



Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

A Comunicação na Administração Pública: Diagnóstico da Comunicação da
Direção-Geral das Atividades Económicas em Ambiente Digital

Liliana Marina Martins Soares

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração Pública

Orientador:

Doutor João Salis Gomes, Professor Auxiliar
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2016

AGRADECIMENTOS

A todos os que me incentivaram, apoiaram, ajudaram e ouviram um muito obrigada.

RESUMO

As profundas alterações que se verificaram nos modelos de Administração Pública, nomeadamente através da sua reforma e modernização fizeram com que, ao longo do tempo, também a forma de comunicar com os cidadãos fosse efectuada de forma diferente. As Tecnologias da Informação e Comunicação surgiram como um elemento fulcral para a promoção de um novo paradigma, onde o mundo digital assume agora um papel central, alavancando um trabalho e governação em rede e onde a comunicação deixou de ser encarada como unidirecional, havendo agora o intuito de se obter *feedback* por forma a aproximar e melhorar o relacionamento com os cidadãos. Atendendo à natureza da Direcção-Geral das Atividades Económicas enquanto serviço da administração direta do Estado, o presente trabalho visa efectuar o diagnóstico da comunicação desta Direcção-Geral em ambiente digital, isto é, analisar a forma como a tecnologia ao dispor é utilizada e aferir se existe uma efetiva utilização de todo o potencial dos recursos *online* na divulgação de informação.

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação; digital; *site*; DGAE; *social media*; Administração Pública.

ABSTRACT

The profound changes occurred in public administration models, in particular through its reform and modernization made also a difference in the way communication with citizens were carried out. Information and Communication Technologies have emerged as a key element in the promotion of a new paradigm where the digital world now plays a central role, leveraging networking and governance, and where communication is no longer seen as unidirectional, but rather as an instrument to obtain feedback in order to approach and improve relationships with citizens. Given the nature of the General Directorate of Economic Activities as a service of the direct administration of the State, this paper aims to make the diagnosis of this Directorate-General communication in digital environment, that is, analyse how the technology at the disposal is used and assess if there is an effective use of the full potential of online resources for disseminating information.

KEYWORDS

Communication; digital; site; DGAE; social media; Public Administration.

ÍNDICE

1. A REFORMA E A MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A PERSPETIVA COMUNICACIONAL	3
1.1. Os fatores comunicacionais na evolução dos principais modelos da Administração Pública: da Burocracia à <i>Governance</i>	3
1.1.1. Modelo Burocrático, Profissional ou Weberiano	5
1.1.2. Teoria da <i>Public Choice</i>	7
1.1.3. <i>New Public Management</i>	9
1.1.4. <i>New Public Service</i>	11
1.1.5. <i>Governance</i>	13
1.2. A comunicação pública	15
1.3. O <i>E-Government</i> , a modernização da Administração Pública e as novas formas de interação.....	17
2. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O RECURSO ÀS TIC E A INCURSÃO PELOS <i>SOCIAL MEDIA</i>	21
2.1. Comunicação, Boa Governança e transparência	21
2.1.1. Transparência enquanto vetor fundamental de <i>accountability</i>	22
2.1.2. As diversas formas de transparência.....	23
2.2. Os modelos comunicacionais e a evolução da web	25
2.3. A utilização das TIC por cidadãos, empresas e Administração Pública.....	27
2.4. A importância de um plano de comunicação e o recurso aos <i>social media</i>	32
3. DIAGNÓSTICO DA COMUNICAÇÃO DA DGAE EM AMBIENTE DIGITAL E PROPOSTA DE AÇÕES DE MELHORIA.....	37
3.1. Metodologia	37
3.2. Caracterização da DGAE.....	38
3.3. A comunicação externa na DGAE.....	40
3.3.1. Descrição do processo de envio de informações para colocação no <i>site</i> da DGAE	40
3.4. Diagnóstico da envolvente	41
3.4.1. Análise PEST	41

3.4.2. Análise SWOT.....	42
3.4.3. Análise de stakeholders	44
3.5. Técnicas de recolha de dados	46
3.5.1. Entrevista	46
3.5.2. Inquérito por questionário.....	48
3.6. Análise por observação.....	52
3.6.1. Análise do <i>site</i>	52
3.6.2. Descrição e análise do logotipo da DGAE	55
3.6.3. Análise do estacionamento	57
3.7. Sugestões de ações de melhoria	58
3.7.1. Reformulação do <i>site</i>	58
3.7.2. Incursão pelos <i>social media</i>	60
3.7.3. Comunicação segmentada com métricas: <i>Newsletter</i>	60
3.7.4. Construção de um logotipo	60
3.7.5. Desenvolvimento de estacionamento.....	61
3.7.6. Elaboração de um plano de comunicação.....	62
3.8. Impacto esperado das propostas de melhoria.....	62
CONCLUSÃO	65
BIBLIOGRAFIA	67
FONTES	72
ANEXOS.....	I

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 2.1. Lista de verificação para uso orientada a finalidade dos meios de comunicação social do sector público	35
Quadro 3.1. Mapa de pessoal da DGAE	39
Quadro 3.2. Listagem dos produtos de estacionamento.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Evolução da web	26
Figura 2.2. Proporção de pessoas entre 16 e 74 anos que utilizam internet para participar em redes sociais, Portugal e EU-28, 2011-2015.....	27
Figura 2.3. Utilização das redes sociais nas empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço, por tipo de rede, Portugal, 2015	29
Figura 2.4. Percentagem de empresas da UE-28 que utilizam os <i>social media</i> , por tipo de <i>social media</i> , entre 2013 e 2015.....	30
Figura 2.5. Percentagem de empresas que utilizam as redes sociais por país, 2013 e 2015	31
Figura 3.1. Análise PEST	41
Figura 3.2. Análise SWOT sobre a utilização dos <i>social media</i> pela DGAE.....	43
Figura 3.3. Matriz de análise de <i>stakeholders</i> da DGAE.....	45
Figura 3.4. Logotipo da DGAE.....	55
Figura 3.5. Logotipo actual dos Ministérios. Exemplo: Ministério da Economia e Ministério da Educação	56
Figura 3.6. Logotipos de do Ministério da Economia e da DGAE durante o XIX Governo Constitucional.....	56
Figura 3.7. Logotipos dos Organismos da Administração Direta do Estado sob dependência hierárquica do Ministro da Economia.....	57

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

ASAE	Autoridade de Segurança Alimentar
DGAE	Direção-Geral das Atividades Económicas
DGC	Direção-Geral do Consumidor
DGEEC	Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência
DGEG	Direção-Geral de Energia e Geologia
DPA	Divisão de Planeamento e Apoio
UE	União Europeia
FAQs	<i>Frequently Asked Questions</i>
GEE	Gabinete de Estratégia e Estudos
INE	Instituto Nacional de Estatística
ME	Ministério da Economia
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OMC	Organização Mundial do Comércio
ONU	Organização das Nações Unidas
SG/ME	Secretaria-Geral do Ministério da Economia
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
Web	<i>World Wide Web</i>

INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo a sociedade tem vindo a ser alvo de profundas alterações aos mais diversos níveis, as quais se refletiram também no *modus operandi* Administração Pública.

A evolução dos principais modelos da Administração Pública, consubstanciados na sua reforma e modernização estão simultaneamente correlacionadas com as transformações ocorridas no processo comunicacional público.

Nos últimos anos a constante evolução tecnológica fez com que a Administração Pública tivesse de recorrer e se adaptar às novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) como forma de melhorar o seu desempenho e a sua aproximação aos cidadãos, cada vez mais exigentes relativamente às formas de comunicação e interação.

Ainda que a Administração Pública se esforce por acompanhar as novas tendências tecnológicas, nomeadamente ao nível comunicacional, verifica-se que na prática a adaptação a novos processos nem sempre é efectuada com a celeridade necessária.

Tendo em consideração o contexto supra-exposto, o presente trabalho de projeto tem como ponto de partida o diagnóstico da comunicação externa da Direção-Geral das Atividades Económicas (DGAE), nomeadamente através da utilização das novas TIC.

O reconhecimento do papel central das TIC na reforma e modernização dos modelos de Administração Pública e conseqüentemente na sua forma de comunicação levou a que fosse desenvolvida uma abordagem centrada na comunicação desta Direção-Geral em ambiente digital, isto é, uma análise à forma como utiliza a tecnologia ao seu dispor, nomeadamente se utiliza todo o potencial dos recursos *online* na divulgação de informação.

Perante o exposto, este trabalho de projeto encontra-se estruturado em três capítulos. No primeiro capítulo aborda-se a reforma e modernização da Administração Pública sob a perspetiva comunicacional, isto é a denominada comunicação pública e as diferentes formas de interação características na evolução dos Modelos Teóricos da Administração Pública.

No segundo capítulo é efetuada uma abordagem à importância de um Plano de Comunicação na Administração Pública como forma de potenciar uma melhor, comunicação, boa governança e transparência, sendo, para o efeito, exploradas as potencialidades das TIC, nomeadamente a incursão pelo *social media*.

No terceiro capítulo do trabalho é efetuada uma análise à forma de comunicação da DGAE, com incidência nas ferramentas digitais, por forma a identificar os principais problemas e ineficiências e apresentar sugestões de melhoria, baseadas no resultado da aplicação de diversas ferramentas e técnicas de análise.

1. A REFORMA E A MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A PERSPETIVA COMUNICACIONAL

1.1. OS FATORES COMUNICACIONAIS NA EVOLUÇÃO DOS PRINCIPAIS MODELOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DA BUROCRACIA À GOVERNANCE

A Administração Pública tem vindo ao longo do tempo a ser alvo de várias e importantes transformações. Independentemente das melhorias de eficiência e de eficácia que qualquer mudança específica possa trazer, raramente passa muito tempo sem que um conjunto de disfuncionalidades associadas a essa mudança surja, levando à ponderação de novas direções de mudança (Peters, 2011: 110).

É perante esta constatação que se pode efetuar uma análise evolutiva das principais mudanças e reformas ocorridas nos modelos de Administração Pública, desde o século XX até aos dias de hoje, correlacionando, em simultâneo, as transformações ocorridas no processo comunicacional público.

Assim, tomando como ponto de partida o Modelo Weberiano, também apelidado de Profissional ou Burocrático, pode-se observar que algumas das suas principais características, contribuíram, na sua essência, para que a forma de comunicação predominante fosse semelhante à dos Modelos de Base linear¹, isto é, uma forma de comunicar onde há uma dissociação das funções do emissor e do recetor, apresentando-se a comunicação como mera transmissão de mensagens entre dois pontos mas num único sentido, ou seja, apenas do emissor para o recetor.

Algumas das características do Modelo Burocrático que contribuíram para essa linearidade de comunicação foram, por exemplo, a hierarquização da autoridade; a impessoalidade das relações e o carácter formal das comunicações.

Constata-se que o fluxo comunicacional existente na Administração Pública burocrática é baseado na unidirecionalidade da comunicação tanto interna como externa.

Ao nível interno, era essencialmente devido por dois motivos:

- pelo facto de haver uma excessiva hierarquização, a comunicação era efetuada pelo chamado processo *top-down*, isto é, era emitida desde o superior hierárquico, percorria as várias camadas intermédias e finalmente era recebida pelo inferior hierárquico; e
- por existir uma divisão do trabalho e especialização de funções, impedindo a comunicação mais estreita entre departamentos, fazendo com que não houvesse

¹ Os Modelos de Base Linear são um dos principais modelos de Comunicação, sendo Harol Lasswell, Claude Shannon e Warren Weaver os seus percursores.

lugar à denominada comunicação horizontal, isto é, entre funcionários dentro da mesma linha hierárquica.

No que diz respeito à comunicação externa, pode-se considerar que havia apenas uma transmissão de mensagens e de informação entre a Administração Pública e o cidadão, vendo-se este num papel passivo dentro do ato de comunicar.

Noveili (2006), a este propósito, considera que este fluxo de comunicação externa se baseia apenas no processo de informação, fazendo com que o grau de envolvimento da sociedade seja pequeno e a sua participação discreta.

Com a transição do Modelo de Weber para um novo modelo de administração, onde existe a crença de que a gestão privada é superior à gestão pública e onde o cidadão começa a ser encarado como cliente, começa a existir a necessidade de se obter *feedback* sobre a forma como os clientes encaram os serviços prestados pela Administração Pública, havendo por isso, muitas vezes, o recurso a inquéritos de satisfação.

Noveili (2006) refere que este fluxo de comunicação pode ser enquadrado no que apelida de “Modelo de Consulta”, onde o processo de comunicação é horizontal e a opinião dos cidadãos, vistos como clientes, é solicitada com o intuito de se obter *feedback*. Refere ainda que advém desta pequena interação um nível relativo de participação, ainda que com assimetria no processo comunicativo.

Nesta nova forma de Administração Pública, denominada como *New Public Management*, onde é preconizada a eficiência, a eficácia e a competitividade e onde existe um enfase para os resultados e para a satisfação do cliente, a obtenção de *feedback* é essencial, como tal, podemos enquadrar a forma de comunicação que se efetuava nos Modelos de Base Cibernética², onde se considera o *feedback* como um elemento regulador da circularidade da informação, ou seja, o *feedback* é assumido como parte fundamental do ato comunicativo.

A implementação de praticas de gestão privada na Administração Pública não ficou isenta de críticas e, mais uma vez, surgem vozes dissidentes que pretendem encontrar alternativas a esta forma de administração.

“No início do presente século, académicos da área da Administração Pública começaram a pôr em causa de forma mais sistemática a rigidez dos modelos até aqui existentes, fossem estes mais afetos à tradição burocrática, à teoria da liderança política ou à corrente managerialista” (Madureira, 2004, *apud* Madureira 2006:157).

É neste contexto, que surge o *New Public Service* e analogamente o conceito de *Governance*, que advogam uma cidadania participativa e um sistema de redes, onde as

² Wilbur Schramm e Jean Cloutier são considerados como as principais referências dos chamados Modelos de Base Cibernética.

novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) privilegiam a interação entre os atores sociais independentemente de suas localizações geográficas.

A difusão das novas tecnologias no ambiente informacional, sobretudo na Internet, fazem com que algumas teorias e modelos de comunicação tradicionais deixem de ser aplicados, tendo em conta que os meios de comunicação digitais abrem novas formas de comunicação, remetendo-nos para uma visão mais complexa e dinâmica do pensamento comunicacional.

Neste sentido, “a partir da década de 90, autores como Castells (1999) e França (2002) direcionaram os seus estudos para a denominada “Metáfora da Rede”, conceito que acreditam ser a nova metáfora da realidade contemporânea.

Para França, rede é a metáfora contemporânea que surgiu no final do século XX e substitui o modelo do telégrafo, no qual alguns polos de produção possuíam onipotência sobre os homens que foram reduzidos ao papel de recetores passivos”. (Gomes *et al*, 2009:20).

