



ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



Áreas centrais de atuação





1. Sistema de Informação da Organização do Estado
2. Racionalização da administração central: PREMAC
3. Reforma dos Modelos de Governação do Estado
4. Gestão de Recursos Humanos
5. Serviços Partilhados / Sistemas e Tecnologias de Informação



Informação sobre a Organização do Estado

Condição:

Para efeitos de implementação de medidas e de Políticas ao nível da reorganização do Estado e de emprego público, é imperativo dispor de um repositório de informação fidedigno e atualizado sobre recursos humanos e também sobre a organização do Estado.

Obrigações de reporte: MoU§3.7.

Publicar informações sobre: número de funcionários da Administração Pública em base trimestral (o mais tardar 45 dias após o final do trimestre); stock e fluxos durante o período por Ministério e entidade de emprego (ou seja, novas contratações, os fluxos de aposentação, fluxos relacionados com a mobilidade especial, saídas para outros serviços públicos ou privados ou para o desemprego); média de salários, subsídios e gratificações. A administração regional e local terá que transmitir as informações necessárias. Informações sobre o emprego nas empresas públicas (central, local e regional) e outras entidades públicas e / ou organismos também será compilado. [Q1-2012]]



Informação sobre a Organização do Estado

SIOE (SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO ESTADO)

- **Lei nº 57/2011, de 28 de novembro**

Cria o SIOE como instrumento censitário sobre a organização do Estado e sobre os seus recursos humanos (Administração central, local e regional, incluindo setor empresarial).

Permite dar resposta aos requisitos de informação sobre os trabalhadores do Estado, através de reportes trimestrais obrigatórios, ao mesmo tempo, que constitui um repositório de informação essencial à gestão previsional dos recursos humanos da Administração Pública.

A Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) é a entidade gestora do SIOE e disponibiliza, no seu site, acesso público à informação relevante relativa às entidades públicas.



Informação sobre a Organização do Estado

Ponto de situação:

- As entidades foram certificadas para o reporte de informação (cerca de 7.000), estando previstas sanções para os casos de não reporte, não reporte atempado e de informação incorrecta;
- Tem-se o período de 31/12/2011 como período de teste, que coincide com os dados base para o universo alargado;
- Estão a decorrer testes de qualidade sobre a informação prestada com referência a 31/12/2011.



Racionalização da Administração Central

PREMAC



Calendário estabelecido em 20 de julho

26 Outubro (4ª feira)	Aprovação em Conselho de Ministros das leis orgânicas dos Ministérios
A partir de 22 de Setembro	Elaboração das propostas de leis orgânicas e respectiva regulamentação Reuniões dos interlocutores técnicos de cada Ministério com a SEAP, para análise e verificação de todas as leis orgânicas e respectiva regulamentação (diplomas orgânicos dos serviços e organismos, bem como portarias de estruturas internas)
15 de Setembro (5ª feira)	Aprovação em Conselho de Ministros do Relatório do PREMAC
De 3 a 31 de Agosto	Negociações ao nível político, tendo em vista o cumprimento das percentagens de redução de estruturas e de dirigentes definidas pelo Governo, na senda da preparação pelos ministérios sectoriais dos respectivos planos de reorganização: <ul style="list-style-type: none">• 1ª Fase (3 a 12 Agosto): 1.ª reunião entre SEAP/SEAPM e interlocutores sectoriais para definição das orientações transversais aos planos de reorganização• 2ª Fase (22 a 31 Agosto): 2ª reunião entre SEAP/SEAPM e interlocutores sectoriais para verificação e acordo final sobre as percentagens de redução de estruturas e dirigentes
Até 3 de Agosto	Disponibilização dos formatos de leis orgânicas
26 Julho (3ª feira)	Nomeação e comunicação dos interlocutores políticos e técnicos de cada Ministério para a implementação do PREMAC
20 Julho (4ª feira)	Aprovação em Conselho de Ministros da proposta de implementação do PREMAC



Racionalização da Administração Central

- **PREMAC – Plano de Redução e Melhoria da Administração Central**

Aprovado em Conselho de Ministros de 20 de julho de 2011

- *Redução do peso do Estado para o limite das possibilidades financeiras do país, visando simultaneamente um melhor Estado.*
- *Plano focado na melhoria dos processos e na redução e simplificação das estruturas organizativas, promovendo uma melhoria contínua das atividades de suporte.*
- *[Objectivo inicial: redução, de pelo menos, 15%, das estruturas e dos cargos de gestão na Administração central]*



