciocínio, Hart e Sharma (2004), propõem a realização de um processo de identificação, exploração e integração, dos pontos de vista de partes interessadas radicalmente distintas, marginais, ou periféricas, na elaboração de estratégias de negócios. O conhecimento produzido por meio deste processo é apelidado de "*radical transactiveness*".

Desta forma, a Teoria das Partes Interessadas poderia levar a considerar um grande universo de partes interessadas (Phillips *et al.*, 2003 *fide in* Freeman e McVea, 2001). Assim, o conceito de partes interessadas tem sido considerado como sendo um grupo "cujo apoio uma organização necessita para existir" (Bowie, 1988, pp. 12, *fide in* Reed *et al.*, 2009), nomeadamente, clientes, fornecedores, funcionários e comunidades (Dunham, *et al.*, 2006, p. 25. Note-se ainda que, para uma organização, as questões de proximidade, poder e legitimidade são critérios utilizados aquando da identificação das partes interessadas (Phillips *et al.*, 2003 *fide in* Freeman e McVea, 2001).

As partes interessadas englobam várias entidades com as quais a organização estabelece diferentes relações. Em relação à existência obrigatória de tais relações, as partes interessadas podem ser entendidas como primárias ou secundárias. Como primárias, consideram-se as partes interessadas necessárias para a existência da organização e com as quais a mesma

tem deveres. Já as partes interessadas secundárias não pressupõem uma relação obrigatória e formal com a organização. No entanto, a organização poderá apresentar deveres morais para com estas partes, por exemplo, o dever de não as prejudicar (Parmar *et al.*, 2010).

As partes interessadas podem ainda ser estudadas segundo a relação de proximidade à organização, isto é, serem consideradas partes interessadas internas ou externas. As internas desenvolvem a sua acção, no seio da organização, estando envolvidas no funcionamento e dinâmica da mesma; como exemplo, destacam-se os funcionários. Já as externas podem apresentar-se como receptores, dos resultados da dinâmica da organização. No entanto, estas não se apresentam unicamente como agentes passivos, influenciando, cada vez mais, as estratégias das organizações (Rodgers e Gago, 2004; Scholes e Clutterbuck, 1998; Wright e Ferris, 1997, *fide in* Parmar *et al.*, 2010; Sharma e Henriques, 2005). Veja-se o exemplo de Costa e Menichini (2013) que referem que a percepção das partes interessadas externas sobre responsabilidade social de uma organização, influencia e orienta as estratégias organizacionais no sentido de uma boa reputação e imagem. São exemplos de partes interessadas externas: os clientes, ou utilizadores da organização, e ainda os fornecedores.

O conceito de participação de Reed (2008) define também as partes interessadas como agentes activos pois refere-se ao processo onde indivíduos, grupos ou organizações assumem um papel activo na tomada de decisões que as afecta. No seguimento da re-definição de Bowie (1988) *fide* Reed *et al.* (2009), a participação de partes interessadas, apresenta-se como mais eficiente, uma vez que considera aqueles cujo interesse está em jogo, directa ou indirectamente, ao invés do público em geral (Reed, 2008) (Reed, 2008). Note-se que a participação, quando considerada em sentido lato, está relacionada com o envolvimento do público em geral ou a sociedade civil (*ibidem*). Os métodos associados a este tipo de participação têm sido largamente utilizados desde 1970, nas áreas das ciências sociais e ainda nas temáticas de DS e gestão de recursos naturais (Bell *et al.*, 2012). Para o processo de avaliação de desempenho de sustentabilidade de uma organização do SP, o enfoque poderá estar na participação de partes interessadas, como definidas por Reed, (2008), na sequência da definição de Bowie, (1988, *fide in* Reed *et al.*, 2009): indivíduos, grupos ou organizações cujo interesse está em jogo, directa ou indirectamente, e que assumem um papel activo.

2.5.2 Partes interessadas no sector público

Na literatura é recorrente a premissa de que as organizações do sector público realizam, cada vez mais, as suas funções em parceria com as suas partes interessadas (sentido alargado), nomeadamente: outras organizações públicas, organizações sem fins lucrativos, sector privado e cidadãos. Consequentemente, os serviços públicos podem ser entendidos como o produto combinado da actuação das suas várias partes interessadas (Poister *et al.*, 2013; Bouckaert e Thys, 2004, *fide in* Dooren, 2006).

As partes interessadas do SP encontram-se, de forma transversal, em vários segmentos da sociedade, desde o sector político à gestão de topo, passando por legisladores e/ou reguladores, entre outros (Jarrar e Schiuma, 2007; Ramos, 2004). Como realçado por vários autores (Ramos, 2004; Seuring e Müller, 2008), as partes interessadas formam um grupo com a mais ampla descrição possível. No SP, coexistem diversos grupos de interesse, com direitos, objectivos, expectativas e responsabilidades diferentes. Vários autores realçam as partes interessadas externas como clientes/consumidores/utilizadores, como um dos principais grupos-alvo dos resultados da AD das organizações do SP (Burritt e Welch, 1997, e Reichard, 1998, *vide* Ramos, 2004), sobretudo, aquando da utilização dos indicadores de desempenho. Note-se que os utilizadores das organizações do SP podem englobar os cidadãos mas também outras organizações, públicas e privadas, bem como secções destas (Poister *et al.*, 2013).

A literatura existente, nomeadamente sobre desempenho ambiental, demonstra a existência de diferentes métodos a utilizar, em organizações do SP, de forma a responder às necessidades das partes interessadas. A multiplicidade e diversidade dos grupos de interesse leva a uma heterogeneidade nas definições de desempenho, nas preferências relativas a indicadores e relativas ao conteúdo e forma de comunicação da informação (Ramos *et al.*, 2014). Por consequência, a ADS realizada por partes interessadas deverá ter em consideração estas mesmas especificidades, devendo existir uma adaptação da linguagem e dos tipos de métricas de desempenho.

2.5.3 Integração das partes interessadas na avaliação de desempenho de sustentabilidade no Sector Público

As prioridades e preocupações das partes interessadas, com especial atenção para os cidadãos, e a satisfação das suas necessidades, são o foco do domínio político das organizações do SP. Deste modo, se as preocupações dos cidadãos forem incluídas na medição e avaliação de desempenho, assegura-se que a informação sobre desempenho é utilizada para suportar os processos de tomada de decisão (Ho, 2007).

No entanto, autores como Ho, (2007) e Chai (2009) alertam para o facto de a informação produzida poder ficar aquém das expectativas dos cidadãos, devido a vários factores:

- Ao pouco esforço direccionado para compreender o que os cidadãos entendem como resultados e quais as suas expectativas de medição e comunicação de desempenho;
- À falta de envolvimento dos cidadãos na selecção/modificação, e mesmo implementação, das medidas de avaliação de desempenho. Em suma, falta de incorporação de aspectos de satisfação dos cidadãos e abordagens participativas;

- Ao processo de medição e avaliação de desempenho ser, usualmente, arquitectado e implementado no seio das organizações, por gestores e funcionários, com formação técnica, possivelmente devido à visão de ferramenta interna de gestão.

Assim, a participação dos cidadãos na concepção e implementação da avaliação de desempenho, é necessária para atribuir às medidas de desempenho relevância política e significado (Ho e Coates, 2001). Reed (2008) afirma que a “...institucionalização da participação...” necessita de ir além do aumento dos incentivos para a participação. A participação tem de ser conduzida por forma permitir que as partes interessadas influenciem ou alterem, efectivamente, as questões que são colocadas e os resultados que são produzidos.

Particularmente para a avaliação de desempenho do SP, nos últimos anos, tem sido dada mais atenção ao papel dos cidadãos e das suas perspectivas. Esta ênfase traduziu-se no desenvolvimento de iniciativas centradas nos cidadãos, com várias designações, entre elas “citizen-centered government,” “citizen-based performance measurement,” e “customer-focused services” (Ho, 2007). O envolvimento de cidadãos no processo específico de avaliação de desempenho, corresponde a uma abordagem do tipo “Citizen-based Performance Assessment” (CIPA) (Callahan e Holzer, 1999; Epstein *et al.*, 2000; Fund for the City of New York, 2000 *vide in* Ho e Coates, 2001). De acordo com esta abordagem, os cidadãos, para além de monitorizarem os resultados, incorporam os processos anteriores de: i) identificação do objecto de avaliação, ii) definição dos resultados pretendidos, iii) selecção das formas de medição, medidas e indicadores e iv) selecção dos critérios para desempenho.

Já para questões de ambiente e sustentabilidade, a necessidade de promover o envolvimento das partes interessadas, incluindo cidadãos, surge principalmente com a adopção da Convenção da Comissão Económica para a Europa das Nações Unidas (CEE/ONU) sobre Acesso à Informação, Participação do Público no Processo de Tomada de Decisão e Acesso à Justiça em Matéria de Ambiente, a 25 de Junho de 1998, apelidada de Convenção de Aarhus. Esta convenção é aplicada na União Europeia, tendo promovido a participação de partes interessadas em processo de consulta pública, avaliação de impactes ambientais e avaliação ambiental estratégica (APA 2015).

Na esfera da participação destaca-se a integração de partes interessadas em outros processos de consulta, por exemplo, para a escolha e validação de indicadores (Mascarenhas *et al.*, 2015; Marques *et al.*, 2013) e ainda o surgimento de modelos e iniciativas de recolha de dados/monitorização ambiental voluntária (explorados, por exemplo, nos trabalhos de (Conrad e Daoust, 2008) e Measham e Barnett, 2008). A importância da participação de partes interessadas encontra-se reconhecida como fundamental para a sustentabilidade e sucesso de uma organização (AccountAbility, 2011; Wensen *et al.*, 2011). No entanto, existem pouco trabalhos que explorem a forma de envolver as partes interessadas de forma dinâmica e como

um dos actores efectivos dos processos de avaliação, e não apenas como um elemento de consulta passiva.

A publicação do referencial AA1000SES para envolvimento de partes interessadas, da AccountAbility (2011) constitui um enquadramento teórico e prático, para a concepção, implementação, avaliação e comunicação do envolvimento de partes interessadas. Este pode ser entendido como um referencial voluntário para a avaliação, a auditoria e a comunicação de aspectos éticos e sociais, sendo um complemento do referencial GRI (Wensen, 2011).

Uma ADS realizada com a intervenção efectiva das partes preconiza, então, o envolvimento activo de partes interessadas, por exemplo, através da recolha das suas percepções, ou de dados/informação. De acordo com Rookes e Willson (2000), as percepções correspondem aos processos de reconhecimento e interpretação que os indivíduos realizam após a exposição a estímulos do ambiente envolvente. A fase de interpretação encontra-se ligada a diferentes factores que influenciam a percepção. Entre eles contam-se factores:

- Individuais e psicológicos, intrínsecos aos indivíduos, como idade, género, personalidade, e experiência de vida;
- Sociais e culturais, fruto das condições ambientais como, o país, e os valores culturais.

Assim, o envolvimento de partes interessadas é considerado como sendo um processo complexo (Waligo *et al.*, 2014; Costa e Menichini, 2013), justificado por vários factores: i) integra uma dimensão subjectiva, associada a opiniões e sensibilidades, que acarreta incerteza (Voinov e Bousquet, 2010) e ii) é influenciado por uma série de factores pessoais interligados e forças motrizes externas. Consequentemente, e como Walker *et al.*, (2010) defendem, os dados informais, ou percebidos, recolhidos por inquéritos por questionário, entrevistas, questionários, listas de verificação, devem ser complementados por dados de arquivo, recolhidos por sistemas formais, e vice-versa. Note-se que, em contexto organizacional, a utilização de dados de diferentes fontes deverá compensar as deficiências, lacunas e enviesamentos que podem ocorrer quando se utiliza apenas uma fonte (*ibidem*). É ainda de realçar que o desenvolvimento de abordagens compostas/híbridas, para obtenção simultânea de dados por via formal e informal, apresenta-se cada vez mais apelativo na esfera académica (Fraser *et al.*, 2006).

Segundo Costa e Menichini (2013) a literatura existente reconhece a importância da compreensão das percepções das partes interessadas, por exemplo, no âmbito de responsabilidade social empresarial (RSE). No entanto, e como realçado por vários autores, existe uma carência de abordagens específicas para a sua avaliação. Também Poister *et al.*, (2013) referem que são poucos os académicos a debruçarem-se sobre formas de AD percebido por colaboradores/parceiros e partes interessadas, e em específico para o SP.

Este facto pode ser devido às complexidades associadas quer às partes interessadas, quer à utilização das suas percepções como forma de avaliação de desempenho. Para este tipo de iniciativas em ADS, no SP, a escassez de literatura é ainda mais marcada.

No entanto, a AD conduzida por partes interessadas, recorrendo às percepções, reveste-se de particular importância, uma vez que possibilita (Poister *et al.*, 2013):

- Compreender como as partes interessadas percebem o desempenho de sustentabilidade da organização;
- Compreender se as partes interessadas percebem o desempenho de sustentabilidade da organização do mesmo modo, isto é, se existem “perfis de percepções” associados a certos grupos de partes interessadas, ou se são percepções generalizáveis;
- Compreender se as percepções são unicamente função das sensibilidades das partes interessadas, ou se reflectem, de facto, o desempenho de sustentabilidade da organização;
- O envolvimento das partes interessadas no desenvolvimento de formas de melhoria de desempenho de sustentabilidade.

Por via do cruzamento da AD formal, conduzida pela organização (liderada por gestores e técnicos), com aquela que pode ser realizada por meio de percepções das partes interessadas, podem revelar-se lacunas entre o desempenho percebido e medido (Mascarenhas *et al.*, 2015; Testa, 2002 *fide in* Poister *et al.*, 2013). Em temas de sustentabilidade, Jaeger (2011) confirma a existência do fenómeno de sub ou sobrevalorização de desempenho, quanto este é percebido, por comparação com o realmente medido. Nos casos de sobrevalorização pelas partes interessadas, a reputação e imagem das mesmas poderá estar em risco, pois as expectativas associadas à componente percebida encontram-se muito altas e não correspondem às acções da organização. Já nas situações de subvalorização, parte-se da premissa de que ocorreram falhas na comunicação. Assim a comparação das ADS promove uma melhoria na comunicação e relação com as partes interessadas (Jaeger, 2011).

Por analogia, a ADS realizada por partes interessadas externas pode ser entendida como hetero-avaliação, e a ADS realizada por meio de um sistema formal (de indicadores) pode ser encarada como auto-avaliação. A ADS baseada em percepções oferece uma medida do desempenho percebido e não do actual desempenho da organização. As discrepâncias entre estas podem ser lacunas de percepção, evidenciando, por exemplo, falhas ao nível de comunicação por parte da organização (Jaeger, 2011) ou situações pontuais de afastamento das acções da organização do preconizado pela mesma. Por outro lado, o envolvimento das percepções de partes interessadas pode permitir identificar temas, ou áreas de

sustentabilidade mais importantes para as mesmas, e por conseguinte, as que necessitam de uma comunicação mais cuidada, para não existirem falhas de comunicação.

Poister *et al.* (2013) no seu trabalho “Reaching out to stakeholders”, apresenta uma abordagem abrangente para solicitar, de forma sistemática, a percepção das principais partes interessadas sobre o desempenho de uma organização do SP dos EUA. O método de Poister (*ibidem*) consiste, numa adaptação livre do modelo 360°, inicialmente aplicado no domínio dos recursos humanos, e desenvolvido para fornecer uma avaliação holística das operações e do desempenho de uma organização, a partir da perspectiva de um conjunto de partes interessadas externas (*ibidem*). A adaptação de Poister coloca a organização (perspectiva da organização) em vez do funcionário (perspectiva de recursos humanos) no centro da AD. As percepções de colegas e supervisores são então substituídas pelo *feedback* dos clientes, fornecedores, parceiros de negócios e funcionários.

A perspectiva dos clientes/utilizadores, enquanto partes interessadas externas, permite obter as suas percepções sobre a forma como estes usufruem dos produtos/serviços, bem como da qualidade da relação com a organização (Rao e Rao, 2005, *fide in* Poister *et al.*, 2013). Este grupo de partes interessadas apresenta-se mais sensível para questões como a eficiência, e a acessibilidade da informação acerca dos bens e serviços disponíveis (Öberseder *et al.*, 2013). Para além dos cidadãos, são partes interessadas o grupo dos concessionários e o grupo dos fornecedores (Poister 2003).

Estudos realizados por Öberseder (2013) sobre responsabilidade social empresarial (RSE), percepcionada indicam que as áreas mais importantes para as partes interessadas em geral, estão relacionadas com os funcionários, clientes e ambiente. Tal sensibilidade pode ser devida ao facto de: i) estas partes interessadas, assumirem, face a outras organizações o papel de consumidores/clientes e funcionários; e ii) as questões ambientais terem ganho relevância na Europa nos últimos anos. Para os domínios ambiental e social, destaca-se a atenção das partes interessadas em geral, para a redução e utilização eficiente de recursos, a produção de resíduos, a redução da poluição, o cumprimento da legislação e regulamentos, e a participação e colaboração em projectos sociais (*ibidem*).

Devido às múltiplas áreas de preocupação, demonstradas pelas partes interessadas, a GRI elaborou uma lista de temáticas, com o propósito de auxiliar a identificação das áreas de sustentabilidade mais importantes para as necessidades de informação das partes interessadas. Sublinhe-se que, segundo a empresa de auditoria e consultoria KPMG, (2011) *fide* Hahn e Kühnen (2013), actualmente, a GRI é considerada a “instituição de referência” para a comunicação de sustentabilidade, sendo por isso, incontornável a citação e utilização da sua lista de temáticas.

A lista da GRI contou com o contributo de vários grupos de partes interessadas tais como associações empresariais, representantes de trabalhadores, organizações da sociedade civil, utilizadores de informação e especialistas, por forma a manter o equilíbrio entre diferentes partes interessadas (GRI, 2013). Os tópicos agruparam-se por sectores de actividade, identificando, para cada um, os tópicos mais relevantes, e que tendem a ser função do sector em análise. Este trabalho culminou com a publicação do relatório “Sustainability Topics for Sectors: What do stakeholders want to know?” (*ibidem*). Esta lista de tópicos apresenta vários benefícios, dos quais se destacam:

- 1) A identificação de tópicos relevantes para as partes interessadas e, por isso, potencialmente críticas para as estratégias das organizações, sobretudo ao nível da escolha dos indicadores a incluir nos relatórios de sustentabilidade;
- 2) A identificação de tópicos comuns aos sectores, devido à integração de múltiplas partes interessadas. A estruturação por sectores permite orientar os esforços das organizações para os tópicos mais relevantes;
- 3) A geração de consenso, sector a sector, sobre quais os tópicos mais importantes, permitindo, até certo ponto, a possibilidade de comparação e a realização de *benchmarking*.

O SP foi identificado como um sector distinto (nº52), sob a designação “Public Agencies”. Esta designação engloba organizações públicas de todas as esferas, desde ministérios a órgãos de governo regionais. A lista totaliza 11 tópicos ou temáticas (GRI 2013) (Tabela 2.2). Salienta-se a existência de um único tópico relacionado com ambiente, encontrando-se este agrupado sobre a designação de “outros”, e não permitindo a existência de uma categoria “Ambiental” *per se*, (contrariamente ao defendido anteriormente por Öberseder *et al.*, 2013). A ausência de tópicos do domínio ambiental identificados como relevantes poderá denotar uma fraca percepção dos impactes que o SP e outros sectores de serviços podem acarretar no ambiente (Welford *et al.*, 1998).

Tabela 2.2 - Temáticas ou tópicos relevantes para partes interessadas do SP (Adaptado de GRI, 2013)

Categoria de sustentabilidade	Tópico
Económica	Critérios e práticas de aquisições
	Transparência e gestão de fundos públicos
Social	Trabalhadores imigrantes
	Padrões de qualidade do serviço
	Conflitos de interesse
	Corrupção
	Transparência e <i>lobbies</i>
	Posição nas políticas públicas
Outros	Governança
	Compromisso com a comunidade e outras agências públicas
	Agenda para o desenvolvimento sustentável

2.5.4 Avaliação do Desempenho da Sustentabilidade pelas partes interessadas externas do Sector Público

Para o sector público, Poister *et al.*, (2013), recorrendo ao método 360° adaptado, e utilizando a abordagem do caso de estudo, identificam vários grupos de partes interessadas, através da elaboração do mapa de partes interessadas, isto é, um esquema onde a organização em análise assume uma posição central e as suas partes interessadas posições periféricas. Neste esquema as diversas partes, encontram-se relacionadas com a organização por setas de sentido único (influência sobre a organização) ou duplo (influência mútua). Assim, são identificadas as partes interessadas externas em função da sua relação com a organização em estudo: i) grupos de clientes/utilizadores; ii) organizações que supervisionam, fornecem directrizes e recursos (onde se enquadraram os fornecedores); iii) organizações cuja missão se sobrepõe à da organização em estudo; iv) organizações cuja missão é a mesma da organização em estudo; v) outras organizações envolvidas na missão e vi) organizações de informação/media. Note-se que segundo Brignall e Modell (2000), a inclusão dos utilizadores dos serviços públicos no grupo das partes interessadas permite uma representação mais completa do universo do sector público. Assim, este é um grupo obrigatório aquando da análise do desempenho das organizações públicas.

Por outro lado, o SP pode ser encarado numa perspectiva de mercado, na qual o SP assume o papel de fornecedor de bens públicos, e os utilizadores, o papel de clientes, numa perspectiva de cadeia de abastecimento (CA). Tal perspectiva é aplicada em alguns modelos adaptados de BSC para o SP, e para organizações sem fins lucrativos, como exemplificado por Niven (2003) *vide* Chai, (2009).

Segundo alguns autores, como Charkha e Jaju, (2014), Viskari e Karri, (2013) e Stevens, (1989) (*vide* Govindan *et al.*, 2014), a CA é uma rede que interliga várias entidades, desde o consumidor ao fornecedor, por meio de produtos ou serviços. Esta é caracterizada por fluxos de materiais, capital e informação, que podem ser geridos de forma eficaz para satisfazer os requisitos de negócio. Nesta perspectiva de CA, e para os fornecedores, os clientes assumem grande importância pois são a força motriz dos mercados, isto é, a existência da cadeia de abastecimento é função da aceitação dos produtos e serviços pelos clientes (Govindan *et al.*, 2014; Poister, 2003).

Quando este raciocínio de CA é aplicado ao SP, o papel de “cliente” engloba os cidadãos, ou outras entidades, individuais ou colectivas que utilizam os serviços do SP e os fornecedores do SP ganham relevo. Assim, estes dois grupos apresentam-se como partes fundamentais para o processo de avaliação de desempenho e de avaliação de desempenho de sustentabilidade (ADS).

Para a esfera dos fornecedores, a ADS realizada do ponto de vista da organização, com recurso a um sistema de ADS formal, procura compreender que procedimentos estão institucionalizados no sentido de garantir fornecedores mais sustentáveis. Neste sentido são aplicados indicadores relacionados com fornecedores e/ou produtos e serviços com certificação ambiental e/ou social, e com compras públicas ecológicas. Já as preocupações referentes a utilizadores prendem-se com questões de satisfação (Mendes *et al.*, 2015).

Por outro lado, a ADS realizada do ponto de vista das partes externas à organização, nomeadamente fornecedores, deverá ter em conta as características da relação fornecedor-organização. Esta relação tende a apresentar as seguintes características:

- Orientação segundo uma perspectiva de cadeia de abastecimento (CA), onde o SP assume o papel de cliente face aos seus fornecedores de bens e serviços;
- Cariz mais impessoal, pois as tecnologias de comunicação possibilitam, para além da desmaterialização, comunicações à distância e com contacto mínimo;
- Volatilidade, uma vez que as relações comerciais, devido à competitividade e exigência dos mercados, são iniciadas e terminadas, consoante a melhor proposta (Govindan *et al.*, 2014);

- Mudança constante, devido ao contexto nacional, industrial e social (Freeman *et al.*, 2010);
- Possível incorporação das preocupações dos “clientes” das organizações do SP, na esfera dos fornecedores, transpondo as conclusões de Heikkurinen e Bonnedahl (2013) do sector empresarial para o SP.

No entanto, Chai (2009) alerta para o facto de a utilização de uma perspectiva de CA no SP, e de conceitos como “cliente”, ser uma simplificação das complexidades das relações cidadãos-organização, não traduzindo a missão do SP. Com vista a ultrapassar esta dificuldade, a ADS por partes externas deverá ser orientada no sentido de recolher as percepções, dos fornecedores e “utilizadores”. Adaptando a terminologia de Mentzer *et al.*, (2001) para o SP, quando as partes interessadas externas são organizações, estas podem apresentar-se como: i) utilizadores; ii) parceiros; ou iii) fornecedores. Estes papéis não são mutuamente exclusivos; no entanto, para cada papel que a organização externa assume, existe uma relação distinta com a organização.

Note-se ainda que, a ADS realizada do ponto de vista da organização pode ser enquadrada pela abordagem da empresa focal, na qual a empresa focal é a empresa que geralmente i) governa a cadeia de abastecimento, ii) permite o contacto directo com o cliente e iii) desenvolve o produto ou serviço oferecido. Esta abordagem conceptual postula que a empresa (leia-se organização) em posição central/focal na cadeia de abastecimento, pode, e deve, influenciar o desempenho ambiental e social dos seus fornecedores, sobretudo quando pressionada pelos seus clientes (Govindan *et al.*, 2014; Schary e Skjøtt-Larsen, 2001, Handfield e Nichols, 1999 *fide* Seuring e Müller, 2008). Assim, o desempenho de sustentabilidade, da organização está indirectamente ligado ao desempenho dos seus fornecedores (Heikkurinen e Bonnedahl, 2013).

A relação da organização em avaliação com os seus fornecedores é de tal forma relevante que, no âmbito dos relatórios de sustentabilidade, a GRI desenvolveu um Protocolo de Fronteiras (*GRI Boundary Protocol*) para explicar que entidades da CA devem figurar nestes relatórios. Segundo as directrizes G3, um relatório de sustentabilidade deve também incluir no seu âmbito as entidades sobre as quais a organização relatora exerce controlo ou influência significativa no que diz respeito às políticas e práticas, operacionais e financeiras (Wensen *et al.*, 2011). Em matéria de responsabilidade social e empresarial (RSE), os requisitos a preencher pelos fornecedores da CA, e as relações com fornecedores, constituem uma motivação crescente para a comunicação. Esta necessidade de comunicação ocorre, especialmente, para as organizações que fornecem outras que primam pela comunicação no âmbito de RSE (*ibidem*).

É ainda de destacar, que a implementação de práticas de sustentabilidade, por via da gestão da cadeia de abastecimento, permite uma melhoria do desempenho social, ambiental e económico, bem como a redução de custos, a melhoria dos fluxos dos processos, o cumprimento das expectativas dos clientes, a melhoria da moral dos funcionários e o seu compromisso (Vinodh *et al.*, 2011 e Fliedner 2008, *fide* Govindan *et al.*, 2014). No entanto, o reconhecimento da importância de integrar questões de sustentabilidade na gestão da cadeia de abastecimento, apresenta-se, ainda, como um fenómeno recente e em investigação (Seuring e Müller, 2008; Seuring *et al.*, 2008).

3. Metodologia

3.1. Enquadramento

Esta secção da dissertação apresenta os métodos utilizados para realização da investigação e que são suportados pela revisão de literatura. Esta metodologia procura apoiar o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho de sustentabilidade pelas partes interessadas externas, constituída por um conjunto (lista) de questões de preenchimento voluntário sobre as percepções das partes interessadas externas relativamente ao desempenho de sustentabilidade da organização visada. A metodologia visa igualmente avaliar a disponibilidade, motivação e expectativas das partes interessadas externas em relação às actividades de avaliação de desempenho da organização.