Perante as profundas alterações que as TIC trouxeram à sociedade e, em concreto, à Administração Pública na sua forma de comunicação e de interação com o cidadão, pode-se afirmar que “hoje, mais do que no passado, mergulhada em pleno século XXI, a Administração Pública foi forçada a tornar-se sensível a variáveis não equacionadas até ao presente. Com efeito, administrar o setor público passa por fazer uma gestão de redes complexas, compostas por atores diversos (com aprendizagens, expectativas e comportamentos diferenciados), por grupos de pressão, grupos políticos, instituições sociais e empresas privadas. Existindo conflitos de interesses entre estes atores, a gestão pública deve ser capaz de os gerir, não devendo impor unilateralmente a sua vontade”(Madureira, 2006: 157).

1.1.1. MODELO BUROCRÁTICO, PROFISSIONAL OU WEBERIANO

A formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo, consideradas as três características principais do modelo clássico de organização administrativa, denominado por Modelo Burocrático, Profissional ou Weberiano, marcaram, durante o século XX, as administrações públicas de todo o mundo (Secchi, 2009: 350-351).

Tendo tido uma disseminação notável, este modelo organizacional atribuído a Max Weber nunca viu esclarecido o que este entendia por burocracia, tendo o conceito sido extraído dos princípios inerentes àquilo que este entendia ser o tipo ideal de organização burocrática, isto é, uma divisão do trabalho por áreas funcionais distintas, onde os responsáveis têm competências diferenciadas; uma organização hierárquica; uma descrição abstrata dos procedimentos embora com uma regulamentação formal; um relacionamento

impessoal entre os membros da organização e um recrutamento segundo as capacidades técnicas, existindo ainda progressão profissional com base na antiguidade e no mérito. (Caupers, 2002: 43).

Para além destes princípios, (Chiaveneto, 2004: 262) refere que, segundo Weber, a burocracia tem as seguintes características:

- carácter legal das normas e regulamentos;
- carácter formal das comunicações;
- carácter racional e divisão do trabalho;
- impessoalidade nas relações;
- hierarquia de autoridade;
- rotinas e procedimentos padronizados;
- competência técnica e meritocracia;
- especialização da administração;
- profissionalização dos participantes;
- completa previsibilidade do funcionamento.

No que concerne à forma de comunicar, verifica-se que a burocracia está imersa em comunicações escritas, ou seja, as regras, as decisões e as ações administrativas são formuladas e registadas por escrito, com o intuito de poderem ser comprovadas e documentadas adequadamente, advindo daí o seu carácter formal (Chiaveneto, 2004: 263).

O modo como a comunicação é efetuada no modelo burocrático pode ser enquadrada na chamada comunicação administrativa, ou seja, “aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas e que permite viabilizar todo sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes” (Kunsch, 2003: 152).

Tendo em conta que as inúmeras definições de comunicação fazem com que até hoje não exista um consenso capaz de aglutinar todas as perspetivas e teorias de modo a se encontrar uma definição aceite por todos, também no que diz respeito ao termo comunicação administrativa existem inúmeras definições, tendo esta sido referenciada por alguns autores como “o intercâmbio de informações dentro de uma empresa ou repartição, tendo em vista a sua maior eficiência” (Andrade, 1996, *apud* Kunsch, 2003, p. 153), como “o sistema de comunicação que serve (ou poderia servir) àqueles que preenchem as funções administrativas da organização” ou, ainda, como aquela que altera, explora, cria ou mantém relações situacionais entre funções-tarefas, pelas quais é responsável, ou entre sua subsecção e qualquer outra da organização global.

Quando se problematiza o Modelo Burocrático, é necessário ter presente que este modelo refere um tipo ideal de burocracia que não reflete propriamente a realidade do seu

tempo, ou seja, é um contraste relativamente às deficientes práticas administrativas àquela data (Pitschas, 1993: 645-646).

Neste sentido, e feita a ressalva, pode-se constatar que para Weber este é um modelo do tipo ideal e que as suas vantagens se prendem com a probabilidade das autoridades burocráticas terem mais êxito graças não só à manutenção da unidade de comando e à coordenação das atividades administrativas, como também à garantia de uniformidade de controlo jurídico, devido à forma burocrática do procedimento administrativo e da organização interna. (Pitschas, 1993: 645).

No entanto, verifica-se ao longo da segunda metade do século XX que este modelo não revelou apenas vantagens mas também algumas dicotomias.

Se ao nível das vantagens (Pitschas, 1993: 645) salienta a garantia de imparcialidade e objetividade no que diz respeito ao tratamento de todos os cidadãos em virtude da relação impessoal que é mantida, inversamente, lembra que essa mesma impessoalidade do relacionamento com o administrado, resulta numa atenção insuficiente aos direitos e necessidades dos cidadãos. Por outro lado, e ainda no campo das dicotomias, o autor destaca como vantajoso o aumento verificado da eficiência e da produtividade da administração pública no desempenho de funções rotineiras, devido à elevada especialização deste modelo, mas, inversamente, considera que essa mesma especialização de funções é desvantajosa pois impede a comunicação mais estreita entre unidades, levando à proliferação de autoridades paralelas e ao aumento dos custos de coordenação.

Do ponto de vista comunicacional, verifica-se que numa estrutura altamente hierarquizada como a característica do Modelo Burocrático, a informação está centrada no topo da hierarquia, encontrando-se estruturada de modo rígido e formal, sendo a sua difusão efetuada sob a forma de normas e regulamentos, decisões e atos administrativos.

Assim, o processo de comunicação numa organização burocrática baseia-se na formalização, verticalização e na morosidade dos fluxos de informação, fazendo com que praticamente não exista comunicação horizontal como verificaremos infra.

1.1.2. TEORIA DA *PUBLIC CHOICE*

Nas últimas décadas do século XX, o modelo burocrático, implementado na grande maioria das administrações públicas ocidentais, começou a ser cada vez mais criticado perante as novas exigências sociais e económicas que resultam na evolução do papel do Estado.

Se até então as principais funções do Estado consistiam em manter a lei e a ordem, assegurar a paz (interna e externa) e garantir a segurança da sociedade, a emergência do *Welfare State*, caracterizado pela expansão das atividades do Estado (Pitschas, 1993: 646-

647), fez com que estas funções e, conseqüentemente, o modelo de administração pública em vigor começassem a ser postos em causa.

“Tendo em vista a resolução dos grandes problemas económicos, sobretudo gerados pela II Grande Guerra Mundial, durante algumas décadas o *Welfare State*, enquanto ator social e organizador da sociedade, apoiou-se em modelos mistos de economia, tentando gerar estabilidade e crescimento económico, sobretudo com o propósito de proteger os cidadãos ante a ameaça da exclusão social e das demais contingências económicas e sociais” (Madureira, 2006: 154).

A crise da década de setenta, o peso do *Welfare State* e o facto da Administração Pública ter começado a desempenhar um papel mais interventivo, onde os princípios tradicionais de burocracia e de gestão passaram a ser considerados obsoletos e desadequados fez com que surgisse “uma onda de confrontação intelectual contra o modelo burocrático liderada por Simon (1947), Waldo (1948) e Merton (1949)” (Secchi, 2009: 353).

Català (2005) aludindo às ideias do sociólogo Michel Crozier, refere que “uma crítica muito partilhada desde os anos cinquenta ao modelo de Weber foi a do chamado «círculo burocrático vicioso», que se expressava na prioridade dos meios sobre os fins, na desconsideração pelos utentes e utilizadores e nas diversas manifestações de alienação dos trabalhadores (desmotivação, absentismo e rotação excessiva), ao que normalmente se respondia com mais controlo, ou seja, novas regras e mais centralização, o que produz o aumento dos mesmos problemas, a exigência de novos controlos e assim sucessivamente”.

Foi neste contexto que o modelo profissional weberiano começa a ser visto como ineficiente e incapaz de prosperar, sendo necessário procurar novas alternativas, surgindo assim a teoria da *Public Choice*.

Tendo vários pressupostos subjacentes, importa destacar que esta teoria é usualmente definida como a aplicação do individualismo metodológico, onde só o individuo é sujeito de ações individuais ou coletivas e só ele tem preferências, valores e motivações. Existe portanto um enfoque no individuo enquanto pessoa autointeressada capaz de tomar decisões individuais e racionais com vista a maximizar os seus próprios ganhos, procurando sempre obter nas suas decisões o maior benefício ao menor custo (Denhardt e Denhardt, 2003:10).

Considerando esta perspetiva, a teoria da *Public Choice* pode também ser definida como a aplicação da economia à política, onde o postuldo comportamental básico é o de que o homem é egoísta, racional e maximiza a utilidade” (Mueller, 1979, *apud* Bihilim, 2004, p. 36).

Esta teoria sublinha assim que os funcionários e dirigentes não se movem pelo interesse público, pela equidade ou pelos direitos dos cidadãos, mas de acordo com

interesses egoístas, havendo por isso necessidade de centralização, coordenação e controlo pelo poder político.

1.1.3. NEW PUBLIC MANAGEMENT

Uma parte importante da atividade da Administração Pública consiste na comunicação com o público, sendo que a capacidade de uma organização comunicar eficazmente com o exterior depende da qualidade da comunicação interna.

Neste sentido, ainda que os canais de comunicação interna sirvam o propósito de promover a cooperação diária entre e dentro dos organismos públicos, podemos verificar que a comunicação vertical, tal como a que era característica do modelo burocrático, segue a cadeia hierárquica de autoridade, desde a posição de chefia até ao subordinado, passando por todos os níveis de hierarquia, fazendo com que muitas vezes a estreita dependência deste grande nível de hierarquia possa atrasar ou mesmo bloquear a cooperação e a comunicação (OCDE, 1987: 79-82).

Zémor (1995) refere que na comunicação pública o cidadão é um interlocutor ambivalente, pois tanto respeita e se submete à autoridade das instituições públicas, como protesta sobre a falta de informação, mensagens mal construídas, incompletas ou mal divulgadas.

Neste contexto, constata-se que comunicação e a divulgação de informação é um fator de extrema relevância para perceção dos cidadãos no que concerne à qualidade dos serviços públicos, uma vez que a comunicação é considerada como um contributo para um melhor relacionamento entre os cidadãos e a Administração Pública (OCDE, 1987: 82).

Foi precisamente a opinião negativa dos cidadãos acerca da qualidade dos serviços públicos que, entre outros fundamentos — como as críticas à burocracia profissional de Weber, nomeadamente através da teoria da *Public Choice*; a crise económica dos anos 70; os défices orçamentais excessivos e a crise do *Welfare State*; a ideia de que a gestão pública era inferior à privada e as tendências para estruturas menos centralizadas e mais equitativas — levaram ao advento do *New Public Management*, em meados dos anos 80 do século XX.

Secchi (2009) define o *New Public Management* como “um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública, baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade”, que procura encontrar formas de tornar as organizações públicas mais participativas (Peters, 2001: 43).

Ainda que “a nova gestão pública possa ter tantos significados quantas as pessoas que interpretam e aplicam a expressão” (Peters, 2001: 43) e que “não exista consenso sobre uma definição precisa daquilo que o *New Public Management* representa, é, no entanto,

possível destacar um número de princípios comuns característicos da sua implementação em países diferentes” (Guiouque, 2003: 573).

Entre os princípios supramencionados destacam-se os objetivos de melhorar a qualidade da prestação dos serviços públicos na lógica do cidadão/cliente; de modernizar o processo produtivo de modo a organizar os serviços, tornando-os mais flexíveis e adaptáveis e diminuir a despesa pública, através do aumento da produtividade e da descoberta de novas fontes de financiamento.

Verifica-se assim que com o *New Public Management* surge um conjunto de reformas administrativas que se vão refletir tanto ao nível funcional, como ao nível estrutural nos organismos públicos.

Ainda que as reformas sejam diversas e, como tal, diferentes de país para país, existem algumas características comuns onde se enfatiza a adoção de estilos de gestão e práticas de gestão privada, onde a mudança de visão em relação ao cidadão, passando este a ser encarado como cliente, faz com que exista uma orientação para a qualidade dos serviços oferecidos a esses mesmos clientes e onde a ênfase nos resultados funciona como estímulo da competição no setor público.

Por outro lado, para além destes traços em comum, é possível, segundo Guiouque (2003: 573-574) identificar três tipos principais de modelos de *New Public Management*, sendo eles:

- o modelo de mercado ou modelo de eficiência, onde o principal objetivo é, como o próprio nome indica, tornar os organismos do setor público mais eficientes, através da utilização de instrumentos de gestão do setor privado, sendo a avaliação de desempenho e a competitividade entre organismos conceitos dominantes;
- o modelo de downsizing, descentralização e flexibilidade, onde a ideia central é focada na descentralização com o intuito de aligeirar a chamada “máquina burocrática”, fazendo com que haja uma distribuição de poderes na tomada de decisão para níveis mais próximos dos “clientes”;
- o modelo de qualidade ou de excelência, onde se pretende satisfazer as necessidades dos clientes, através de mecanismos que auxiliem a alteração da cultura organizacional com vista a uma melhoria contínua. São feitos esforços para satisfazer os clientes através da certificação com as normas ISO (em português, Organização Internacional para Padronização, criada em 1946) ou com questionários de satisfação.

Considerando estes principais modelos, pode-se verificar que do ponto de vista comunicacional, a interação com o público deixa de ser tão linear e unidirecional, passando a ter uma grande componente bidirecional, ou seja, existe a oportunidade de obter o

chamado *feedback*. Nesta forma de comunicação, as ações podem ser ajustadas para ir ao encontro das necessidades dos clientes e a informação transmitida é adaptada às capacidades e necessidades de cada cliente para que haja uma boa compreensão da mesma (OCDE, 1987: 82).

Podemos verificar que à luz desta nova concepção de gestão — fruto da necessidade de transparência nas decisões políticas, do incremento de critérios como a eficiência, a eficácia e a racionalização na Administração Pública, bem como da ideia de que a esta funcionará melhor se for gerida como um organismo do setor privado, — a ideia de se encarar o cidadão como cliente assume um papel central na Administração Pública, ligando o *New Public Management* à Teoria da *Public Choice*.

No entanto, os estilos de administração advogados são efetivamente diferentes, pois enquanto a Teoria da *Public Choice* advoga, como explanado no ponto anterior, a necessidade de centralização, coordenação e controlo, o *New Public Management*, por seu lado, sublinha a importância da descentralização, desregulação e delegação do poder político nos gestores.

1.1.4. NEW PUBLIC SERVICE

As incongruências e as contradições que o *New Public Management*, enquanto modelo normativo pós-burocrático, levantou na sociedade — como, por exemplo, o facto de partir de pressupostos teóricos, não demonstrados, de que a gestão empresarial seria intrinsecamente mais adequada independentemente dos contextos e propósitos organizacionais a cada estrutura — fez com que as reformas vigentes em diversos países levantassem alguns problemas, surgindo assim diversas críticas ao modelo.

Hood (1991, *apud* Rocha, 2000) sintetiza todas essas críticas da seguinte forma:

- O *New Public Management* não tem qualquer conteúdo teórico;
- A grande consequência do *New Public Management* tem sido o aumento exponencial dos controladores orçamentais e de performance, sem que o facto se tenha traduzido em melhorias dos serviços públicos;
- Embora se apresente como promotor do bem comum, na realidade o *New Public Management* tem servido de veículo para interesses particulares, sendo criada uma elite de novos gestores públicos, cujos privilégios são muito superiores aos dos antigos administradores;
- O *New Public Management* tem que ser entendido como um modelo de gestão pública de matriz britânica e, como tal, dificilmente poderá ser exportado para outras estruturas e culturas administrativas”.