2 meses

- **O Relatório técnico de aplicação do PREMAC** foi apresentado e aprovado em reunião de Conselho de Ministros de 15 de setembro de 2011.
 - *[Resultado alcançado: redução de 40% das estruturas e de 27% dos cargos de gestão]*



Evolução de estruturas

Tipo de Macro-Estrutura	Situação Inicial	Estruturas Extintas	Estruturas Mantidas	Estruturas Criadas	Nova Situação	Variação	
Administração Directa	145	66	79	19	98	-47	-32%
Central	102	37	65	19	84	-18	
Periférica	43	29	14	0	14	-29	
Administração Indirecta							
Institutos Públicos	74	21	53	4	57	-17	-23%
Órgão Consultivos	122	67	55	2	57	-65	-53%
Outros Organismos	18	14	4	1	5	-13	-72%
	359	168	191	26	217	-142	-40%

Evolução de quadro de dirigentes

Situação inicial		Situação Final		Variação global	
Dirigentes Superiores	Dirigentes Intermédios	Dirigentes Superiores	Dirigentes Intermédios	Dirigentes Superiores	Dirigentes Intermédios
715	5571	440	4135	-275	-1436
6286		4575		-1711	
				-38%	-26%
				-27%	



Racionalização da Administração Central PREMAC

Leis orgânicas dos Ministérios publicadas

	Decreto-Lei	Data
Ministério das Finanças	DL 117/2011	15-12-2011
Ministério dos Negócios Estrangeiros	DL 121/2011	29-12-2011
Ministério da Defesa Nacional	DL 122/2011	29-12-2011
Ministério da Administração Interna	DL 126-B/2011	29-12-2011
Ministério da Justiça	DL 123/2011	29-12-2011
Ministério da Economia e do Emprego	DL 126-C/2011	29-12-2011
Ministério da Saúde	DL 124/2011	29-12-2011
Ministério da Educação e Ciência	DL 125/2011	29-12-2011
Ministério da Solidariedade e da Segurança Social	DL 126/2011	29-12-2011
Presidência do Conselho de Ministros	DL 126-A/2011	29-12-2011
Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território	DL 7/2012	17-01-2012



Racionalização da Administração Central PREMAC

- As leis orgânicas dos Ministérios, refletem o resultado do primeiro exercício de eliminação de redundâncias e de supressão de níveis hierárquicos. Estes diplomas estabelecem as entidades de carácter estável que fazem parte da administração central, sua missão e objectivos.
- As leis orgânicas dos ministérios permitem a comparação do número final de entidades e dos cargos de direcção superior (diretores-gerais, sub-diretores, Inspectores-gerais, presidentes, vice-presidentes e vogais,...) com os resultados apresentados no relatório técnico do PREMAC (de 15 de setembro).



Racionalização da Administração Central PREMAC

PREMAC: Resultados nos cargos de direção superior

	Relatório PREMAC			Leis Orgânicas publicadas			Comparação com Relat.PREMAC
	Dirigentes Superiores previstos em diplomas orgânicos	Dirigentes superiores cf. PREMAC	Variação	Dirigentes Superiores 1º grau	Dirigentes Superiores 2º grau	Total de dirigentes superiores	
MF	66	53	-13	13	43	56	3
MNE	33	24	-9	10	14	24	0
MDN	20	10	-10	8	3	11	1
MAI	43	19	-24	7	12	19	0
MJ	53	32	-21	10	23	33	1
MEE	129	62	-67	21	34	55	-7
MAMAOT	104	77	-27	27	54	81	4
MS	65	42	-23	17	26	43	1
MEC	70	31	-39	13	21	34	3
MSSS	44	28	-16	10	20	30	2
PCM	69	47	-22	24	25	49	2
tutela partilhada	19	15	-4				-15
	715	440	-275	160	275	435	-5

Dos 715 lugares de direção superior na Administração Central, as leis orgânicas confirmam um número final de 435 => Redução de 280 cargos de direção superior.