Esta ferramenta de avaliação desenvolve-se no âmbito do Módulo II, do projecto SPS, referente à ADS por partes interessadas internas e externas. A presente investigação centra-se na componente externa, onde a avaliação é conduzida pelo grupo dos utilizadores e pelo grupo dos fornecedores, que assumem ambos um papel central para qualquer organização da APCP.

É de salientar que o Módulo I constituiu uma ADS “formal”, por meio de um conjunto de indicadores (ao nível operacional) e por uma lista de boas práticas e instrumentos de sustentabilidade (ao nível estratégico). O Módulo II apresenta-se, então, como um complemento ao Módulo I. Esta investigação enriquece o Módulo II, pois complementa o envolvimento das partes interessadas internas com o contributo das partes externas. Complementa ainda o Módulo I, o sistema de avaliação formal, baseado em indicadores e práticas (Figura 3.1).

A metodologia adoptada integra três fases do trabalho de investigação: desenvolvimento, teste e aferição. As principais etapas metodológicas para a construção da ferramenta de avaliação de desempenho de sustentabilidade, bem como o enquadramento das fases do trabalho de investigação (desenvolvimento, teste e aferição) encontram-se sintetizados, no esquema da Figura 3.2. É ainda de destacar que a metodologia, bem como o desenvolvimento da ferramenta de ADS foram orientados pelo conjunto de peritos da equipa do projecto SPS, sobretudo ao nível da selecção da proposta de questões.



Figura 3.1 - Integração das várias dimensões do modelo SPS para a avaliação de desempenho de sustentabilidade .

A fase de teste e validação das listas de questões para as partes interessadas externas na ADS do SP, foi realizada através de um caso de estudo, ao abrigo de um acordo de parceria entre a Faculdade de Ciências e Tecnologia, da Universidade Nova de Lisboa (FCT-UNL) e uma organização da Administração Pública Central Portuguesa (APCP), a Direcção-Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa (DGAIED), actual Direcção-Geral de Recursos de Defesa Nacional (DGRDN), do Ministério da Defesa Nacional (MDN). Esta foi seleccionada como estudo de caso para o projecto SPS, e consequentemente para esta dissertação, por reunir o seguinte conjunto de critérios :

- Apresentar-se como uma organização do SP, e da APCP, suficientemente representativa da mesma;
- Possuir características específicas que testem a premissa de aplicabilidade generalizada da ferramenta e replicabilidade do método;
- Apresentar responsáveis disponíveis para desenvolver/colaborar nas actividades e;
- Existirem condições institucionais, e operativas, que permitam identificar e contactar as partes interessadas externas da organização.

A fase final de aferição e desenvolvimento da ferramenta foi realizada por um conjunto de peritos da equipa do projecto SPS, sobretudo ao nível da selecção da proposta de questões, ponderados os contributos das entrevistas/questionários.

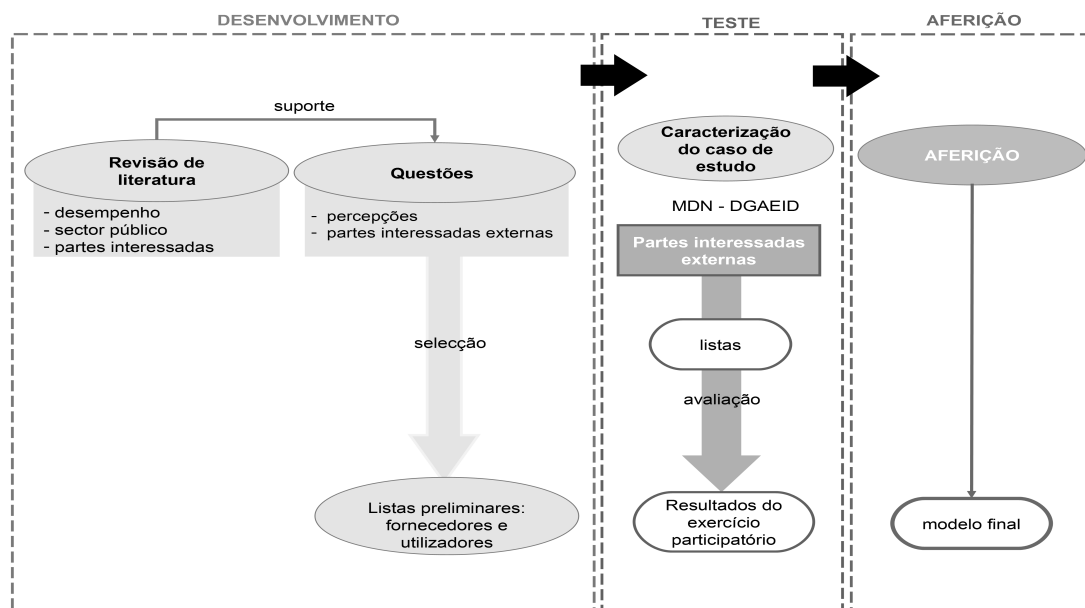


Figura 3.2 - Enquadramento metodológico do trabalho de investigação

3.2. Desenvolvimento do sistema ferramenta de avaliação de desempenho de sustentabilidade pelas partes interessadas externas

O fundamento teórico para o desenvolvimento da ferramenta teve por base artigos científicos, directrizes, guias e referenciais e listas (*checklists*) de boas práticas em sustentabilidade. Assim sendo, a concepção desta ferramenta teve como principal suporte os seguintes trabalhos: as indicações da CAF para avaliação de desempenho (DGAEP 2007), o suplemento da GRI para o sector público (GRI, 2005); o referencial AA1000SES, da AccountAbility (2011), para envolvimento de partes interessadas; o relatório “Sustainability Topics for Sectors: What do stakeholders want to know?”, da GRI (2013); o trabalho de Coutinho (DGAEP 2007), e os inquéritos por questionários realizados pela DGAIED (2014) a entidades externas. Desta forma, as questões que constituem a ferramenta para a avaliação de desempenho de sustentabilidade pelas partes interessadas externas, apresentam correspondência com as áreas temáticas do projecto SPS, sistema formal de indicadores e lista de boas práticas (Cartaxo, 2013), bem como a lista para avaliação pelas partes interessadas internas (Coutinho, 2014).

Assim, por forma a obter a avaliação das listas de verificação para avaliação de desempenho pelas partes interessadas externas, foi elaborado um inquérito (por questionário ou por entrevista) para aplicação às partes interessadas externas da DGAIED. Não se optou por

realizar um exercício participativo com todas as partes interessadas externas da DGAIED (*workshop*), por impossibilidades logísticas.

Quando o envolvimento e participação conta com múltiplos grupos de partes interessadas, esta forma de participação apresenta algumas potenciais dificuldades decorrentes de: conflito entre as partes interessadas participantes; falta de interesse na participação; partes interessadas disruptivas e partes interessadas com menores conhecimentos em relação ao tema principal explorado na participação (Cartaxo, 2013).

Importa sublinhar que o método utilizado para envolver as partes interessadas externas pode apresentar-se limitado, pois, apesar de a comunicação se fazer nos dois sentidos, este é um processo de consulta. A postura das partes interessadas externas pode ser considerada passiva, uma vez que se limita a avaliar questões (AccountAbility, 2011). Esta limitação poderá ter sido contornada pela inclusão de espaço de comentários e sugestões nos inquéritos por questionário, bem como pelo preenchimento do inquérito por meio de entrevista.

No envolvimento de partes interessadas existem ainda outros factores limitantes que podem dificultar a participação. Entre esses factores destacam-se: o consumo de tempo nas tarefas; a necessidade de anonimato; e estilo de comunicação (AccountAbility, 2011). Deste modo, no desenvolvimento da ferramenta procurou-se: i) reduzir o número de questões a constar das listas, ii) adaptar a linguagem utilizada a cada grupo de partes interessadas e iii) fornecer *a priori* explicações e informações.

A ferramenta subdivide-se então em duas listas, uma para fornecedores e outra para utilizadores. As listas foram avaliadas por meio de dois inquéritos, respectivamente, apresentando as seguintes secções: introdução, 1. identificação e caracterização geral da entidade inquirida; 2. proposta preliminar da lista de verificação para a avaliação do desempenho de sustentabilidade de organizações do sector público; 3. avaliação da disponibilidade, motivação e expectativas das partes interessadas externas e 4. dados relativos ao responsável pelo preenchimento do inquérito.

Como realçam Waligo, *et al.*, (2014), relativamente às partes interessadas, e no âmbito da temática da sustentabilidade, existe uma preocupação importante e de longa data, acerca da compreensão do conceito. Veja-se o exemplo de Öberseder *et al.* (2013) que no seu estudo sobre responsabilidades social empresarial (RSE), conclui que algumas partes interessadas, como por exemplo os consumidores, apresentam dificuldades em compreender o conceito de RSE, sendo mais fácil a sua desagregação em subáreas. Assim, as questões foram agrupadas sob os domínios Ambiente, Economia e Sociedade.

Relativamente à compreensão/percepção das partes interessadas sobre as actividades a realizar e os conceitos a dominar, está demonstrado ser aconselhável proporcionar, *a priori*, materiais informativos, por forma a tornar o processo de envolvimento mais robusto e ágil (AccountAbility, 2011). Desta forma, os inquéritos (*cf.* Anexo I) apresentaram, uma introdução e instruções de preenchimento. A introdução conteve um pequeno texto sobre Avaliação de Desempenho da Sustentabilidade nas organizações e sobre o âmbito do projecto. Para as secções 2 e 3, foram incluídas algumas instruções úteis para preenchimento dos inquéritos.

A secção 1 apresentou questões relativas à identificação e caracterização geral da organização inquirida. Foram recolhidos dados relativos a: nome, morada, contactos e Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUTS). Foi ainda inquirida a i) classe da Classificação Portuguesa de Actividades Económicas, Revisão 3, (CAE-Rev.3), elaborada pelo Instituto Nacional de Estatística («Decreto-Lei n.º 381/2007, de 14 de Novembro», 2007) e o ii) tipo de relação comercial que apresenta com a organização pública - fornecimento de produto, de serviço ou de sistema produto c/ serviço associado ou vice-versa, ou outro.

Note-se que a CAE-Rev.3, estabelece o quadro das actividades económicas portuguesas, harmonizado com a nomenclatura europeia. A CAE prevê uma secção para as actividades do SP, nomeadamente, a secção O, divisão 64, de designação “Administração Pública e defesa; segurança social obrigatória”. Assim, a CAE apresenta-se de utilização universal para fornecedores e utilizadores, de organizações públicas e privadas. A Classificação das Funções da Administração Pública (COFOG) da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), não foi assim utilizada por se apresentar como um sistema de classificações funcionais apenas direccionadas para o sector público, não contemplando organizações (fornecedores e utilizadores) do sector privado.

A secção 2 apresentou-se como o corpo principal do inquérito, com questões (preliminares) relativas às percepções dos utilizadores e fornecedores face à ADS da organização. Para, ambos os inquéritos (fornecedores e utilizadores), apresentaram-se, questões de resposta fechada. A maioria das questões (*cf.* Anexo I) foi comum aos dois inquéritos, sendo que outras foram formuladas especificamente para o respectivo grupo-alvo do inquérito.

As questões fechadas encontraram-se pré-codificadas com número fixo de escolhas, sob a forma de escala de *Likert*. É de referir que o projecto SPS apresenta os indicadores e as boas práticas do Módulo I numa escala de desempenho normalizada, desagregada por cinco classes. Assim, ambos os inquéritos desenvolvidos utilizaram uma escala de *Likert*, associada a uma escala numérica de cinco classes, por forma a garantir a correspondência com os indicadores formais do Módulo I. Para as perguntas susceptíveis de não apresentarem significado para alguns inquiridos, apresentou-se, também, a classificação 0 - Não

aplicável/não sabe. As questões abertas referiram-se a comentários e/ou sugestões dos respondentes.

As questões para fornecedores tiveram em conta a abordagem da empresa focal (Govindan *et al.*, 2014), na qual o ónus da responsabilidade social e ambiental encontra-se, a montante da entidade visada: os fornecedores para a empresa focal, e a empresa focal para os consumidores (Seuring e Müller, 2008). Assim, a organização em estudo apresentou-se como empresa focal, sendo que, a montante, se consideraram os fornecedores, e a jusante, os utilizadores dos serviços da mesma. Neste sentido, algumas das questões, exclusivas para os fornecedores, visam compreender os esforços (percepcionados) que a organização focal encetou para tornar os seus fornecedores mais sustentáveis, e em última instância a cadeia de abastecimento.

No que respeita a abordagens com base em indicadores, alguns autores salientam a relevância da avaliação dos mesmos, por meio de critérios como importância, compreensibilidade e fiabilidade (Costa e Menichini, 2013; Marques *et al.*, 2013; Lundberg *et al.*, 2009; Ramos *et al.*, 2007; Cloquell-Ballester *et al.*, 2006; Ramos, 2004). Analogamente, para a validação/teste das listas, as questões foram classificadas de acordo com os critérios de compreensibilidade, relevância e fiabilidade. À semelhança do trabalho de Ramos *et al.* (2007), de Cloquell-Ballester *et al.* (2006) e de Ramos *et al.* (2004), foi adoptada uma escala qualitativa de 1 a 5 pontos para cada um dos critérios, utilizados para avaliar as diferentes questões propostas. A classificação adoptada foi a seguinte:

1. Muito Fraca
2. Fraca
3. Média
4. Elevada
5. Muito Elevada

Note-se que a avaliação das questões permitiu avaliá-las, inferindo sobre a qualidade e fiabilidade, como se de indicadores se tratassem. Este tipo de avaliação pelas partes interessadas contribuiu para a selecção das questões mais relevantes, bem como a reformulação de outras, com recurso ao escrutínio de especialistas (da equipa SPS) e partes interessadas. Tal processo culminou com a elaboração do conjunto final de questões “validadas”, reflectindo as ponderações/contributos obtidos ao longo do processo, tal como Cloquell-Ballester *et al.*, (2006) preconizam.

A secção 3 permitiu a avaliação das qualidades (por exemplo dimensão) da ferramenta (*checklists*) bem como a avaliação da postura dos respondentes em relação ao processo de

ADS conduzido por partes interessadas externas: importância atribuída, impacte, inovação, disponibilidade, motivação e expectativas. Esta secção foi constituída por perguntas fechadas, em escala de *Likert*, e outras abertas.

Por forma a manter um registo do responsável pelo preenchimento do inquérito, para posteriores contactos em situações de dúvidas sobre os dados apresentados, foi criada a secção 4. Nesta foram inquiridos dados de identificação e caracterização geral do respondente.

3.3. Caso de Estudo: Direcção-Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa (DGAIED)

3.3.1 Enquadramento

Segundo a DGAEP (2013) a Administração Pública (AP) pode ser entendida, num sentido pragmático, como a actividade desenvolvida por aqueles órgãos, serviços e agentes do Estado, e de outras entidades públicas, que visam a satisfação regular e contínua das necessidades colectivas. Já num sentido orgânico, esta corresponde ao sistema dessas mesmas organizações públicas. A AP apresenta assim um duplo sentido, traduzindo a sua realidade vasta e complexa.

A AP em Portugal estrutura-se em diferentes níveis, sendo eles (DGAEP 2013; OBSEP 2009):

- A Administração Directa do Estado, que integra todos os órgãos, serviços e agentes, sob dependência hierárquica do governo, podendo corresponder a serviços centrais, de âmbito nacional e a serviços periféricos;
- A Administração Indirecta do Estado, que integra as entidades públicas, dotadas de personalidade jurídica, e autonomia administrativa, e financeira;
- E a Administração Autónoma, que integra entidades que definem autonomamente, e com independência, a sua orientação e actividade, para prosseguirem interesses próprios das pessoas que servem. Neste âmbito incluem-se administração regional (regiões autónomas da Madeira e dos Açores), a administração local (municípios e freguesias) e as associações públicas.

Os órgãos administrativos do Estado e outros organismos centrais, cuja competência se estende à totalidade do território nacional, constituem a Administração Central (AC), um subsector da AP (DGAEP, 2013; OBSEP, 2009). Os ministérios são exemplos de órgãos da administração central, bem como as suas direcções-gerais que deles fazem parte.

Em geral, o sector de defesa apresenta complexidade, sendo caracterizado por funcionários numerosos e múltiplas instalações com diferentes produtos e serviços associados (Myhre *et al.*,

2013). Em Portugal, o MDN, segue esta tendência e apresenta o maior número de funcionários e instalações, desenvolvendo actividades em vários sistemas ambientais, e, por vezes em áreas protegidas (Ramos *et al.*, 2014, Ramos 2004).

Para o SP, a área da defesa pode potencialmente apresentar, por comparação com outras instituições, os maiores impactes ambientais. Tal é devido à existência de uma dimensão operacional, imposta pelas missões e responsabilidades exigidas às Forças Armadas (FA), para além da dimensão administrativa, associada ao funcionamento de um organismo do Estado (Myhre *et al.*, 2013). Como forma de aumentar a consciencialização para os impactes ambientais decorrentes das actividades do sector, vários países têm apresentado iniciativas para estabelecer práticas e ferramentas de gestão ambiental para esta área (*ibidem*).

Apesar da existência internacional de um aumento da preocupação com a gestão ambiental das actividades da área da defesa (Ramos *et al.*, 2007; Ramos e Melo, 2005), para os serviços de defesa, a lacuna relativa a abordagens e ferramentas para a ADA e ADS está ainda mais presente, pois existe um vazio geral de literatura científica (Myhre *et al.*, 2013). No entanto, e ainda segundo os autores, o balanço da literatura produzida permite afirmar que, actualmente, existe uma diversidade nos modelos de indicadores disponíveis para avaliar o desempenho ambiental e de sustentabilidade para o sector da defesa.

É de salientar que, por iniciativa própria, o MDN elaborou uma Directiva Ambiental, publicada em Diário da República (Despacho n.º 6484/2011, de 23 de Março do Ministro da Defesa Nacional), onde são definidas as linhas de orientação estratégica do MDN, em termos da matéria ambiental (Mendes *et al.*, 2015). A DGAIED, encontra-se abrangida pela Directiva Ambiental, que no seu Objectivo Estratégico nº 4, prevê "(...) a colaboração com outras entidades públicas e privadas a nível nacional e internacional, de forma a conseguir uma conjugação de esforços na valorização do ambiente em todas as áreas de Defesa Nacional...", onde se poderá enquadrar a participação da mesma como caso de estudo desta dissertação.

Relativamente a fornecedores do sector de defesa, é de realçar que existe, desde 2007, uma estratégia europeia de base industrial e tecnológica de defesa (Estratégia EDTIB), assinada pelos estados membros da Agência Europeia de Defesa (EDA). A base europeia industrial e tecnológica de defesa (EDTIB) é responsável por organizar as infra-estruturas e instituições que garantem o fornecimento das forças armadas com material de defesa e serviços. A EDTIB preconiza a autosuficiência (europeia) do aprovisionamento do sector da defesa. Esta oferece, assim, segurança contra riscos políticos (bloqueio de entrega de material de guerra por estados membros) ou riscos industriais (empresas que cessam de fornecer), sendo um bem económico e político valioso (DGEPU 2013). A DTIB nacional apresenta um conjunto de empresas e entidades, públicas e privadas, que satisfazem as necessidades de bens, serviços e logística de defesa, ao longo do ciclo de vida dos sistemas e equipamentos das FA (DGAIED 2011).

O conjunto de empresas da DTIB, que constituem a cadeia de abastecimento do sector da defesa, é transversal a numerosos e distintos sectores industriais. Neste conjunto estão englobados os produtos e serviços de dupla utilização, isto é, aqueles que podem ser utilizados para fins militares e/ou civis.

3.3.2 Missão e Competências

A DGAIED apresenta-se como um dos vários organismos tutelados do MDN, apresentando como missão: conceber, propor, coordenar, executar e apoiar as actividades relativas ao armamento e equipamentos de defesa, e ao património e infra-estruturas necessários ao cumprimento das missões da defesa nacional. Desta forma, a DGAIED realiza as suas operações em cooperação com o Estado Maior General das Forças Armadas (EMGFA) e os Ramos das Forças Armadas (Exército, Marinha e Força Aérea), bem como em articulação com o Ministério das Finanças («Portaria n.º 92/2012 de 2 de Abril», 2012).

A participação nacional, a sua coordenação, e a representação do MDN em organismos, e grupos de trabalho, de âmbito nacional, ou internacional, são ainda competências da DGAIED («Decreto-Lei nº 122/2011 de 29 de Dezembro», 2011, «Portaria nº 92/2012 de 2 de Abril», 2012). Sob a alçada da DGAIED opera o gabinete do oficial de ligação junto da Agência da Organização do Tratado do Atlântico Norte (NATO) de Manutenção e Abastecimento (POLO NAMSA), no Luxemburgo. No âmbito das responsabilidades nacionais, e até à actualização da organização e competências do EMGFA, a DGAIED manteve, ainda, sob sua dependência administrativa, e financeira, a Estação Ibéria NATO.

Esta direcção-geral localiza-se no edifício do EMGFA, na Av. Ilha da Madeira nº 1, no concelho de Lisboa, na freguesia de Belém, pertencendo à NUTS II de Lisboa e Vale do Tejo. Esta encontra-se sediada numa porção do 2º e 4º pisos do edifício principal do EMGFA. A DGAIED estrutura-se nas seguintes unidades orgânicas nucleares («Decreto-Lei nº 122/2011 de 29 de Dezembro», 2011):

- Direcção de Serviços de Programação e Relações Externas (DSPRE);
- Direcção de Serviços de Projectos, Indústria e Logística (DSPIL);
- Direcção de Serviços de Infraestruturas e Património (DSIP);
- Direcção de Serviços de Qualidade, Ambiente, Normalização e Catalogação (DSQANC).

No que respeita ao envolvimento de partes interessadas na avaliação da DGAIED, é de referir que, no âmbito da aplicação do SIADAP 1, relativo a avaliação de desempenho, a DGAIED procede à avaliação da satisfação das suas partes interessadas através da realização de

inquéritos por questionário, com recurso a aplicações *online*. Os inquéritos por questionário são adaptados a partir do modelo da CAF. Este processo de auto-avaliação envolve partes interessadas internas (funcionários) e externas (utilizadores). As partes externas são inquiridas desde 2013, sendo que são apenas contemplados os utilizadores.

O grau de satisfação relativamente à organização, avalia quatro grupos relativos a: 1. satisfação com a imagem global da DGAIED; 2. Envolvimento e participação; 3. Acessibilidade e 4. Serviços (DGAIED 2014). Estes grupos são constituídos por questões relativas à relação organização-utilizador, forma de prestação do serviço, e a melhoria do desempenho, em conformidade com a CAF e SIADAP (DGAEP 2015; EIPA 2013). No entanto estes aspectos encontram-se ligados apenas à dimensão social da ADS.

É de referir que em Novembro de 2014, em comunicado do conselho de ministros, a orgânica do MDN foi reestruturada, com vista à incorporação e concretização dos pressupostos da reforma Defesa 2020. Com vista ao aprofundamento da reorganização dos serviços centrais, ocorreu a fusão da Direção-Geral de Armamento, Infraestruturas e Equipamentos de Defesa (DGAIED) com a Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar, dando origem à actual Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN) (Ministério da presidência e dos assuntos parlamentares, 2014).

3.3.3 Selecção e contacto com as partes interessadas

Por forma a explicitar as principais operações da DGAIED, bem como a facilitar a identificação das suas interessadas externas foi elaborado o fluxograma simplificado da mesma (Figura 4.1), tendo em conta a sua missão e competências («Portaria n.º 92/2012 de 2 de Abril», 2012) («Portaria n.º 92/2012, de 2 de Abril», 2012). Este fluxograma facilita ainda a identificação dos serviços fornecidos para a DGAIED e produzidos pela mesma. Note-se que, o grupo das organizações de indústria e comércio de bens e tecnologias de defesa militares, pode assumir ambos os papéis de fornecedor e utilizador.

Para a selecção das partes interessadas teve-se em conta critérios comuns, designadamente: i) a existência de uma relação de colaboração com a DGAIED de pelo menos dois anos, isto é, para os anos de 2013 e 2014; ii) a disponibilidade dos agentes interessados e iii) restrições de tempo associado à componente empírica da investigação (Cloquell-Ballester *et al.*, 2006).

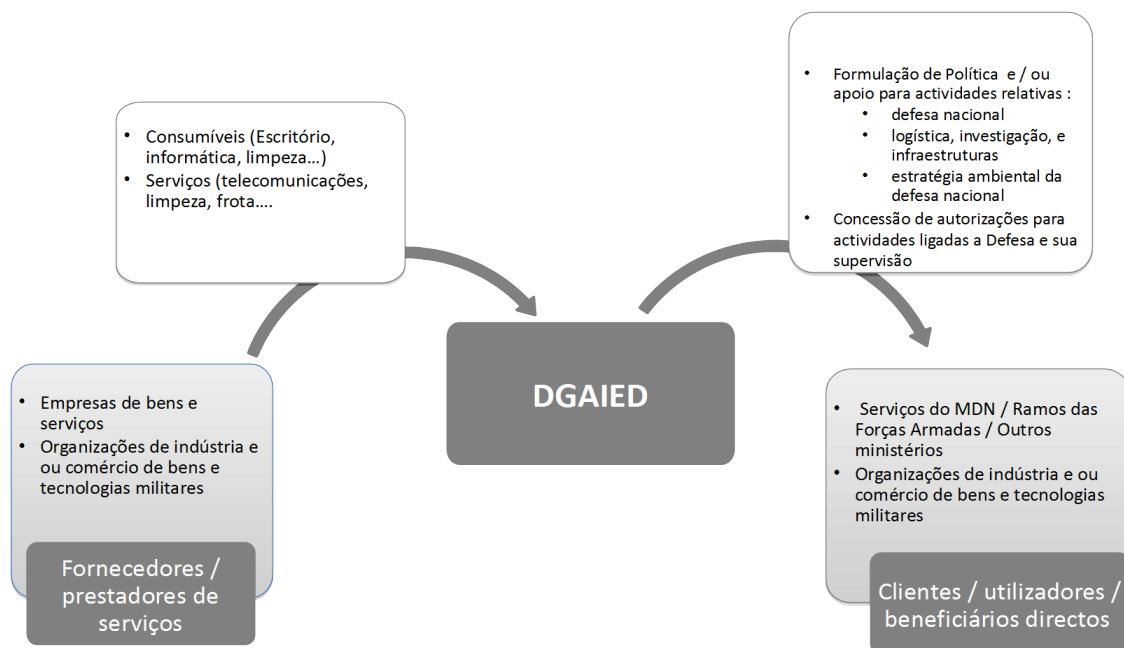


Figura 3.3 - Fluxograma simplificado das operações da DGAIED para permitir a identificação das suas partes interessadas externas.

A recolha dos dados efectuou-se presencialmente, por meio de visita à organização e por via electrónica. As partes interessadas externas que contactam com a DGAIED através do gabinete do oficial de ligação junto da Agência da Organização do Tratado do Atlântico Norte (NATO) de Manutenção e Abastecimento (POLO NAMSA) e da Estação Ibéria NATO, não foram contempladas para simplificação das fronteiras do caso de estudo.

Para os fornecedores, a DGAIED disponibilizou as listas relativas a 2013 e 2014. Para além dos critérios comuns, a selecção teve por base os seguintes critérios específicos: i) fornecedores de relação continuada com a DGAIED, isto é, foram excluídos fornecedores com uma relação pontual, como postos de abastecimento, restauração, hotelaria e companhias aéreas e ii) fornecedores com o maior número de transacções efectuadas pela DGAIED, por forma a traduzir os fornecedores com que a DGAIED se relacionou com mais frequência. Pal *et al.*, (2013) e Ho *et al.*, (2010) referem alguns critérios que são utilizados por gestores/decisores para a avaliação e selecção de fornecedores. De entre os vários critérios salientam-se, pela relação com este trabalho de investigação: i) o histórico de desempenho do fornecedor; ii) a reputação; iii) o volume de negócios anteriores com a organização contratante; iv) o relacionamento com a organização e v) os critérios de segurança e ambiente.