É neste contexto de criticismo que surge o *New Public Service*.

Denhardt (2000) descrevem-no como uma alternativa aos modelos da administração pública tradicional e de natureza manageralista, criada através de explorações teóricas e de inovações práticas.

Para estes autores, os conceitos como eficiência e produtividade não devem ser esquecidos, mas devem ser utilizados num contexto de democracia, comunidade e interesse público, pelo que identificam o que para eles são os sete princípios-chave do *New Public Service*:

- O papel principal do funcionário público é ajudar os cidadãos a articular e a ir ao encontro dos seus interesses comuns, em vez de tentar controlar ou orientar a sociedade em novas direções;
- Os gestores públicos devem criar uma noção coletiva e compartilhada de interesse público. O objetivo não é encontrar soluções rápidas impulsionadas por escolhas individuais. Pelo contrário, é a criação de interesses comuns e de responsabilidade partilhada;
- As políticas e programas que dêem resposta às necessidades públicas podem ser mais efetivas e responsabilmente alcançadas através de esforços coletivos e processos colaborativos;
- O interesse público é o resultado de um diálogo sobre os valores partilhados e não da agregação de interesses individuais próprios. Portanto, os funcionários públicos não devem apenas responder às exigências dos "clientes", mas focar-se na construção de relações de confiança e colaboração com e entre os cidadãos;
- Os funcionários públicos não devem apenas estar atentos ao mercado, eles devem também atender a lei estatutária e constitucional, aos valores da comunidade, às normas políticas, aos padrões profissionais e aos interesses dos cidadãos;
- Os organismos públicos e as redes em que participam são mais propensos a ser bem sucedidos a longo-prazo se operarem através de processos de colaboração e liderança partilhada, baseada no respeito por todas as pessoas;
- O interesse público é melhor prosseguido por funcionários públicos e cidadãos comprometidos em contribuir significativamente para a sociedade e não por gestores-empresendedores que atuam como se o dinheiro público fosse seu" (Denhardt e Denhardt, 2000, *apud* Denhardt e Denhardt 2003, p.9).

Entre estes princípios verifica-se uma coerência de ideias, onde é sublinhada a importância do papel do servidor público na ajuda aos cidadãos em prol dos interesses comuns, atendendo à lei, aos valores da comunidade, às normas políticas e profissionais e

aos interesses dos cidadãos; a necessidade de construção de uma noção coletiva de interesse público e de responsabilidades compartilhadas; a apologia de que a eficácia das políticas públicas é maior se estas forem efetuadas através de esforços coletivos e de processos colaborativos e, por fim, a importância da valorização das pessoas, da cidadania e do serviço público (Denhardt e Denhardt, 2000: 553-556).

Neste prisma verifica-se que este modelo vai buscar as suas principais influências aos modelos e teorias baseados:

- Nas teorias da cidadania democrática, onde os indivíduos têm a capacidade de influenciar o sistema político através de um envolvimento ativo na vida democrática e onde os cidadãos têm uma ligação moral e um sentido de pertença para com a sociedade e, como tal, olham para além dos seus interesses pessoais em prol do interesse público (Denhardt e Denhardt, 2007: 27-31);
- Nos modelos de comunidade e sociedade civil, onde as pessoas necessitam de trabalhar os seus próprios interesses no contexto das preocupações da comunidade e onde o papel do Governo, especialmente do local, é o de ajudar e apoiar a comunidade;
- Na teoria do humanismo organizacional e do discurso, onde a sinceridade e o discurso aberto entre todos os partidos políticos, os cidadãos e os gestores públicos deve ser a base da governação, ou seja, para que haja novamente uma noção de legitimidade no campo da administração pública, é necessário que o diálogo seja promovido. (Denhardt e Denhardt, 2000: 552-553).

Do ponto de vista comunicacional, constata-se que o *New Public Service* ao advogar um envolvimento ativo dos cidadãos e ao promover o diálogo como forma de participação, faz com que a comunicação bidirecional não seja apenas com o intuito de obter *feedback*, como sendo o caso dos inquéritos de satisfação, bastante utilizados no *New Public Management*, mas seja parte de uma nova configuração comunicacional, onde a participação é baseada numa parceria.

1.1.5. GOVERNANCE

Tradicionalmente o termo *Governance* estava associado ao Governo e ao exercício de poder pelos líderes políticos, contudo verifica-se que a partir dos anos 80 do século passado este termo emergiu com um novo significado, referindo-se agora a um conceito mais amplo onde não se inclui só o Governo, mas também processos e atores da sociedade civil. (Kjaer, 2004:1).

Segundo Bevir (2012), “a palavra *Governance* tornou-se omnipresente desde a década de 80”, tendo para isso contribuído o fenómeno associado à globalização, os avanços tecnológicos que lhes estão associados e as alterações existentes, nomeadamente no que diz respeito à relação entre Estado, Administração Pública e cidadãos.

Para o autor, *Governance* refere-se a todos os processos de governação, quer sejam efectuados por um Governo, por um mercado ou por uma rede.

Madureira (s.a.) por seu lado, considera que se pode encarar o “conceito de *Governance* como o reconhecimento de que numa sociedade global não existem imposições unilaterais de quaisquer tipos de liderança. Num contexto em que a realidade pública é determinada pela ação de redes onde intervêm actores nacionais, internacionais, locais, sindicatos, partidos políticos, grupos de pressão e de interesses e empresas privadas, a tarefa dos governos centra-se em mediar o diálogo entre os diversos actores intervenientes no processo público/político”.

É neste contexto que a *Governance* surge associada a uma multiplicidade de definições³, que devido à sua amplitude podem efetivamente ter um conjunto de significados bastante díspares.

Rhodes (1996) considera o termo *Governance* impreciso e, como tal, associa-lhes algumas perspetivas diferentes, como estado mínimo; governança corporativa; nova gestão pública; boa governança; sistemas sociocibernéticos e redes auto-organizáveis.

Pierre e Peters (2000) por sua vez identificam quatro conceptualizações diferentes, sendo elas: hierarquias; mercados; redes e comunidades.

Entres os múltiplos (des)entendimentos sobre a definição de *Governance*, verifica-se que a palavra rede se destaca como sendo um dos poucos denominadores comuns, ainda que possa também esta possa assumir conceitos e conotações diferentes.

Se por um lado, se pode falar de redes em referência a um conjunto de pessoas ou organismos que estabelecem contactos entre si e onde a Administração Pública se teve que tornar sensível a novas variáveis até então não equacionadas, havendo agora a necessidade de efectuar uma gestão de redes complexas, compostas por actores diversos, onde na existência de conflitos a gestão pública deve ser capaz de os gerir, ao invés de impor unilateralmente a sua vontade (Madureira e Rodrigues, 2006: 157), por outro, pode-se falar de redes numa perspectiva tecnológica onde “rede é um conjunto de nós interconectados capaz de encurtar distâncias e integrar novos nós rapidamente. Os nós podem ser pessoas, computadores, empresas, comunidades, países, etc. Essa ideia de nó varia, porque a rede pode ser pensada como uma experiência prática de usuários

³ Bevir (2012); Osborn (2010); Kjaer (2004), entre outros.

conectados a espaços virtuais, como um modelo amplo de funcionamento social ou como uma forma aplicável a outras áreas que pretendam discutir quaisquer interconexões”. (Castells, 1999, *apud*, Gomes *et. al*, 2009, p. 20)

A metáfora da rede é um aspeto que está ligado à ideia de globalização, precisamente por supor formas complexas de interações, interconexões e reciprocidade.

Segundo Castells (1999, *apud*, Gomes *et. al*, 2009, p. 20) “a comunicação está profundamente transformada pelo paradigma informacional e pela conexão às redes globais. As tecnologias estão cada vez mais a serviço da informação, as inovações tecnológicas penetram facilmente nas atividades humanas, os processos comunicacionais estão mais flexíveis, a convergência das tecnologias privilegia um sistema integrado de comunicação, enfim, um conjunto de novas relações estabelece a lógica da rede”.

Com a difusão da internet e das novas tecnologias, emergiu uma nova forma de comunicação interativa, onde há uma transformação tecnológica baseada na digitalização da comunicação.

1.2. A COMUNICAÇÃO PÚBLICA

Na Administração Pública, a comunicação é onnipresente. Contribui para a realização de objetivos e responde tanto às necessidades dos organismos públicos como dos cidadãos (Muscalu, 2015: 71). É com esta premissa de ubiquidade que a comunicação revela a sua importância nos mais diversos domínios, nomeadamente no da Administração Pública.

A comunicação na Administração Pública é veiculada por mensagens que são, em princípio, emitidas, recebidas e tratadas pelos organismos públicos em nome do cidadãos, sendo a sua evolução fruto da necessária resposta à crescente complexidade da sociedade e à necessidade de relação entre a Administração Pública e os cidadãos (Zémor, 1995: 1).

Tendo em conta que a comunicação pode assumir várias dimensões como, por exemplo, a da comunicação política — onde se tenta influenciar e controlar as perceções do tema político através dos meios de comunicação de massa —, importa mencionar que a referência à comunicação pública neste trabalho deve ser entendida como aquela que envolve o cidadão de maneira participativa e estabelece um fluxo de relações comunicativas entre a Administração Pública e a sociedade.

Nesta perspetiva, “a comunicação pública assume-se como um meio estratégico para aproximar a Administração Pública dos cidadãos. Cabe à comunicação pública dar a conhecer os serviços prestados pela administração à coletividade, conferindo-lhe visibilidade e criando uma imagem positiva e credível da sua atuação” (Rio, 2011: 176).

“Por consequência, a comunicação pública é a comunicação formal que diz respeito à troca e à partilha de informações de utilidade pública, assim como à manutenção da

ligação social cuja responsabilidade é incumbência das instituições públicas” (Zémor, 1995: 1).

Miège (1989) observa que “a comunicação pública parece ser não somente um fator de mudança para a Administração Pública, como também um meio de modificar o comportamento do público e as suas atitudes, e de envolvê-lo em novas tarefas que exigem a sua adesão, a ponto dela aparecer como substituta da confrontação face-a-face com os cidadãos”.

Espera-se assim que a prática de comunicação pública contribua para alimentar o conhecimento cívico, para facilitar a ação pública e para garantir o debate público, ainda que as suas informações sejam muitas vezes complexas, devido à sua finalidade estar sempre associada à missão inerente a cada organismo público.

Zémor (1995) identifica cinco categorias da comunicação pública:

- *Disponibilização de dados públicos*, isto é, a obrigação que os organismos públicos têm de comunicar, disponibilizar e difundir informação aos cidadãos.

Nesta forma de comunicação é necessário ter em consideração dois aspetos fundamentais: por um lado, o volume de informação transmitida e, por outro, a tecnicidade da mesma, pois dada a sua natureza, a mesma só será útil se for disponibilizada num formato reduzido e simplificado, por forma facilitar o exercício dos direitos e deveres dos cidadãos;

- *Relacionamento dos serviços públicos com os cidadãos*, isto é, garantir o diálogo e uma assistência personalizada, tendo em conta a complexidade de textos e de procedimentos associados às informações e dados públicos;
- *Promoção dos serviços públicos*, no sentido de comunicar os serviços e os organismos disponíveis ao cidadão;
- *Campanhas de informação de interesse geral*, onde se visa a chamada comunicação que contém informações gerais inerentes ao funcionamento institucional e político, onde se pode ainda inserir termos como “educação cívica” e “divulgação de grandes causas sociais”;
- *Valorização das instituições públicas*, onde se pretende praticar a chamada comunicação institucional, isto é, onde se visa esclarecer as competências e atribuições de um organismo público, afirmar a sua identidade e imagem, bem como proceder à chamada “prestação de contas”.

Mainieri (2011) considera que o intuito principal da comunicação pública é transmitir informação de interesse público aos cidadãos e que quando esta cumpre o seu primeiro papel, que é informativo, abre espaço para que exista diálogo e participação recíproca.

Para enfatizar esta linha de raciocínio pode-se depreender que a “a comunicação pública, então, deve ser compreendida com sentido mais amplo do que dar informação.

Deve incluir a possibilidade de o cidadão ter pleno conhecimento da informação que lhe diz respeito, inclusive aquela que não busca por não saber que existe, a possibilidade de expressar suas posições com a certeza de que será ouvido com interesse e a perspectiva de participar ativamente, de obter orientação, educação e diálogo (Jorge Duarte, 2007, *apud* Mainieri, 2011, p. 53).

O advento das TIC, nomeadamente da internet, fez com que os processos comunicacionais fossem alvo de profundas modificações, fazendo com que também a forma de interação não só entre indivíduos, como também entre Administração Pública e cidadãos, se alterassem de forma profunda, abrindo novas possibilidades de interação e fazendo com que o recetor da informação passasse em tempo real a ter hipótese de acrescentar e produzir conteúdos.

Se ao longo da história a humanidade passou por três grandes revoluções comunicativas, relacionadas respetivamente com o aparecimento da escrita, da imprensa e dos chamados *mass media*, o advento da chamada era digital é para muitos já considerado a quarta revolução da comunicação.

Felice (2008), *apud* Mainieri (2011) considera que “pela primeira vez na história da humanidade, a comunicação torna-se um processo de fluxo em que as velhas distinções entre emissor, meio e recetor confundem-se e trocam-se até estabelecerem outras formas e outras dinâmicas de interação, impossíveis de serem representadas segundo os modelos dos paradigmas comunicativos tradicionais”.

1.3. O E-GOVERNMENT, A MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E AS NOVAS FORMAS DE INTERAÇÃO

Intimamente ligado à modernização da Administração Pública, o *e-government* tem assumido uma importância crescente na sociedade atual, sendo a sua grande prioridade a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados pela Administração Pública, através do uso das TIC, que serão abordadas com maior detalhe no capítulo seguinte.

O advento da internet revolucionou não só as formas de comunicar como também os processos utilizados pela Administração Pública para interagir com os cidadãos, fazendo ao mesmo tempo com que as barreiras impostas pelo distanciamento geográfico passassem a ser atenuadas com a construção de redes de comunicação em tempo real.

A crescente procura pela prestação de serviços eficientes e de baixo custo, aliados aos desenvolvimentos tecnológicos fez com que o *e-governement* se tornasse uma realidade cada vez mais patente na nossa sociedade.

Contudo, e apesar da sua generalização, o termo *e-government* não é encarado universalmente da mesma maneira, tendo inclusivamente múltiplas definições, verificando-

se que as suas diferenças não são apenas semânticas mas podem também refletir as prioridades estratégicas dos diversos Governos.

A OCDE define *e-government* referindo-se ao uso das TIC e particularmente da internet como uma ferramenta para atingir uma melhor governação (OCDE, 2003: 23).

Mateus, João (2008), por seu lado, considera que o *e-government* “é visto como um processo estratégico para melhorar a relação dos cidadãos e das empresas com a Administração Pública, contribuindo decisivamente, a par disso, para a sua modernização”.