Racionalização da Administração Central PREMAC

PREMAC Results sobre o número de entidades

Tipo de Macro-Estrutura	Situação Inicial	RELATÓRIO PREMAC de 15 de setembro		Entidades inscritas nas Leis Orgânicas	
Administração Direta	145	98	-32%	94	-35%
Central	102	84	-18%	80	-22%
Periférica	43	14	-67%	14	-67%
Administração Indireta					
Institutos Públicos	74	57	-23%	56	-24%
<i>Outros Organismos cf. PREMAC</i>	<i>140</i>	<i>62</i>	<i>-56%</i>		
<i>Total</i>	<i>359</i>	<i>217</i>	<i>-40%</i>		

As leis orgânicas dos ministérios confirmam uma redução de 35% das entidades da administração direta e de 24% de entidades da administração indireta: Institutos Públicos



Racionalização da Administração Central PREMAC

Número de entidades de acordo com as leis orgânicas

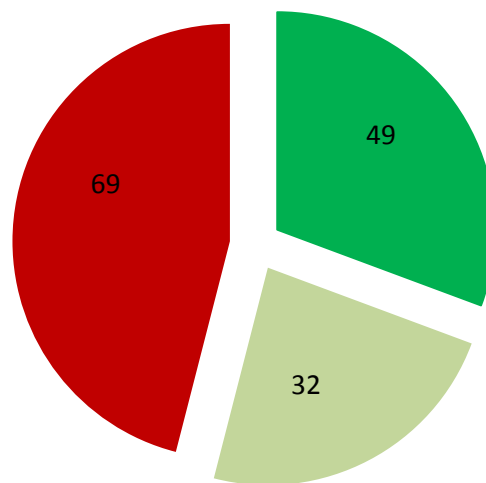
	Administração direta		Administração Indireta	Órgãos consultivos	Outras estruturas
	Serviços centrais	Serviços periféricos			
MAI	7	0	0		
MAMAOT	8	10	8	2	1
MDN	7	0	1	2	6
MEC	8	0	4	3	2
MEE	8	0	12		6
MF	10	0	3		
MJ	6	0	4	1	4
MNE	5	0	3	1	1
MS	4	0	10	1	
MSSS	4	0	6	1	4
PCM	13	4	5	4	6
	80	14	56	15	30



Racionalização da Administração Central PREMAC

- A primeira fase de aplicação do PREMAC fica concluída assim que estejam aprovadas as leis orgânicas das entidades.

	Admin.Direta	Admin.Indireta
MAMAOT	2	
MDN	6	
MEC	6	2
MF	1	
MNE	5	3
MS	4	9
MSSS	3	1
PCM	6	1
Total	33	16



49 de 150 estão publicadas. 69 aguardam aprovação



Racionalização da Administração Central PREMAC

- A fase seguinte à publicação das Leis Orgânicas das entidades, passa pela elaboração das Portarias que definem a organização interna de cada serviço ou organismo e os respectivos cargos de direção intermédia de segundo nível.
- Apenas após a publicação das Portarias, que deve ocorrer no mesmo mês da publicação das Leis Orgânicas dos organismos e serviços, poderão ser definidos os “mapas de postos de trabalho”.



Racionalização da Administração Central PREMAC

O relatório intercalar do PREMAC, de 23 de janeiro, apresenta a seguinte calendarização:

Publicação das leis orgânicas dos ministérios						
Aprovação das leis orgânicas dos serviços e organismos	60 dias após a data de entrada em vigor das LO					Final de Fev.2012
Publicação das LO dos serviços e organismos	Procedimento de promulgação					
Finalização das portarias dos serviços e organismos	No mesmo mês de entrada em vigor das leis orgânicas dos serviços e organismos					Final de Mar.2012
Início do processo de reorganização (atribuições, mapa de postos de trabalho e número de trabalhadores)				Entrada em vigor		Princípio Abr-12
Fim do processo de reorganização (match dos mapas de postos de trabalho e trabalhadores)				60 dias após entrada em vigor dos diplomas		Final de Mai-12



Racionalização da Administração Central PREMAC

Notas finais:

- A implementação do PREMAC tem vindo a cumprir integralmente os objetivos, sendo de assinalar os resultados já concretizados nas leis orgânicas dos ministérios, que representam uma redução de 40% ao nível das estruturas e dos cargos de direção superior da Administração Central;
- O relatório final da aplicação do PREMAC, incluindo o balanço sobre a colocação de pessoal, será apresentado no final de setembro de 2012.



Racionalização da Administração Central Outras medidas:

LEI nº1/2012 – Censo às fundações

<https://www.fundacoes.gov.pt/>

Mais de 500 fundações já inscritas;

Permitirá identificar e reorganizar uma parte daquilo que se apelida por “Estado Paralelo”.