Relativamente aos utilizadores, foram realizadas entrevistas estruturadas com um responsável de cada uma das direcções de serviços, no sentido de se identificarem as entidades (públicas e privadas) relevantes para cada direcção. Para este processo de selecção aplicou-se um limite

máximo de cinco organizações por divisão de serviço. Note-se que os utilizadores identificados, internos ao MDN, ou à APCP, apresentam-se sempre como utilizadores continuados por força de procedimentos legais e/ou relações institucionais (cumprindo o critério de existência de uma relação com a DGAIED de pelo menos dois anos), independentemente da frequência dos contactos.

Assim, foram inicialmente seleccionadas 29 organizações, entre públicas e privadas, entre fornecedores (6) e utilizadores (23). Posteriormente, foram estabelecidos contactos prévios para aferir a disponibilidade de participação e a explicitar o processo de recolha. Estes foram realizados por via telefónica (quando possível), e correio electrónico. O correio electrónico foi endereçado ao responsável da área de sustentabilidade, ambiente ou qualidade da entidade, e/ou ao responsável pelos contactos/transacções com a DGAIED, quando aplicável. Em anexo, foi enviado o inquérito por questionário para permitir a avaliação, no caso de não ser possível realizar a entrevista, devido a condições de natureza logística/operacional (por exemplo, entidades que não estivessem localizadas na Região de Lisboa e Vale do Tejo). O processo de contacto decorreu em Julho de 2015.

As comunicações com as entidades estruturaram-se por forma a apresentar os seguintes tópicos (AccountAbility, 2011; Cloquell-Ballester *et al.*, 2006): i) a descrição do objectivo e âmbito do trabalho de investigação; ii) o período de realização da investigação e da fase de recolha de dados junto das partes interessadas; iii) a descrição do pretendido; iv) a forma de preenchimento; v) a metodologia de validação do conjunto final de indicadores a ser utilizada e iv) o potencial de utilização da informação obtida.

Ao longo do processo de contacto, foi desenvolvida e mantida uma base de dados com as organizações contactadas, a sua disponibilidade para participar, e a sua forma preferencial de participação: i) inquérito por entrevista pessoal ou *online* (via *Skype*) ou ii) inquérito por questionário de preenchimento *online*. Aquando dos contactos, e nas situações em que não foram obtidas respostas sobre a disponibilidade de participação ou foram obtidas respostas negativas, optou-se por contactar uma organização semelhante (quer para utilizadores, quer para fornecedores), isto é, cuja função/papel se apresentasse equivalente para organização focal utilizada como caso de estudo. Assim, na ausência de resposta de algumas entidades, foram contactadas outras entidades, aumentando o número de contactos para 37.

3.3.4 Avaliação da ferramenta junto de fornecedores e utilizadores

Na literatura, é referida a importância e eficácia de métodos participativos envolvendo partes interessadas para a recolha informal de dados, por exemplo, no âmbito de processos de decisão em questões de ambiente. De entre os métodos destaca-se a utilização de entrevistas e inquéritos por questionário (Diemont *et al.*, 2011, *fide in* Ramos *et al.*, 2014). Veja-se, por

exemplo, a investigação de Adams *et al.*, (2014) que recorreu ao envio de inquéritos, por correspondência, para vários departamentos governamentais.

Alguns autores, como por exemplo, Mascarenhas *et al.*, (2015) referem, que, aquando da realização das tarefas propostas, deverá ser prestado apoio pessoal. Assim, as entrevistas apresentam vantagens sobre os inquéritos preenchidos sem acompanhamento e apoio, uma vez que o entrevistador pode explicar as perguntas que o entrevistado não tenha compreendido, e pode explorar as causas de algumas respostas. Também a vertente humana da entrevista pode permitir uma maior motivação e, conseqüente, maior adesão dos potenciais entrevistados.

No entanto, salienta-se que as entrevistas consomem mais tempo para o investigador. Para além deste facto, ainda podem induzir enviesamentos se o entrevistador não adoptar uma postura neutra (Phellas *et al.*, 2011). As entrevistas realizadas, podem introduzir, em determinadas situações, enviesamentos, devidos, por exemplo, à forma de leitura das questões. A necessidade do entrevistado de fornecer respostas desejáveis, isto é, de pontuação elevada ou muito elevada, também pode introduzir enviesamentos (*ibidem*).

Assim, recorreu-se a um método misto, de entrevista com aplicação de inquérito ao entrevistado, aquando da entrevista. Este método equiparou-se a uma entrevista semi-estruturada: o inquérito correspondeu à parte estruturada da entrevista e outras questões relevantes, colocadas por ordem variável conforme o entrevistado, bem como comentários livres das entidades entrevistadas, corresponderam à parte menos estruturada da entrevista (Phellas *et al.*, 2011).

O inquérito pretendeu avaliar a robustez da ferramenta (*checklists*) ao avaliar as questões, através dos três critérios, já referidos anteriormente: i) compreensibilidade; ii) relevância e iii) fiabilidade das respostas futuras (aquando da implementação real das listas). O processo de recolha de dados decorreu em Agosto e Setembro de 2015.

Após o processo de envolvimento das partes interessadas na ADS, a fase de comunicação dos resultados é importante pois permite que as partes interessadas compreendam que resultados foram produzidos com as suas contribuições (AccountAbility, 2011). Desta forma, durante e após o *terminus* desta dissertação, prevê-se que as partes interessadas participantes sejam contactadas via correio electrónico para: i) agradecimento e ii) conhecimento dos respectivos resultados da avaliação das questões por elas executada, publicados nesta dissertação (através de posterior disponibilização pública, no repositório da UNL).

3.3.5 Análise dos resultados e selecção final

Após a realização das entrevistas e da recolha dos questionários, procedeu-se ao tratamento dos dados, para cada lista de verificação, com base em análise exploratória de cariz qualitativo, e estatística descritiva, quer para as questões, quer para os critérios que as avaliam.

Para os critérios de avaliação das questões, compreensibilidade, importância e fiabilidade, é de salientar que alguns autores aconselham a utilização da mediana como medida de tendência central (Gravetter e Wallnau, 2013; Cohen e Lea, 2003) pois os critérios apresentaram-se como escalas ordinais (Phellas *et al.*, 2011). No entanto, e como outros autores sustentam, é possível a utilização da média (método para escalas quantitativas) quando algumas premissas são reunidas: i) as distâncias entre níveis da escala, são equivalentes; ii) a escala adoptada expressa o objecto de estudo e iii) a escala ordinal possui, no mínimo cinco opções de resposta (Albert e Tullis, 2013; Langdridge e Hagger-Johnson, 2009; Lavrakas, 2008). Considerando estas premissas como verdadeiras, optou-se pela utilização da média aritmética simples como medida de tendência central, de forma a permitir a utilização de medidas de dispersão como o desvio-padrão e coeficiente de variação.

De seguida apresentam-se as etapas integrantes da análise e tratamento dos dados:

- 1) Caracterização dos respondentes, tendo em conta a secção 1 dos inquéritos:
 - a) Para ambos os tipos de partes interessadas (fornecedores e utilizadores), e tendo em consideração o tipo de actividade económica e a região NUTS II;
- 2) Análise das questões por critério de avaliação, tendo em conta a secção 2:
 - a) Para ambos os tipos de partes interessadas, elaboração de matrizes de frequências absolutas e relativas para sintetizar as pontuações atribuídas a cada critério de avaliação, para cada uma das questões;
 - b) Cálculo das médias aritméticas simples, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações agregadas das questões, por “tipo de parte externa”. Esta análise realizou-se por forma a verificar a existência de diferenças entre utilizadores, privados e públicos (departamentos/serviços do Ministério da Defesa Nacional; Ramos do Estado Maior General das Forças Armadas e serviços da Administração central e/ou regional) e fornecedores (privados);
 - c) Cálculo das médias aritméticas simples, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações atribuídas, por critério de avaliação (compreensibilidade, relevância e fiabilidade);
 - d) Cálculo das médias aritméticas simples, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações das questões agregadas, por domínio de sustentabilidade (económico, ambiental e social);

- e) Para ambos os tipos de partes interessadas, análise isolada das questões gerais do bloco geral das listas preliminares;
- 3) Composição final de duas listas definitivas (fornecedores e utilizadores) procurando integrar: i) questões cujas pontuações apresentavam uma média aritmética simples agregada, igual ou superior a 3,5 ; ii) comentários e iii) ponderação pericial conduzida pelos investigadores do projecto SPS.

É de sublinhar que, tal como referem Gummesson (2000), Patton (2002), e Yin (2003) *fide* Waligo *et al.*, (2014), a utilização do método do caso de estudo pode apresentar como limitação dificuldades de generalização (a outras organizações do SP). Estas dificuldades de generalização e/ou replicação, inerentes ao método do caso de estudo, decorrem de contextos diferentes onde podem existir outros grupos de partes interessadas ou de simplificações efectuadas no caso de estudo (por exemplo a existência de apenas dois grupos de partes interessadas externas, os utilizadores e fornecedores).

Não obstante, Flyvbjerg (2006) contra-argumenta esta, e outras limitações do método do caso de estudo. O autor defende que este método, por se basear no contacto próximo com a realidade, permite um processo de aprendizagem profundo e contextualizado (ao contrário de métodos que privilegiam uma grande amostra). Assim o método permite um processo de aprendizagem enriquecedor para o investigador, contribuindo, assim para a inovação científica. Salienta-se ainda que, quer métodos mais próximos, como o método do caso de estudo, quer métodos mais distanciados, se apresentam como necessários para um correcto desenvolvimento das ciências sociais (*ibidem*).

4. Resultados e Discussão

Esta secção apresenta os resultados obtidos com a avaliação das listas preliminares de verificação, para a avaliação de desempenho de sustentabilidade organizacional, pelas partes interessadas externas.

4.1. Listas preliminares de verificação

Ambas as listas preliminares de verificação são constituídas por questões, representativas das três dimensões da sustentabilidade – Economia (bloco E), Ambiente (bloco A) e Sociedade (bloco S). Estas são precedidas por um bloco complementar de enquadramento, com questões gerais (bloco G) Estas visam compreender a visão das partes interessadas externas sobre aspectos gerais da gestão organizacional (desempenho geral de sustentabilidade da organização e esforço/compromisso para melhoria do mesmo).

Para utilizadores, a lista apresenta 48 questões, sendo que para fornecedores, a lista apresenta nove questões adicionais (uma do bloco G, duas do bloco E, três do bloco A e três do bloco S), perfazendo um total de 57 questões. Para utilizadores, o bloco Geral apresenta seis questões, representando 12,5% das questões da lista. Já para fornecedores, o mesmo contém sete questões, representando 12,3% da lista. Note-se que a lista para fornecedores apresenta-se maior, uma vez que esta conta com perguntas especificamente direccionadas para o fornecedor.

No que respeita às três dimensões da sustentabilidade, em ambas as listas, a dimensão Sociedade apresenta o maior número de questões, seguindo-se a dimensão Ambiente e Economia. As Figuras 4.1 e 4.2 sintetizam a composição absoluta (nº de perguntas) e relativa (proporção) das listas de verificação preliminar para as partes interessadas externas, utilizadores e fornecedores.

É de salientar que, ambas as listas de verificação se centram em questões relacionadas com a percepção das partes interessadas externas em relação à prestação do serviço público, sendo por este facto que a dimensão sociedade representa a maior parte das questões das listas.

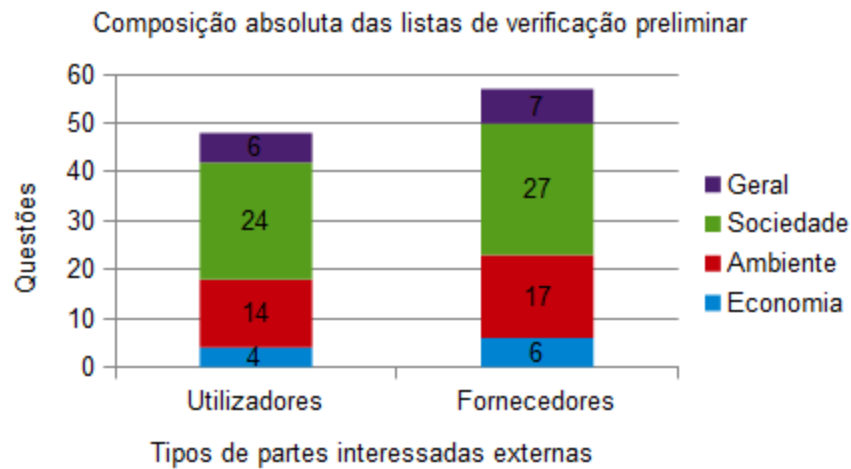


Figura 4.1 - Composição, absoluta (nº de perguntas) das listas de verificação preliminar para as partes interessadas externas.

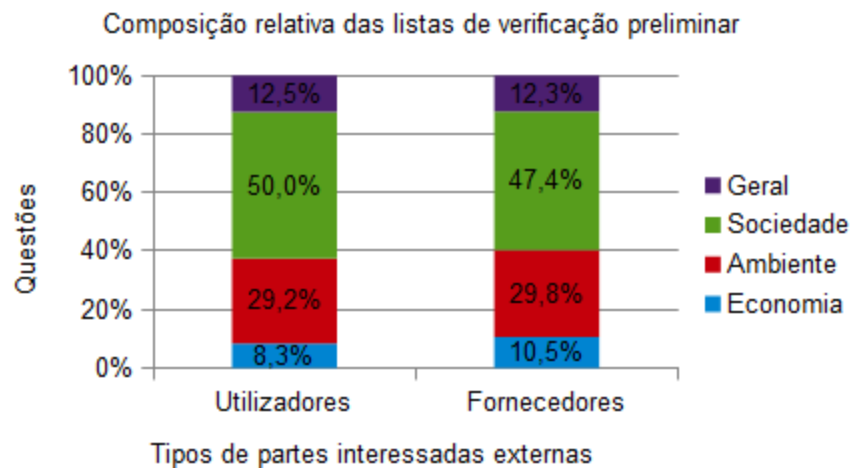


Figura 4.2 - Composição, relativa (proporção) das listas de verificação preliminar para as partes interessadas externas.

4.1.1 Caracterização das organizações respondentes ao inquérito por questionário/entrevista

Das organizações contactadas de acordo com os critérios explicados na metodologia (total de 37, 31 utilizadores e 6 fornecedores), cinco fornecedores (83%) e oito utilizadores, (26%), demonstraram disponibilidade para avaliar as listas de verificação, através de inquérito (apresentando uma taxa de resposta total de 35%, isto é, 13 em 37 entidades). Destas, três permitiram a realização do inquérito através de entrevista presencial; as restantes foram inquiridas por questionário, via *online*. O tratamento das respostas foi realizado em conjunto

(entrevista e questionário) dadas as questões serem comuns, e tendo o entrevistador sido o mais neutro possível.

As organizações respondentes ao inquérito por questionário/entrevista apresentam-se maioritariamente como organizações públicas, com actividades institucionais (38%), seguidas de organizações privadas prestadoras de serviços (31%), e de fornecedoras de produto (15%), e de produto com serviço associado ou vice versa (15%) (Figura 4.3).

Quanto ao tipo de relação que as entidades respondentes apresentam com a DGAIED, e de acordo com o fluxograma das actividades da mesma (Figura 3.3), pode-se afirmar que 62% correspondem a utilizadores, sendo 38% fornecedores (Figura 4.4).

A maioria dos respondentes pertence a departamentos administrativos, exercendo cargos técnicos superiores. Registou-se, simultaneamente a colaboração de civis e militares. O Anexo II apresenta uma lista com a caracterização mais pormenorizada das organizações respondentes, identificando: o tipo de parte interessada (fornecedor/ utilizador), a entidade respondente, a relação com a DGAIED, o organismo de ligação (intra-DGAIED), o serviço/departamento do(s) respondente(s) e o cargo do(s) respondente(s).

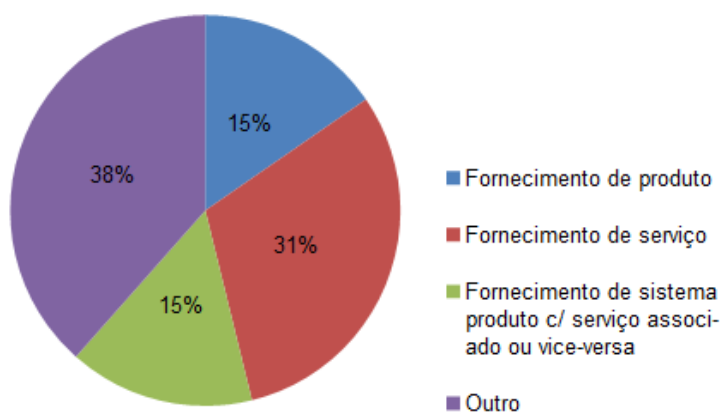


Figura 4.3 -Distribuição das organizações respondentes por tipo de actividade económica.

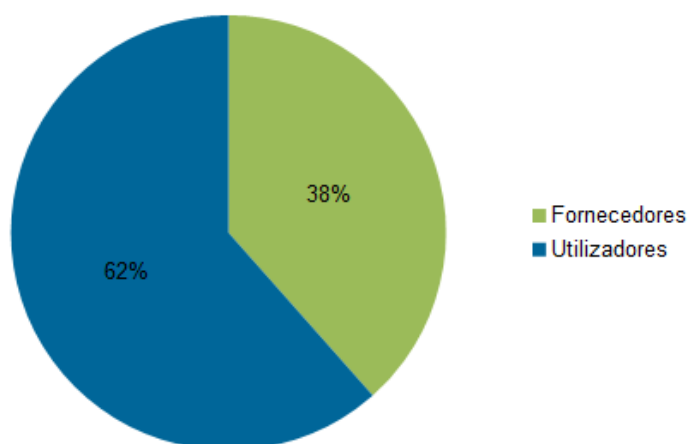


Figura 4.4 -Distribuição das organizações respondentes por tipo de parte interessada externa.

Quanto à unidade territorial, as organizações foram caracterizadas com recurso à Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos – NUTS) (Figura 4.5). Por análise da figura, pode-se afirmar que a maioria das organizações respondentes pertence à zona de Lisboa e Vale do Tejo (69%), seguindo-se Açores (8%), Centro (8%), Norte (8%) e Madeira (8%).

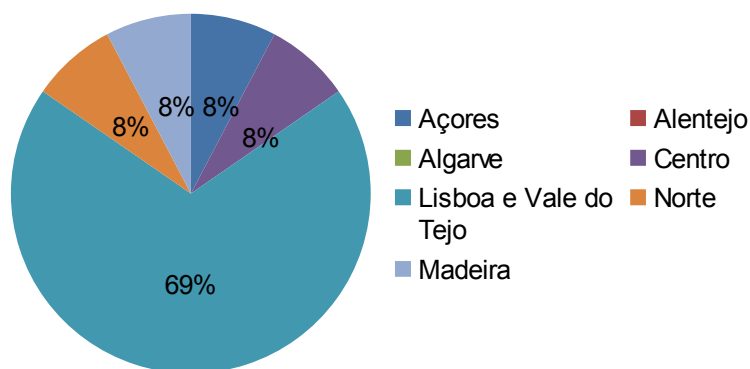


Figura 4.5 - Distribuição das organizações respondentes por tipo de região (NUTS)

4.1.2 Análise das pontuações atribuídas às questões gerais (grupo Geral), por critério de avaliação

As questões do grupo Geral foram analisadas isoladamente das demais questões da lista preliminar (grupos E, A e S), uma vez que este bloco compreende questões sobre a gestão da

organização, no que respeita ao seu desempenho de sustentabilidade. A análise estatística integra as frequências relativas e absolutas (Tabela III.1 e Tabela IV.1, cf. Anexos III e IV, respectivamente) e ainda medidas e/ou parâmetros de tendência central e de dispersão (Tabela 4.1).

Para este grupo, os desvios-padrão e os coeficientes de variação (medidas de dispersão) indicam heterogeneidade nas pontuações atribuídas, uma vez que, por vezes, os desvios padrão se encontram superiores a 1,0 e os coeficientes de variação superiores a 30%.

Quando analisado cada critério separadamente (Tabela 4.1), observa-se que a fiabilidade é o critério que exhibe as menores médias, sendo que a maioria das questões apresenta médias inferiores a 3,5. Assim sendo, este critério obtém as piores pontuações quando comparado com os restantes. Tal facto é concordante com os comentários das entidades respondentes que indicavam cepticismo quanto à fiabilidade das respostas, devido ao carácter genérico das perguntas, e sobretudo devido à resposta ter por base opiniões e percepções (carácter subjectivo das respostas).

Tabela 4.1 - Médias aritméticas simples, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações atribuídas ao Bloco G, por critério de avaliação

Questões	Critérios	Estatística descritiva		
		Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
G1 - Como classifica o desempenho económico da organização?	Compreensibilidade	3,0	1,2	39,8%
	Relevância	4,0	0,8	18,9%
	Fiabilidade	3,0	0,9	30,9%
G2 - Como classifica o desempenho ambiental da organização?	Compreensibilidade	3,8	1,1	27,8%
	Relevância	4,0	0,8	20,4%
	Fiabilidade	3,2	1,1	36,3%
G3 - Como classifica o desempenho social da organização?	Compreensibilidade	3,6	1,2	33,0%
	Relevância	4,0	0,6	14,4%
	Fiabilidade	3,1	1,1	36,2%

		Estatística descritiva		
G4 - Tem conhecimento da política e/ou estratégia ambiental e/ou de sustentabilidade da organização?	Compreensibilidade	3,9	0,8	19,4%
	Relevância	3,9	0,8	19,4%
	Fiabilidade	3,2	1,2	36,1%
G5 - Como classifica o esforço da organização para divulgar o seu desempenho de sustentabilidade?	Compreensibilidade	3,6	0,7	18,0%
	Relevância	3,5	1,3	35,8%
	Fiabilidade	3,7	0,8	20,3%
G6 - Avalie o grau de adopção de comportamentos mais sustentáveis pela organização e seus funcionários (exemplo: separação de resíduos, redução do consumo de energia ao desligar equipamentos, eficiência energética.)	Compreensibilidade	3,7	1,0	27,9%
	Relevância	4,1	1,0	25,5%
	Fiabilidade	3,2	1,1	33,9%
G7 - Avalie o grau de incentivo da organização para o fornecedor de bens e/ou serviços adoptar práticas sustentáveis.	Compreensibilidade	3,8	0,8	22,0%
	Relevância	4,0	1,0	25,0%
	Fiabilidade	3,4	0,9	26,3%

As questões G1 a G3 foram apreciadas como sendo demasiado genéricas, existindo dificuldades com o termo “desempenho”. Alguns comentários indicavam a necessidade de se optar por um termo menos vago e/ou amplo.

A questão G4 compreendeu críticas relacionadas com as questões anteriores de avaliação de desempenho. No entender de algumas partes interessadas, não é possível avaliar o desempenho (ainda que desagregado por dimensões ou esferas) no caso da não existência (ou do desconhecimento da existência) de uma política ou estratégia de sustentabilidade a utilizar como referência.

Para as questões G5 a G7, factores como a clareza da pergunta e os exemplos nela apresentados, poderão justificar as melhores pontuações atribuídas. Note-se que a questão G5 apresenta, simultaneamente, a menor pontuação para o critério compreensibilidade (3,5) e os

menores desvios padrão para os critérios “compreensibilidade” e “fiabilidade” (0,7 e 0,8, respectivamente), apresentando, conseqüentemente, os menores coeficientes de variação para os mesmos critérios.

4.1.3 Análise das pontuações, desagregadas, por critério de avaliação

Com vista a explorar a existência de potenciais diferenças entre as pontuações atribuídas às questões, em função dos critérios de avaliação, calcularam-se as médias, desvios-padrão e coeficientes de variação para cada uma das questões da lista preliminar Tabela V.1, (cf. Anexo V). As frequências relativas e absolutas também foram calculadas apresentando-se nas Tabela III.1 e Tabela IV.1, (cf. Anexos III e IV, respectivamente).

À semelhança do grupo Geral, os resultados obtidos permitem considerar o critério “fiabilidade” como o critério pior pontuado, por comparação com os restantes. A grande maioria das questões apresenta médias inferiores a 4,0. Estes resultados espelham os comentários apresentados pelas organizações respondentes, relativos a cepticismo na obtenção de resultados fidedignos (de confiança e credíveis), derivado do facto de estes recorrerem às percepções das partes interessadas externas. Outra possibilidade para a menor pontuação deste critério também se pode prender com a própria falta de compreensibilidade do conceito de fiabilidade, dificuldade transmitida por algumas organizações respondentes.

Na Figura 4.6 é representada graficamente a dispersão dos coeficientes de variação em função da média, para cada critério de avaliação – compreensibilidade, relevância e fiabilidade. A compreensibilidade apresenta alguns valores de variação superiores a 40%, sendo que os critérios relevância e fiabilidade apresentam alguns próximos de 50%. A Figura 4.6 não apresenta nenhum padrão visual perceptível, que seja indicador de tendências de pontuação, não sendo possível identificar um ponto em torno do qual a dispersão das médias das pontuações se efectue. Os coeficientes de variação calculados revelam valores altos (superiores a 30%), o que indica pouca congruência para as pontuações atribuídas, facto que se pode dever também ao número reduzido de respostas.

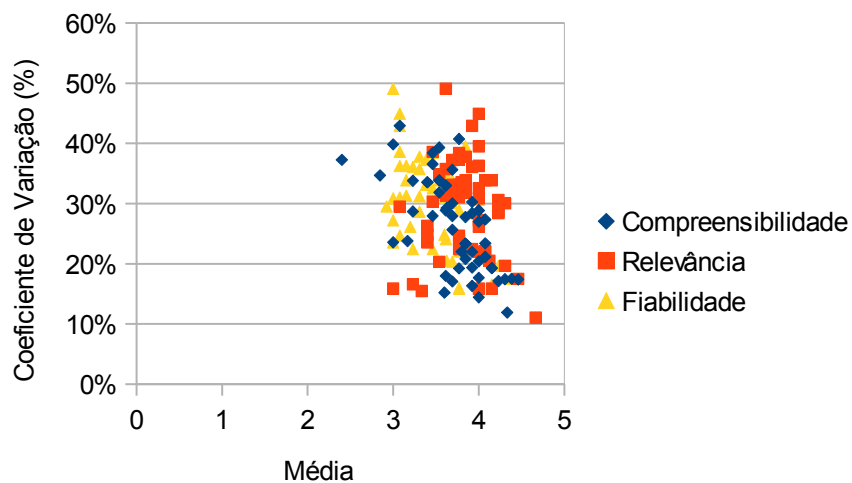


Figura 4.6 - Dispersão dos coeficientes de variação em função da média, para cada critério de avaliação.

4.1.4 Análise das pontuações, agregadas, por domínio de sustentabilidade

Por forma a verificar possíveis diferenças entre as pontuações atribuídas às questões, em função do domínio de sustentabilidade, determinaram-se as médias, desvios-padrão e coeficientes de variação para cada uma das questões da lista preliminar (Tabela VI.1, cf. Anexo VI).