Para Ferrer (2003), *apud* Mateus (2008) o *e-government* é “o conjunto de serviços e de acesso a informações que o Governo possibilita aos diferentes atores da sociedade civil por meios eletrónicos. Isto quer dizer que o *e-government* é um conceito bem mais abrangente do que o de um governo informatizado. O *e-government* visa ser um governo informatizado, mas aberto e ágil capaz de receber, responder e criar interação com vista a uma sociedade melhor. Com isto amplia-se a cidadania, reduz-se a burocracia, aumenta-se a transparência na gestão e apropria-se a participação dos cidadãos na fiscalização do poder público”.

Uma vez que o *e-government* pode, como anteriormente referido, refletir as prioridades estratégicas dos diversos Governos, as suas fases de implementação também podem variar, como tal, é possível dividir essas fases de implementação em três:

- *Publicação* – utilizando as TIC para expandir o acesso à informação governamental;
- *Interação* – alargando a participação cívica;
- *Transacção* – disponibilizando serviços públicos *online*, Center for Democracy and Technology (2002).

No que diz respeito à interação supra mencionada, existem quatro tipos básicos de interação que podem ser sucintamente descritos da seguinte forma:

- *Interação Governo-Governo*, envolve a partilha de dados e a realização de troca de informações por via eletrónica entre vários departamentos do governo, sendo que essa troca de informações pode ser efetuada intra ou inter organismo ao nível nacional.
- *Interação Governo-Cidadão*, onde ocorre a difusão de informação e a prestação de serviços por via eletrónica.
- *Interação Governo-Empresas*, inclui a aquisição de bens e serviços de forma eficiente e melhorada, envolvendo ainda transações relativas a, por exemplo, licença e impostos.
- *Interação Governo-Trabalhadores*, que varia desde oportunidades de emprego a informações relativas a regras, regulamentos e benefícios (Unesco, 2005:12).

Fang (2002) acrescenta um outro tipo de interacção, que denomina por *Interação Governo-Organizações sem fins lucrativos*, onde existe a troca de informações e comunicações com organizações sem fins lucrativos, partidos políticos e organizações de cariz social.

Verifica-se assim que a modernização da Administração Pública através do recurso das TIC proporciona novas forma de interacção e comunicação que serão mais aprofundadas no capítulo seguinte.

2. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O RECURSO ÀS TIC E A INCURSÃO PELOS SOCIAL MEDIA

2.1. COMUNICAÇÃO, BOA GOVERNANÇA E TRANSPARÊNCIA

A comunicação pública, tal como referido no ponto 1.2., visa envolver o cidadão de maneira participativa e tem por objetivo promover a troca ou a partilha de informações de interesse público, passando assim a desempenhar um importante papel na mediação de práticas de Boa Governança.

Noveili (2006) afirma que o papel da comunicação pública no processo de apoio às práticas de Boa Governança é decisivo, uma vez que é necessário fortalecer as relações com os cidadãos e estimular a sua participação para aumentar a confiança pública no Governo, melhorar a qualidade da democracia e a capacidade cívica da população.

Ainda que expressão Boa Governança possa, a par da quase totalidade das terminologias, sofrer ligeiras alterações dependendo dos contextos em que são aplicadas, existe um conjunto de princípios e características consideradas essenciais que lhe são atribuídas.

De acordo com a UNESCAP (2009), a Boa Governança tem oito características principais: “é participativa, orientada para o consenso, responsável, transparente, responsiva, eficaz e eficiente, equitativa e inclusiva e atua com base no princípio da legalidade”.

Para a OCDE (2011) os principais elementos de Boa Governança referem-se à *accountability*, à transparência, à eficiência e eficácia, à capacidade de resposta e ao respeito pela lei.

Com base nestas características e princípios, pode-se então considerar que a Boa Governança se traduz numa forma legítima, responsável e eficaz de obtenção e de utilização de poderes e recursos políticos na prossecução de objetivos sociais amplamente aceites.

Apesar de existirem princípios e características comuns, Rachel (2012) considera que o termo Boa Governança é extremamente evasivo pois pode ter significados diferentes para diferentes organizações. Refere que, por exemplo, para o Banco Mundial a Boa Governança direciona-se para as instituições económicas e para a gestão do setor público e está relacionada com a transparência, com a *accountability* e com as formas de regulação. Em contraponto, explica que para outras organizações como as Nações Unidas, a OCDE ou mesmo para a Comissão Europeia o termo Boa Governança já se relaciona mais com a Governança democrática e com os direitos humanos, aspetos que são evitados na abordagem efetuada pelo Banco Mundial.

Independentemente do enfoque que se atribui a esta expressão, regra geral, o termo Boa Governança aponta, tal como o próprio nome indica, para coisas boas, contudo é também essencial sublinhar o facto que só se fala de Boa Governança, com a ideia subjacente de que também existe Má Governança.

Neste sentido, por Má Governança podemos entender uma Governança onde o desempenho das instituições públicas num país estão fortemente relacionadas com corrupção, distorção de orçamentos governamentais, crescimento desigual, exclusão social e falta de confiança nas autoridades” (Banco Mundial, s.a.).

Um dos termos comumente aceites como ligados à denominada Má Governança é a corrupção, que, por norma, se tenta combater através da sensibilização para a utilização de transparência nas atividades das mais diversas instituições e organizações, enquanto um dos principais elementos da prestação de contas (*accountability*).

Verifica-se assim que as principais formas de combate à corrupção e concomitantemente à Má Governança compreendem mecanismos considerados essenciais para a existência da supramencionada Boa Governança, como a transparência e a *accountability*, que a seguir se aborda como mais detalhe.

2.1.1. TRANSPARÊNCIA ENQUANTO VETOR FUNDAMENTAL DE ACCOUNTABILITY

Por norma a *accountability* está relacionada com a necessidade de se justificar e providenciar informações sobre algo que foi feito. Neste sentido, e ainda que mais uma vez a conceptualização de um termo possa ter várias nuances e entendimentos, a *accountability* nas entidades públicas, pode ser definida como a obrigação de se reportar o modo como determinada ação é feita, mediante a existência de fiscalização, isto é, “a prestação de contas assegura que as ações e decisões levadas a cabo pela Administração Pública sejam sujeitas a fiscalização, para que exista a garantia de que as iniciativas do Governo correspondam aos objetivos inicialmente definidos e respondam às necessidades da comunidade” (Stapenhurst, Rick e O’Brien, Mitchell, s.a.: 1).

Neste sentido é também possível que a *accountability* assuma várias tipologias, sendo as mais comuns: a horizontal, entendida como “a capacidade das instituições públicas de verificarem abusos entre outras agências públicas ou órgãos do Governo”; “a vertical, onde esse escrutínio é feito pelos cidadãos, *media* e sociedade civil”, ou seja, há uma ligação direta entre Governo e o cidadão; e a diagonal “que procura envolver os cidadãos diretamente no funcionamento das instituições de responsabilidade horizontal” (Stapenhurst, Rick e O’Brien, Mitchell, s.a.; Filho, João, 2004).

Verifica-se assim que um dos vetores fundamentais da *accountability* é a transparência, entendida também como um dos elementares princípios da Boa Governança.

A transparência “assegura que as tomadas de decisão e que o subsequente processo de monitorização e de informação está disponível livremente e de maneira diretamente acessível a todos os *stakeholders*. A informação providenciada deve ser de alta qualidade e apresentada num modo de fácil compreensão entre os utilizadores, permitindo que estes participem ativamente no processo de Governança. A transparência deve ir além de uma mera divulgação de informação relevante” (Parigi *et al.*, 2004, *apud* Hussain, Yasir, 2014:6).

Perante uma definição de transparência onde se verifica que não basta disponibilizar informação, sendo também necessário que a mesma seja clara, simples e relevante, torna-se evidente que tanto o setor público como o privado se deparam perante grandes desafios.

Se de acordo com as Nações Unidas, transparência significa que as decisões são tomadas segundo regras e regulamentos e que a informação é divulgada livremente, de modo direto e acessível aos que possam ser afetados pelas suas decisões (UNESCAP, 2009: 2), em oposição, verifica-se que a falta de transparência ocorre quando um organismo deliberadamente oculta, deturpa ou não disponibiliza informações atempadamente e de modo relevante ou com qualidade.

Assim, torna-se clara a ideia de que a transparência pública deve demonstrar quais são as ações que estão a ser desenvolvidas e de que forma, quem são os seus intervenientes e quais os padrões utilizados nas tomadas de decisão (Johnston, 2006: 1-3).

2.1.2. AS DIVERSAS FORMAS DE TRANSPARÊNCIA

A transparência pode assumir diferentes perspetivas consoante os contextos em que a mesma é utilizada, isto é, se se falar “sobre conflitos entre países, um país é transparente se outro conseguir obter informações sobre as preferências da sua sociedade e o seu respetivo apoio às ações de Governo”. Por outro lado, se houver referência à transparência ao nível internacional, verifica-se que esta se refere “às informações que os países oferecem aos organismos internacionais”, mas se a perspetiva e o enfoque for, por exemplo, a corrupção, nesse caso, a transparência “refere-se à existência de ferramentas e instituições que contribuam para a redução das práticas de corrupção em um país” (Schultz, 1999 *apud* Zuccolotto, Teixeira e Riccio, 2015).

Neste texto pretende-se abordar a transparência no sentido da ciência política, onde este conceito surge “associado à divulgação de informações por parte dos governos para atores internos e externos” (Grigorescu, 2003 *apud* Zuccolotto, Teixeira e Riccio, 2015) e aplicado ao campo da Administração Pública, onde Birkinshaw (2006 *apud* Zuccolotto, Teixeira e Riccio, 2015) diz que “a transparência pode ser entendida como a gestão dos assuntos públicos para o público e onde Black (1997 *apud* Zuccolotto, Teixeira e Riccio,

2015) completa a definição declarando que “transparência é o oposto de políticas opacas, em que não se tem acesso às decisões, ao que elas representam, como são tomadas e o que se ganha ou se perde com elas”.

Perante o exposto pode-se inferir que a transparência pode assim assumir diversas formas, classificações, direções, variedades, dimensões e perspectivas.

No que diz respeito às direções da transparência, Heald (2006 *apud* Zuccolotto, Teixeira e Riccio, 2015: 143) indica que existem quatro tipos: ascendente e descendente (vertical); no sentido externo e no sentido interno (horizontal).

Relativamente à transparência vertical ascendente, esta é normalmente concebida em termos hierárquicos, onde o superior pode observar a conduta, o comportamento e/ou os resultados dos subordinados hierárquicos, tendo em conta que estes fornecem informações úteis para que possam ser monitorizados.

Quanto à transparência vertical descendente, esta ocorre quando os governados podem observar a conduta, comportamentos e ou resultados dos seus governantes (muitas vezes correlacionada com a *accountability*).

No que concerne à transparência horizontal, esta, tal como a vertical também pode ser dividida em duas, sendo a sua direção para o exterior ou o inverso.

Pode-se dizer que ocorre transparência horizontal para o exterior quando o subordinado hierárquico consegue observar os acontecimentos para além da organização, isto é, quando é possível compreender o ambiente externo e monitorizar o comportamento de seus pares.

A transparência horizontal no sentido inverso, isto é do exterior para o interior, ocorre quando aqueles que estão fora da organização conseguem observar aquilo que ocorre em seu interior.

Para além de verticalidade e horizontalidade da transparência, existem muitas outras classificações e variáveis dicotómicas que a transparência pode assumir, no entanto, em termos de relevância para este trabalho, foram apenas selecionadas algumas formas de transparência no setor público como:

- *Transparência retroativa*, onde a disponibilização de informações é efetuada *ex post* e com intervalos periódicos, havendo assim um atraso informacional;
- *Transparência tempestiva*, onde as informações são disponibilizadas em tempo real;
- *Transparência nominal*, onde a informação é apenas divulgada sem qualquer espécie de tratamento, fazendo com que a mesma não seja assimilada pelo cidadão;
- *Transparência efetiva*, que permite aos recetores das informações disponibilizadas pelo governo a capacidade de processá-las, compreende-las e utilizá-las, isto é ter a capacidade de fazer inferências;

- *Transparência passiva*, em que existe a obrigação do Estado em conceder a todos os cidadãos que o requeiram o acesso aos documentos oficiais, salvo aqueles que estiverem legalmente protegidos;
- *Transparência ativa*, baseada na difusão periódica, sistematizada e voluntária de informações sobre a gestão estatal;
- *Transparência visível*, em que a informação deve ser completa e facilmente encontrada (Heald, 2006 *apud* Zuccolotto, Teixeira e Riccio, 2015:145-152).

Posto isto, é possível inferir que para que a transparência seja eficaz na sua plenitude, esta deve ser tempestiva, efetiva, ativa e visível.

Esta inferência é comumente aceita e corroborada por alguns autores, pois “a informação sob a tutela do Estado é um bem público e sua evidenciação deve ser por iniciativa da administração pública, de forma espontânea, proativa, independente de qualquer solicitação, ou seja, transparência ativa, como definido em lei. Cabe, portanto, a essas instituições identificar aquilo que é mais demandado pela sociedade e anteciparem-se para disponibilizar isso proativamente na Internet e/ou outros meios, a fim de facilitar que os *stakeholders* encontrem essa informação evitando custos tanto para as instituições, quanto para os *stakeholders*” (Zorzal, 2015: 115).

2.2. OS MODELOS COMUNICACIONAIS E A EVOLUÇÃO DA WEB

Com o advento da internet e com o recurso cada vez maior à comunicação mediada por computador surgem novas formas de interação, onde os modelos de comunicação tradicionais já não são suficientes para explicar os novos processos comunicacionais.

Cardoso e Lamy (2011) referem a existência de quatro modelos comunicacionais e indicam que o primeiro consiste numa comunicação interpessoal bidirecional entre duas ou mais pessoas dentro de um grupo; o segundo assenta numa comunicação de um-para-muitos, onde é enviada uma única mensagem para um grupo limitado de pessoas; o terceiro resume-se à comunicação em massa, onde uma única mensagem pode ser enviada a uma massa de pessoas e, por fim, o quarto modelo comunicacional, onde existe uma capacidade de globalização comunicacional através de uma interligação dos meios de comunicação de massa e interpessoais, proporcionando assim diferentes padrões de interação.

O surgimento destes novos modelos comunicacionais, ainda que sem correspondência direta, está intimamente ligado com a evolução da *World Wide Web* (Web) e com as várias fases ou gerações que se têm vindo a desenvolver:

- Web 1.0 – Baseia-se num modelo comunicacional unidirecional onde o emissor difunde uma mensagem sem esperar retorno por parte do recetor. É considerada a era dos *websites* estáticos e dos motores de busca simplistas.

Aghaei, Nematbakhsh e Farsani (2012) indicam que esta primeira geração pode ser considerada como uma web só de leitura, utilizada para divulgação de informação através de *websites* onde existia uma interação muito limitada, pois apenas permitia a pesquisa e leitura de informações.

- Web 2.0 – É considerada como uma web de leitura e escrita, sendo associada ao primeiro conceito de interação entre os utilizadores e por isso chamada também de web participativa, pois permite a bidirecionalidade das comunicações, onde se assiste a uma proliferação de *blogs*, *chats*, redes sociais, etc..