Foi aprovada em Conselho de Ministros a Lei-Quadro das Fundações que passa a estabelecer regras claras para evitar abusos na utilização do instituto fundacional e procura uma evidente separação entre a instituição privada de fundações e a sua instituição pelo Estado, neste caso com o objectivo assumido de pôr um travão à proliferação do «Estado paralelo» e de criação de mecanismos de controlo rigoroso e um regime mais exigente, para todas as situações em que estejam em causa a utilização de dinheiros públicos, quer diretamente, quer pelos benefícios decorrentes da utilidade pública.



Reestruturação dos modelos de governação do Estado



O Governo assumiu a urgência de nos primeiros meses do seu mandato:

- **Valorizar a meritocracia, isenção e transparência**, centrando e referenciando estes valores no contexto das relações entre decisores políticos, a Administração Pública e os cidadãos, como forma de promoção da confiança e correção de desequilíbrios;
- **Adaptar modelos de governação da Administração Pública** ao actual contexto de consolidação orçamental e de redução da despesa pública;
- **Repartir de forma equitativa o esforço de consolidação orçamental**, fazendo os lugares de topo da administração directa e indirecta, incluindo empresas públicas, acompanhar o esforço que está a ser exigido aos portugueses em geral e aos funcionários públicos em particular;
- **Aumentar a eficiência e eficácia do funcionamento da administração directa e indirecta**, promovendo a gestão orientada para os resultados e o cumprimento de objectivos como forma de aumento da eficiência e da eficácia.



REESTRUTURAÇÃO DOS MODELOS DE GOVERNAÇÃO DO ESTADO

- Estatuto do Pessoal Dirigente da Administração Pública (Lei 64/2011, de 22 de dezembro);
- Lei Quadro dos Institutos Públicos (Decreto-Lei n.º 5/2012, de 17 de janeiro);
- Estatuto do Gestor Público (Decreto-Lei n.º 8/2012, de 18 de janeiro).



SÍNTESE DA ALTERAÇÃO DO ESTATUTO DO PESSOAL DIRIGENTE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

(Estatuto do Pessoal Dirigente da Administração Pública: Lei 64/2011, de 22 de dezembro)

- **Recrutamento de futuros titulares de cargos de direção superior é realizado por concurso** aberto a indivíduos com licenciatura com e sem vínculo à Administração Pública, publicitando-se os requisitos formais de provimento, o perfil exigido, a composição do júri e os métodos de seleção a aplicar aos candidatos;
- Seleção da responsabilidade de **entidade independente**, a Comissão para o Recrutamento e Seleção para a Administração Pública, através da aplicação de métodos de seleção previamente definidos;
- Os cargos de direção superior são providos por despacho do membro do Governo competente, em regime de comissão de serviço, **por períodos de 5 anos, num máximo de 10 anos consecutivos, deixando a mudança de Governo de ser causa de cessação de mandato.**



SÍNTESE DA ALTERAÇÃO DA LEI-QUADRO DOS INSTITUTOS PÚBLICOS

(Lei Quadro dos Institutos Públicos: Decreto-Lei n.º 5/2012, de 17 de janeiro)

- **Imposição de procedimento concursal** para o provimento dos lugares nos conselhos diretivos, **em que intervém a Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública**, promovendo a meritocracia, isenção e transparência e contribuindo ainda para a “**despartidarização**” da Administração Pública.
- Restabelecida a transparência e equilíbrio entre os modelos remuneratórios aplicados à administração directa e indirecta do Estado, **o presidente passa a ser remunerado como cargo de direcção superior de 1.º grau da AP, o vice-presidente e vogais são remunerados como cargos de direcção superior de 2.º grau da AP e cessam as regalias e benefícios decorrentes da aplicação subsidiária do Estatuto do Gestor Público.**
- Diferenciação entre os modelos de gestão da administração directa e indirecta, com a redução dos órgãos de direcção à **figura única do conselho diretivo e reduzindo a composição dos conselhos diretivos**, passando de um máximo de cinco para quatro membros.