A Figura 4.7 apresenta a dispersão dos coeficientes de variação em função da média, para cada domínio de sustentabilidade. Para o domínio Ambiente, as médias das pontuações para as questões, localizam-se em torno do valor 3,7. Para as restantes, não é possível identificar um ponto médio. Os coeficientes de variação calculados revelam valores baixos, para o domínio Economia (inferiores a 30%), o que indica congruência para as pontuações atribuídas. O domínio Ambiente apresenta alguns valores superiores a 30%, sendo que o domínio Sociedade apresenta alguns superiores a 40%. Tal poderá ser devido às pontuações de algumas questões oscilarem bastante entre valores baixos (1 e 2) e valores altos (4 e 5).

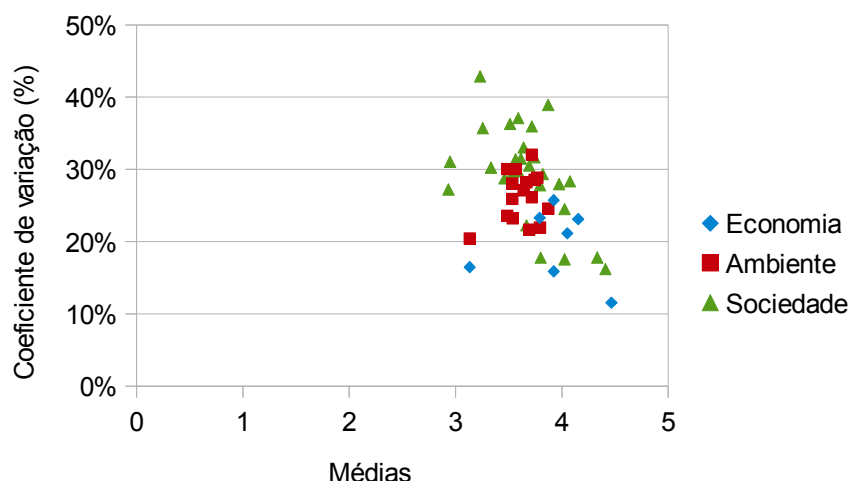


Figura 4.7 - Dispersão dos coeficientes de variação em função da média, para cada domínio de sustentabilidade

4.1.5 Análise das pontuações agregadas, das questões comuns, por tipo de parte externa

Por forma a despistar possíveis diferenças na forma de pontuação, associada ao “tipo de parte externa”, optou-se por analisar, comparativamente, as pontuações agregadas (conjunto dos três critérios de avaliação), segundo o grupo de utilizadores, e o dos fornecedores. Uma vez que as listas apresentam apenas algumas questões comuns (48), esta análise comparativa, incidiu apenas sobre as questões comuns a ambas as partes interessadas externas, utilizadores e fornecedores (Tabela VII.1. e Tabela VIII.1, *cf.*, respectivamente os Anexos VII e VIII).

Por sua vez, esta análise demonstra existirem diferenças assinaláveis entre as médias das pontuações dos dois grupos. A diferença máxima obtida entre as médias, das questões comuns, é de 1,2 (para a questão S12). De entre as questões comuns, e para aquelas que apresentam diferenças entre as médias, a maioria (73%) é melhor pontuada pelos fornecedores: i) média mais alta; ii) desvio padrão, máximo e mínimo, mais baixos e iii) coeficiente de variação, máximo e mínimo, mais baixos.

Nas Figuras 4.8 e 4.9 estão representadas as dispersões obtidas entre as médias, e os coeficientes de variação, para os dois tipos de partes interessadas, apenas para as questões comuns.

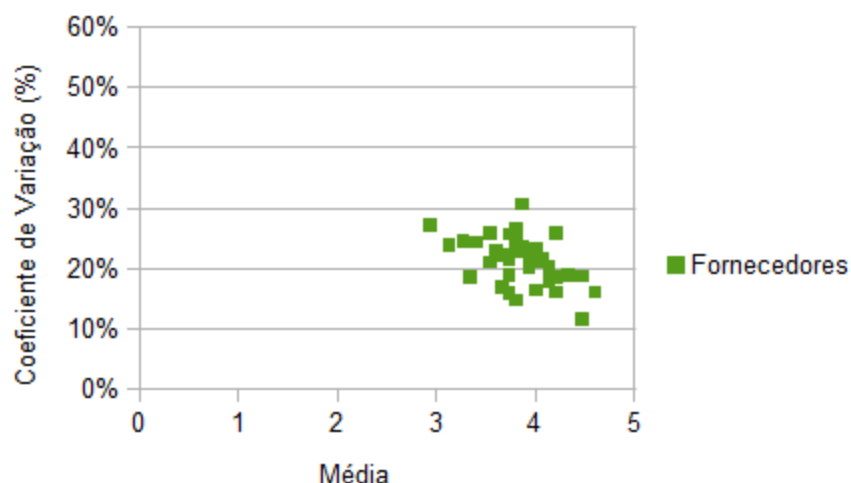


Figura 4.8 -Dispersão dos coeficientes de variação, em função das médias das pontuações, para cada questão comum, para fornecedores.

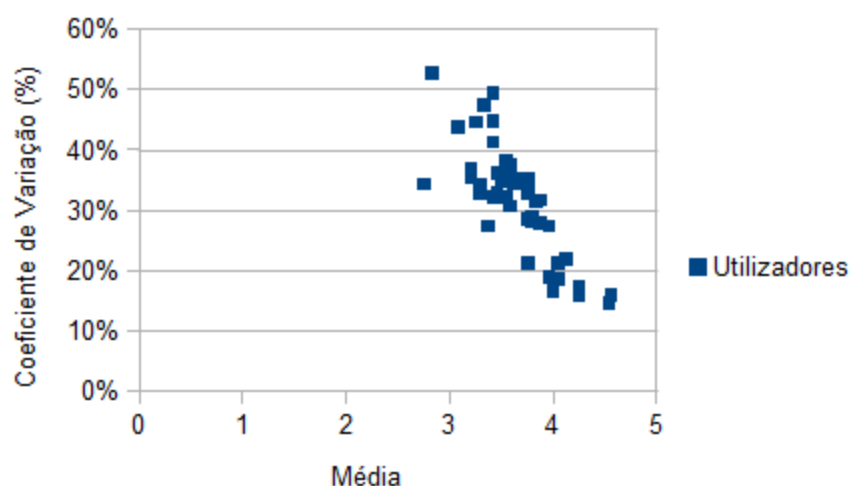


Figura 4.9 -Dispersão dos coeficientes de variação, em função das médias das pontuações, para cada questão comum, para utilizadores.

Para o grupo dos fornecedores, os coeficientes de dispersão apresentam-se abaixo de 30% (representando 98% das questões), exceptuando a questão S21, o que denota maior homogeneidade nas pontuações, e menor dispersão das pontuações. A amplitude das médias (de 4,6 a 2,9) não permite identificar um valor em torno do qual ocorra a variação.

Já para os utilizadores, os coeficientes de dispersão encontram-se acima de 30%, (para 40% das questões) o que denota maior heterogeneidade e maior dispersão das pontuações. À semelhança dos fornecedores, a amplitude das médias (de 4,5 a 2,8) também não permite identificar um valor em torno do qual ocorra a variação.

A menor dispersão nas respostas dos fornecedores pode dever-se a uma maior semelhança entre os fornecedores inquiridos. No entanto, salienta-se que a análise efectuada neste subcapítulo deve ser interpretada com cautela, dado o reduzido tamanho da amostra de respondentes.

4.1.6 Apreciação da ferramenta e análise das motivações e expectativas das partes interessadas

Por forma a contemplar uma secção de avaliação da ferramenta (listas de verificação), que permita a monitorização da aplicação da mesma, solicitou-se aos respondentes (fornecedores e utilizadores) que avaliassem: i) a utilidade e o impacto desta ferramenta na gestão organizacional; ii) a disponibilidade das partes interessadas para participarem na implementação da ferramenta, no futuro e iii) a dimensão, a utilidade, dificuldade e inovação das listas de verificação, (cf. Anexo I). Para tal solicitou-se, no grupo/secção 3 do inquérito (cf. Anexo I), que os respondentes apresentassem o seu nível de concordância face a afirmações (resposta fechada).

A Tabela 4.2 apresenta as afirmações desse grupo/secção 3. As frequências relativas e absolutas das pontuações de concordância, das afirmações apresentam-se nas Tabelas IX.1 e X.1 (cf., respectivamente, os Anexos IX e X). A Figura 4.10 apresenta a distribuição relativa das respostas (nível de concordância) a essas afirmações (numeradas de 3.1 a 3.8). Todas as questões apresentam respostas do tipo "concordo totalmente". Para 7 das 8 questões, foram apresentadas respostas do tipo "concordo totalmente" ou "concordo", que perfizeram um total igual ou superior a 50%.

Destaca-se a questão 3.1 ("A existência de avaliação voluntária de sustentabilidade pelas partes interessadas externas, em complemento à avaliação formal de desempenho de sustentabilidade conduzida pela organização pública, é fundamental") com 92% de respostas do tipo "concordo totalmente" ou "concordo". Destaca-se ainda a questão 3.2 ("Esta avaliação do desempenho de sustentabilidade pelas partes interessadas, tem um grande impacto na gestão de desempenho e tomada de decisão da organização pública"), que apresenta 62% de respostas do tipo "concordo totalmente" ou "concordo".

Tabela 4.2 - Afirmações do grupo/secção 3 do inquérito (cf. Anexo I)

Código da afirmação	Afirmação
3.1	A existência de avaliação voluntária de sustentabilidade pelas partes interessadas externas, em complemento à avaliação formal de desempenho de sustentabilidade conduzida pela organização pública, é fundamental.
3.2	Esta avaliação do desempenho de sustentabilidade pelas partes interessadas, tem um grande impacte na gestão de desempenho e tomada de decisão da organização pública.
3.3	O questionário apresentou uma dimensão satisfatória
3.4	As questões apresentaram um grau de dificuldade satisfatório.
3.5	Este método é útil para a avaliação da sustentabilidade nas organizações públicas.
3.6	Este método possui um carácter inovador
3.7	O questionário correspondeu às minhas expectativas.
3.8	Estou disposto(a) a participar em outras iniciativas deste tipo.

A questão que apresenta mais respostas do tipo “não concordo nem discordo” e “discordo” (mais de 50%) é relativa ao carácter inovador do método (3.6), o que pode indicar familiarização dos respondentes com o método das listas de verificação. Apenas a questão 3,3 (“O questionário apresentou uma dimensão satisfatória”) e 3.6 (“Este método possui um carácter inovador.”) apresentam respostas do tipo “discordo”. A única questão que apresenta respostas do tipo "discordo totalmente" foi a questão 3.4 (“As questões apresentaram um grau de dificuldade satisfatório”).

Recorrendo a resposta aberta, solicitou-se também, uma apreciação geral do questionário. Procedeu-se ainda à recolha das motivações e expectativas das partes interessadas, também por meio de resposta aberta. Os comentários relativos às motivações e/ou expectativas foram agrupados em quatro categorias, mais duas relativas a “outros comentários” e “sem comentários”.

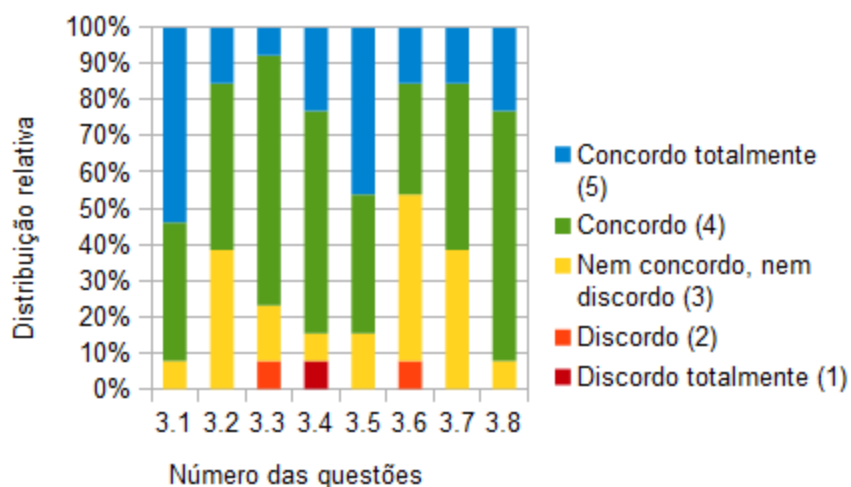


Figura 4.10 -Distribuição relativa (proporção) do tipo de respostas da secção 3.

A Tabela 4.3 apresenta a distribuição relativa dessas respostas, após as mesmas terem sido agrupadas. Três categorias de comentários apresentam, cada uma, 15% do total das respostas. As respostas agrupadas na categoria “A organização respondente encontra-se disponível para cooperar em estudos e/ou iniciativas considerados relevantes, por isso afirmou-se como motivada para dar o seu contributo” correspondem a 23% das respostas. Apenas 15% das respostas podem ser agrupadas sob a categoria “outros comentários”. Também apenas 15% dos respondentes optou por não apresentar comentário.

Tabela 4.3 - Distribuição relativa das respostas abertas sobre a motivação

Categorias de resposta (aberta)	Número de respondentes	Frequência relativa
A organização respondente compreende o seu futuro papel de avaliador externo e por isso afirmou-se como motivada para ajudar as organizações do sector público a compreender como é percebida por terceiros.	2	15%
A organização respondente compreende a contribuição desta ferramenta para o desenvolvimento sustentável das organizações do SP; por isso afirmou-se como motivada para dar o seu contributo.	2	15%
A organização respondente encontra-se disponível para cooperar em estudos e/ou iniciativas considerados relevantes, por isso afirmou-se como motivada para dar o seu contributo.	3	23%
A organização respondente percebe a ferramenta como uma contribuição para a melhoria dos serviços do SP; por isso afirmou-	2	15%

Categorias de resposta (aberta)	Número de respondentes	Frequência relativa
se motivada a dar sua contribuição.		
Outros comentários	2	15%
Sem comentário	2	15%

Em relação à apreciação geral do inquérito, alguns comentários levantaram questões relacionadas com :

- A necessidade de um conhecimento profundo da organização para no futuro se aplicar a ferramenta;
- A possível necessidade de direccionar a ferramenta apenas para uma dada actividade do sector público em causa, em vez de toda a organização, pois por ser demasiado abrangente, certas questões poderem não ser aplicáveis;
- A preocupação (generalizada e recorrente) sobre a ferramenta assentar em opiniões pessoais (com fraco grau de fiabilidade);
- A dimensão elevada dos inquéritos;
- A dificuldade inicial em compreender os objectivos do inquérito.

É ainda de salientar que, aquando dos contactos *a priori*, e/ou das entrevistas, algumas organizações respondentes apresentaram dificuldades relativas à: i) compreensão do seu papel para com a organização do caso de estudo; ii) confusão com a avaliação do desempenho de sustentabilidade da organização do caso de estudo e iii) confusão com a avaliação da própria organização respondente. Tais dificuldades foram ultrapassadas, através do esclarecimento dessas questões, antes e durante o preenchimento do inquérito por entrevista e antes, e depois do preenchimento do inquérito por questionário *online*. A ocorrência destas situações poderá indicar a necessidade de, no futuro, a organização pública sujeita à avaliação do desempenho de sustentabilidade através desta ferramenta ter, previamente, esclarecer os seus fornecedores e utilizadores sobre a sua participação (para além de os motivar e sensibilizar).

4.1.7 Síntese das pontuações agregadas

Seguidamente apresenta-se uma síntese dos resultados da avaliação das questões das listas preliminares. Este resumo exhibe as médias aritméticas simples, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações atribuídas, para cada questão, ordenadas de forma decrescente de médias, seguidas de desvio padrão e coeficiente de variação, para utilizadores e

fornecedores (Tabelas 4.4 e 4.5 e *cf.* Anexo I). Esta ordenação facilita a rápida identificação das questões melhor classificadas - média mais alta, menores desvio padrão e coeficiente de variação.

Pela análise da tabela referente aos utilizadores, verifica-se que a questão com a aritmética simples mais alta (4,6) é a A1 (“Avalie o grau de redução de consumo de materiais pela organização pública”), sendo a questão com a menor média (2,8), a S19 (“Avalie a frequência com que sente existir a necessidade de contratação de novos funcionários para a organização.”). Importa ainda analisar os desvios-padrão, uma vez que estes permitem aferir o grau de dispersão das pontuações. Desta forma, as questões com menor desvio-padrão (0,7), são as questões S2 (“Avalie a qualidade dos acessos, dentro e fora das instalações, a pessoas com mobilidade reduzida”) e E1 (“Avalie o grau de disponibilidade de recursos para práticas de sustentabilidade”), o que indica maior homogeneidade nas pontuações atribuídas. Já a questão com maior desvio-padrão, é a questão S11 (“Avalie o grau de competência e rigor demonstrados durante a prestação do serviço presencial”), do grupo Sociedade. A dispersão entre as pontuações originou coeficientes de variação, compreendidos entre CV=14,5% e CV=52,7%. Note-se que o coeficiente de variação menor é correspondente à questão S2 mas não à questão E1 (uma vez que a questão S2 apresenta uma média maior).

Tabela 4.4 - Médias aritméticas, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações atribuídas a cada questão da lista preliminar ordenadas por ordem decrescente de médias, para utilizadores (*cf.* Anexo I).

Código das Questões	Estatística descritiva		
	Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação
A1	4,6	0,7	15,9%
S2	4,5	0,7	14,5%
S3	4,3	0,7	15,9%
S4	4,3	0,7	17,3%
E4	4,1	0,9	21,8%
A4	4,0	0,8	18,6%
E2	4,0	0,9	21,2%
E1	4,0	0,7	16,5%
A8	4,0	0,8	19,0%

Código das Questões	Estatística descritiva		
	Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação
S5	4,0	1,1	27,4%
G4	3,9	0,9	24,4%
E3	3,9	1,1	27,8%
A6	3,9	1,2	31,7%
A3	3,8	1,2	31,4%
A5	3,8	1,1	28,0%
A14	3,8	1,1	29,1%
A9	3,8	0,8	21,2%
A10	3,8	1,1	28,6%
S15	3,8	1,2	32,7%
S12	3,8	1,3	33,6%
S14	3,8	1,3	35,4%
A13	3,6	1,2	34,3%
S13	3,6	1,3	35,3%
G2	3,6	1,1	30,7%
G6	3,6	1,1	31,8%
S10	3,6	1,3	35,8%
S8	3,6	1,3	37,6%
S16	3,5	1,1	32,2%
A7	3,5	1,4	38,1%
S18	3,5	1,2	34,7%
G5	3,5	1,0	29,5%

Código das Questões	Estatística descritiva		
	Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação
A2	3,5	1,1	33,0%
A11	3,5	1,1	33,0%
S1	3,5	1,3	36,2%
G3	3,4	1,1	32,2%
S20	3,4	1,4	41,3%
S9	3,4	1,5	44,8%
S11	3,4	1,7	49,5%
A12	3,4	0,9	27,4%
G1	3,3	1,6	47,4%
S7	3,3	1,1	32,9%
S17	3,3	1,1	34,1%
S22	3,3	1,5	44,7%
S24	3,2	1,1	35,6%
S6	3,2	1,2	36,7%
S23	3,1	1,3	43,7%
S21	2,8	1,5	52,7%
S19	2,8	0,9	34,3%

Pela análise da tabela dos fornecedores, pode-se observar que a questão que possui a média aritmética simples mais elevada (4,6) é a questão S12 (“Avalie o grau de competência e rigor demonstrados durante a prestação do serviço presencial”) do grupo Sociedade. Já a questão que apresenta a média aritmética simples menos elevada (2,9) é a questão S13 (“Avalie o grau de competência e rigor demonstrados durante a prestação do serviço não presencial”), que pertence ao grupo Sociedade. As questões com menor desvio-padrão (0,5), são as questões E5 (“Avalie a rapidez com que a organização pública realiza os pagamentos”) e E6 (“Como classifica o esforço da organização para que o fornecimento/prestação de serviço exista num

regime de aluguer, *leasing*, pagamento por unidade de serviço, etc?”), o que indica maior homogeneidade nas pontuações atribuídas. Já a questão com maior desvio-padrão, é a questão S21 (“Avalie a frequência com que sente algum tipo de discriminação”), do grupo Sociedade. A dispersão entre as pontuações originou coeficientes de variação, compreendidos entre CV = 11,6% e CV = 30,7%. Note-se que os coeficientes de variação menores são correspondentes às questões E5 e E6, e o maior à questão S21, estando associados aos seus desvios padrão.

Tabela 4.5 - Médias aritméticas, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações atribuídas a cada questão da lista preliminar ordenadas por ordem decrescente de médias, para fornecedores (cf. Anexo I).

Código das Questões	Estatística descritiva		
	Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação
S12	4,6	0,7	16,0%
S13	4,6	0,7	16,0%
S5	4,5	0,8	18,7%
E5	4,5	0,5	11,6%
S16	4,3	0,8	18,8%
E4	4,2	1,1	25,8%
S17	4,2	0,8	18,4%
S3	4,2	0,8	18,4%
S10	4,2	0,8	18,4%
S11	4,2	0,7	16,1%
S6	4,1	0,8	20,2%
S7	4,1	0,7	18,0%
E2	4,1	0,9	21,7%
E3	4,0	0,9	23,1%
A7	4,0	0,8	21,1%
A14	4,0	0,7	16,4%

Código das Questões	Estatística descritiva		
	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
S8	3,9	0,9	22,5%
S24	3,9	0,8	20,3%
S15	3,9	0,8	20,3%
S21	3,9	1,2	30,7%
S2	3,9	0,9	23,7%
S22	3,9	0,9	23,7%
G5	3,9	0,6	16,6%
G2	3,8	1,0	26,7%
G3	3,8	0,9	24,8%
S14	3,8	0,9	22,7%
S23	3,8	0,7	17,8%
E1	3,8	0,6	14,8%
G6	3,7	1,0	27,7%
A2	3,7	1,0	25,7%
S9	3,7	1,0	25,7%
G7	3,7	0,9	23,7%
S19	3,7	0,8	21,4%
S18	3,7	0,7	18,8%
A13	3,7	0,6	15,9%
A10	3,7	0,8	22,3%
S1	3,7	0,8	22,3%
A12	3,7	0,6	16,8%

Código das Questões	Estatística descritiva		
	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
S4	3,7	0,6	16,8%
A3	3,6	0,8	23,0%
A6	3,6	0,8	23,0%
A9	3,6	0,8	23,0%
A17	3,5	1,0	28,0%
A11	3,5	0,9	25,9%
A15	3,5	0,9	25,9%
S25	3,5	0,7	21,0%
S26	3,5	0,7	21,0%
G4	3,4	0,9	26,8%
A4	3,4	0,8	24,4%
A5	3,4	0,8	24,4%
G1	3,3	0,6	18,5%
A1	3,3	0,6	18,5%
S20	3,3	0,8	24,5%
A16	3,1	0,6	20,4%
E6	3,1	0,5	16,5%
A8	3,1	0,7	23,8%
S27	2,9	0,8	27,2%

4.2. Constituição das listas finais de verificação

Após a análise quantitativa dos resultados, assumiu-se a premissa de que as questões que apresentaram classificação média (pontuação de 3) ou superior (pontuação de 4 ou 5), na

perspectiva das partes externas inquiridas, deveriam constar das listas finais de verificação. Assim sendo, estabeleceu-se uma regra de inclusão, para seleccionar as questões a integrar na versão final do sistema de avaliação: atingir uma média aritmética agregada (considerando os três critérios de avaliação) igual ou superior a 3,5. Assim, para fornecedores, 47 em 57 questões satisfazem o critério estabelecido, o que correspondente à exclusão de 18% das questões. Para utilizadores, 30 em 48 questões satisfazem o critério estabelecido, o que corresponde à exclusão de 38% das questões.

No entanto, a análise estatística das listas preliminares, e a selecção das questões com base no limiar de exclusão anterior, necessitou de ser pautada por ponderação qualitativa e pericial, pois a análise efectuada foi realizada com base num reduzido tamanho da amostra de inquiridos. Esta ponderação visou garantir a representatividade temática dos domínios de sustentabilidade. Desta forma, e conjuntamente com o limite de exclusão estabelecido, foram ponderados outros factores relacionados com:

- i. A ausência de tendências ou padrões de pontuações, em função do domínio de sustentabilidade, o que não permite a eliminação por tipo de domínio;
- ii. A ausência de tendências explícitas ou padrões de pontuações por tipo de parte externa, o que impossibilita a realização de critérios de exclusão das questões, em função do tipo de parte externa.

A análise quantitativa, através da análise de frequências e da utilização de estatística descritiva foi condição necessária, mas não suficiente, para suportar, de forma conclusiva, a selecção das questões. A ponderação qualitativa dos resultados com vista à representatividade temática dos domínios de sustentabilidade, e com vista à identificação de tendências ou padrões de pontuações também não se apresentou suficiente.

Assim, para a avaliação das listas de verificação, existiu a necessidade de recorrer a informação de cariz qualitativo (questões e dúvidas colocadas, comentários e observações realizados, antes e aquando da avaliação das listas de verificação). Desta forma, apresentam-se, de seguida, alguns tópicos, de cariz qualitativo que devem ser tidos em conta aquando da avaliação das listas de verificação:

- A elevada dimensão das listas preliminares;
- O fraco nível de conhecimento associado ao significado de conceitos básicos de sustentabilidade, incluindo as diferenças entre “ambiente” e “sustentabilidade”;
- A existência de perguntas muito detalhadas que, por tocarem em aspectos de áreas semelhantes (por exemplo, redução de resíduos e separação de resíduos) introduziram confusão e alguma redundância;

- A redacção e/ou uso de linguagem técnica que dificultou a compreensão da pergunta (por exemplo, o termo “grau de redução”, relativo à questão sobre de consumo de água);
- A falta de exemplos;
- A fraca fiabilidade que poderá estar associada às respostas de percepções individuais;
- A falta de contacto com as organizações públicas para dispor, no futuro, de informação para responder ao inquérito;
- A necessidade de confrontar as percepções recolhidas no inquérito com dados formais.

Note-se que, este tipo de informação de cariz qualitativo se apresentou como uma contribuição fundamental ao longo do processo participativo, tal como Reed (2008) salienta. Estes contributos dos respondentes permitiram a avaliação e selecção das questões a integrar no sistema de avaliação de desempenho de sustentabilidade organizacional pelas partes interessadas, sobretudo ao nível do reajuste e melhoria das listas propostas. A título de exemplo, salientam-se como aspectos revistos: i) a irrelevância; ii) a redundância; iii) a dimensão de algumas questões; iv) a complexidade de alguns dos termos utilizados e v) a falta de exemplos. Assim sendo, as listas de verificação foram revistas em relação a redacção, simplificação e/ou eliminação, quando possível de termos técnicos ou formas de redacção que não eram compreendidos e eliminação ou fusão de questões que, ou não eram relevantes, ou se repetiam sob a forma de outra questão. Este processo de ajustamento foi acompanhado, e validado pericialmente, pela da equipa do projecto SPS.

O reajuste das listas preliminares de verificação e a sua finalização tiveram por base: i) a análise quantitativa, através da análise de frequências e da utilização de estatística descritiva; ii) a ponderação qualitativa dos resultados, através da análise de tendências e iii) a análise de conteúdo dos comentários dos participantes. As questões foram ainda seleccionadas, tendo em conta: i) as temáticas ou tópicos relevantes para partes interessadas do SP (por exemplo, segundo os tópicos da GRI, 2013), e relevantes aquando dos processos participativos; ii) a garantia da representatividade dos vários domínios; iii) a simplificação das questões, e iv) procurando salvaguardar o equilíbrio entre as componentes do desempenho da sustentabilidade.

As listas de verificação finais, para avaliação voluntária de sustentabilidade organizacional a aplicar às partes interessadas internas é apresentada na Tabela 4.6.