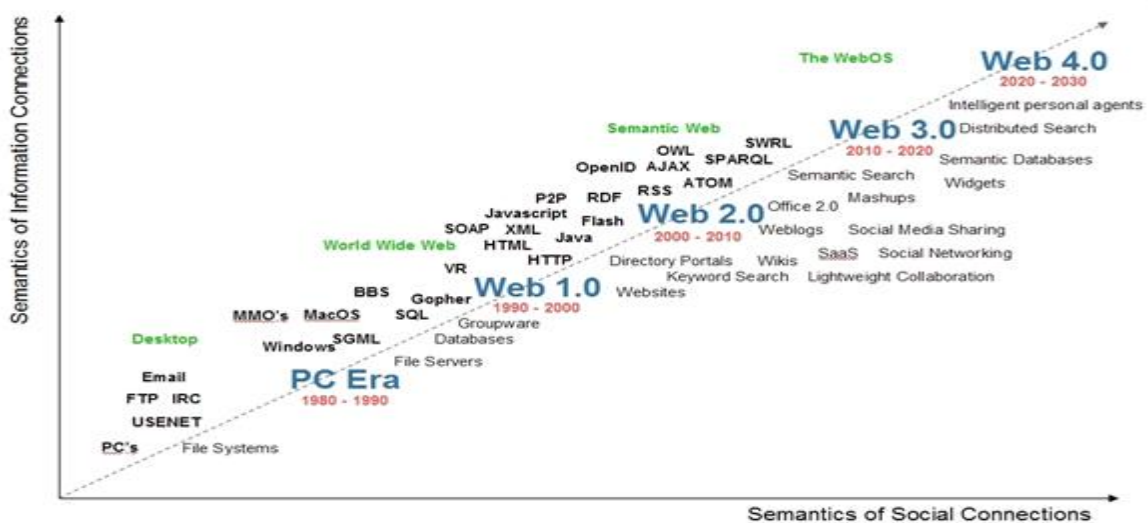
Aghaei, Nematbakhsh e Farsani (2012) referem que esta segunda geração permitem a criação e a gestão de grandes multidões globais com interesses comuns em interações sociais e onde existe a possibilidade de criação de conteúdo de forma colaborativa e flexível.

- Web 3.0 – Também apelidada de web semântica prevê que os conteúdos *on-line* sejam organizados de forma mais personalizada para cada utilizador, fazendo com que existam aplicações “inteligentes” e publicidade direcionada baseada em pesquisas e comportamentos.

Aghaei, Nematbakhsh e Farsani (2012) consideram que a web semântica pretende diminuir as tarefas e decisões humanas e deixá-las para as máquinas, para que estas ajudem os utilizadores nas tarefas que atualmente se têm que fazer manualmente.

- Web 4.0 – Ainda não passa de uma ideia futurista mas já é apelidada como a web simbiótica, onde se almeja a interação de humanos e máquinas por simbiose, movendo-se para a utilização de inteligência artificial.

Figura 2.1. Evolução da web



Fonte: Radar Networks & Nova Spivack, 2007 - www.radarnetworks.com

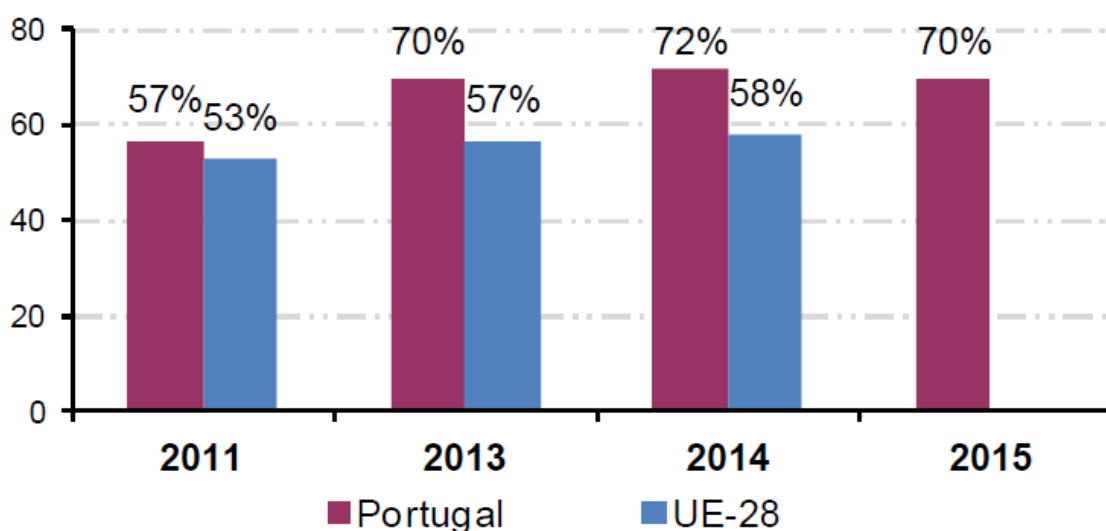
Perante o exposto, verifica-se que o advento da Internet modificou o cenário comunicacional e a forma de interação entre os indivíduos. As premissas entre o emissor e o recetor começam a diluir-se e a tornarem-se cada vez mais complexas, permitindo que os utilizadores possam acrescentar, produzir conteúdos e interagir com produtos de comunicação presentes na internet, fazendo com que estes se tornem cada vez mais exigentes e deixem de ser apenas um recetores passivos de informação.

2.3. A UTILIZAÇÃO DAS TIC POR CIDADÃOS, EMPRESAS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Portugal encontra-se entre os países com maior nível de implementação das TIC, o que torna o universo português extremamente atrativo para a comunicação baseada nas novas tecnologias, como aquelas diretamente relacionadas com a Internet.

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (2015a), “de acordo com os resultados da edição de 2015 do *Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pela Famílias*, 70% das famílias portuguesas têm acesso à internet em casa, a maioria em banda larga”, sendo que também “70% dos utilizadores de internet em Portugal participam em redes sociais”, fazendo com que “em 2014, a proporção de residentes que utilizou as redes sociais fosse superior em 14 p.p. à média da UE-28”.

Figura 2.2. Proporção de pessoas entre 16 e 74 anos que utilizam internet para participar em redes sociais, Portugal e EU-28, 2011-2015



Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2015a)

Em termos empresariais, também o recurso às TIC, nomeadamente a utilização de internet de banda larga, o recurso a *websites* e a redes sociais são fatores essenciais para a comunicação das empresas.

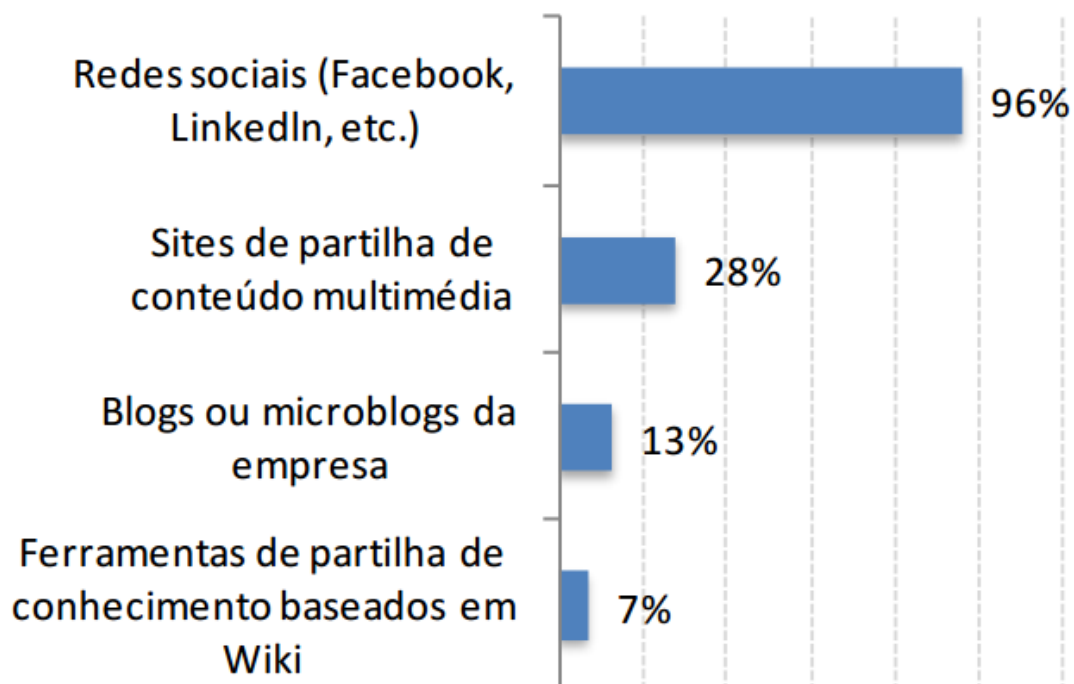
De acordo com o *Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas* realizado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), verifica-se que, em 2015, 96% das empresas portuguesas com 10 ou mais pessoas ao serviço acedem à Internet em banda larga, registando-se um aumento de 10 p.p. desde 2011 (86%).

No que concerne à disponibilização de *websites*, o inquérito revela que “mais de 60% das empresas têm *website* e a maioria destas disponibiliza catálogos ou listas de preços no *website*”, sendo que “a proporção de empresas que referem ter *website* aumenta com a dimensão da empresa, variando entre 56% nas empresas de 10 a 49 pessoas ao serviço, 86% nas empresas de 50 a 249 pessoas ao serviço e 97% nas grandes empresas (250 ou mais pessoas ao serviço)” (Instituto Nacional de Estatística, 2015b: 1-4).

Relativamente à partilha de informação forma eletrónica como estratégia de serviço, segundo o mesmo inquérito, em 2015 “29% das empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço partilham informação com os fornecedores/clientes a fim de coordenar a disponibilidade e a entrega dos produtos ou dos serviços ao consumidor final. Para este resultado contribuem 29% de empresas que referem recolher, armazenar e disponibilizar informação sobre os clientes a outras áreas de negócio, e 22% que indicam analisar a informação sobre clientes para finalidades de marketing” (Instituto Nacional de Estatística, 2015b: 1-4).

Em termos de aplicações ou plataformas, o inquérito evidenciou que 96% das empresas recorrem a redes sociais (Facebook, LinkedIn, Xing, Viadeo, etc.), 28% manifestou a utilização de *sites* de partilha de conteúdos multimédia (Youtube, Flickr, Picasa, etc), 13% recorreu à internet para a utilização de blogs da empresa ou microblogs (Twitter, Present.ly etc.), se sendo a opção menos utilizada aquela que se refere a ferramentas de partilha de conhecimentos (Wiki), com 7% (Instituto Nacional de Estatística, 2015b: 1-4).

Figura 2.3. Utilização das redes sociais nas empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço, por tipo de rede, Portugal, 2015

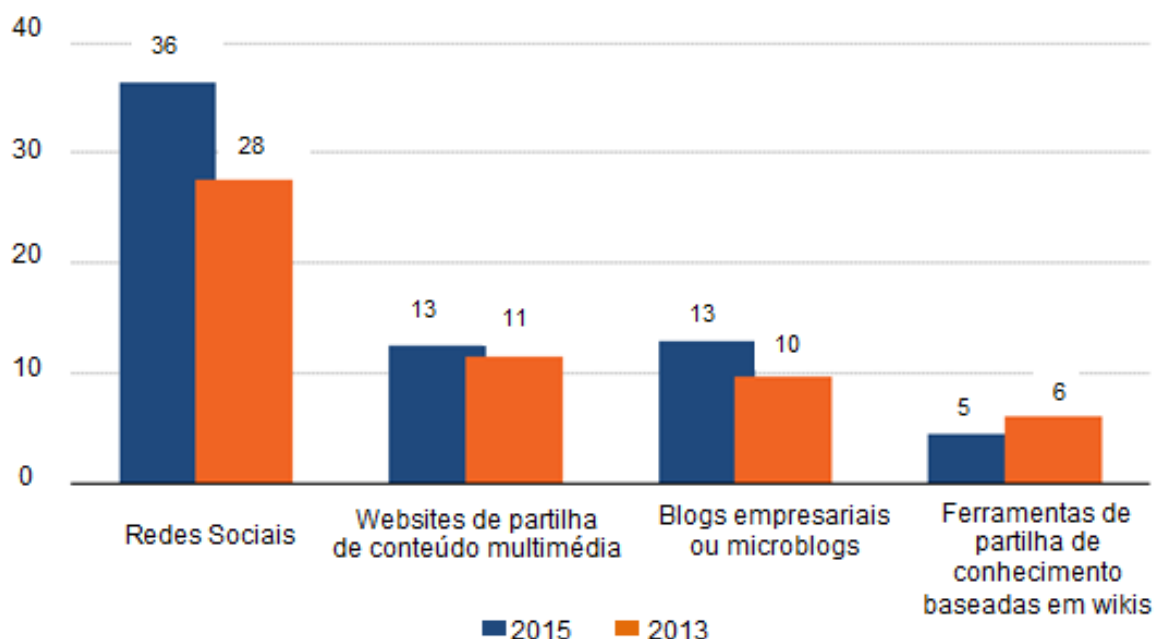


Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2015b)

As tendências de utilização dos *social media* por parte das empresas portuguesas são transversais aos 28 países da União Europeia, pois segundo os dados disponibilizados pelo Eurostat relativamente à utilização dos *social media* por parte das empresas, verifica-se que as preferências recaem pela mesma ordem e proporção nos mesmos instrumentos, verificando-se em primeiro lugar as redes sociais (36% em 2015), seguidamente os *websites* de partilha de conteúdo multimédia (13% em 2015), posteriormente os blogs empresariais ou microblogs (13% em 2015) e, por fim, o recurso aos wiki (5% em 2015).

Ainda de acordo com os dados do Eurostat, verifica-se numa análise comparativa entre 2013 e 2015 que existe uma tendência crescente nas prioridades de utilização destas plataformas, havendo apenas uma descida no que diz respeito as wikis, sendo que se confirma uma tendência crescente da utilização das redes sociais, tendo a média dos 28 países da UE, obtido uma subida de 8 p.p em dois anos.