SÍNTESE DA ALTERAÇÃO DO ESTATUTO DO GESTOR PÚBLICO

Estatuto do Gestor Público (Decreto-Lei n.º 8/2012, de 18 de janeiro)

- Promoção da meritocracia, isenção e transparência na seleção de gestores, com a previsão de **avaliação de currículo e de adequação do perfil da personalidade pela Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública.**
- Restabelecimento de novo equilíbrio entre os remunerações auferidas por gestores públicos em sectores não concorrenciais, que **não pode ultrapassar o vencimento mensal do Primeiro-Ministro, e fixação do vencimento em função de critérios decorrentes da complexidade, exigência e responsabilidade** inerentes às funções.
- Promoção da gestão por objectivos no âmbito do contrato de gestão, que passa a ser de **celebração obrigatória em todas as empresas públicas** e previsão de critérios objectivos para a avaliação e, conseqüentemente, atribuição de prémios de gestão, passando ainda a prever **expressamente a obrigatoriedade de demissão quando a avaliação de desempenho seja negativa.**



CONCLUSÃO

O Governo cumpriu com os objectivos a que se propôs em matéria de reforma dos modelos de governação das entidades do Estado:

- Definiu novas regras de recrutamento e seleção que credibilizam as designações de titulares de cargos de direcção superior da administração direta e indireta, promovendo o mérito, a isenção, a transparência e despartidarização da Administração Pública.
- Racionalizou e ajustou as remunerações e regalias dos cargos da administração indireta, incluindo sector empresarial do Estado, às condições económicas do país e das próprias entidades públicas.



Instrumentos de Gestão de Recursos Humanos



Gestão de Recursos Humanos

O Programa de Governo (e o PAEF) consagra a promoção de políticas de flexibilidade, de adaptabilidade e de mobilidade dos recursos humanos na Administração Pública.

Atualmente existem já mecanismos de mobilidade interna, voluntária e obrigatória, e de mobilidade especial, esta última aplicável no âmbito da reorganização de órgãos e serviços da administração central.

Mobilidade interna:

A Lei do Orçamento para 2012 introduziu importantes simplificações ao nível dos processos de gestão da mobilidade interna:

- Passou a ser permitida a **consolidação definitiva dos trabalhadores em mobilidade, sem necessidade de procedimento concursal** (dentro da mesma categoria).
- Foi aberta a possibilidade de trabalhadores posicionados em carreiras inferiores poderem aceder, por concurso, a outras carreiras, ainda que tal possa implicar a atribuição de acréscimos remuneratórios, valorizando, assim, os recursos humanos qualificados já existentes na AP.



Gestão de Recursos Humanos

Mobilidade especial:

A Lei do OE2012 introduziu alterações tendentes a melhorar a articulação da mobilidade interna com a mobilidade especial nas situações de reorganização de serviços:

- Passa a existir uma fase prévia à colocação de trabalhadores em situação de mobilidade especial, em que se favorece a aplicação das regras da mobilidade interna, agilizando a realocação de trabalhadores por recurso esta modalidade (o que pode ocorrer até ao último momento do processo de reorganização do serviço);
- Foi estabelecido um conjunto de regras referentes ao procedimento de recrutamento de pessoal em mobilidade especial, impondo aos órgãos e serviços da Administração Pública que esgotem a possibilidade de colmatar as suas necessidades de recursos humanos (definitivos ou temporários), dando prioridade aos trabalhadores em situação de mobilidade especial;
- Como estímulo à adopção de comportamentos ativos que fomentem o reinício de funções, procedeu-se à redução dos valores de remuneração auferidos pelos trabalhadores que se encontram em situação de mobilidade especial, de 5/6 para 2/3 na fase de qualificação, e de 2/3 para metade na fase de compensação.



Gestão de Recursos Humanos

Gestão da mobilidade:

- Tem prevalecido, como princípio orientador, a simplificação dos mecanismos de mobilidade para uma rápida adaptação de órgãos e serviços a novas atribuições e condicionantes.
- Esta necessidade é ampliada num enquadramento de profunda reorganização da Administração Pública e de fortes restrições à admissão de novos efetivos.



Gestão de Recursos Humanos

Direcção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

Entidade que terá por missão promover a qualificação e mobilidade dos trabalhadores em funções públicas:

- Focada na aplicação das políticas de desenvolvimento de recursos humanos na óptica da gestão do potencial individual e colectivo, quer na colocação/recolocação de efetivos pela gestão dos processos de recrutamento e de mobilidade, quer na gestão da formação/qualificação necessária aos trabalhadores em funções públicas.
- Assumirá a gestão da mobilidade, passando a deter a responsabilidade de desenvolver políticas ativas de recolocação em funções dos trabalhadores que sejam integrados no Sistema da Mobilidade Especial (SME).