Tabela 4.6 - Listas finais de verificação para a avaliação do desempenho de sustentabilidade de organizações do sector público, para as partes interessadas externas

Utilizadores		Fornecedores		Opções de resposta
Código	Questão	Código	Questão	
G1	Como classifica o desempenho económico da organização?	G1	Como classifica o desempenho económico da organização?	0 (Não aplicável/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)
G2	Como classifica o desempenho ambiental da organização?	G2	Como classifica o desempenho ambiental da organização?	0 (Não aplicável/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)
G3	Como classifica o desempenho social da organização?	G3	Como classifica o desempenho social da organização?	0 (Não aplicável/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)
G4	Tem conhecimento da política e/ou estratégia ambiental e/ou de sustentabilidade da organização?	G4	Tem conhecimento da política e/ou estratégia ambiental e/ou de sustentabilidade da organização?	0 (Não sabe) 1 (Não) 3 (Sim, não existe) 5 (Sim)

Utilizadores		Fornecedores		Opções de resposta
Código	Questão	Código	Questão	
G5	Como classifica o esforço da organização para divulgar o seu desempenho de sustentabilidade?	G5	Como classifica o esforço da organização para divulgar o seu desempenho de sustentabilidade?	0 (Não aplicável/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)
		G6	Avalie o grau de incentivo da organização para o fornecedor de bens e/ou serviços adoptar práticas sustentáveis.	0 (Não aplicável/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)
E1	Avalie o grau de disponibilidade de recursos para práticas de sustentabilidade (exemplo: recipientes para separação de resíduos, equipamentos de redução de caudal nos wcs, sinalética para desligara aparelhos e luzes, etc.).	E1	Avalie o grau de disponibilidade de recursos para práticas de sustentabilidade (exemplo: recipientes para separação de resíduos, equipamentos de redução de caudal nos wcs, sinalética para desligara aparelhos e luzes, etc.).	0 (Não aplicável/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)
E2	Avalie o grau de transparência da organização na gestão de fundos públicos.	E2	Avalie o grau de transparência da organização na gestão de fundos públicos.	0 (Não aplicável/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)

Utilizadores		Fornecedores		Opções de resposta
Código	Questão	Código	Questão	
E3	Avalie o grau de eficácia na execução das despesas e receitas da organização.	E3	Avalie o grau de eficácia na execução das despesas e receitas da organização.	0 (Não aplicável/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)
E4	Considera haver indícios de corrupção na organização?	E4	Considera haver indícios de corrupção na organização?	0 (Não sabe) 1 (Sim) 5 (Não)
		E5	Avalie a rapidez com que a organização pública realiza os pagamentos.	0 (não aplicável) 1 (Muito Fraca) 2 (Fraca) 3 (Média) 4 (Boa) 5 (Muito Boa)
		E6	Como classifica o esforço da organização para que o fornecimento/prestação de serviço exista num regime de aluguer, leasing, pagamento por unidade de serviço, etc?	0 (Não aplicável/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)

Utilizadores		Fornecedores		Opções de resposta
Código	Questão	Código	Questão	
A1	Avalie o esforço da organização para a redução de consumo de materiais (ex: reutilização de papel).	A1	Avalie o esforço da organização para a redução de consumo de materiais (ex: reutilização de papel).	0 (Não aplicável/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)
A2	Avalie o esforço da organização para o redução de consumo de electricidade (considere por exemplo se a organização revela preocupações ao nível do aumento da eficiência energética, e/ ou se existe um excesso de iluminação artificial dentro das instalações).	A2	Avalie o esforço da organização para o redução de consumo de electricidade (considere por exemplo se a organização revela preocupações ao nível do aumento da eficiência energética, e/ ou se existe um excesso de iluminação artificial dentro das instalações).	0 (Não aplicável/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)
A3	Avalie o esforço da organização para a redução do consumo de água na organização pública (considere por exemplo se existem usos inadequados de água na organização)	A3	Avalie o esforço da organização para a redução do consumo de água na organização pública (considere por exemplo se existem usos inadequados de água na organização)	0 (Não aplicável/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)
A4	Considera a água para consumo humano na organização de boa qualidade?	A4	Considera a água para consumo humano na organização de boa qualidade?	0 (Não sabe) 1 (Não) 5 (Sim)

Utilizadores		Fornecedores		Opções de resposta
Código	Questão	Código	Questão	
A5	Avalie o esforço da organização para a redução de resíduos urbanos gerados na organização pública.	A5	Avalie o esforço da organização para a redução de resíduos urbanos gerados na organização pública.	0 (Não aplicável/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)
A6	Avalie o esforço da organização para a separação de resíduos urbanos gerados na organização pública.	A6	Avalie o esforço da organização para a separação de resíduos urbanos gerados na organização pública.	0 (Não aplicável/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)
A7	Avalie o grau de acessibilidade às instalações da organização por transportes públicos colectivos.	A7	Avalie o grau de acessibilidade às instalações da organização por transportes públicos colectivos.	0 (Não aplicável/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)
A8	Avalie o esforço da organização para a adopção de práticas, com vista à utilização da via electrónica, por oposição ao formato papel (desmaterialização).	A8	Avalie o esforço da organização para a adopção de práticas, com vista à utilização da via electrónica, por oposição ao formato papel (desmaterialização).	0 (Não aplicável/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)

Utilizadores		Fornecedores		Opções de resposta
Código	Questão	Código	Questão	
		A9	Avalie o grau de exigência de requisitos de certificação ambiental ou social do produto/bem/serviço, por parte da organização.	0 (Não aplicável/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)
		A10	Avalie o grau de exigência de certificação ambiental ou social do produto/bem/serviço, para os seus sub-contratados, parceiros e /ou colaboradores. por parte da organização.	0 (Não aplicável/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)
		A11	Avalie o esforço da organização para a incorporação de critérios ambientais nos procedimentos pré-contratuais e contratuais.	0 (Não aplicável/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)
		S1	Avalie a qualidade dos acessos para cargas e descargas.	0 (não aplicável) 1 (Muito Fraca) 2 (Fraca) 3 (Média) 4 (Boa) 5 (Muito Boa)

Utilizadores		Fornecedores		Opções de resposta
Código	Questão	Código	Questão	
S1	Avalie a qualidade dos acessos às instalações da organização pública.	S2	Avalie a qualidade dos acessos às instalações da organização pública.	0 (não aplicável) 1 (Muito Fraca) 2 (Fraca) 3 (Média) 4 (Boa) 5 (Muito Boa)
S2	Avalie a qualidade dos acessos, dentro e fora das instalações, a pessoas com mobilidade reduzida.	S3	Avalie a qualidade dos acessos, dentro e fora das instalações, a pessoas com mobilidade reduzida.	0 (não aplicável) 1 (Muito Fraca) 2 (Fraca) 3 (Média) 4 (Boa) 5 (Muito Boa)
S3	Avalie a qualidade da informação disponibilizada em formato electrónico pela organização.	S4	Avalie a qualidade da informação disponibilizada em formato electrónico pela organização.	0 (não aplicável) 1 (Muito Fraca) 2 (Fraca) 3 (Média) 4 (Boa) 5 (Muito Boa)
S4	Avalie o grau de limpeza das instalações (e.g. espaços comuns, instalações sanitárias).	S5	Avalie o grau de limpeza das instalações (e.g. espaços comuns, instalações sanitárias).	0 (Não aplicável/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)

Utilizadores		Fornecedores		Opções de resposta
Código	Questão	Código	Questão	
S5	Considera que a organização revela preocupação em melhorar a satisfação dos utilizadores dos serviços?			0 (Não sabe) 1 (Não) 5 (Sim)
S6	Avalie a qualidade dos serviços prestados: i) de forma presencial.	S6	Avalie a qualidade dos serviços prestados: i) de forma presencial.	0 (não aplicável) 1 (Muito Fraca) 2 (Fraca) 3 (Média) 4 (Boa) 5 (Muito Boa)
S7	Avalie a qualidade dos serviços prestados: ii) de forma não presencial.	S7	Avalie a qualidade dos serviços prestados: ii) de forma não presencial.	0 (não aplicável) 1 (Muito Fraca) 2 (Fraca) 3 (Média) 4 (Boa) 5 (Muito Boa)
S8	Já sentiu necessidade de fazer uma reclamação/solicitar apoio de um funcionário?	S8	Já sentiu necessidade de fazer uma reclamação/solicitar apoio de um funcionário?	1 (Sim) 5 (Não)

Utilizadores		Fornecedores		Opções de resposta
Código	Questão	Código	Questão	
S9	Avalie o grau de competência demonstrados durante a prestação do serviço presencial.	S9	Avalie o grau de competência demonstrados durante a prestação do serviço presencial.	0 (Não aplicável/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)
S10	Avalie a competência demonstrados durante a prestação do serviço não presencial?	S10	Avalie a competência demonstrados durante a prestação do serviço não presencial?	0 (não aplicável) 1 (Muito Fraca) 2 (Fraca) 3 (Média) 4 (Boa) 5 (Muito Boa)
S11	Avalie a qualidade da informação transmitida (e.g. clareza, facilidade de interpretação) pela sinalética (e.g. informação disponível para pessoas com deficiência auditiva e/ou visual).	S11	Avalie a qualidade da informação transmitida (e.g. clareza, facilidade de interpretação) pela sinalética (e.g. informação disponível para pessoas com deficiência auditiva e/ou visual).	0 (não aplicável) 1 (Muito Fraca) 2 (Fraca) 3 (Média) 4 (Boa) 5 (Muito Boa)
S12	Avalie a qualidade da informação transmitida (e.g. clareza, facilidade de interpretação) aos utilizadores da organização pelos funcionários.	S12	Avalie a qualidade da informação transmitida (e.g. clareza, facilidade de interpretação) pelos funcionários.	0 (não aplicável) 1 (Muito Fraca) 2 (Fraca) 3 (Média) 4 (Boa) 5 (Muito Boa)

Utilizadores		Fornecedores		Opções de resposta
Código	Questão	Código	Questão	
S13	Avalie o grau de satisfação relativamente ao tempo necessário para a prestação do serviço.	S13	Avalie o grau de satisfação relativamente ao tempo necessário para a prestação do serviço.	0 (não aplicável) 1 (Muito Fraca) 2 (Fraca) 3 (Média) 4 (Boa) 5 (Muito Boa)
S14	Avalie o grau de conforto das instalações (e.g. espaço físico, mobiliário, temperatura, limpeza, odores).	S14	Avalie o grau de conforto das instalações (e.g. espaço físico, mobiliário, temperatura, limpeza, odores).	0 (Não aplicável/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)
S15	Avalie, para a prestação de serviços, o grau de satisfação das suas necessidades face aos resultados obtidos.	S15	Avalie, para a prestação de serviços, o grau de satisfação das suas necessidades face aos resultados obtidos.	0 (não aplicável) 1 (Sempre) 2 (Muitas vezes) 3 (Algumas vezes) 4 (Raramente) 5 (Nunca)
S16	Avalie a frequência com que sente algum tipo de discriminação.	S16	Avalie a frequência com que sente algum tipo de discriminação.	0 (não aplicável) 1 (Sempre) 2 (Muitas vezes) 3 (Algumas vezes) 4 (Raramente) 5 (Nunca)

Utilizadores		Fornecedores		Opções de resposta
Código	Questão	Código	Questão	
S17	Avalie o grau de preocupação da organização para o envolvimento dos utilizadores (por exemplo, através de questionários de satisfação).	S17	Avalie o grau de preocupação da organização para o envolvimento dos fornecedores (por exemplo, na formulação de acções estratégicas, estabelecimento de parcerias).	0 (Não aplicável/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)
S18	Avalie o grau de envolvimento da organização em acções relacionadas com responsabilidade social (por exemplo, apoio a comunidades locais, participação em campanhas de solidariedade social, apoio a instituições de solidariedade social...).	S18	Avalie o grau de envolvimento da organização em acções relacionadas com responsabilidade social (por exemplo, apoio a comunidades locais, participação em campanhas de solidariedade social, apoio a instituições de solidariedade social...),	0 (Não aplicável/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)
		S19	Tem conhecimento da política ou estratégia da organização pública que exija a integração de critérios sociais nos procedimentos pré-contratuais e contratos públicos?	0 (Não sabe) 1 (Não) 3 (Sim, não existe) 5 (Sim)

O processo de aferição e reformulação das listas de verificação permitiu reduzir o número de questões em cerca de 26% para fornecedores e 27% para utilizadores. As novas listas de verificação (cf. Anexo I) apresentam, assim, um total de 42 e 35 questões, para fornecedores e utilizadores, respectivamente.

Por comparação das listas preliminares de verificação (cf. Anexo I, Figura 4.1, Figura 4.2) com as listas finais, (Tabela 4.6 e Figura 4.11) verifica-se, para ambas as listas, que o domínio ambiente apresenta a maior redução no número de questões: de 17 para 11 questões para fornecedores, e de 14 para 8 questões para utilizadores. O domínio sociedade apresenta a segunda maior redução: de 27 para 19 questões para fornecedores, e de 24 para 18 questões para utilizadores. O domínio economia mantém-se inalterado para ambas as listas. O bloco geral apresenta variações mínimas, de 7 para 6 questões para fornecedores, e de 6 para 5 questões para utilizadores.

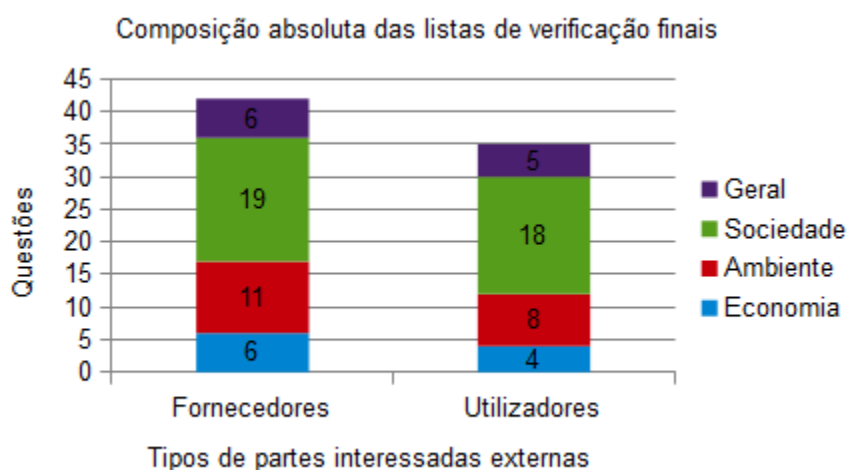


Figura 4.11 - Composição, absoluta (nº de questões) das listas finais de verificação para as partes interessadas externas.

No domínio ambiental, as questões seleccionadas pretendem aferir o esforço da organização no sentido da redução e eficiência de utilização de recursos; objectivos que se apresentam como áreas de especial atenção para as partes interessadas das organizações (Öberseder *et al.*, 2013). A inclusão dessas questões permitirá aferir informação relativa ao desempenho ambiental da organização, que se apresenta como um tema crítico na forma como as partes interessadas percebem a responsabilidade social das organizações (*ibidem*).

No domínio económico, as questões seleccionadas procuram representar as preocupações das partes interessadas no que respeita a critérios e práticas de aquisições e transparência na

gestão de fundos públicos, áreas salientadas no estudo da GRI sobre temáticas relevantes para o SP (GRI, 2013).

No domínio social foram seleccionadas as questões que aferem o relacionamento da organização com as suas partes interessadas, considerando, por exemplo: padrões de qualidade do serviço, a ocorrência de discriminação e corrupção, e ainda, a postura da organização para com a comunidade e a sua participação e colaboração em projectos sociais (GRI 2013; Öberseder *et al.*, 2013).

Relativamente à secção 3 dos inquéritos, alguns respondentes demonstraram dificuldade em compreender quais as questões/afirmações relativas à avaliação da qualidade da ferramenta (listas de verificação) e relativas à avaliação da sua postura face ao processo de ADS conduzido por partes interessadas externas (*cf.* Anexol).

Assim, optou-se por reorganizar as questões e afirmações contempladas na secção 3 por forma a contemplar duas sub-secções distintas: i) avaliação da qualidade da ferramenta (listas de verificação) e ii) avaliação da postura dos respondentes em relação ao processo de ADS conduzido por partes interessadas externas. A questão de resposta aberta “Apreciação geral e outras observações” é associada à secção i) e a questão “Quais foram as suas motivações/expectativas para responder a este questionário?” à secção ii). As tabelas 4.7 e 4.8 representam, respectivamente, a lista de afirmações para cada uma das duas secções. Estas questões serão importante para a melhoria contínua da ferramenta em si.

Tabela 4.7 - Lista de afirmações da sub-secção i), relativa à avaliação das listas de verificação

Afirmações	Opções de resposta
	(Nível de concordância)
O questionário apresentou uma dimensão satisfatória.	1 - Discordo totalmente
As questões apresentaram um grau de dificuldade satisfatório.	2 - Discordo
	3 - Nem concordo, nem discordo
O questionário correspondeu às minhas expectativas.	4 - Concordo
	5 - Concordo totalmente

Tabela 4.8 - Lista de afirmações da sub-secção ii), relativa à avaliação postura dos respondentes em relação ao processo de ADS conduzido por partes interessadas externas

Afirmações	Opções de resposta
	(Nível de concordância)
A existência de avaliação voluntária de sustentabilidade pelas partes interessadas externas, em complemento à avaliação formal de desempenho de sustentabilidade conduzida pela organização pública, é fundamental.	1 - Discordo totalmente 2 - Discordo
Esta avaliação do desempenho de sustentabilidade pelas partes interessadas, tem um grande impacte na gestão de desempenho e tomada de decisão da organização pública.	3 - Nem concordo, nem discordo 4 - Concordo 5 - Concordo totalmente
Estou disposto(a) a participar neste tipo de avaliação voluntária.	

Salienta-se que, as duas listas de verificação apresentadas contribuem para integrar as partes interessadas externas, nomeadamente, fornecedores e utilizadores, no sistema de avaliação de desempenho de sustentabilidade, desenvolvido pelo projecto SPS. Esta integração, através da avaliação com base apenas em percepções, complementa o envolvimento das partes internas através da monitorização voluntária, percepções e práticas individuais. Complementa ainda, o sistema de avaliação formal, baseado em indicadores e práticas.

Alguns autores como Richards *et al.*, (2004), referem que, para as decisões do domínio ambiental, a participação de partes interessadas pode contribuir para a percepção de um processo de decisão justo e holístico. Analogamente, estas listas podem permitir às organizações públicas integrar estes agentes na sua avaliação, para além de partes interessadas internas, tornando o processo de avaliação organizacional mais transparente e holístico.

5. Conclusões e desenvolvimentos futuros

A progressiva consciencialização da importância e necessidade do desenvolvimento sustentável originou uma preocupação com os impactes sociais e ambientais das actividades organizacionais, bem como com os seus mecanismos de decisão, gestão, desempenho e a sua forma de comunicação. Em particular para as organizações do sector público, tem ocorrido uma pressão global, crescente, para melhorar o desempenho quer para comunicação interna, quer externa. A avaliação de desempenho de sustentabilidade (ADS) e sua comunicação às partes interessadas vem, progressivamente, a afirmar-se como uma ferramenta útil para compreender as contribuições do SP para o DS e atender às necessidades de melhoria de desempenho e de comunicação, interna e externa. Assim, e actualmente, a procura por modelos e ferramentas inovadoras para a avaliação de desempenho da sustentabilidade organizacional apresenta-se como um tema central.

É perante esta necessidade que o projecto SPS se enquadra, procurando desenvolver um sistema de avaliação de desempenho de sustentabilidade, direccionado para a Administração Pública Central Portuguesa. A necessidade de incluir vários agentes chave no processo de avaliação de desempenho, tornando-o mais integrador, aberto e eficaz criou a oportunidade para equacionar a criação de sub-sistemas de avaliação concebidos para integrar a contribuição das partes interessadas, internas e externas das organizações.

Esta dissertação surgiu no âmbito do projecto SPS, procurando complementar o sistema de avaliação desenvolvido no projecto, com o desenvolvimento de uma ferramenta para a avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do sector público pelas partes interessadas externas. Assim, o objectivo geral da investigação foi desenvolver um sistema de avaliação da percepção das partes interessadas externas em relação ao desempenho de sustentabilidade de uma organização do sector público (caso de estudo).

A ferramenta de avaliação desenvolvida subdividiu-se então em duas listas, uma para fornecedores e outra para utilizadores. Estas foram apreciadas por meio de inquéritos que apresentaram as seguintes secções: 1. identificação e caracterização geral da entidade inquirida; 2. proposta da lista de verificação para a avaliação do desempenho de sustentabilidade de organizações do sector público; 3. avaliação da disponibilidade, motivação e expectativas das partes interessadas externas e 4. dados relativos ao responsável pelo preenchimento do inquérito.

Para a validação/teste das listas de verificação, junto das entidades associadas ao caso de estudo, as questões foram classificadas de acordo com os critérios de compreensibilidade, relevância e fiabilidade. A escala qualitativa foi apoiada por um esquema de pontuação de 1 a

5, de muito fraca a muito elevada, respectivamente, para cada um dos critérios, de forma a facilitar o preenchimento dos inquéritos. A avaliação das questões permitiu validá-las, garantindo a sua qualidade e fiabilidade. Este tipo de avaliação pelas partes interessadas, contribuiu para a selecção das questões mais relevantes, bem como a reformulação de outras, com recurso ao escrutínio de especialistas (da equipa SPS) e partes interessadas.

Esta fase de validação das listas contou com 5 fornecedores e 8 utilizadores, que demonstraram disponibilidade para avaliar as listas de verificação, através de inquérito por questionário ou entrevista (representando uma taxa de resposta de 37%). Das organizações respondentes, 3 permitiram a realização do inquérito através de entrevista presencial; as restantes foram inquiridas via *online*. A maioria dos respondentes pertencia a departamentos administrativos, exercendo cargos técnicos superiores, registando-se, simultaneamente a colaboração de civis e militares.

A análise dos resultados obtidos para as questões do grupo Geral, permitiu considerar o critério “fiabilidade” como o critério com pontuação mais fraca, por comparação com os restantes. O mesmo fenómeno ocorreu quando a análise incidiu sobre as pontuações, desagregadas, por critério de avaliação. Estes resultados são congruentes com os comentários apresentados pelas organizações respondentes, que salientavam cepticismo em relação à obtenção de resultados fidedignos, pois estes apresentam por base as percepções das partes interessadas externas.

A análise das pontuações, agregadas, por dimensão de sustentabilidade não permitiu identificar tendências ou padrões de pontuações para grupos de questões de uma dada dimensão, o que dificultou a selecção das questões a integrar nas listas finais de verificação.

A análise comparativa das pontuações agregadas (conjunto dos três critérios de avaliação), associada ao “tipo de parte externa”, demonstrou que, para as questões comuns entre as duas listas, e para aquelas que apresentaram diferenças entre as médias, a maioria (73%) foi melhor pontuada pelos fornecedores.

A análise estatística da lista preliminar, e a selecção das questões com base no limiar de exclusão (média igual ou superior a 3,5), necessitou de ser completada por ponderação qualitativa. Esta ponderação visou também garantir a representatividade temática dos domínios de sustentabilidade. Desta forma, e conjuntamente com o limite de exclusão estabelecido, foram ponderados outros factores, incluindo informação de cariz qualitativo (questões e dúvidas colocadas, comentários e observações realizados, antes e aquando da avaliação das listas de verificação, literatura sobre métodos de participação pública). Sintetizando, o reajuste das listas preliminares de verificação e a sua finalização, tiveram por base os seguintes critérios: i) a análise quantitativa, através da análise de frequências e da utilização de estatística descritiva;

ii) a ponderação qualitativa dos resultados, através da análise de tendências e iii) a análise de conteúdo dos comentários dos participantes. Após o processo de selecção final, para fornecedores, a lista apresentou 42 questões, o que corresponde a uma redução de 26% das questões. Para utilizadores, a lista apresentou 35 questões, o que corresponde à exclusão de 27% das questões. As listas de verificação finais apresentaram, assim, para fornecedores, um total de 36 questões pertencentes aos três domínios de sustentabilidade e 7 do grupo Geral e para utilizadores, 30 questões pertencentes aos três domínios de sustentabilidade e 5 do grupo Geral.

Em relação às afirmações sobre a avaliação das qualidades da ferramenta (listas) e postura dos respondentes em relação ao processo de ADS conduzido pelas partes interessadas externas, a distribuição relativa das respostas demonstrou que a maioria das questões apresentou respostas do tipo "concordo totalmente" ou "concordo", em proporção igual ou superior a 50%.

Uma vez que alguns respondentes demonstraram dificuldade em compreender quais as questões/afirmações relativas à avaliação da qualidade da ferramenta (listas de verificação) e relativas à avaliação da sua postura face ao processo de ADS conduzido por partes interessadas externas, as listas finais apresentaram as afirmações rearranjadas, por forma a contemplar duas sub-secções distintas: i) avaliação da qualidade da ferramenta (listas de verificação) e ii) avaliação da postura dos respondentes em relação ao processo de ADS conduzido por partes interessadas externas.

Todo o processo de selecção final dos elementos a integrar nas listas teve em conta os comentários e apontamentos dos respondentes. No entanto, é importante referir que a avaliação das listas contou com um número relativamente reduzido de partes interessadas, sendo este ainda mais reduzido para os respondentes que foram acompanhados por meio de entrevista presencial. Um maior número de respondentes permitirá a recolha de informação mais robusta, podendo contribuir para mitigar a dispersão das pontuações, e assim produzir resultados mais convergentes e/ou mais representativos da diversidade de fornecedores e utilizadores. O acompanhamento por meio de entrevista, ou outros métodos com ênfase no acompanhamento próximo dos respondentes, deverá ter prioridade sobre métodos não presenciais, sem acompanhamento.

É ainda importante sublinhar que, este sistema de avaliação do desempenho de sustentabilidade pelas partes interessadas deverá ser utilizado em conjunto com a avaliação formal, e não isoladamente, uma vez que assume o papel de complemento à mesma. Tal é devido à utilidade que a avaliação de desempenho realizada pelas partes interessadas externas, e internas, apresenta para complementar os dados obtidos através de métodos formais, suportados por procedimentos de natureza fundamentalmente técnica.

Desta forma, esta ferramenta contribui para que as partes externas exerçam um papel activo numa avaliação de desempenho de sustentabilidade da organização pública que se deseja ser holística. Tal é alcançado com a participação das partes interessadas externas no processo de avaliação de desempenho de sustentabilidade, desde a concepção (reformulação das listas com base na sua avaliação) até a recolha de dados (aplicação futura das listas). A futura aplicação das listas pode auxiliar as organizações do sector público a compreender se a sua avaliação de desempenho de sustentabilidade corresponde ao percebido pelas suas partes interessadas externas. Também a complementaridade entre um sistema formal de avaliação de desempenho e um sistema informal e voluntário, baseado em dados recolhidos junto das partes interessadas, pode contribuir para repensar as abordagens para gerir o desempenho de sustentabilidade da organização, e para capacitar as partes interessadas.