Figura 2.4. Percentagem de empresas da UE-28 que utilizam os *social media*, por tipo de *social media*, entre 2013 e 2015

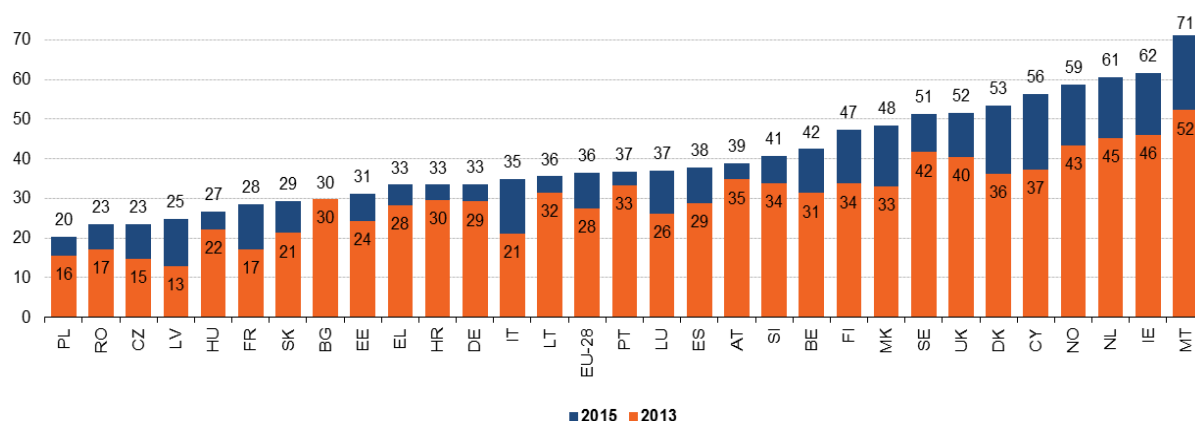


Fonte: Eurostat (2016)

No que concerne às redes sociais, de acordo com o *Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas* realizado pelo INE, constata-se que 38% das empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço utilizam as redes sociais como estratégia de ligação a clientes, fornecedores ou parceiros de negócio, sendo que a dimensão da empresa se revela mais uma vez como um fator importante na utilização, pois segundo a mesma fonte, esta prática é referida por 36% das pequenas empresas, 47% das médias empresas e 63% das empresas com mais de 250 pessoas ao serviço.

Em termos genéricos, e de acordo com o Eurostat, a utilização das redes sociais pelas empresas dos 28 países da UE, entre 2013 e 2015, teve um acréscimo acentuado, sendo que utilização destas redes pelas empresas portuguesas encontra-se ligeiramente acima da média registada na UE.

Figura 2.5. Percentagem de empresas que utilizam as redes sociais por país, 2013 e 2015



Fonte: Eurostat (2016)

No que diz respeito à utilização das TIC por parte da Administração Pública, de acordo com a Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC) os resultados do *Inquérito à Utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação na Administração Pública Central, Regional e Local para o ano 2014*, indicam que “96% dos organismos da administração pública central dispunham de ligações à Internet com larguras de banda superiores ou igual a 2 Mb/s, sendo de realçar que 31% possuía velocidade superior ou igual a 100 Mb/s”.

Do conjunto de organismos da administração pública central, 96% indicaram ter presença na internet através de um *site* próprio ou do ministério a que pertencia, sendo que 98% utilizavam o correio eletrónico e 45% recorriam também à utilização de videoconferência.

De acordo com o inquérito, verificou-se existir um nível de utilização elevado para o conjunto de atividades informatizadas, sendo a difusão e o registo de informações correspondente a 89%.

No que concerne à vertente dos recursos humanos em TIC, verifica-se que 41% dos organismos da administração pública central indicaram ter carência de pessoal especializado em TIC, sendo que 78% considerou ainda que a falta de pessoal em TIC condicionou negativamente as suas atividades.

Por fim e relativamente ao grau de ensino, 46% dos recursos humanos afetos às atividades TIC tinha completado o ensino secundário e 30% detinha um diploma do ensino ao nível do bacharelato / licenciatura (DGEEC 2015: 1-8).

Verifica-se face ao que precede que a utilização das TIC, nomeadamente a utilização de internet de banda larga e o recurso a *websites* e a redes sociais é uma tendência generalizada, não só por famílias e empresas, como também na administração Pública.

2.4. A IMPORTÂNCIA DE UM PLANO DE COMUNICAÇÃO E O RECURSO AOS SOCIAL MEDIA

A utilização das TIC, nomeadamente o recurso aos *websites* e aos *social media* como forma de comunicação é, de alguma forma, transversal à sociedade portuguesa. Torna-se assim essencial que as estratégias de comunicação sejam bem planeadas, nomeadamente quando nos referimos à Administração Pública, pois tão importante quanto a criação de um novo serviço, a inovação de um aspeto da marca ou a existência de um produto nas empresas, é a forma como um organismo atua e o modo como efetua a divulgação de informação pública.

As ações e comportamentos de um organismo público devem ser reflectidas nas informações que divulga, isto é, só com a transmissão de informação clara, simples e transparente é possível efectuar uma comunicação eficaz que espelhe as actividades que desenvolve, a forma como as desenvolve e, ao mesmo tempo, proporcionar a manutenção de uma imagem que transmita confiança e credibilidade aos cidadãos e principais *stakeholders*.

A confiança é essencial para a forma como as redes operam e também para a forma como a imagem de uma Instituição é percebida por terceiros, pois é também nessa percepção que intervêm não só as mensagens institucionais como também os seus comportamentos.

Nas interações em rede, as pessoas usam a confiança para avaliarem a qualidade das informações, sendo que “na administração pública, a confiança envolve a capacidade de se manter um equilíbrio entre ter administradores devidamente responsivos à população e ter cidadãos que confiem na experiência e perícia dos administradores” (Landsbergen, 2010: 140).

A imagem de uma instituição, corresponde genericamente à visão que o público em geral tem de uma instituição, sendo percebida pelos cidadãos mediante as suas relações e experiências com essa mesma instituição ou através das informações que obtêm, quer estas sejam oficiais ou oficiosas. No entanto, a imagem de um instituição depende essencialmente do resultado da sua atuação e do seu relacionamento com os seus *stakeholders*, fazendo com que uma atuação pouco estruturada possa resultar em percepções diferentes das pretendidas.

Neste sentido, a comunicação e o comportamento de uma instituição desempenham um papel fundamental para criar, reforçar ou preservar a sua credibilidade e imagem. Assim, é fundamental que as instituições públicas desenvolvam um planeamento estratégico de comunicação, isto é, que definam, entre outros, os objectivos e as mensagens que se querem transmitir, recorrendo às diferentes ferramentas ou canais de difusão disponíveis, neste caso, utilizando as TIC.

Um plano de comunicação pode efetivamente ajudar um organismo a transmitir uma mensagem correta e a alcançar ou manter uma boa imagem para o exterior, em consonância com os seus objectivos estratégicos, basta para isso seguir alguns aspetos essenciais como, por exemplo, a definição dos objetivos de comunicação, a determinação do público-alvo, a seleção dos canais de comunicação e a adaptação das mensagens a esses canais e ao público-alvo, a periodicidade com que as informações são veiculadas e o estabelecimento de mecanismos de *feedback*.

Thierry (2008) refere que não existe comunicação organizacional sem um plano de comunicação e que não pode existir um bom plano de comunicação sem uma reflexão aprofundada sobre o conceito de comunicação. Por outro lado, indica que um plano não implica sempre a elaboração de cenários prospectivos a longo prazo, podendo ser efectuado a muito curto prazo, pelo que este deve ser entendido como uma ferramenta metodológica utilizada, por exemplo, para definir o posicionamento de uma imagem.

O desenvolvimento das TIC, a evolução da Web e concomitantemente a alteração dos modelos comunicacionais tradicionais, como ilustrado anteriormente, fazem com que as formas de interação e de comunicação no mundo virtual estejam em consoante evolução e mudança, como tal, a elaboração de um plano de comunicação deve contemplar a utilização dos denominados *social media*.

Hoje em dia, as novas plataformas, tal como o *Twitter* ou *Facebook* já são consideradas como um elemento indispensável pela grande maioria dos cidadãos, dando-lhes uma nova sensação de poder, pois podem ser utilizadas para os mais diversos fins.

Tendo começado a ser utilizado ao nível governamental por individualidades e figuras do espectro político, algumas instituições governamentais também começam a dar os primeiros passos para se fazerem representar nesta nova tendência. No entanto, ainda existe alguma incerteza por parte de muitas instituições governamentais sobre a melhor maneira de potenciar a utilização dos *social media* e sobre as implicações no que diz respeito aos objetivos estratégicos das suas operações diárias.

“Esta incerteza generalizada é confirmada pelo facto de existirem poucos governos nacionais dos países da OCDE a terem uma estratégia dedicada ou um plano para a utilização institucional dos *social media*. De entre os que têm efetivamente uma estratégia ou um plano, a maioria considera que os *social media* são uma ferramenta adicional para melhorar a comunicação pública. Apenas alguns tentam genuinamente alavancar os *social media* para objetivos mais avançados como envolver os cidadãos nos processos de política pública ou transformação ou redesenhar a “entrega de serviço público” (Mickoleit, 2014: 3).

Picazo-Vela *et al* (2012 *apud* Hussain 2014) afirmam que a utilização dos *social media* pelos governos está a aumentar a transparência e a participação dos cidadãos nas tomadas de decisão. Referindo ainda que o setor público está a experimentar a utilização

dos *social media* para comunicar com os cidadãos e para reinventar as relações entre o governo e os cidadãos. No entanto, é necessário efetuar uma diferenciação entre divulgação de informação simplesmente com o intuito de autopromoção e a informação que pode ser apelidada de transparente, como todas as características mencionadas anteriormente.

Neste sentido é importante ter em atenção que a utilização dos *social media* por si só, não faz com que a comunicação seja transparente ou que melhore a imagem de uma instituição, pois se a mesma for divulgada num modo convencional sem ser adaptadas às particularidades da plataforma que estão inseridas, o resultado pode não ser efetivamente o esperado.

O *Twitter* e o *Facebook* são tecnologias que suportam comunicações unidirecionais e bidirecionais. A utilização mais simples e de alguma forma mais imediata destes meios é semelhante à de uma página da web estática, em que a mesma informação é simplesmente transmitida ao público, fazendo com que, deste modo, a valor acrescentado na sua utilização é que as partes interessadas receberão atualizações mais rápidas de informação.

No entanto a maioria das pessoas considera que benefício real dos *social media* reside numa comunicação interativa, à qual a maioria das Instituições parece ainda não recorrer. (Landsbergen, 2010: 140).

Landsbergen (2010) refere que “os *social media* estão a crescer rapidamente porque se baseiam em necessidades sociais importantes. O governo terá de perceber a forma como os *social media* apoiam estas necessidades sociais se pretender usá-los corretamente”. Por outro lado, acrescenta que é necessário existirem objetivos bem definidos e indicadores mensuráveis, pois neste género de interações a contagem, quer seja sobre o número de mensagens, comunicações ou seguidores é extremamente importante para a popularidade, que deriva da qualidade do que é publicado e do potencial interesse para o público-alvo (Rosa e Politi, 2015: 4)

Rosa e Politi (2015) corroboram esta linha de pensamento, pois afirmam que “a Web representa uma oportunidade para demonstrar, de forma clara, qual o papel de um órgão prestador de serviços públicos e quais informações realmente importam”.

Uma vez que as estratégias de comunicação, nomeadamente as que englobam a utilização dos *social media* são múltiplas e divergem de país para país, de sector para sector e de organismo para organismo, é necessário que exista uma maior consciência por parte da Administração Pública sobre os impactos que a utilização dos *social media* podem ter, a fim de se delinear prioridades quanto aos objetivos a atingir e na elaboração de estratégias comunicativas. Neste sentido, Mickoleit, A. (2014: 2-5) elaborou um conjunto de questões por forma a orientar a utilização dos *social media* por parte do sector público, que se apresenta infra.

Quadro 2.1. Lista de verificação para uso orientada a finalidade dos meios de comunicação social do sector público

ASSUNTO	QUESTÕES A SEREM LEVANTADAS E RESPONDIDAS
<p>Objetivos e expectativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qual é a missão da minha instituição? • Quais são as informações e serviços mais importantes fornecidos pela minha instituição? • Quão importante é a comunicação pública para atingir os objetivos centrais da minha instituição? • Como podem os <i>social media</i> apoiar a missão da minha instituição? • Quais são os exemplos de instituições nacionais ou internacionais semelhantes? • Os <i>social media</i> podem permitir que elementos externos apoiem determinadas atividades da minha instituição, por exemplo, intermediários ou indivíduos para os quais a minha instituição pode fornecer uma plataforma de colaboração?
<p>Modos de governança e orientações</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe um órgão de supervisão central transversal ao Governo para a utilização dos <i>social media</i> ou o modo de atuação preferível são as inovações dispersas? • De que forma podem os diferentes departamentos da minha instituição alavancar a utilização dos <i>social media</i>, por exemplo, o departamento de relações públicas, o departamento de Informática? • Existe necessidade de se criarem diretrizes sobre os <i>social media</i> para os funcionários públicos, incluindo para uso pessoal? • Existe uma necessidade de diretrizes sobre <i>social media</i> para contas institucionais oficiais, por exemplo, a presença de determinado Ministério no Facebook? • Quem, se existir, estabelece as diretrizes para o uso dos <i>social media</i> por políticos ou chefias de topo que representam uma instituição?
<p>Conformidade legal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são as disposições legais e regulamentares específicas que podem ter impacto em como a minha instituição usa os <i>social media</i>? • Os <i>social media</i> estão incluídos ou excluídos no arquivo de registos oficiais? • Que renúncias/retratação devem ser adicionadas à presença nos <i>social media</i>?

	<ul style="list-style-type: none"> • Que informação é minha instituição autorizada reutilizar quando se trata de questões relacionadas com a proteção de privacidade ou de conformidade com as leis de propriedade intelectual? • Como assegurar que o uso de <i>social media</i> da minha instituição atende aos requisitos para a acessibilidade de informações e serviços?
<p>Competências e recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que recursos humanos estão disponíveis ou podem ser mobilizados para alcançar impactos sustentáveis? • As competências relativas à utilização dos <i>social media</i> são abordadas por estratégias mais amplas (digitais) na minha instituição ou governo? • Como são contabilizadas as despesas relativas aos <i>social media</i>? Elas podem ser extraídas das despesas relativas às comunicações em geral, a fim de se poderem calcular os custos específicos?
<p>Colaboração e coordenação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existem comunidades governamentais onde posso trocar experiências sobre a utilização dos <i>social media</i>? • Que mecanismos de coordenação ou de colaboração ajudariam a minha instituição a compreender e maximizar os impactos da utilização dos <i>social media</i>?
<p>Gestão de riscos na utilização dos <i>social media</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quão prejudiciais seriam os riscos de reputação para minha instituição? • A minha instituição precisa-se preocupar com a divulgação involuntária de informações? • Qual a percentagem de funcionários públicos que utiliza os <i>social media</i> a título pessoal? • Os riscos inerentes aos <i>social media</i> são abordados por estratégias abrangentes para a gestão de riscos na minha instituição ou governo?
<p>Monitorização e medição dos impactos dos <i>social media</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quão avançado são os meus indicadores de <i>social media</i>? O que é que eles realmente medem: a presença, a popularidade, a penetração, a perceção ou o propósito? • A minha instituição utiliza indicadores que avaliem a contribuição para os objetivos da minha instituição? • Qual seria o conjunto ideal de métricas para avaliar a utilização dos <i>social media</i> pela minha instituição? • Quais as fontes de informação que posso usar para passar das métricas atuais para um conjunto ideal de indicadores orientados para o propósito?

Fonte: Mickoleit, A. (2014)

3. DIAGNÓSTICO DA COMUNICAÇÃO DA DGAE EM AMBIENTE DIGITAL E PROPOSTA DE AÇÕES DE MELHORIA

3.1. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a elaboração deste capítulo consistiu em sete etapas, devidamente identificadas ao longo do texto pela sua divisão em subcapítulos.

assim, inicialmente foi efectuada uma caracterização da DGAE por forma a fornecer um panorama enquadrador do serviço dentro da administração pública.