Gestão de Recursos Humanos

§3.48. No âmbito do orçamento anual, promover a flexibilidade, adaptabilidade e mobilidade dos recursos humanos em toda a Administração Pública, nomeadamente através de oferta de formação, se necessário. [T4- 2011]

Os regimes de mobilidade, designadamente de mobilidade geográfica, serão reforçados enquanto instrumentos de gestão dos recursos humanos em toda a Administração Pública. [T2- 2012]

§3.49. Limitar as admissões de pessoal na administração pública para alcançar reduções anuais em 2012-2014 de 2% ao ano (em equivalentes a tempo inteiro) nos quadros de pessoal da administração central e das administrações local e regional. O Governo vai assegurar a implementação desta medida ao nível da administração local e promover as iniciativas necessárias para que cada região apresente o seu plano para atingir o mesmo objectivo de redução.[em curso]



Gestão de Recursos Humanos

Negociação com os Sindicatos da AP:

Temas em discussão:

- *Revisão do Contrato de Trabalho em Funções Públicas*
- *Carreiras não revistas*
- *Mobilidade geográfica*
- *Avaliação de desempenho*

O Governo instituiu a prática de realizar reuniões mensais com os Sindicatos da Administração Pública.



*Serviços Partilhados /
Sistemas e Tecnologias de Informação*



Aposta nas soluções tecnológicas e organizacionais para melhorar e racionalizar o funcionamento interno dos serviços dos Estado

§3.46. Desenvolver a utilização de serviços partilhados na administração central, através da execução dos projectos em curso e da avaliação regular das possibilidades de uma maior integração:

- i. Implementar plenamente a estratégia de serviços partilhados na área de financeira (GeRFIP) e recursos humanos (GeRHup) [Q2-2012]*
- ii. Racionalizar o uso de recursos de TI no âmbito da administração central, através da implementação de serviços partilhados reduzindo o número de entidades de TI nos Ministérios ou noutras entidades públicas. [Q4-2012]*

O funcionamento da Administração Pública deve acompanhar as novas exigências dos cidadãos na sociedade da informação e das empresas na economia do conhecimento, com tónica na racionalização dos processos, melhoria de eficiência com controlo de custos





Reforço da utilização de serviços partilhados:

Neste particular, o Governo está a dar especial importância à implementação dos projetos de serviços partilhados que estão em fase de desenvolvimento, designadamente na área financeira, de recursos humanos e de logística.

- Área de financeira (GeRFIP) – implementado em 153 entidades
- Área de recursos humanos (GeRHup) - entrará em produção em junho no MF
- Compras Públicas

No quadro da reforma das estruturas do Estado, este Governo decidiu criar uma nova Entidade de Serviços Partilhados da AP, I.P. que assumirá a missão e atribuições do Instituto de Informática do MF, da GeRAP e da Agência Nacional de Compras Públicas



Racionalização e redução de custos nas TIC na Administração Pública:

A RCM 46/2011 criou um Grupo de Projeto para as Tecnologias de informação e Comunicação (GPTIC). Este grupo, que contou com a participação ativa do MF, apresentou 25 medidas para a racionalização de custos na Administração Pública, na vertente de sistemas de informação e comunicação.

RCM 12/2012, de 7 de fevereiro ⇔ linhas gerais do “[Plano Global Estratégico de racionalização e redução de custos com TIC na Administração Pública](#)”

As medidas propostas assentam na implementação de mecanismos efetivos de governação das TIC, com a clara definição de objectivos e planos comuns para toda a Administração Pública, partilhando soluções tecnológicas, evitando gastos replicados e desalinhados com orientações estratégicas, potenciando a mudança e a modernização administrativa, centralizando serviços e infra-estruturas comuns, partilhando software e conhecimentos.



Objectivo central: Racionalizar a utilização dos recursos disponíveis

A melhoria do funcionamento e da eficiência da Administração Pública assume um papel relevante no processo de consolidação orçamental a que Portugal se comprometeu.

Reformar a Administração Pública é, no essencial, ajustá-la progressivamente às necessidades da sociedade, face aos contextos que a condicionam a cada momento e aos recursos financeiros que o Estado pode utilizar e que são retirados do setor privado.

Criar valor para a sociedade utilizando os recursos da forma mais eficiente possível



Obrigado pela atenção.

22/02/2012