Como possíveis linhas de investigação para trabalhos futuros sugerem-se as seguintes temáticas:

- Condução, em formato piloto, da avaliação desta ferramenta (listas iniciais de verificação) em outras organizações do SP, nomeadamente sem ligação ao MDN, para permitir comparações e validação cruzada da metodologia adoptada, à semelhança do que Marques *et al.*, (2013) preconizam para o seu trabalho, e do que Coutinho (2014) sugere. É aconselhável reunir um maior número de respondentes nesta nova avaliação, por forma a reforçar o carácter de aplicação generalizável da ferramenta;
- Análise exploratória mais ampla das potenciais partes interessadas externas de organizações do SP, por exemplo, recorrendo à adaptação do método 360°, de Poister *et al.*, (2013). Esta análise, mais abrangente, do universo das partes interessadas externas permitirá, por si só, mudar a perspectiva da organização em avaliação (Poister *et al.*, 2013). Como o modelo SPS prevê ser uma ferramenta holística, a exploração das contribuições de outros grupos de partes interessadas externas do SP apresenta-se como um desafio plausível, e talvez, iterativo;
- Exploração da integração do contributo dos fornecedores, para além dos contributos dos utilizadores (já contemplados), na aplicação *web*³ desenvolvida no âmbito do projecto SPS, para o sistema de avaliação de desempenho de sustentabilidade. Esta integração deverá ter em conta: i) a forma de acesso à aplicação *web* pelos fornecedores (por exemplo, código de acesso fornecido pela organização em avaliação); ii) o número mínimo de respostas, o perfil indicado para o respondente ou equipa respondente (por exemplo, responsável ou responsáveis da área de ambiente/sustentabilidade da organização respondente) e ainda iii) a forma de acompanhamento da resposta ao inquérito (por exemplo, presencial, recorrendo a

³ Disponível na URL <http://spsframework.novaims.unl.pt/>

elementos da equipa SPS ou sem acompanhamento mas com formação prévia do respondente ou equipa respondente).

Referências Bibliográficas

- AccountAbility, 2011. AA1000SES - Stakeholder Engagement Standard.
- Adams, C.A., 2008. A commentary on: corporate social responsibility reporting and reputation risk management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 21, 365–370. doi:10.1108/09513570810863950
- Adams, C.A., Frost, G.R., 2008. Integrating sustainability reporting into management practices. *Accounting Forum* 32, 288–302. doi:10.1016/j.accfor.2008.05.002
- Adams, C.A., Muir, S., Hoque, Z., 2014. Measurement of sustainability performance in the public sector. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal* 5, 46–67. doi:http://dx.doi.org/10.1108/SAMPJ-04-2012-0018
- Albert, W., Tullis, T., 2013. *Measuring the User Experience: Collecting, Analyzing, and Presenting Usability Metrics*. Newnes.
- APA - Agência Portuguesa do Ambiente, 2015. Promoção e Cidadania Ambiental - Convenção de Arhus [WWW Document]. URL <http://www.apambiente.pt/index.php?ref=16&subref=142&sub2ref=726&sub3ref=727> (acedido 6.10.15).
- Barton, A., 1999. Public and Private Sector Accounting - The Non-identical Twins. *Australian Accounting Review* 9, 22–31. doi:10.1111/j.1835-2561.1999.tb00105.x
- Bell, S., Morse, S., Shah, R.A., 2012. Understanding stakeholder participation in research as part of sustainable development. *Journal of environmental management* 101, 13–22. doi:10.1016/j.jenvman.2012.02.004
- Boland, T., Fowler, A., 2000. A systems perspective of performance management in public sector organisations. *International Journal of Public Sector Management* 13, 417–446. doi:10.1108/09513550010350832
- Brignall, S., Modell, S., 2000. An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. *Management Accounting Research* 11, 281–306. doi:10.1006/mare.2000.0136
- Cartaxo, J.M.L.B., 2013. *Indicadores para avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do setor público*. Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa.
- Chai, N., 2009. *Sustainability Performance Evaluation System in Government: A Balanced Scorecard Approach towards Sustainable Development*, Springer. Springer. doi:10.1007/978-90-481-3012-2
- Cloquell-Ballester, V.-A., Cloquell-Ballester, V.-A., Monterde-Díaz, R., Santamarina-Siurana, M.-C., 2006. Indicators validation for the improvement of environmental and social impact quantitative assessment. *Environmental Impact Assessment Review* 26, 79–105. doi:10.1016/j.eiar.2005.06.002
- Coelho, J.F.G.M., 2005. *Sustainability performance evaluation management systems model for individual organizations and supply chains*. Performance Evaluation. Central Queensland University.

- Cohen, B.H., Lea, R.B., 2003. Essentials of statistics for the social and behavioral sciences.
- Conrad, C.T., Daoust, T., 2008. Community-based monitoring frameworks: Increasing the effectiveness of environmental stewardship. *Environmental Management* 41, 358–366. doi:10.1007/s00267-007-9042-x
- Costa, R., Menichini, T., 2013. A multidimensional approach for CSR assessment: The importance of the stakeholder perception. *Expert Systems with Applications* 40, 150–161. doi:10.1016/j.eswa.2012.07.028
- Coutinho, V., Domingues, A.R., Caeiro, S., Videira, N., Santos, R., Antunes, P., Painho, M., Walker, R., Huisingh, D., Ramos, T.B., 2015. Stakeholders-driven sustainability performance assessment in public organisations., em: 21st Annual International Sustainable Development Research Conference., Geelong, Australia, 10-12 Julho.
- Coutinho, V.S.O., 2014. Avaliação do desempenho de sustentabilidade de organizações públicas pelas partes interessadas. Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 122/2011, de 29 de Dezembro, 2011. , em: Diário da República, 1.ª série - N.º 249 - 29 de Dezembro. pp. 5474–5481.
- Decreto-Lei n.º 381/2007, de 14 de Novembro, 2007. , em: Diário da República, 1.ª série - N.º 219 - 14 de Novembro de 2007. Presidência do Conselho de Ministros, pp. 8440–8464.
- DGAEP - Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, 2013. Análise da evolução das estruturas da administração pública central portuguesa decorrente do PRACE e do PREMAC.
- DGAEP - Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, 2007. CAF - Estrutura Comum de Avaliação [WWW Document]. URL <http://www.caf.dgaep.gov.pt/> (acedido 6.3.15).
- DGAEP - Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, 2015. DGAEP - Direção-Geral da Administração e do Emprego Público [WWW Document]. URL <http://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=83ddd323-6047-46db-b137-6a732c8c2202> (acedido 3.2.15).
- DGAIED - Direção-Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa, 2014. Relatório - Questionário de satisfação aplicado a entidades.
- DGAIED - Direção-Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa, 2011. Portugal - Industries and Logistics for Defence - 2012/2013 Catalogue. Peres-Soctip, S.A.
- Directorate-General for External Policies of the Union, 2013. The Development of a European Defence Technological and Industrial Base (EDTIB). doi:10.2861/15836
- Dooren, W. Van, 2006. Performance measurement in the Flemish public sector: a supply and demand approach. Katholieke Universiteit Leuven Faculteit.
- Dooren, W. Van, Bouckaert, G., Halligan, J., 2010. Performance Management in the Public Sector. Routledge.
- EFQM -European Foundation for Quality Management, sem data. European Benchmarking Code of Conduct.

- EIPA - European Institute of Public Administration, 2013. Estrutura Comum de Avaliação (CAF). Maastricht.
- EMAS - Eco-Management and Audit Scheme, 2015. EMAS - Main features [WWW Document]. URL http://ec.europa.eu/environment/emas/about/summary_en.htm (acedido 6.9.15).
- Farneti, F., Guthrie, J., 2009. Sustainability reporting by Australian public sector organisations: Why they report. *Accounting Forum* 33, 89–98. doi:10.1016/j.accfor.2009.04.002
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., Wagner, M., 2002. the Sustainability Balanced Scorecard – Management To Business Strategy. *Business Strategy and the Environment* 11, 269–284. doi:10.1002/bse.339
- Figueira, I.A.D.S., 2013. Perfil de sustentabilidade do setor público: o caso da administração pública central portuguesa. Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa.
- Flyvbjerg, B., 2006. Five misunderstandings about case-study Research. *Qualitative Inquiry* 12, 219–245. doi:10.1177/1077800405284363
- Fraser, E.D.G., Dougill, A.J., Mabee, W.E., Reed, M., McAlpine, P., 2006. Bottom up and top down: Analysis of participatory processes for sustainability indicator identification as a pathway to community empowerment and sustainable environmental management. *Journal of Environmental Management* 78, 114–127. doi:10.1016/j.jenvman.2005.04.009
- Freeman, R.E., 2010. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., 2007. *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. Yale University Press.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L., Colle, S. de, 2010. *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press.
- Freeman, R.E., McVea, J., 2001. A Stakeholder Approach to Strategic Management (No. 01-02), SSRN Electronic Journal. Virginia. doi:10.2139/ssrn.263511
- Galera, A.N., Berjillos, A.D.L.R., Lozano, M.R., Valencia, P.T., 2014. Transparency of sustainability information in local governments: English-speaking and Nordic cross-country analysis. *Journal of Cleaner Production* 64, 495–504. doi:10.1016/j.jclepro.2013.07.038
- Gasparatos, A., Scolobig, A., 2012. Choosing the most appropriate sustainability assessment tool. *Ecological Economics* 80, 1–7. doi:10.1016/j.ecolecon.2012.05.005
- Govindan, K., Azevedo, S.G., Carvalho, H., Cruz-Machado, V., 2014. Impact of supply chain management practices on sustainability. *Journal of Cleaner Production* 85, 212–225. doi:10.1016/j.jclepro.2014.05.068
- Gravetter, F., Wallnau, L., 2013. *Essentials of Statistics for the Behavioral Sciences*. Cengage Learning.
- GRI - Global Reporting Initiative, 2014. G4 - Sustainability Reporting Guidelines.
- GRI - Global Reporting Initiative, 2005. Sector Supplement for Public Sector Agencies: Pilot Version 1.0.

- GRI - Global Reporting Initiative, sem data. The GRI guidelines. An executive summary. [WWW Document]. URL [https://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/CF868D62-21F2-40DF-B090-F061BBB4AC3B/0/G3 Executive Summary.pdf](https://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/CF868D62-21F2-40DF-B090-F061BBB4AC3B/0/G3%20Executive%20Summary.pdf) (acedido 4.27.15).
- GRI - Global Reporting Initiative, 2013. Sustainability Topics for Sectors: What do stakeholders want to know?
- GRI - Global Reporting Initiative, 2004. Public Agency Sustainability Reporting: A GRI Resource Document in Support of the Public Agency Sector Supplement Project.
- Hahn, R., Kühnen, M., 2013. Determinants of sustainability reporting : a review of results , trends , theory , and opportunities in an expanding fi eld of research. *Journal of Cleaner Production* 59, 5–21. doi:10.1016/j.jclepro.2013.07.005
- Hart, S.L., Sharma, S., 2004. Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination. *Academy of Management Executive* 18, 7–18. doi:10.2307/4166031
- Heikkurinen, P., Bonnedahl, K.J., 2013. Corporate responsibility for sustainable development: A review and conceptual comparison of market- and stakeholder-oriented strategies. *Journal of Cleaner Production* 43, 191–198. doi:10.1016/j.jclepro.2012.12.021
- Ho, A., 2007. Exploring the Roles of Citizens in Performance Measurement. *International Journal of Public Administration* 30, 1157–1177. doi:10.1080/01900690701225341
- Ho, A., Coates, P., 2001. Citizen-Initiated Performance Assessment - The Experience of Initiation in the State of Iowa, United States. Annual National Conference of the American Society for Public Administration.
- Ho, W., Xu, X., Dey, P.K., 2010. Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. *European Journal of Operational Research* 202, 16–24. doi:10.1016/j.ejor.2009.05.009
- INE, 2007. Classificação Portuguesa das Actividades Económicas —Revisão 3 (CAE—Rev. 3), INE - Inst. ed. INE - Instituto Nacional de Estatística I.P, Lisboa.
- ISO - International Organization for Standardization, 2015a. The newly revised ISO 14001 is here [WWW Document]. URL http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1999 (acedido 10.30.15).
- ISO - International Organization for Standardization, 2015b. ISO 14001:2015, Environmental management systems — Requirements with guidance for use [WWW Document]. URL <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:en> (acedido 10.30.15).
- ISO - International Standrad Organization, 2006. ISO 14063 - environmental management - environmental communication - guidelines and examples.
- Jaeger, B.J., 2011. The Gap Between ESG Practice and Perception. *Sustainability & CSR* 58–60.
- Jarrar, Y., Schiuma, G., 2007. Measuring performance in the public sector: challenges and trends. *Measuring Business Excellence* 11, 4–8. doi:10.1108/13683040710837883
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., 1992. The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review* 70, 71–79. doi:00178012

- Langdridge, D., Hagger-Johnson, G., 2009. *Introduction to Research Methods and Data Analysis in Psychology*. Pearson Prentice Hall.
- Lavrakas, P.J., 2008. *Encyclopedia of Survey Research Methods*. SAGE Publications.
- Lei 66B/2007, de 28 Dezembro, 2007. , em: *Diário da República*, 1.ª série - N.º 250 - 28 de Dezembro de 2007. p. 9114–(2)–9114–(21).
- Lozano, R., Huisinigh, D., 2011. Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production* 19, 99–107. doi:10.1016/j.jclepro.2010.01.004
- Lundberg, K., Balfors, B., Folkesson, L., 2009. Framework for environmental performance measurement in a Swedish public sector organization. *Journal of Cleaner Production* 17, 1017–1024. doi:10.1016/j.jclepro.2009.01.011
- Macpherson, B.M., 2001. Performance Excellence Principles – Drivers of Innovation in Public Sector Organisations 1–8.
- Marques, A.S., Ramos, T.B., Caeiro, S., Costa, M.H., 2013. Adaptive-participative sustainability indicators in marine protected areas: Design and communication. *Ocean & Coastal Management* 72, 36–45. doi:10.1016/j.ocecoaman.2011.07.007
- Mascarenhas, A., Nunes, L.M., Ramos, T.B., 2015. Selection of sustainability indicators for planning: combining stakeholders' participation and data reduction techniques. *Journal of Cleaner Production*. doi:10.1016/j.jclepro.2015.01.005
- Mayne, J., Zapico-Gofi, E. (Eds.), 2007. *Monitoring Performance in the Public Sector: Future Directions from International Experience*. Transaction Publishers, New Jersey.
- Mazzi, A., Mason, C., Mason, M., Scipioni, A., 2012. Is it possible to compare environmental performance indicators reported by public administrations? Results from an Italian survey. *Ecological Indicators* 23, 653–659. doi:10.1016/j.ecolind.2012.05.006
- McAdam, R., Hazlett, S.-A., Casey, C., 2005. Performance management in the UK public sector: Addressing multiple stakeholder complexity. *International Journal of Public Sector Management* 18, 253–276. doi:DOI 10.1108/09513550510591542
- Measham, T.G., Barnett, G.B., 2008. Environmental volunteering: motivations, modes and outcomes. *Australian Geographer* 39, 537–552. doi:http://dx.doi.org/10.1080/00049180802419237
- Mendes, A.C., Beles, D., Pedroso, N., 2015. Avaliação de Desempenho de Sustentabilidade de uma organização pública: aplicação no Sector da Defesa. Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa.
- Ministério da presidência e dos assuntos parlamentares, 2014. Comunicado do Conselho de Ministros de 5 de novembro de 2014 [WWW Document]. URL <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministro-da-presidencia-e-dos-assuntos-parlamentares/documentos-oficiais/20141105-cm-comunicado.aspx> (acedido 5.24.15).
- Moffat, A., Auer, A., 2006. Corporate Environmental Innovation (CEI): a government initiative to support corporate sustainability leadership. *Journal of Cleaner Production* 14, 589–600. doi:10.1016/j.jclepro.2005.07.010
- Myhre, O., Fjellheim, K., Ringnes, H., Reistad, T., Longva, K.S., Ramos, T.B., 2013. Development of environmental performance indicators supported by an environmental

- information system: Application to the Norwegian defence sector. *Ecological Indicators* 29, 293–306. doi:10.1016/j.ecolind.2013.01.005
- Öberseder, M., Schlegelmilch, B.B., Murphy, P.E., 2013. CSR practices and consumer perceptions. *Journal of Business Research* 66, 1839–1851. doi:10.1016/j.jbusres.2013.02.005
- OBSEP - Observatório do Emprego Público, 2009. A década: emprego público em números.
- Pal, O., Gupta, A.K., Garg, R.K., 2013. Supplier Selection Criteria and Methods in Supply Chains : A Review 7, 27–33.
- Parmar, B.L., Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Purnell, L., de Colle, S., 2010. Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals* 4, 403–445. doi:10.1080/19416520.2010.495581
- Phellas, C.N., Bloch, A., Seale, C., 2011. Structured Methods : Interviews , Questionnaires and Observation, em: Seale, C. (Ed.), *Researching Society and Culture*. SAGE Publications, pp. 181–205.
- Phillips, R., 2003. *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. Berrett-Koehler Publishers.
- Pintado, S.M.M., 2012. A avaliação de desempenho, através do SIADAP, num organismo público - Diagnóstico e proposta de melhoria.
- Poister, T.H., 2003. *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*, 1st ed. Jossey-Bass, San Francisco.
- Poister, T.H., Thomas, J.C., Berryman, A.F., 2013. Reaching Out to Stakeholders. *Public Performance & Management Review* 37, 302–328. doi:10.2753/PMR1530-9576370206
- Portaria n.º 92/2012, de 2 de Abril, 2012. , em: *Diário da República*, 1.ª série - N.º 66 - 2 de Abril de 2012.
- Poveda, C. a, Lipsett, M., 2011. A Review of Sustainability Assessment and Sustainability/Environmental Rating Systems and Credit Weighting Tools. *Journal of Sustainable Development* 4, 36–55. doi:10.5539/jsd.v4n6p36
- Ramos, T.B., 2004. *Avaliação de desempenho ambiental no sector público: Estudo do sector da defesa*. Universidade Nova de Lisboa.
- Ramos, T.B., Alves, I., Subtil, R., Joanaz de Melo, J., 2007. Environmental performance policy indicators for the public sector: The case of the defence sector. *Journal of Environmental Management* 82, 410–432. doi:10.1016/j.jenvman.2005.12.020
- Ramos, T.B., Alves, I., Subtil, R., Melo, J.J. de, 2009. The state of environmental performance evaluation in the public sector: the case of the Portuguese defence sector. *Journal of Cleaner Production* 17, 36–52. doi:10.1016/j.jclepro.2008.02.009
- Ramos, T.B., Caeiro, S., 2010. Meta-performance evaluation of sustainability indicators. *Ecological Indicators* 10, 157–166. doi:10.1016/j.ecolind.2009.04.008
- Ramos, T.B., Cecílio, T., Douglas, C.H., Caeiro, S., 2013. Corporate sustainability reporting and the relations with evaluation and management frameworks: The Portuguese case. *Journal of Cleaner Production* 52, 317–328. doi:10.1016/j.jclepro.2013.03.002

- Ramos, T.B., Martins, I.P., Martinho, A.P., Douglas, C.H., Painho, M., Caeiro, S., 2014. An open participatory conceptual framework to support State of the Environment and Sustainability Reports. *Journal of Cleaner Production* 64, 158–172. doi:10.1016/j.jclepro.2013.08.038
- Ramos, T.B., Melo, J.J. de, 2005. Environmental management practices in the defence sector: Assessment of the Portuguese military's environmental profile. *Journal of Cleaner Production* 13, 1117–1130. doi:10.1016/j.jclepro.2004.05.003
- Reed, M.S., 2008. Stakeholder participation for environmental management: A literature review. *Biological Conservation* 141, 2417–2431. doi:10.1016/j.biocon.2008.07.014
- Reed, M.S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C.H., Stringer, L.C., 2009. Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management* 90, 1933–1949. doi:10.1016/j.jenvman.2009.01.001
- Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., Pina e Cunha, M., 2010. Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *The International Journal of Human Resource Management* 21, 1531–1552. doi:10.1080/09585192.2010.488459
- Richards, C., Blackstock, K.L. e Carter, C.E., 2004. *Practical Approaches to Participation*, SERG Policy Brief No. 1; Aberdeen. doi:ISBN 0-7084-0661-0
- Roca, L.C., Searcy, C., 2012. An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. *Journal of Cleaner Production* 20, 103–118. doi:10.1016/j.jclepro.2011.08.002
- Rookes, P., Willson, J., 2000. *Perception: Theory, Development and Organisation*. Psychology Press.
- Seuring, S., Müller, M., 2008. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production* 16, 1699–1710. doi:10.1016/j.jclepro.2008.04.020
- Seuring, S., Sarkis, J., Müller, M., Rao, P., 2008. Sustainability and supply chain management – An introduction to the special issue. *Journal of Cleaner Production* 16, 1545–1551. doi:10.1016/j.jclepro.2008.02.002
- Sharma, S., Henriques, I., 2005. Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic Management Journal* 26, 159–180. doi:10.1002/smj.439
- Steyn, B., Niemann, L., 2014. Strategic role of public relations in enterprise strategy, governance and sustainability-A normative framework. *Public Relations Review* 40, 171–183. doi:10.1016/j.pubrev.2013.09.001
- Steyn, B., Niemann, L., 2010. Enterprise strategy: A concept that explicates corporate communication's strategic contribution at the macro-organisational level. *Journal of Communication Management* 14, 106–126. doi:10.1108/13632541011034574
- Taylor, M., Taylor, A., 2013. Performance measurement in the Third Sector: the development of a stakeholder-focussed research agenda. *Production Planning & Control* 1–16. doi:10.1080/09537287.2013.839065
- United Nations, 2015. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*.

- United Nations, 1992. Agenda 21, Chapter 40: Information for Decision-making [WWW Document]. United Nations Conference on Environment & Development Rio de Janeiro,. URL <http://www.un.org/earthwatch/about/docs/a21ch40.htm> (accedido 5.29.15).
- Voinov, A., Bousquet, F., 2010. Modelling with stakeholders. *Environmental Modelling and Software* 25, 1268–1281. doi:10.1016/j.envsoft.2010.03.007
- Waligo, V.M., Clarke, J., Hawkins, R., 2014. The «Leadership-Stakeholder Involvement Capacity» nexus in stakeholder management. *Journal of Business Research* 67, 1342–1352. doi:10.1016/j.jbusres.2013.08.019
- Walker, R.M., Boyne, G.A., Brewer, G.A., 2010. *Public Management and Performance: Research Directions*. Cambridge University Press.
- WCED, 1987. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future - A/42/427 Annex - UN Documents: Gathering a body of global agreements.
- Welford, R., Young, W., Ytterhus, B., 1998. Towards sustainable production and consumption: A literature review and conceptual framework for the service sector. *Eco-Management and Auditing* 5, 38–56. doi:10.1002/(SICI)1099-0925(199803)5:1<38::AID-EMA78>3.0.CO;2-K
- Wensen, K. van, Broer, W., Klein, J., Knopf, J., 2011. The state of play in sustainability reporting in the European Union 2010.
- Williams, B., Wilmshurst, T., Clift, R., 2011. Sustainability reporting by local government in Australia: Current and future prospects. *Accounting Forum* 35, 176–186. doi:10.1016/j.accfor.2011.06.004

ANEXOS

**Anexo I - Lista de verificação preliminar para
avaliação do desempenho de sustentabilidade
pelas partes interessadas externas -
fornecedores e utilizadores**

Avaliação do desempenho de sustentabilidade de organizações públicas pelas partes interessadas externas

Introdução

Este inquérito realiza-se no âmbito do projecto SPS - Modelo de Avaliação do Desempenho e Benchmarking da Sustentabilidade do Sector Público, financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia e com a duração de 3 anos (2013 – 2015) (PTDC/AAC-AMB/119508/2010). Este projecto é coordenado por investigadores do CENSE – *Center for Environmental and Sustainability Research* da Faculdade de Ciências e Tecnologia (FCT) da Universidade Nova de Lisboa (UNL), em parceria com investigadores da *NOVA Information Management School* (IMS). O projeto conta ainda com a colaboração de investigadores da *University of Tennessee* e da *City University of Hong Kong*. O principal objectivo do projecto SPS é a construção, e aplicação ao caso português, de um modelo de Avaliação de Desempenho da Sustentabilidade (Avaliação de Desempenho da Sustentabilidade) do Sector Público.

A Avaliação de Desempenho da Sustentabilidade incide sobre a gestão das organizações por forma a garantir a incorporação de práticas de sustentabilidade nas acções das organizações, nas suas três dimensões de economia, ambiente e sociedade. A realização de Avaliação de Desempenho da Sustentabilidade no sector público, permite criar uma cultura contínua de monitorização, avaliação e inter-comparação das práticas de sustentabilidade no sector.

Este projecto contempla um módulo formal de Avaliação de Desempenho da Sustentabilidade, realizada pela organização, e ainda um módulo informal de Avaliação de Desempenho da Sustentabilidade realizada pelas partes interessadas, internas e externas, da organização. Assim, está a ser desenvolvido um questionário para permitir a participação das partes interessadas na Avaliação de Desempenho da Sustentabilidade das organizações do setor público português e compreender como as partes externas a uma organização percebem o seu desempenho de sustentabilidade.

O questionário é constituído pela avaliação da compreensão, importância e fiabilidade das questões.

Inquérito por questionário

1. Identificação e caracterização geral da entidade inquirida:

- 1.1 Nome : _____
- 1.2 Telefone : _____
- 1.3 Fax : _____
- 1.4 E-mail : _____
- 1.5 Morada : _____
- 1.6 Código postal : _____
- 1.7 Concelho : _____

1.8 NUTS (Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos):

- Açores
- Alentejo
- Algarve
- Centro
- Lisboa e Vale do Tejo
- Madeira
- Norte

1.9 Indique qual a principal actividade económica - identifique o código da Classificação das Actividades Económicas (CAE) (código o mais completo possível - 5 dígitos) :

1.10 Indique o tipo de relação comercial que apresenta com a organização pública:

- Fornecimento de produto
- Fornecimento de serviço
- Fornecimento de sistema produto c/ serviço associado ou vice-versa
- Outro (especifique)

Equipa do Projeto SPS



Apoio

FCT Fundação para a Ciência e a Tecnologia
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA

DGAIED
ARMAMENTO E INFRA-ESTRUTURAS DE DEFESA
MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL

2. Avaliação da compreensibilidade, importância e fiabilidade das questões

2.1. Instruções úteis para preenchimento

Seguidamente apresenta-se um questionário que constitui a versão preliminar de uma lista de verificação, apoiada em questões para a avaliação do desempenho de sustentabilidade de organizações do sector público, para utilização pelos fornecedores e/ou utilizadores.

Solicita-se a sua contribuição para a avaliação desta proposta, através da avaliação das questões segundo três critérios fundamentais – compreensibilidade, relevância e fiabilidade, explicados na tabela seguinte. Salienta-se que não existem respostas certas ou erradas e que este questionário é de natureza confidencial e anónima.

Critério de Avaliação	Descrição	Pontuação
Compreensibilidade	A questão apresenta-se simples e com linguagem clara. Adequado para a comunicação com decisores, gestores e técnicos.	5 – Muito Elevada 4 – Elevada 3 – Média 2 – Fraca 1 – Muito Fraca
Relevância	A questão apresenta relevância para avaliar o desempenho de sustentabilidade de uma organização pública, bem como para apoiar a gestão de desempenho da organização.	5 – Muito Elevada 4 – Elevada 3 – Média 2 – Fraca 1 – Muito Fraca
Fiabilidade	Os dados recolhidos pela questão são de confiança e credibilidade	5 – Muito Elevada 4 – Elevada 3 – Média 2 – Fraca 1 – Muito Fraca

Equipa do Projeto SPS



Apoio

FCT Fundação para a Ciência e a Tecnologia
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA

DGAIED
ARMAMENTO E INFRA-ESTRUTURAS DE DEFESA
MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL

2.2. Proposta preliminar da lista de verificação para a avaliação do desempenho de sustentabilidade de organizações do sector público

Questões		Critério de Avaliação			Comentários	
Nome	Opções de resposta	Compreensibilidade	Relevância	Fiabilidade	(ex. sugestões de reformulação, novas opções de resposta)	
Geral	Como classifica o desempenho económico da organização?	0 (Não aplicável / Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	Como classifica o desempenho ambiental da organização?	0 (Não aplicável / Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	Como classifica o desempenho social da organização?	0 (Não aplicável / Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				

	Nome	Opções de resposta	Compreensibilidade	Relevância	Fiabilidade	Comentários
Geral	Tem conhecimento da política e/ou estratégia ambiental e/ou de sustentabilidade da organização?	0 (Não sabe) 1 (Não) 5 (Sim)				
	Como classifica o esforço da organização para divulgar o seu desempenho de sustentabilidade?	0 (Não aplicável / Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	Avalie o grau de adoção de comportamentos mais sustentáveis pela organização e seus funcionários (exemplo: separação de resíduos, redução do consumo de energia ao desligar equipamentos, eficiência energética...).	0 (Não aplicável / Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	Avalie o grau de incentivo da organização para o fornecedor de bens e/ou serviços adoptar práticas sustentáveis.*	0 (Não aplicável / Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				

* Questão apenas dirigida a fornecedores.