Seguidamente procedeu-se à descrição da comunicação externa da DGAE e, tendo em conta o âmbito de análise que se visou efectuar, isto é, a análise da comunicação em ambiente digital, efectuou-se a descrição do processo de envio de informações para colocação no seu *site*.

Após o processo meramente descritivo supramencionado, procedeu-se ao diagnóstico da envolvente da DGAE, através da aplicação de três ferramentas, isto é, a análise PEST, a análise SWOT e a análise de *stakeholders*.

Seguidamente procedeu-se ao relato dos principais resultados da utilização de duas técnicas de pesquisa, ou seja, a aplicação de entrevistas e de inquéritos. foi efectuada a súmula da entrevista ao Diretor-Geral sobre o *site* da DGAE e sobre posicionamento relativamente a estratégias de comunicação e da entrevista à técnica superior da divisão responsável pela gestão de conteúdos do *site*. seguidamente foram apresentados os resultados do inquérito por questionário aplicado a um conjunto de *stakeholders* da DGAE, por forma a aferir a sua percepção sobre a forma de comunicação da DGAE em ambiente digital, nomeadamente através do recurso ao seu *website*.

Procedeu-se depois a uma análise do *site* da DGAE, onde foram elencados os pontos positivos e as ineficiências detectadas; à descrição do logotipo e conseqüente análise de utilização, nomeadamente através de uma listagem relativamente ao estacionário existente.

Por fim, tendo em conta todas as etapas já descritas e, considerando ainda a revisão de literatura efectuada no primeiro e segundo capítulo, nomeadamente a pesquisa bibliográfica, procedeu-se à apresentação de propostas de ações de melhoria e teceram-se considerações sobre o impacto esperado relativo à aplicação das propostas.

3.2. CARACTERIZAÇÃO DA DGAE

A DGAE é um serviço central da administração direta do Estado dotado de autonomia administrativa e com uma organização interna que obedece ao modelo de estrutura hierarquizada.

O Decreto-Lei n.º 11/2014, de 22 de janeiro, alterado pelos Decretos-Leis n.ºs 78/2014, de 14 de maio, 82/2014, de 20 de maio, 14/2015, de 26 de janeiro, e 40/2015, de 16 de março, determinou a reestruturação da DGAE, estabelecendo que algumas das suas atribuições fossem integradas noutros organismos, tornando-se assim necessário rever a orgânica da DGAE, de modo a atualizar o enquadramento legal das respetivas atribuições.

Assim, de acordo com o Decreto Regulamentar n.º 5/2015, de 20 de Julho, a DGAE tem por missão a promoção e o desenvolvimento de um ambiente institucional mais favorável à competitividade e à inovação empresarial, através do apoio à conceção, execução, divulgação e avaliação de políticas do comércio e dos serviços, bem como assegurar a coordenação das relações bilaterais, europeias e internacionais, no âmbito de atuação do Ministério da Economia (ME).

Relativamente à sua visão⁴, a DGAE pretende ser reconhecida como um organismo aberto, mais próximo e ao serviço da economia e das empresas e constituir-se como um referencial de boas práticas, no contexto de uma nova e moderna Administração Pública, virada para os cidadãos, para as empresas e para os desafios da economia portuguesa.

No que diz respeito aos seus valores⁵, a DGAE exerce a sua ação baseada num conjunto de valores que se passam a enunciar:

- *Rigor* pautado por um elevado grau de integridade, imparcialidade e competência técnica em todas as atividades desenvolvidas;
- *Transparência* no sentido de clareza sobre o que faz e como faz. Trata-se de disponibilizar e garantir o acesso fácil e generalizado à informação relevante para os agentes económicos e o público em geral.
- *Abertura* à capacidade para ouvir e interagir à crítica e à opinião diversa, bem como assumir uma postura construtiva na resolução de problemas, quer a nível interno na DGAE, quer perante os demais organismos da Administração Pública, órgãos de soberania, agentes económicos e público em geral;

⁴ Informação constante no Plano de Atividades da DGAE para 2016, disponível em <http://www.dgae.min-economia.pt>.

⁵ Informação constante no Plano de Atividades da DGAE para 2016, disponível em <http://www.dgae.min-economia.pt>.

- *Responsabilidade* no compromisso firme de prestação de um serviço público caracterizado pela conformidade com a lei, elevada qualidade técnica, tempestividade e pelo dever de responder pela sua ação no âmbito do cumprimento da sua missão

No que diz respeito à estrutura (*vide* Anexo A), a DGAE é constituída por cinco unidades orgânicas nucleares⁶ e 13 unidades orgânicas flexíveis⁷, das quais se destaca a Divisão de Planeamento e Apoio (DPA), que de entre o leque de competências que lhe foram atribuídas, se encontra a relativa à gestão de conteúdos do *site* da DGAE.

Relativamente aos recursos humanos, a DGAE é dirigida por um Diretor-Geral e coadjuvado por um Subdiretor-Geral, tendo no total 129 postos de trabalho, distribuídos por diversos cargos, carreiras e categoria, conforme se pode verificar sistematizado no quadro seguinte.

Quadro 3.1. Mapa de pessoal da DGAE

Cargo/Carreira/Categoria	Nº de Postos de Trabalho
Diretor-Geral	1
Subdiretor-Geral	1
Diretor de Serviços	5
Chefe de Divisão	13
Técnico Superior	80
Especialista Informática	1
Técnico de Informática	2
Assistente Técnico	19
Assistente Operacional	7
Total	129

Fonte: <http://www.dgae.min-economia.pt/>

No que diz respeito às receitas, de acordo com o Decreto Regulamentar n.º 5/2015, de 20 de Julho, a DGAE dispõe das receitas provenientes de dotações que lhe forem atribuídas no Orçamento do Estado, dispondo ainda de receitas próprias resultantes de:

⁶ Definidas na Portaria n.º 316/2015, de 30 de setembro.

⁷ Criadas através do Despacho n.º 11218/2015, de 7 de outubro.

- quantias cobradas pela prestação de serviços no âmbito das suas atribuições;
- taxas, coimas ou outros valores de natureza pecuniária que lhe esteja consignado;
- venda de publicações e de trabalhos editados pela DGAE;
- subsídios, subvenções, participações, doações e legados concedidos por entidades públicas e privadas;
- quaisquer receitas que por lei, contrato ou outro título lhe sejam atribuídas.

3.3. A COMUNICAÇÃO EXTERNA NA DGAE

A comunicação externa na DGAE é efectuada de modo formal por *e-mail*, por carta, normalmente através de ofício, ou através do seu *site*.

O recurso ao *e-mail* ou à carta é sempre efectuado de forma “dirigida”, isto é, em resposta a uma solicitação ou proactivamente com o intuito de solicitar informações, não havendo, por norma, o envio dos chamados *e-mails* em massa meramente informativos.

É através do seu *site* que a DGAE efectua, por norma, a divulgação da informação para o exterior, sendo este o instrumento privilegiado da sua comunicação.

3.3.1. DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE ENVIO DE INFORMAÇÕES PARA COLOCAÇÃO NO SITE DA DGAE

A colocação de informação no *site* da DGAE é efectuado através de um processo (*vide* Anexo B) que obedece ao modelo de estrutura hierarquizada da Direção-Geral, isto é:

- o Técnico Superior, no âmbito do seu trabalho, considera pertinente efectuar a divulgação de determinada informação no *site*. Elabora uma proposta e envia para o seu Chefe de Divisão, a fim de obter a sua aprovação.
- o Chefe de Divisão recebe a proposta, analisa-a e: se não aprovar, envia-a para o proponente afim de este efectuar alguma alteração; se aprovar, envia para o Diretor de Serviços;
- o Diretor de Serviços recebe a proposta, analisa-a e: se não aprovar, devolve a proposta afim de ser efectuada alguma alteração; se aprovar, envia para o Chefe da Divisão encarregue de assegurar a gestão de conteúdos do *site* (Divisão de Planeamento e Apoio);
- o Chefe de Divisão de Planeamento e Apoio recebe a informação e remete-a para o Técnico Superior responsável pela inserção de conteúdos no *site*;
- o Técnico Superior recebe a informação e procede à sua inserção no *site*.

3.4. DIAGNÓSTICO DA ENVOLVENTE

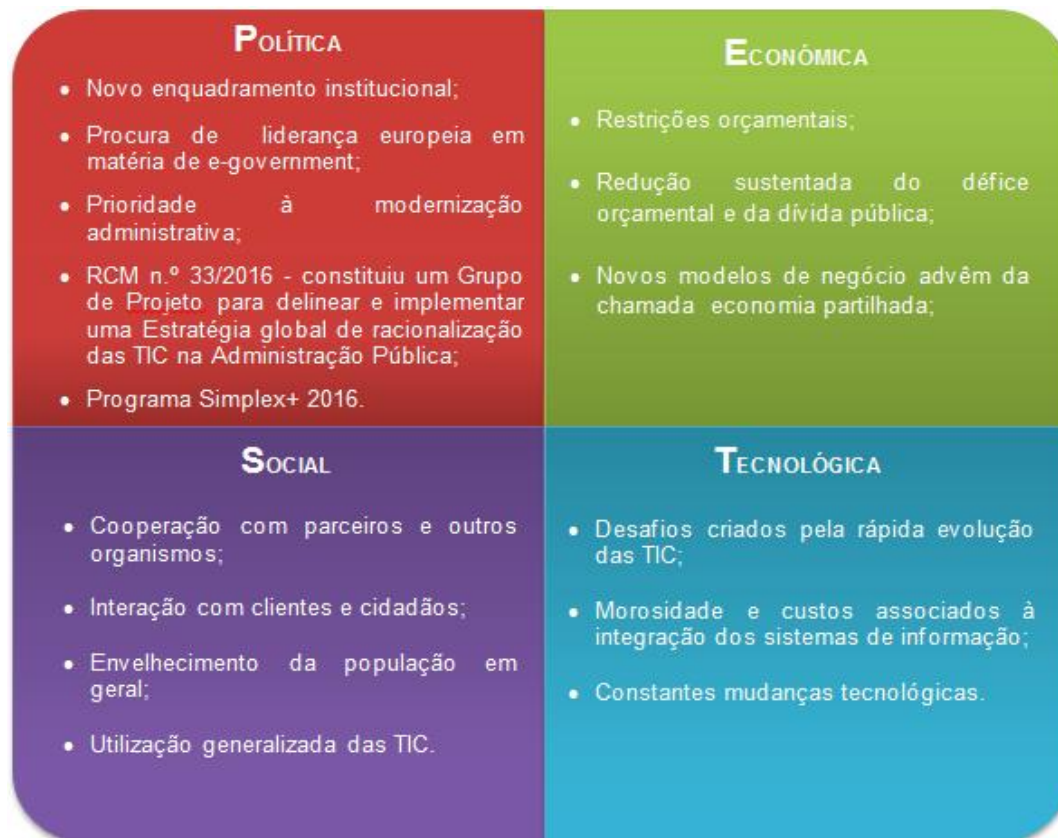
3.4.1. ANÁLISE PEST

A análise PEST é um acrónimo de "Análise Política, Económica, Social e Tecnológica" e consiste num enquadramento de fatores macro ambientais externos a uma organização, usados para se compreender quais as influências e impactos que estes representam numa organização.

Embora o ambiente externo a uma organização seja um conceito bastante vasto e complexo, a utilização da análise PEST facilita o enquadramento do pensamento nesta matéria. Deste modo, existem algumas questões que facilitam a aplicação desta técnica, como por exemplo: quais são os fatores externos que afetam a organização; quais destes têm atualmente uma maior importância e quais serão mais importantes nos próximos quatro anos (Gregory, 2010:51-52).

Tendo em consideração o enquadramento supra, foi efectuada uma análise PEST aplicada à DGAE, conforme se pode verificar na figura seguinte.

Figura 3.1. Análise PEST



Fonte: Elaboração Própria

Com a alteração de Governo em Portugal, em 2015, e com a consequente aprovação do Programa do XXI Governo Constitucional e do Orçamento de Estado para 2016, verificou-se a existência de um novo enquadramento institucional onde é dada prioridade à modernização administrativa, à simplificação dos procedimentos, à redução de custos de contexto e ao aproveitamento do potencial transformador das TIC.

Com o intuito de colocar Portugal na liderança europeia em matéria de *e-government*, foi preconizado um conjunto de medidas, como o lançamento do Programa Simplex + 2016 ou a constituição do Grupo de Projeto para as Tecnologias de Informação e Comunicação, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 33/2016, de 3 de junho, onde se visa definir um novo modelo de governação para as TIC na Administração Pública.

Verifica-se assim que a nova conjuntura política age em prol da modernização da Administração Pública através da utilização das TIC, tendo assim uma influência positiva nas possíveis decisões da DGAE em prol do aproveitamento do potencial da comunicação em ambiente digital.

No que diz respeito aos fatores macro ambientais económicos externos à DGAE, verifica-se que apesar das restrições orçamentais existentes, decorrentes da pretensão da redução sustentada do défice orçamental e da dívida pública, o surgimento de novos modelos de negócio, fruto das constantes mudanças tecnológicas e advindos, por exemplo, da chamada economia partilhada, que estende a sua atividade a diferentes países, faz com que exista a necessidade do estabelecimento de um quadro regulamentar que enquadre convenientemente essas atividades, tendo assim um impacto direto nas actividades da DGAE, enquanto entidade com responsabilidades no domínio da conceção e acompanhamento das políticas dirigidas às atividades económicas.

Ao nível do contexto sociocultural, apesar do envelhecimento da população e geral que se verifica em Portugal, existe uma utilização generalizada das TIC o que proporciona uma maior interacção com clientes e cidadãos e proporciona uma cooperação à DGAE uma cooperação mais facilitada com parceiros e outros organismos.

Por fim, no que concerne aos factores tecnológicos, verifica-se que muitas vezes as constantes mudanças tecnológicas e os desafios criados pela rápida evolução das TIC, podem, por um lado, fomentar uma mais célere adaptação na DGAE, mas, por outro, causar alguns constrangimentos, tendo em conta a morosidade e os custos associados à integração de sistemas de informação.

3.4.2. ANÁLISE SWOT

A análise SWOT, acrónimo de *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) é considerada uma ferramenta de suma importância

aquando a elaboração de um planeamento estratégico, pois permite, entre outras coisas, aferir a viabilidade de um projeto através de uma análise aos fatores internos e externos.

Gregory (2010), explica que, por definição, a análise SWOT, irá identificar os itens que têm importância estratégica, uma vez que isola as áreas que têm significado para a organização.

Neste sentido considerou-se pertinente efetuar uma análise sobre a potencial utilização dos *social media* por parte da DGAE.