	Nome	Opções de resposta	Compreensibilidade	Relevância	Fiabilidade	Comentários
Economia	Avalie o grau de disponibilidade de recursos para práticas de sustentabilidade (exemplo: recipientes para separação de resíduos, equipamentos de redução de caudal nos wcs, sinalética, etc.)	0 (Não aplicável / Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	Avalie o grau de transparência da organização na gestão de fundos públicos.	0 (Não aplicável / Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	Avalie o grau de eficácia na execução das despesas e receitas da organização.	0 (Não aplicável / Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				

	Nome	Opções de resposta	Compreensibilidade	Relevância	Fiabilidade	Comentários
Economia	Considera haver indícios de corrupção na organização?	0 (Não sabe) 1 (Sim) 5 (Não)				
	Avalie a rapidez com que a organização pública realiza os pagamentos.*	0 (não aplicável) 1 (Muito Fraca) 2 (Fraca) 3 (Média) 4 (Boa) 5 (Muito Boa)				
	Como classifica o esforço da organização para que o fornecimento/prestação de serviço exista num regime de aluguer, <i>leasing</i> , pagamento por unidade de serviço, etc?*	0 (Não aplicável / Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
Ambiente	Avalie o grau de redução de consumo de materiais pela organização pública.	0 (Não aplicável / Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				

	Nome	Opções de resposta	Compreensibilidade	Relevância	Fiabilidade	Comentários
Ambiente	Avalie o grau de redução de consumo de electricidade pela organização pública.	0 (Não aplicável / Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	Considera que a organização revela preocupações ao nível do aumento da eficiência energética?	0 (Não sabe) 1 (Não) 5 (Sim)				
	Considera que existe um excesso de iluminação artificial dentro das instalações?	0 (Não sabe) 1 (Sim) 5 (Não)				
	Avalie o grau de redução do consumo de água na organização pública.	0 (Não aplicável / Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	Considera existirem usos inadequados de água na organização?	0 (Não sabe) 1 (Sim) 5 (Não)				

	Nome	Opções de resposta	Compreensibilidade	Relevância	Fiabilidade	Comentários
Ambiente	Considera a água para consumo humano na organização de boa qualidade?	0 (Não sabe) 1 (Não) 5 (Sim)				
	Avalie o grau de redução de resíduos urbanos gerados na organização pública.	0 (Não aplicável / Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	Avalie o grau de separação de resíduos urbanos gerados na organização pública.	0 (Não aplicável / Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	Avalie o grau de acessibilidade às instalações da organização por transportes públicos coletivos.	0 (Não aplicável / Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	Considera existirem as infraestruturas necessárias (e.g. parques de estacionamento) na organização para potenciar o uso da bicicleta para o acesso às instalações?	0 (Não sabe) 1 (Não) 5 (Sim)				

	Nome	Opções de resposta	Compreensibilidade	Relevância	Fiabilidade	Comentários
Ambiente	Avalie o grau de qualidade do ar interior na organização pública.	0 (Não aplicável / Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	Avalie o grau de ruído interior na organização pública.	0 (Não aplicável / Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	Avalie o grau de adoção de práticas, com vista à utilização da via electrónica, por oposição ao formato papel (desmaterialização).	0 (Não aplicável / Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	Avalie o grau de exigência de requisitos de certificação ambiental ou social do produto / bem / serviço, por parte da organização.*	0 (Não aplicável / Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				

	Nome	Opções de resposta	Compreensibilidade	Relevância	Fiabilidade	Comentários
Ambiente	Avalie o grau de exigência de certificação ambiental ou social do produto / bem / serviço, para os seus sub-contratados, parceiros e /colaboradores por parte da organização.*	0 (Não aplicável / Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	Avalie o grau de incorporação de critérios ambientais nos procedimentos pré-contratuais e contratuais.*	0 (Não aplicável / Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
Sociedade	Avalie o grau de qualidade dos acessos para cargas e descargas.*	0 (Não aplicável / Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	Avalie a qualidade dos acessos às instalações da organização pública.	0 (Não aplicável / Não sabe) 1 (Muito Fraca) 2 (Fraca) 3 (Média) 4 (Boa) 5 (Muito Boa)				

	Nome	Opções de resposta	Compreensibilidade	Relevância	Fiabilidade	Comentários
Sociedade	Avalie a qualidade dos acessos, dentro e fora das instalações, a pessoas com mobilidade reduzida.	0 (não aplicável)1 (Muito Fraca) 2 (Fraca) 3 (Média) 4 (Boa) 5 (Muito Boa)				
	Avalie a qualidade da informação disponibilizada em formato eletrônico pela organização.	0 (não aplicável) 1 (Muito Fraca) 2 (Fraca) 3 (Média) 4 (Boa) 5 (Muito Boa)				
	Avalie o grau de limpeza das instalações (e.g. espaços comuns, instalações sanitárias).	0 (Não aplicável / Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	Considera que a organização revela preocupação em melhorar a satisfação dos utilizadores dos serviços?	0 (Não sabe) 1 (Não) 5 (Sim)				

	Nome	Opções de resposta	Compreensibilidade	Relevância	Fiabilidade	Comentários
Sociedade	Avalie a qualidade dos serviços prestados de forma presencial .	0 (não aplicável) 1 (Muito Fraca) 2 (Fraca) 3 (Média) 4 (Boa) 5 (Muito Boa)				
	Avalie a qualidade dos serviços prestados: de forma não presencial .	0 (não aplicável) 1 (Muito Fraca) 2 (Fraca) 3 (Média) 4 (Boa) 5 (Muito Boa)				
	Já sentiu necessidade de fazer uma reclamação / solicitar apoio de um funcionário?	1 (Sim) 5 (Não)				
	Avalie o grau de simpatia dos funcionários durante o atendimento presencial .	0 (não aplicável) 1 (Muito Fraca) 2 (Fraca) 3 (Média) 4 (Boa) 5 (Muito Boa)				

	Nome	Opções de resposta	Compreensibilidade	Relevância	Fiabilidade	Comentários
Sociedade	Avalie o grau de simpatia dos funcionários durante o atendimento não presencial .	0 (não aplicável) 1 (Muito Fraca) 2 (Fraca) 3 (Média) 4 (Boa) 5 (Muito Boa)				
	Avalie o grau de competência e rigor demonstrados durante a prestação do serviço presencial .	0 (não aplicável) 1 (Muito Fraca) 2 (Fraca) 3 (Média) 4 (Boa) 5 (Muito Boa)				
	Avalie o grau de competência e rigor demonstrados durante a prestação do serviço não presencial .	0 (não aplicável) 1 (Muito Fraca) 2 (Fraca) 3 (Média) 4 (Boa) 5 (Muito Boa)				
	Avalie a qualidade da informação transmitida (e.g. clareza, facilidade de interpretação) pela sinalética (e.g. informação disponível para pessoas com deficiência auditiva e/ou visual) .	0 (não aplicável) 1 (Muito Fraca) 2 (Fraca) 3 (Média) 4 (Boa) 5 (Muito Boa)				

	Nome	Opções de resposta	Compreensibilidade	Relevância	Fiabilidade	Comentários
Sociedade	Avalie a qualidade da informação transmitida (e.g. clareza, facilidade de interpretação) aos utilizadores da organização pelos funcionários .	0 (não aplicável) 1 (Muito Fraca) 2 (Fraca) 3 (Média) 4 (Boa) 5 (Muito Boa)				
	Avalie o grau de satisfação relativamente ao tempo necessário para a prestação do serviço.	0 (não aplicável) 1 (Muito Fraca) 2 (Fraca) 3 (Média) 4 (Boa) 5 (Muito Boa)				
	Avalie o grau de conforto das instalações (e.g. espaço físico, mobiliário, temperatura, limpeza, odores).	0 (não aplicável) 1 (Muito Fraca) 2 (Fraca) 3 (Média) 4 (Boa) 5 (Muito Boa)				

	Nome	Opções de resposta	Compreensibilidade	Relevância	Fiabilidade	Comentários
Sociedade	Avalie a qualidade do espaço físico na envolvente onde se localizam as instalações da organização pública.	0 (não aplicável) 1 (Muito Fraca) 2 (Fraca) 3 (Média) 4 (Boa) 5 (Muito Boa)				
	Avalie, para a prestação de serviços, o grau de satisfação das suas necessidades face aos resultados obtidos.	0 (não aplicável) 1 (Sempre) 2 (Muitas vezes) 3 (Algumas vezes) 4 (Raramente) 5 (Nunca)				
	Avalie a frequência com que sente a existir necessidade de contratação de novos funcionários para a organização.	0 (não aplicável) 1 (Sempre) 2 (Muitas vezes) 3 (Algumas vezes) 4 (Raramente) 5 (Nunca)				
	Avalie a frequência com que sente algum tipo de discriminação.	0 (não aplicável) 1 (Sempre) 2 (Muitas vezes) 3 (Algumas vezes) 4 (Raramente) 5 (Nunca)				

	Nome	Opções de resposta	Compreensibilidade	Relevância	Fiabilidade	Comentários
Sociedade	Avalie a eficácia do sistema que gere as queixas de ordem discriminatória.	0 (Não aplicável / Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	Avalie o grau de preocupação da organização para o envolvimento dos fornecedores (por exemplo, na formulação de ações estratégicas, estabelecimento de parcerias).*	0 (Não aplicável / Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	Avalie o grau de preocupação da organização para o envolvimento dos utilizadores (por exemplo, em através de questionários de satisfação).	0 (Não aplicável / Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	Avalie o grau de compromisso da organização na realização de ações de apoio a comunidades locais.	0 (Não aplicável / Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				

Anexo II - Caracterização sumária das entidades respondentes

Tabela II.1 - Caracterização sumária das entidades respondentes

Tipo de parte interessada	Entidade respondente ⁴	Relação com a DGAIED ⁵	Organismo de ligação (intra-DGAIED) ⁵	Serviço/ Departamento do(s) respondente(s) ⁴	Cargo do(s) respondente(s) ⁴
Fornecedores	Tecnel - Electricidade e Telecomunicações, Lda	Execução de obras do MDN	Direcção de Serviços de Infraestruturas e Património (DSIP)	Deptº Produção	Responsavel de Armazem e Compras
	Serralharia do Outeiro, Lda			Direção técnica	Diretor Técnico
	Irmãos Leça de Freitas, Lda			Administrativo e Financeiro	Adiministrativa de Apoio à Gestão de Topo
	Ar Verde, Lda.	Assistência técnica	Direcção de Serviços de Qualidade, Ambiente, Normalização e Catalogação (DSQANC)	Administração	Gerente
	OLMAR - Artigos de Papelaria Lda.	Disponibilização de material de economato	Divisão Financeira e Núcleo de Apoio e Pessoal	Dep. Qualidade	Responsável pela Qualidade

⁴Dados relativos às organizações respondentes, directamente retirados dos inquéritos.

⁵Dados relativos à relação com a DGAIED, recolhidos junto da própria DGAIED.

Tipo de parte interessada	Entidade respondente ⁴	Relação com a DGAIED ⁵	Organismo de ligação (intra-DGAIED) ⁵	Servico/Departamento do(s) respondente(s) ⁴	Cargo do(s) respondente(s) ⁴
Utilizadores	Instituto da defesa Nacional	Necessidade de articulação de políticas e actividades	Direcção de Serviços de Programação e Relações Externas (DESPRE)	DSPGR	Diretora de serviços
	Direção-Geral de Política de Defesa Nacional			DGPDN/DEAG	Técnica Superior
	Ministério dos Negócios Estrangeiros - Direcção-Geral de Política Externa		Direcção de Serviços de projectos, Indústria e Logística (DSPIL);	DGPE - Direcção-Geral de Política Externa	Director de Serviços
	Aerohélice, Lda	Certificação pelo MDN conforme a AQAP 2110 ⁶	Divisão de Serviços de Qualidade, Ambiente, Normalização e Catalogação (DSQANC)	Consultoria Externa	Consultor Externo
	ETI			Administração	Presidente
	INTROSYS, S.A.			Dep. Financeiro	Dir. Financeiro
	Marinha	Necessidade de articulação de políticas e actividades	Vários – transversal a toda a DGAIED	Estado-Maior da Armada	Divisão de recursos
	Estado Maior da Força Aérea			DEP - Direcção de Engenharia e Programas - Departamento da Qualidade; Aeronavegabilidade e Ambiente	Subdirector (Chefe de Departamento)

⁶ NATO Allied Quality Assurance Publications (AQAP) - 2110 - Quality assurance for design, development and production

**Anexo III - Frequências absolutas das
pontuações desagregadas por critério, para cada
questão**

Tabela III.1 - Frequências absolutas das pontuações, desagregadas, para cada critério

			Frequências Absolutas					
	Código das Questões	Crítérios	1	2	3	4	5	NR
Bloco Geral	G1	Compreensibilidade	10	1	4	1	1	5
		Relevância	0	0	2	4	2	5
		Fiabilidade	1	0	5	2	0	5
	G2	Compreensibilidade	1	0	2	7	3	0
		Relevância	0	0	4	5	4	0
		Fiabilidade	2	1	3	7	0	0
	G3	Compreensibilidade	1	2	0	8	2	0
		Relevância	0	0	2	9	2	0
		Fiabilidade	2	1	4	6	0	0
	G4	Compreensibilidade	0	0	4	6	3	0
		Relevância	0	0	4	6	3	0
		Fiabilidade	2	0	5	5	1	0
	G5	Compreensibilidade	0	0	6	6	1	0
		Relevância	1	2	2	5	3	0
		Fiabilidade	0	0	6	5	2	0
	G6	Compreensibilidade	0	2	3	5	3	0
		Relevância	0	1	3	3	6	0
		Fiabilidade	1	1	8	1	2	0
	G7	Compreensibilidade	0	0	2	2	1	0
		Relevância	0	0	2	1	2	0
		Fiabilidade	0	0	4	0	1	0
E1	Compreensibilidade	0	0	3	8	2	0	
	Relevância	0	0	2	8	3	0	

		Frequências Absolutas							
	Código das Questões	Critérios	1	2	3	4	5	NR	
Domínio Económico		Fiabilidade	0	0	4	8	1	0	
	E2	Compreensibilidade	0	0	3	5	5	0	
		Relevância	0	1	1	5	6	0	
		Fiabilidade	0	1	3	7	2	0	
	E3	Compreensibilidade	0	0	2	7	4	0	
		Relevância	0	0	2	4	7	0	
		Fiabilidade	2	0	5	5	1	0	
	E4	Compreensibilidade	0	0	2	5	6	0	
		Relevância	0	1	2	3	7	0	
		Fiabilidade	0	2	2	4	5	0	
	E5	Compreensibilidade	0	0	0	4	1	0	
		Relevância	0	0	0	2	3	0	
		Fiabilidade	0	0	0	2	3	0	
	E6	Compreensibilidade	0	1	3	1	0	0	
		Relevância	0	0	4	1	0	0	
		Fiabilidade	0	0	4	1	0	0	
	Domínio Ambiental	A1	Compreensibilidade	0	1	3	2	2	5
			Relevância	0	0	2	3	3	5
Fiabilidade			0	0	4	3	1	5	
A2		Compreensibilidade	0	0	6	3	4	0	
		Relevância	1	0	5	2	5	0	
		Fiabilidade	1	1	8	2	1	0	

		Frequências Absolutas					
Código das Questões	Critérios	1	2	3	4	5	NR
A3	Compreensibilidade	0	0	5	2	6	0
	Relevância	1	1	2	3	6	0
	Fiabilidade	0	1	9	2	1	0
A4	Compreensibilidade	0	0	4	5	4	0
	Relevância	0	0	6	4	3	0
	Fiabilidade	0	1	5	5	2	0
A5	Compreensibilidade	0	0	5	4	4	0
	Relevância	0	1	3	4	5	0
	Fiabilidade	0	4	5	4	0	0
A6	Compreensibilidade	0	0	2	6	5	0
	Relevância	0	0	3	7	3	0
	Fiabilidade	2	2	5	1	3	0
A7	Compreensibilidade	1	0	2	5	5	0
	Relevância	1	0	3	5	4	0
	Fiabilidade	2	1	2	7	1	0
A8	Compreensibilidade	0	0	5	6	2	0
	Relevância	0	0	6	4	3	0
	Fiabilidade	0	3	6	4	0	0
A9	Compreensibilidade	0	0	5	5	3	0
	Relevância	0	0	6	4	3	0

		Frequências Absolutas					
Código das Questões	Critérios	1	2	3	4	5	NR
A10	Fiabilidade	0	1	6	5	1	0
	Compreensibilidade	0	1	3	6	3	0
	Relevância	0	2	2	7	2	0
A11	Fiabilidade	0	3	2	5	3	0
	Compreensibilidade	1	1	4	4	3	0
	Relevância	0	3	2	7	1	0
A12	Fiabilidade	0	3	3	5	2	0
	Compreensibilidade	0	0	5	7	1	0
	Relevância	1	3	4	5	0	0
A13	Fiabilidade	0	0	4	8	1	0
	Compreensibilidade	0	0	2	9	2	0
	Relevância	0	1	2	7	3	0
A14	Fiabilidade	2	3	1	6	1	0
	Compreensibilidade	0	1	1	7	4	0
	Relevância	0	1	0	7	5	0
A15	Fiabilidade	1	1	4	7	0	0
	Compreensibilidade	0	1	2	1	1	0
	Relevância	0	0	1	3	1	0
A16	Fiabilidade	0	1	2	2	0	0
	Compreensibilidade	0	1	3	1	0	0

		Frequências Absolutas						
	Código das Questões	Critérios	1	2	3	4	5	NR
		Relevância	0	0	3	2	0	0
		Fiabilidade	0	1	3	1	0	0
	A17	Compreensibilidade	0	1	2	1	1	0
		Relevância	0	0	2	2	1	0
		Fiabilidade	0	1	2	1	1	0
	Domínio Social	S1	Compreensibilidade	0	0	1	3	1
Relevância			0	1	1	3	0	0
Fiabilidade			0	1	0	4	0	0
S2		Compreensibilidade	1	0	4	5	3	0
		Relevância	1	1	3	6	2	0
		Fiabilidade	1	1	4	3	4	0
S3		Compreensibilidade	0	0	2	4	7	0
		Relevância	0	0	1	5	7	0
		Fiabilidade	0	0	2	4	7	0
S4		Compreensibilidade	0	0	3	5	5	0
		Relevância	0	0	2	7	4	0
		Fiabilidade	0	0	4	8	1	0
S5		Compreensibilidade	0	0	2	3	8	0
		Relevância	0	0	2	5	6	0
		Fiabilidade	0	0	3	4	6	0
S6		Compreensibilidade	1	0	1	6	5	0
		Relevância	0	0	1	7	5	0

		Frequências Absolutas					
Código das Questões	CrITÉrios	1	2	3	4	5	NR
S7	Fiabilidade	1	0	4	5	3	0
	Compreensibilidade	1	0	6	3	3	0
	Relevância	1	0	4	4	4	0
S8	Fiabilidade	1	1	5	4	2	0
	Compreensibilidade	1	0	4	6	2	0
	Relevância	1	0	4	5	3	0
S9	Fiabilidade	1	1	5	5	1	0
	Compreensibilidade	1	2	4	2	4	0
	Relevância	1	0	3	5	4	0
S10	Fiabilidade	1	1	3	5	3	0
	Compreensibilidade	1	2	1	5	4	0
	Relevância	1	2	2	2	6	0
S11	Fiabilidade	1	2	2	3	5	0
	Compreensibilidade	1	0	2	6	4	0
	Relevância	1	0	2	7	3	0
S12	Fiabilidade	1	1	3	4	4	0
	Compreensibilidade	2	1	1	3	6	0
	Relevância	2	1	0	2	8	0
S13	Fiabilidade	2	0	3	1	7	0
	Compreensibilidade	1	0	2	5	5	0
	Relevância	1	0	1	4	7	0
S13	Fiabilidade	1	0	3	3	6	0

		Frequências Absolutas					
Código das Questões	Critérios	1	2	3	4	5	NR
S14	Compreensibilidade	1	1	3	5	3	0
	Relevância	1	0	1	7	4	0
	Fiabilidade	1	1	4	5	2	0
S15	Compreensibilidade	1	1	4	4	3	0
	Relevância	1	0	1	5	6	0
	Fiabilidade	1	1	4	4	3	0
S16	Compreensibilidade	1	0	3	4	5	0
	Relevância	1	0	0	6	6	0
	Fiabilidade	1	0	3	6	3	0
S17	Compreensibilidade	1	0	1	7	4	0
	Relevância	1	0	1	9	2	0
	Fiabilidade	1	1	3	6	2	0
S18	Compreensibilidade	1	0	5	6	1	0
	Relevância	1	0	2	10	0	0
	Fiabilidade	2	0	4	6	1	0
S19	Compreensibilidade	1	0	2	9	1	0
	Relevância	1	1	2	6	3	0
	Fiabilidade	1	2	2	7	1	0
S20	Compreensibilidade	1	4	4	4	0	0
	Relevância	1	2	5	5	0	0
	Fiabilidade	1	2	7	3	0	0
S21	Compreensibilidade	1	3	1	4	4	0

		Frequências Absolutas					
Código das Questões	Critérios	1	2	3	4	5	NR
	Relevância	1	2	1	4	5	0
	Fiabilidade	1	3	1	5	3	0
S22	Compreensibilidade	3	0	4	5	1	0
	Relevância	2	0	3	4	4	0
	Fiabilidade	3	1	5	1	3	0
S23	Compreensibilidade	0	0	2	3	0	0
	Relevância	0	0	1	3	1	0
	Fiabilidade	0	0	2	2	1	0
S24	Compreensibilidade	2	0	3	6	2	0
	Relevância	2	0	2	5	4	0
	Fiabilidade	2	0	4	5	2	0
S25	Compreensibilidade	2	0	4	7	0	0
	Relevância	2	0	3	6	2	0
	Fiabilidade	2	2	2	7	0	0
S26	Compreensibilidade	1	1	5	6	0	0
	Relevância	1	1	2	7	2	0
	Fiabilidade	1	2	4	6	0	0
S27	Compreensibilidade	1	1	3	0	0	0
	Relevância	0	0	3	2	0	0
	Fiabilidade	0	1	3	1	0	0

**Anexo IV - Frequências relativas das pontuações
desagregadas por critério, para cada questão**

Tabela IV.1 - Frequências relativas das pontuações desagregadas por critério, para cada questão

			Frequências relativas				
	Código das Questões	Critérios	1	2	3	4	5
Bloco Geral	G1	Compreensibilidade	0,1	0,1	0,5	0,1	0,1
		Relevância	0,0	0,0	0,3	0,5	0,3
		Fiabilidade	0,1	0,0	0,6	0,3	0,0
	G2	Compreensibilidade	0,1	0,0	0,2	0,5	0,2
		Relevância	0,0	0,0	0,3	0,4	0,3
		Fiabilidade	0,2	0,1	0,2	0,5	0,0
	G3	Compreensibilidade	0,1	0,2	0,0	0,6	0,2
		Relevância	0,0	0,0	0,2	0,7	0,2
		Fiabilidade	0,2	0,1	0,3	0,5	0,0
	G4	Compreensibilidade	0,0	0,0	0,3	0,5	0,2
		Relevância	0,0	0,0	0,3	0,5	0,2
		Fiabilidade	0,2	0,0	0,4	0,4	0,1
	G5	Compreensibilidade	0,0	0,0	0,5	0,5	0,1
		Relevância	0,1	0,2	0,2	0,4	0,2
		Fiabilidade	0,0	0,0	0,5	0,4	0,2
	G6	Compreensibilidade	0,0	0,2	0,2	0,4	0,2
		Relevância	0,0	0,1	0,2	0,2	0,5
		Fiabilidade	0,1	0,1	0,6	0,1	0,2
	G7	Compreensibilidade	0,0	0,0	0,4	0,4	0,2
		Relevância	0,0	0,0	0,4	0,2	0,4
		Fiabilidade	0,0	0,0	0,8	0,0	0,2
	E1	Compreensibilidade	0,0	0,0	0,2	0,6	0,2

			Frequências relativas				
			1	2	3	4	5
	Código das Questões	Crítérios					
Domínio Económico		Relevância	0,0	0,0	0,2	0,6	0,2
		Fiabilidade	0,0	0,0	0,3	0,6	0,1
	E2	Compreensibilidade	0,0	0,0	0,2	0,4	0,4
		Relevância	0,0	0,1	0,1	0,4	0,5
		Fiabilidade	0,0	0,1	0,2	0,5	0,2
	E3	Compreensibilidade	0,0	0,0	0,2	0,5	0,3
		Relevância	0,0	0,0	0,2	0,3	0,5
		Fiabilidade	0,2	0,0	0,4	0,4	0,1
	E4	Compreensibilidade	0,0	0,0	0,2	0,4	0,5
		Relevância	0,0	0,1	0,2	0,2	0,5
		Fiabilidade	0,0	0,2	0,2	0,3	0,4
	E5	Compreensibilidade	0,0	0,0	0,0	0,8	0,2
		Relevância	0,0	0,0	0,0	0,4	0,6
		Fiabilidade	0,0	0,0	0,0	0,4	0,6
	E6	Compreensibilidade	0,0	0,2	0,6	0,2	0,0
		Relevância	0,0	0,0	0,8	0,2	0,0
		Fiabilidade	0,0	0,0	0,8	0,2	0,0
	A1	Compreensibilidade	0,0	0,1	0,4	0,3	0,3
Relevância		0,0	0,0	0,3	0,4	0,4	
Fiabilidade		0,0	0,0	0,5	0,4	0,1	

			Frequências relativas				
			1	2	3	4	5
	Código das Questões	Crítérios					
Domínio Ambiental	A2	Compreensibilidade	0,0	0,0	0,5	0,2	0,3
		Relevância	0,1	0,0	0,4	0,2	0,4
		Fiabilidade	0,1	0,1	0,6	0,2	0,1
	A3	Compreensibilidade	0,0	0,0	0,4	0,2	0,5
		Relevância	0,1	0,1	0,2	0,2	0,5
		Fiabilidade	0,0	0,1	0,7	0,2	0,1
	A4	Compreensibilidade	0,0	0,0	0,3	0,4	0,3
		Relevância	0,0	0,0	0,5	0,3	0,2
		Fiabilidade	0,0	0,1	0,4	0,4	0,2
	A5	Compreensibilidade	0,0	0,0	0,4	0,3	0,3
		Relevância	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4
		Fiabilidade	0,0	0,3	0,4	0,3	0,0
	A6	Compreensibilidade	0,0	0,0	0,2	0,5	0,4
		Relevância	0,0	0,0	0,2	0,5	0,2
		Fiabilidade	0,2	0,2	0,4	0,1	0,2
	A7	Compreensibilidade	0,1	0,0	0,2	0,4	0,4
		Relevância	0,1	0,0	0,2	0,4	0,3
		Fiabilidade	0,2	0,1	0,2	0,5	0,1
	A8	Compreensibilidade	0,0	0,0	0,4	0,5	0,2
		Relevância	0,0	0,0	0,5	0,3	0,2

		Frequências relativas				
Código das Questões	Crítérios	1	2	3	4	5
	Fiabilidade	0,0	0,2	0,5	0,3	0,0
A9	Compreensibilidade	0,0	0,0	0,4	0,4	0,2
	Relevância	0,0	0,0	0,5	0,3	0,2
	Fiabilidade	0,0	0,1	0,5	0,4	0,1
A10	Compreensibilidade	0,0	0,1	0,2	0,5	0,2
	Relevância	0,0	0,2	0,2	0,5	0,2
	Fiabilidade	0,0	0,2	0,2	0,4	0,2
A11	Compreensibilidade	0,1	0,1	0,3	0,3	0,2
	Relevância	0,0	0,2	0,2	0,5	0,1
	Fiabilidade	0,0	0,2	0,2	0,4	0,2
A12	Compreensibilidade	0,0	0,0	0,4	0,5	0,1
	Relevância	0,1	0,2	0,3	0,4	0,0
	Fiabilidade	0,0	0,0	0,3	0,6	0,1
A13	Compreensibilidade	0,0	0,0	0,2	0,7	0,2
	Relevância	0,0	0,1	0,2	0,5	0,2
	Fiabilidade	0,2	0,2	0,1	0,5	0,1
A14	Compreensibilidade	0,0	0,1	0,1	0,5	0,3
	Relevância	0,0	0,1	0,0	0,5	0,4
	Fiabilidade	0,1	0,1	0,3	0,5	0,0
A15	Compreensibilidade	0,0	0,2	0,4	0,2	0,2

			Frequências relativas				
	Código das Questões	Crítérios	1	2	3	4	5
		Relevância	0,0	0,0	0,2	0,6	0,2
		Fiabilidade	0,0	0,2	0,4	0,4	0,0
	A16	Compreensibilidade	0,0	0,2	0,6	0,2	0,0
		Relevância	0,0	0,0	0,6	0,4	0,0
		Fiabilidade	0,0	0,2	0,6	0,2	0,0
	A17	Compreensibilidade	0,0	0,2	0,4	0,2	0,2
		Relevância	0,0	0,0	0,4	0,4	0,2
		Fiabilidade	0,0	0,2	0,4	0,2	0,2
	Domínio Social	S1	Compreensibilidade	0,0	0,0	0,2	0,6
Relevância			0,0	0,2	0,2	0,6	0,0
Fiabilidade			0,0	0,2	0,0	0,8	0,0
S2		Compreensibilidade	0,1	0,0	0,3	0,4	0,2
		Relevância	0,1	0,1	0,2	0,5	0,2
		Fiabilidade	0,1	0,1	0,3	0,2	0,3
S3		Compreensibilidade	0,0	0,0	0,2	0,3	0,5
		Relevância	0,0	0,0	0,1	0,4	0,5
		Fiabilidade	0,0	0,0	0,2	0,3	0,5
S4		Compreensibilidade	0,0	0,0	0,2	0,4	0,4
		Relevância	0,0	0,0	0,2	0,5	0,3
		Fiabilidade	0,0	0,0	0,3	0,6	0,1

		Frequências relativas				
Código das Questões	Critérios	1	2	3	4	5
S5	Compreensibilidade	0,0	0,0	0,2	0,2	0,6
	Relevância	0,0	0,0	0,2	0,4	0,5
	Fiabilidade	0,0	0,0	0,2	0,3	0,5
S6	Compreensibilidade	0,1	0,0	0,1	0,5	0,4
	Relevância	0,0	0,0	0,1	0,5	0,4
	Fiabilidade	0,1	0,0	0,3	0,4	0,2
S7	Compreensibilidade	0,1	0,0	0,5	0,2	0,2
	Relevância	0,1	0,0	0,3	0,3	0,3
	Fiabilidade	0,1	0,1	0,4	0,3	0,2
S8	Compreensibilidade	0,1	0,0	0,3	0,5	0,2
	Relevância	0,1	0,0	0,3	0,4	0,2
	Fiabilidade	0,1	0,1	0,4	0,4	0,1
S9	Compreensibilidade	0,1	0,2	0,3	0,2	0,3
	Relevância	0,1	0,0	0,2	0,4	0,3
	Fiabilidade	0,1	0,1	0,2	0,4	0,2
S10	Compreensibilidade	0,1	0,2	0,1	0,4	0,3
	Relevância	0,1	0,2	0,2	0,2	0,5
	Fiabilidade	0,1	0,2	0,2	0,2	0,4
S11	Compreensibilidade	0,1	0,0	0,2	0,5	0,3
	Relevância	0,1	0,0	0,2	0,5	0,2

		Frequências relativas				
Código das Questões	Critérios	1	2	3	4	5
S12	Fiabilidade	0,1	0,1	0,2	0,3	0,3
	Compreensibilidade	0,2	0,1	0,1	0,2	0,5
	Relevância	0,2	0,1	0,0	0,2	0,6
S13	Fiabilidade	0,2	0,0	0,2	0,1	0,5
	Compreensibilidade	0,1	0,0	0,2	0,4	0,4
	Relevância	0,1	0,0	0,1	0,3	0,5
S14	Fiabilidade	0,1	0,0	0,2	0,2	0,5
	Compreensibilidade	0,1	0,1	0,2	0,4	0,2
	Relevância	0,1	0,0	0,1	0,5	0,3
S15	Fiabilidade	0,1	0,1	0,3	0,4	0,2
	Compreensibilidade	0,1	0,1	0,3	0,3	0,2
	Relevância	0,1	0,0	0,1	0,4	0,5
S16	Fiabilidade	0,1	0,1	0,3	0,3	0,2
	Compreensibilidade	0,1	0,0	0,2	0,3	0,4
	Relevância	0,1	0,0	0,0	0,5	0,5
S17	Fiabilidade	0,1	0,0	0,2	0,5	0,2
	Compreensibilidade	0,1	0,0	0,1	0,5	0,3
	Relevância	0,1	0,0	0,1	0,7	0,2
S18	Fiabilidade	0,1	0,1	0,2	0,5	0,2
	Compreensibilidade	0,1	0,0	0,4	0,5	0,1

		Frequências relativas				
Código das Questões	Crítérios	1	2	3	4	5
	Relevância	0,1	0,0	0,2	0,8	0,0
	Fiabilidade	0,2	0,0	0,3	0,5	0,1
S19	Compreensibilidade	0,1	0,0	0,2	0,7	0,1
	Relevância	0,1	0,1	0,2	0,5	0,2
	Fiabilidade	0,1	0,2	0,2	0,5	0,1
S20	Compreensibilidade	0,1	0,3	0,3	0,3	0,0
	Relevância	0,1	0,2	0,4	0,4	0,0
	Fiabilidade	0,1	0,2	0,5	0,2	0,0
S21	Compreensibilidade	0,1	0,2	0,1	0,3	0,3
	Relevância	0,1	0,2	0,1	0,3	0,4
	Fiabilidade	0,1	0,2	0,1	0,4	0,2
S22	Compreensibilidade	0,2	0,0	0,3	0,4	0,1
	Relevância	0,2	0,0	0,2	0,3	0,3
	Fiabilidade	0,2	0,1	0,4	0,1	0,2
S23	Compreensibilidade	0,0	0,0	0,4	0,6	0,0
	Relevância	0,0	0,0	0,2	0,6	0,2
	Fiabilidade	0,0	0,0	0,4	0,4	0,2
S24	Compreensibilidade	0,2	0,0	0,2	0,5	0,2
	Relevância	0,2	0,0	0,2	0,4	0,3
	Fiabilidade	0,2	0,0	0,3	0,4	0,2

			Frequências relativas				
	Código das Questões	Critérios	1	2	3	4	5
	S25	Compreensibilidade	0,2	0,0	0,3	0,5	0,0
		Relevância	0,2	0,0	0,2	0,5	0,2
		Fiabilidade	0,2	0,2	0,2	0,5	0,0
	S26	Compreensibilidade	0,1	0,1	0,4	0,5	0,0
		Relevância	0,1	0,1	0,2	0,5	0,2
		Fiabilidade	0,1	0,2	0,3	0,5	0,0
	S27	Compreensibilidade	0,2	0,2	0,6	0,0	0,0
		Relevância	0,0	0,0	0,6	0,4	0,0
		Fiabilidade	0,0	0,2	0,6	0,2	0,0

Anexo V - Médias aritméticas simples, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações desagregadas, por critério, para cada questão

Tabela V.1 - Médias aritméticas simples, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações desagregadas, por critério, para cada questão,

			Estatística descritiva		
	Código das Questões	Critérios	Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação
Bloco Geral	G1	Compreensibilidade	3,0	1,2	39,8%
		Relevância	4,0	0,8	18,9%
		Fiabilidade	3,0	0,9	30,9%
	G2	Compreensibilidade	3,8	1,1	27,8%
		Relevância	4,0	0,8	20,4%
		Fiabilidade	3,2	1,1	36,3%
	G3	Compreensibilidade	3,6	1,2	33,0%
		Relevância	4,0	0,6	14,4%
		Fiabilidade	3,1	1,1	36,2%
	G4	Compreensibilidade	3,9	0,8	19,4%
		Relevância	3,9	0,8	19,4%
		Fiabilidade	3,2	1,2	36,1%
	G5	Compreensibilidade	3,6	0,7	18,0%
		Relevância	3,5	1,3	35,8%
		Fiabilidade	3,7	0,8	20,3%
	G6	Compreensibilidade	3,7	1,0	27,9%
		Relevância	4,1	1,0	25,5%
		Fiabilidade	3,2	1,1	33,9%
	G7	Compreensibilidade	3,8	0,8	22,0%
		Relevância	4,0	1,0	25,0%
		Fiabilidade	3,4	0,9	26,3%
	E1	Compreensibilidade	3,9	0,6	16,3%

			Estatística descritiva		
	Código das Questões	Critérios	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
Domínio Económico		Relevância	4,1	0,6	15,7%
		Fiabilidade	3,8	0,6	15,9%
	E2	Compreensibilidade	4,2	0,8	19,3%
		Relevância	4,2	0,9	21,9%
		Fiabilidade	3,8	0,8	22,1%
	E3	Compreensibilidade	4,2	0,7	16,6%
		Relevância	4,4	0,8	17,5%
		Fiabilidade	3,2	1,2	36,1%
	E4	Compreensibilidade	4,3	0,8	17,4%
		Relevância	4,2	1,0	23,9%
		Fiabilidade	3,9	1,1	28,4%
	E5	Compreensibilidade	4,2	0,4	10,6%
		Relevância	4,6	0,5	11,9%
		Fiabilidade	4,6	0,5	11,9%
	E6	Compreensibilidade	3,0	0,7	23,6%
		Relevância	3,2	0,4	14,0%
		Fiabilidade	3,2	0,4	14,0%
	Domínio Ambiental	A1	Compreensibilidade	3,6	1,1
Relevância			4,1	0,8	20,2%
Fiabilidade			3,6	0,7	20,5%
A2		Compreensibilidade	3,8	0,9	23,4%
		Relevância	3,8	1,2	32,8%

		Estatística descritiva		
Código das Questões	Critérios	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
A3	Fiabilidade	3,1	1,0	31,0%
	Compreensibilidade	4,1	1,0	23,4%
	Relevância	3,9	1,3	33,7%
A4	Fiabilidade	3,2	0,7	22,4%
	Compreensibilidade	4,0	0,8	20,4%
	Relevância	3,8	0,8	22,1%
A5	Fiabilidade	3,6	0,9	24,1%
	Compreensibilidade	3,9	0,9	22,0%
	Relevância	4,0	1,0	25,0%
A6	Fiabilidade	3,0	0,8	27,2%
	Compreensibilidade	4,2	0,7	17,1%
	Relevância	4,0	0,7	17,7%
A7	Fiabilidade	3,1	1,4	44,9%
	Compreensibilidade	4,0	1,2	28,9%
	Relevância	3,8	1,1	29,7%
A8	Fiabilidade	3,3	1,3	37,8%
	Compreensibilidade	3,8	0,7	19,2%
	Relevância	3,8	0,8	22,1%
A9	Fiabilidade	3,1	0,8	24,7%
	Compreensibilidade	3,8	0,8	20,8%
	Relevância	3,8	0,8	22,1%

		Estatística descritiva		
Código das Questões	Critérios	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
A10	Fiabilidade	3,5	0,8	22,4%
	Compreensibilidade	3,8	0,9	23,4%
	Relevância	3,7	0,9	25,7%
A11	Fiabilidade	3,6	1,1	31,0%
	Compreensibilidade	3,5	1,2	33,9%
	Relevância	3,5	1,0	27,9%
A12	Fiabilidade	3,5	1,1	30,3%
	Compreensibilidade	3,7	0,6	17,1%
	Relevância	3,0	1,0	33,3%
A13	Fiabilidade	3,8	0,6	15,9%
	Compreensibilidade	4,0	0,6	14,4%
	Relevância	3,9	0,9	22,0%
A14	Fiabilidade	3,1	1,3	42,9%
	Compreensibilidade	4,1	0,9	21,2%
	Relevância	4,2	0,8	19,7%
A15	Fiabilidade	3,3	0,9	28,6%
	Compreensibilidade	3,4	1,1	33,5%
	Relevância	4,0	0,7	17,7%
A16	Fiabilidade	3,2	0,8	26,1%
	Compreensibilidade	3,0	0,7	23,6%
	Relevância	3,4	0,5	16,1%
	Fiabilidade	3,0	0,7	23,6%

			Estatística descritiva		
	Código das Questões	Critérios	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
	A17	Compreensibilidade	3,4	1,1	33,5%
		Relevância	3,8	0,8	22,0%
		Fiabilidade	3,4	1,1	33,5%
Domínio Social	S1	Compreensibilidade	4,0	0,7	17,7%
		Relevância	3,4	0,9	26,3%
		Fiabilidade	3,6	0,9	24,8%
	S2	Compreensibilidade	3,7	1,1	30,0%
		Relevância	3,5	1,1	31,8%
		Fiabilidade	3,6	1,3	34,9%
	S3	Compreensibilidade	4,4	0,8	17,5%
		Relevância	4,5	0,7	14,8%
		Fiabilidade	4,4	0,8	17,5%
	S4	Compreensibilidade	4,2	0,8	19,3%
		Relevância	4,2	0,7	16,6%
		Fiabilidade	3,8	0,6	15,9%
	S5	Compreensibilidade	4,5	0,8	17,4%
		Relevância	4,3	0,8	17,4%
		Fiabilidade	4,2	0,8	19,7%
	S6	Compreensibilidade	4,1	1,1	27,4%
		Relevância	4,3	0,6	14,6%
		Fiabilidade	3,7	1,1	30,0%

		Estatística descritiva		
Código das Questões	Critérios	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
S7	Compreensibilidade	3,5	1,1	31,8%
	Relevância	3,8	1,2	30,9%
	Fiabilidade	3,4	1,1	33,1%
S8	Compreensibilidade	3,6	1,0	28,9%
	Relevância	3,7	1,1	30,0%
	Fiabilidade	3,3	1,0	31,2%
S9	Compreensibilidade	3,5	1,3	38,4%
	Relevância	3,8	1,1	29,7%
	Fiabilidade	3,6	1,2	33,0%
S10	Compreensibilidade	3,7	1,3	35,6%
	Relevância	3,8	1,4	37,8%
	Fiabilidade	3,7	1,4	37,3%
S11	Compreensibilidade	3,9	1,1	28,4%
	Relevância	3,8	1,1	27,8%
	Fiabilidade	3,7	1,3	33,9%
S12	Compreensibilidade	3,8	1,5	40,7%
	Relevância	4,0	1,6	39,5%
	Fiabilidade	3,8	1,5	39,5%
S13	Compreensibilidade	4,0	1,2	28,9%
	Relevância	4,2	1,2	27,6%
	Fiabilidade	4,0	1,2	30,6%
S14	Compreensibilidade	3,6	1,2	33,0%

		Estatística descritiva			
Código das Questões	Critérios	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação	
	Relevância	4,0	1,1	27,0%	
	Fiabilidade	3,5	1,1	32,5%	
	S15	Compreensibilidade	3,5	1,2	33,9%
		Relevância	4,2	1,1	27,5%
		Fiabilidade	3,5	1,2	33,9%
	S16	Compreensibilidade	3,9	1,2	30,3%
		Relevância	4,2	1,1	25,8%
		Fiabilidade	3,8	1,1	29,0%
	S17	Compreensibilidade	4,0	1,1	27,0%
		Relevância	3,8	1,0	25,7%
		Fiabilidade	3,5	1,1	31,8%
	S18	Compreensibilidade	3,5	1,0	27,9%
		Relevância	3,6	0,9	24,1%
		Fiabilidade	3,3	1,2	35,7%
	S19	Compreensibilidade	3,7	0,9	25,7%
		Relevância	3,7	1,2	32,0%
		Fiabilidade	3,4	1,1	33,1%
	S20	Compreensibilidade	2,8	1,0	34,7%
		Relevância	3,1	1,0	31,0%
		Fiabilidade	2,9	0,9	29,5%
	S21	Compreensibilidade	3,5	1,4	39,3%
Relevância		3,8	1,4	36,2%	

		Estatística descritiva			
Código das Questões	Critérios	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação	
	Fiabilidade	3,5	1,3	38,4%	
	S22	Compreensibilidade	3,1	1,3	42,9%
		Relevância	3,6	1,4	38,4%
	Fiabilidade	3,0	1,5	49,1%	
	S23	Compreensibilidade	3,6	0,5	15,2%
		Relevância	4,0	0,7	17,7%
Fiabilidade		3,8	0,8	22,0%	
	Compreensibilidade	3,5	1,3	36,6%	
	S24	Relevância	3,7	1,4	37,3%
		Fiabilidade	3,4	1,3	37,3%
	Compreensibilidade	3,2	1,1	33,8%	
	S25	Relevância	3,5	1,3	36,6%
		Fiabilidade	3,1	1,2	38,6%
	Compreensibilidade	3,2	0,9	28,7%	
	S26	Relevância	3,6	1,1	31,0%
		Fiabilidade	3,2	1,0	31,3%
	Compreensibilidade	2,4	0,9	37,3%	
	S27	Relevância	3,4	0,5	16,1%
		Fiabilidade	3,0	0,7	23,6%

Anexo VI - Médias aritméticas simples, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações agregadas, para cada questão, por domínio de sustentabilidade

Tabela VI.1 - Médias aritméticas simples, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações agregadas, para cada questão, por domínio de sustentabilidade

		Estatística descritiva			
		Código das Questões	Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação
Domínio Económico	E1	3,9	0,6	15,9%	
	E2	4,1	0,9	21,1%	
	E3	3,9	1,0	25,7%	
	E4	4,2	1,0	23,1%	
	E5	4,5	0,5	11,6%	
	E6	3,1	0,5	16,5%	
Domínio Ambiental	A1	3,8	0,9	23,3%	
	A2	3,6	1,1	30,1%	
	A3	3,7	1,1	28,6%	
	A4	3,8	0,8	21,9%	
	A5	3,6	1,0	27,1%	
	A6	3,8	1,1	28,8%	
	A7	3,7	1,2	32,0%	
	A8	3,5	0,8	23,2%	
	A9	3,7	0,8	21,7%	
	A10	3,7	1,0	26,1%	
	A11	3,5	1,0	30,1%	
	A12	3,5	0,8	23,6%	
	A13	3,7	1,0	28,2%	
	A14	3,9	1,0	24,6%	
	A15	3,5	0,9	25,9%	
	A16	3,1	0,6	20,4%	
	A17	3,5	1,0	28,0%	

		Estatística descritiva			
		Código das Questões	Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação
Domínio Social	S1	3,7	0,8	22,3%	
	S2	3,6	1,1	31,5%	
	S3	4,4	0,7	16,2%	
	S4	4,0	0,7	17,6%	
	S5	4,3	0,8	17,8%	
	S6	4,0	1,0	24,5%	
	S7	3,6	1,1	31,4%	
	S8	3,5	1,0	29,6%	
	S9	3,6	1,2	33,0%	
	S10	3,7	1,3	36,0%	
	S11	3,8	1,1	29,3%	
	S12	3,9	1,5	38,9%	
	S13	4,1	1,2	28,4%	
	S14	3,7	1,1	30,5%	
	S15	3,7	1,2	31,7%	
	S16	4,0	1,1	28,0%	
	S17	3,8	1,1	27,8%	
	S18	3,5	1,0	28,8%	
	S19	3,6	1,1	29,8%	
	S20	2,9	0,9	31,1%	

		Estatística descritiva		
	Código das Questões	Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação
	S21	3,6	1,3	37,1%
	S22	3,2	1,4	42,9%
	S23	3,8	0,7	17,8%
	S24	3,5	1,3	36,3%
	S25	3,3	1,2	35,7%
	S26	3,3	1,0	30,3%
	S27	2,9	0,8	27,2%

**Anexo VII - Análise das pontuações agregadas,
das questões comuns, para utilizadores**

Tabela VII.1 - Análise das pontuações agregadas, das questões comuns, para utilizadores

		Estatística descritiva			
		Código das Questões	Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação
Bloco Geral	G1	3,3	1,6	47,4%	
	G2	3,6	1,1	30,7%	
	G3	3,4	1,1	32,2%	
	G4	3,9	0,9	24,4%	
	G5	3,5	1,0	29,5%	
	G6	3,6	1,1	31,8%	
Domínio Económico	E1	4,0	0,7	16,5%	
	E2	4,0	0,9	21,2%	
	E3	3,9	1,1	27,8%	
	E4	4,1	0,9	21,8%	
Domínio Ambiental	A1	4,6	0,7	15,9%	
	A2	3,5	1,1	33,0%	
	A3	3,8	1,2	31,4%	
	A4	4,0	0,8	18,6%	
	A5	3,8	1,1	28,0%	
	A6	3,9	1,2	31,7%	
	A7	3,5	1,4	38,1%	
	A8	4,0	0,8	19,0%	
	A9	3,8	0,8	21,2%	
	A10	3,8	1,1	28,6%	
	A11	3,5	1,1	33,0%	
	A12	3,4	0,9	27,4%	
	A13	3,6	1,2	34,3%	

		Estatística descritiva			
		Código das Questões	Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação
		A14	3,8	1,1	29,1%
Domínio Social I		S1	3,5	1,3	36,2%
		S2	4,5	0,7	14,5%
		S3	4,3	0,7	15,9%
		S4	4,3	0,7	17,3%
		S5	4,0	1,1	27,4%
		S6	3,2	1,2	36,7%
		S7	3,3	1,1	32,9%
		S8	3,6	1,3	37,6%
		S9	3,4	1,5	44,8%
		S10	3,6	1,3	35,8%
		S11	3,4	1,7	49,5%
		S12	3,8	1,3	33,6%
		S13	3,6	1,3	35,3%
		S14	3,8	1,3	35,4%
		S15	3,8	1,2	32,7%
		S16	3,5	1,1	32,2%
		S17	3,3	1,1	34,1%
		S18	3,5	1,2	34,7%
		S19	2,8	0,9	34,3%
		S20	3,4	1,4	41,3%
		S21	2,8	1,5	52,7%
		S22	3,3	1,5	44,7%

		Estatística descritiva		
	Código das Questões	Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação
	S23	3,1	1,3	43,7%
	S24	3,2	1,1	35,6%

**Anexo VIII - Análise das pontuações agregadas,
das questões comuns, para fornecedores**

Tabela VIII.1 - Análise das pontuações agregadas, das questões comuns, para fornecedores

		Estatística descritiva			
		Código das Questões	Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação
Bloco Geral	G1	3,3	0,6	18,5%	
	G2	3,8	1,0	26,7%	
	G3	3,8	0,9	24,8%	
	G4	3,4	0,9	26,8%	
	G5	3,9	0,6	16,6%	
	G6	3,7	1,0	27,7%	
	G7	3,7	0,9	23,7%	
Domínio Económico	E1	3,8	0,6	14,8%	
	E2	4,1	0,9	21,7%	
	E3	4,0	0,9	23,1%	
	E4	4,2	1,1	25,8%	
	E5	4,5	0,5	11,6%	
	E6	3,1	0,5	16,5%	
Domínio Ambiental	A1	3,3	0,6	18,5%	
	A2	3,7	1,0	25,7%	
	A3	3,6	0,8	23,0%	
	A4	3,4	0,8	24,4%	
	A5	3,4	0,8	24,4%	
	A6	3,6	0,8	23,0%	
	A7	4,0	0,8	21,1%	
	A8	3,1	0,7	23,8%	
	A9	3,6	0,8	23,0%	
	A10	3,7	0,8	22,3%	

		Estatística descritiva			
		Código das Questões	Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação
	A11	3,5	0,9	25,9%	
	A12	3,7	0,6	16,8%	
	A13	3,7	0,6	15,9%	
	A14	4,0	0,7	16,4%	
	A15	3,5	0,9	25,9%	
	A16	3,1	0,6	20,4%	
	A17	3,5	1,0	28,0%	
Domínio Social	S1	3,7	0,8	22,3%	
	S2	3,9	0,9	23,7%	
	S3	4,2	0,8	18,4%	
	S4	3,7	0,6	16,8%	
	S5	4,5	0,8	18,7%	
	S6	4,1	0,8	20,2%	
	S7	4,1	0,7	18,0%	
	S8	3,9	0,9	22,5%	
	S9	3,7	1,0	25,7%	
	S10	4,2	0,8	18,4%	
	S11	4,2	0,7	16,1%	
	S12	4,6	0,7	16,0%	
	S13	4,6	0,7	16,0%	
	S14	3,8	0,9	22,7%	
	S15	3,9	0,8	20,3%	
	S16	4,3	0,8	18,8%	

		Estatística descritiva		
	Código das Questões	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
	S17	4,2	0,8	18,4%
	S18	3,7	0,7	18,8%
	S19	3,7	0,8	21,4%
	S20	3,3	0,8	24,5%
	S21	3,9	1,2	30,7%
	S22	3,9	0,9	23,7%
	S23	3,8	0,7	17,8%
	S24	3,9	0,8	20,3%
	S25	3,5	0,7	21,0%
	S26	3,5	0,7	21,0%
	S27	2,9	0,8	27,2%

Anexo IX - Frequências absolutas das pontuações de concordância, das afirmações do grupo 3 do inquérito por questionário/entrevista

Tabela IX.1 - Frequências absolutas das pontuações de concordância, das afirmações do grupo 3 do inquérito (comuns a fornecedores e utilizadores)

Código da afirmação	Frequências Absolutas				
	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Nem concordo, nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)
3.1	0	0	1	5	7
3.2	0	0	5	6	2
3.3	0	1	2	9	1
3.4	1	0	1	8	3
3.5	0	0	2	5	6
3.6	0	1	6	4	2
3.7	0	0	5	6	2
3.8	0	0	1	9	3

**Anexo X - Frequências relativas das pontuações
de concordância, das afirmações do grupo 3 do
inquérito por questionário/entrevista**

Tabela X.1 - Frequências relativas das pontuações de concordância, das afirmações do grupo 3 do inquérito (comuns a fornecedores e utilizadores)

Código da afirmação	Frequências Relativas				
	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Nem concordo, nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)
3.1	0,0	0,0	0,1	0,4	0,5
3.2	0,0	0,0	0,4	0,5	0,2
3.3	0,0	0,1	0,2	0,7	0,1
3.4	0,1	0,0	0,1	0,6	0,2
3.5	0,0	0,0	0,2	0,4	0,5
3.6	0,0	0,1	0,5	0,3	0,2
3.7	0,0	0,0	0,4	0,5	0,2
3.8	0,0	0,0	0,1	0,7	0,2