Figura 3.2. Análise SWOT sobre a utilização dos *social media* pela DGAE



Fonte: Elaboração Própria

No que concerne à análise SWOT foi possível efetuar um balanço positivo uma vez, que no cômputo geral, relativamente aos factores internos, apesar de existir o mesmo número de forças e de fraquezas, constata-se que os pontos fortes desta Direção-Geral são a chave para colmatar os pontos fracos, ou seja, apesar de ainda não terem sido tomadas

medidas concretas sobre a utilização dos *social media*, verifica-se que a aposta na modernização e a abertura à inovação e à mudança, aliados ao reconhecimento da importância dos *social media* e do apoio da Direção para a sua utilização, são fatores que facilmente podem inverter as suas fraquezas em forças, pois apenas com a decisão de implementar uma estratégia de comunicação que se consubstancie num Plano faz com que seja possível anular as fraquezas identificadas.

Por outro lado, no que concerne aos fatores externos, isto é, às oportunidades e ameaças relativas à utilização dos *social media* por parte DGAE, verifica-se que as oportunidades são muito superiores às ameaças e que os pontos fortes da DGAE, anteriormente referidos, podem anular algumas das possíveis ameaças identificadas, isto é, o simples facto de existir um planeamento estratégico quanto à utilização dos *social media*, como forma de complementar as informações divulgadas no *site* da DGAE, faz com que seja reduzida a probabilidade de existirem comentários negativos que desfavoreçam a perceção da imagem da DGAE junto da opinião pública, fazendo ainda com que a necessidade de atualização frequente de informação e a adequação dos perfis criados sejam previstos e devidamente planeados.

3.4.3. ANÁLISE DE STAKEHOLDERS

A análise de *stakeholders* é um processo fundamental para se perceber o nível de interesse e o grau de influência que estes detêm em relação a uma Organização. Neste sentido, tendo em consideração que a DGAE, no âmbito das suas atribuições se relaciona com um conjunto diversificado de interlocutores, tanto do sector público, como privado, torna-se necessário proceder à identificação dos respetivos *stakeholders*, enquanto partes interessadas e afetadas pela atividade da DGAE, por forma a elaborar uma estratégia e adequar a forma de comunicação a cada grupo.

Foi elaborada para esse propósito uma matriz de análise, conforme se verifica na figura 3.3.

Figura 3.3. Matriz de análise de *stakeholders* da DGAE

		NÍVEL DE INTERESSE	
		ALTO	BAIXO
GRAU DE INFLUÊNCIA	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> Tutela; Organizações internacionais; Gabinetes Governamentais; Associações e confederações empresariais. <p style="text-align: center;"> STAKEHOLDERS PRIORITÁRIOS CONSULTAR, INFORMAR E MANTER SATISFEITOS </p>	<ul style="list-style-type: none"> Media; Opinion Makers. <p style="text-align: center;"> STAKEHOLDERS ÚTEIS INFORMAR E MONITORIZAR PARA ASSEGURAR A SUA SATISFAÇÃO </p>
	BAIXO	<ul style="list-style-type: none"> Administração Local; Administração Direta do Estado; Administração Indireta do Estado; Representações diplomáticas de Portugal; Entidades Públicas Empresariais; Cientes. <p style="text-align: center;"> STAKEHOLDERS IMPORTANTES INFORMAR E CONSULTAR COM REGULARIDADE </p>	<ul style="list-style-type: none"> Organizações Não Governamentais; Fundações; Instituições Particulares de Solidariedade Social; Sindicatos; Universidades. <p style="text-align: center;"> STAKEHOLDERS NÃO PRIORITÁRIOS MONITORIZAR E ATENDER A EVENTUAIS MUDANÇAS </p>

Fonte: Elaboração Própria

Com base no exposto, a Figura 3.3. apresenta a Matriz de Análise dos *Stakeholders* da DGAE, onde através da análise do nível de interesse e de influência de cada *Stakeholder*, quer diretamente ou indiretamente afetados pelas atividades da DGAE, resulta a identificação de quatro grupos distintos e de algumas ações que deverão se tidas em consideração:

- Os *stakeholders prioritários*, agrupados por atribuírem à DGAE altos níveis de interesse e terem em simultâneo um elevado grau de influência nas suas atividades, deve ser consultados e informados frequentemente por forma a manter o seu nível de satisfação. Neste grupo encontram-se a Tutela (Ministério da Economia); as organizações internacionais (UE, OCDE, NATO, ONU, OMC); os gabinetes governamentais; as associações e as confederações empresariais;
- Os *stakeholders úteis*, caracterizados pelo baixo interesse nas atividades da DGAE, uma vez que são apenas afetados indiretamente, e pelo elevado grau de influência

sobre as suas atividades devem ser informados e monitorizados por forma a assegurar a sua satisfação. Neste grupo encontram-se contemplados os *media* e os *opinion makers*;

- *Os stakeholders importantes*, enquanto entidades que, não exercendo um elevado nível de influência na DGAE, detêm grande interesse na sua atividade devem ser informados e consultados com regularidade, no âmbito da normal prossecução das atividades da DGAE. O grupo é constituído pela Administração Local; Administração Direta e Indireta do Estado; Representações diplomáticas de Portugal, Entidades Públicas Empresariais e clientes da DGAE (exemplo, vendedores ambulantes; funerárias).
- *Os stakeholders não prioritários*, aqueles que não detêm níveis elevados de interesse ou de influência na atividade da DGAE, tendo em conta que só indiretamente são afetados pelas suas atividades, devem ser monitorizados. Neste grupo enquadram-se: o público em geral, as Organizações Não Governamentais; as Fundações; as Instituições Particulares de Solidariedade Social; os Sindicatos e as Universidades.

3.5. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

3.5.1. ENTREVISTA

A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas para a recolha de informação, uma vez que é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca recolher dados e a outra se apresenta como fonte de informação. Tendo também objetivos voltados para o diagnóstico e a orientação, a entrevista torna-se assim a mais flexível de todas as técnicas na obtenção de dados Gil (2008:109-110).

A flexibilidade inerente a esta técnica faz com que a entrevista possa ser conduzida de diversas formas, tendo por isso sido efetuada uma entrevista informal não estruturada ao Diretor-Geral da DGAE e outra à Técnica Superior da Divisão de Planeamento e Apoio, responsável pela gestão de conteúdos do *síte* da DGAE, por forma a obter informações fidedignas quanto à comunicação da DGAE em ambiente digital.

a) Entrevista ao Diretor-Geral da DGAE

Em resultado da entrevista efetuada ao Diretor-Geral da DGAE foi possível obter a informação de que a Direção-Geral não possui qualquer estratégia de comunicação, sendo a mesma um processo institucionalizado. No entanto, embora não exista qualquer referência escrita, existem objetivos definidos que passam pelo reconhecimento por parte tutela do

trabalho desenvolvido; pela prestação de informações aos agentes económicos sobre o trabalho desenvolvido e pela total transparência dos métodos de trabalho.

No que diz respeito ao público-alvo, mais uma vez, ainda que sem qualquer referência escrita, foi indicado que o mesmo se encontra dividido em quatro grandes grupos: a tutela (membros do governo e chefes de gabinete, no total de 6 gabinetes governamentais); o público em geral; as empresas e os restantes *stakeholders* que se relacionam com a DGAE.

Ao nível dos resultados que se pretende atingir com a comunicação, estes passam por adquirir uma maior notoriedade entre todos os *stakeholders*; ter uma maior influência do aparelho do estado e da sociedade; difundir melhor a gestão efetuada na DGAE e perceber melhor a sociedade e conseqüentemente efetuar melhores propostas de política pública.

Relativamente à periodicidade da atualização do *site*, uma vez que o mesmo está dividido por áreas de gestão afetas às diferentes direções de serviço, a orientação existente é que cabe a cada dessas direções de serviço proceder ao envio da informação necessária para a atualização da área que lhe compete.

No que diz respeito ao *site* propriamente dito, a informação transmitida foi que o *layout* pode ser alterado, pois não existe dependência relativa à secretaria-geral do Ministério da Economia, existindo apenas a necessidade de este ser compatível com a tecnologia existente e com a disponibilidade orçamental, tendo em conta que não existe um orçamento concreto para a comunicação, nem um departamento específico para a área, pois embora exista uma divisão que se ocupe da gestão de conteúdos, só existe uma técnica superior responsável por essa tarefa, que no entanto desempenha muitas outras tarefas alheias à gestão de conteúdos do *site*.

No que concerne ao conteúdo, foi indicado que há muita informação pertinente que não é colocada no *site*, nomeadamente a relativa ao trabalho desenvolvido, isto, é existe na DGAE um forte controlo da gestão de determinadas áreas que não é transposto para o *site*.

Por outro lado, foi considerado que a atual estrutura do *site* não projeta a imagem correspondente ao trabalho desenvolvido.

Por fim, foi manifestada uma grande abertura no que diz respeito à remodelação do *site* e da incursão nas redes sociais, não havendo no entanto previsões de alocação de mais recursos para a gestão para desempenhar estas tarefas.

b) Técnica Superior

Na entrevista efetuada à técnica superior com a função da gestão de conteúdos do *site* foi possível obter a informação de que a atualização do *site* é efetuada apenas por esta técnica superior, sendo que a frequência com que essas atualizações são efetuadas está dependente das direções de serviço que fornecem a informação.

No que diz respeito à possibilidade de colocação de fotos no *site*, foi indicado que na página inicial não há essa possibilidade, mas que nas restantes páginas efetivamente é possível a inserção. Por outro lado, no que diz respeito à estrutura da página inicial do *site*, qualquer alteração terá que ser efetuada pela secretaria-geral do Ministério da Economia.

Relativamente à análise estatística das visitas ao *site*, foi indicado que o *site* permite que essa análise seja efetuada, mas que no entanto a mesma não é feita desde 2011/2012.

3.5.2. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Gil (2008) define o questionário como “a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc”.

Por outro lado, indica ainda que o recurso a um questionário “consiste basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas, onde as respostas a essas questões irão proporcionar os dados requeridos para descrever as características da população pesquisada ou testar as hipóteses que foram construídas durante o planeamento da pesquisa” (Gil, 2008:121).

Dos vários tipos de questionários, o auto-administrado via *online* tem a vantagem de ser uma excelente forma de obter informação de forma rápida e económica aquando a aplicação a pessoas que estão geograficamente distribuídas e a pessoas que cujo contacto por outras vias seja difícil. No entanto este género de questionários necessitam ser claros, simples e o mais curtos possíveis (Gregory, 2010:64).

Neste sentido, com o intuito de obter dados sobre a opinião dos *stakeholders* acerca da forma de comunicação da DGAE em ambiente digital, procedeu-se à aplicação de um inquérito por questionário exploratório auto-administrado (*online*⁸).

Foram aplicados 49 questionários com 24 questões fechadas, uma vez que estas conferem maior uniformidade às respostas e podem ser mais facilmente processadas, e uma escala par, com o intuito de evitar a centralidade/neutralidade de respostas.

O questionário encontrava-se dividido em grupos de perguntas sob os seguintes tópicos:

- a) Perfil
- b) Opinião Geral

⁸ O questionário foi efectuado através do recurso ao *Google.forms* (<https://www.google.com/intl/pt-pt/forms/about/>), que possibilita a recolha de dados de forma anónima e a possibilidade de exportação de dados para o *Excel* por forma a permitir a posterior análise.

- c) Imagem e Estrutura
- d) Conteúdo
- e) Redes Sociais

Os resultados do questionário são apresentados infra:

a) *Perfil*

No que diz respeito à entidade que os inquiridos representam, verifica-se que a maioria respondeu enquanto representante da Administração Pública (57%), seguindo-se o tecido empresarial português, com 37% de respondentes pertencentes a empresas e a associações empresariais (*vide* Anexo C, Pergunta 1).

No que diz respeito ao sexo, a distribuição é bastante equilibrada, verificando-se que 51% dos inquiridos são mulheres e 49% são homens (*vide* Anexo C, Pergunta 2).

Relativamente à idade dos inquiridos, verifica-se que a maioria dos respondentes se enquadra numa faixa etária compreendida entre os 31 e os 40 anos (45%), seguindo-se os respondentes com idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos (31%) (*vide* Anexo C, Pergunta 3).

Por fim, no que concerne às habilitações literárias, a maioria possui licenciatura (45%), seguindo-se os inquiridos detentores de mestrado (27%) (*vide* Anexo C, Pergunta 4).

b) *Opinião Geral*

No que concerne à opinião dos respondentes sobre se um logotipo contribui para a identificação de um organismo, a grande maioria afirmou que sim (88%), havendo apenas 12% dos inquiridos com resposta negativa (*vide* Anexo C, Pergunta 5).

Nesta linha de raciocínio, quando inquiridos sobre se o *site* de um organismo tem influência na imagem que as pessoas têm desse mesmo organismo, também a maioria das respostas foi positiva (90%), tendo a negativa apenas uma percentagem de 10% (*vide* Anexo C, Pergunta 6).

c) *Imagem e Estrutura*

Relativamente à questão do acesso ao *site*, 25% indicou nunca ter acedido ao *site* da DGAE, enquanto 75% dos inquiridos afirmou já ter acedido (*vide* Anexo C, Pergunta 7).

Uma vez que as restantes questões estão relacionadas com o *site* da DGAE, as mesmas apenas foram submetidas aos respondentes que afirmaram já ter acedido ao *site*.

No que diz respeito à opinião dos respondentes em termos gerais sobre o *site* da DGAE, verifica-se que 68% tem uma opinião negativa ou muito negativa sobre o mesmo e apenas 33% tem uma opinião positiva ou muito positiva (*vide* Anexo C, Pergunta 8).

Relativamente à frequência de acesso ao *site*, 22% dos inquiridos afirmaram aceder frequentemente ou muito frequentemente, enquanto que a maioria (78%) referiu que acede raramente ou muito raramente (*vide* Anexo C, Pergunta 9).

No que diz respeito à imagem do *site* da DGAE 24% afirmaram que a mesma é boa, enquanto que a grande maioria (76%) afirmou que a mesma é má ou muito má (*vide* Anexo C, Pergunta 10).

Quanto à utilidade de colocação de fotografias e/ou vídeos no *site* da DGAE, 89% afirmou que seria útil, enquanto apenas 11% considerou que não há utilidade na inclusão de fotografias e/ou vídeos (*vide* Anexo C, Pergunta 11).

Quanto à questão relativa à organização do *site*, ou seja, se o seu conteúdo se encontra organizado de forma simples e acessível, a maioria (68%) afirmou que não, enquanto apenas 32% considerou que sim (*vide* Anexo C, Pergunta 12).

d) *Conteúdo*

Quando inquiridos sobre o tipo de informação que costumam procurar no *site* os resultados mais relevantes incidiram na procura de informações sobre Comércio, Serviços e Restauração (35%), legislação (24%) e estudos e documentos (16%) (*vide* Anexo C, Pergunta 13).

No seguimento desta questão, quando inquiridos sobre se costumam encontrar a informação que pretendem no *site* da DGAE, 73% responderam que poucas vezes ou nunca a encontram, ao passo que apenas 27% afirmaram encontrarem-na muitas vezes ou sempre (*vide* Anexo C, Pergunta 14).

Questionados sobre se a DGAE comunica de forma eficaz, através do seu *site*, as atividades que desenvolve, 78% afirmaram que não, enquanto apenas 22% afirmaram que sim (*vide* Anexo C, Pergunta 15).

Por forma a aferir se informação constante do *site* da DGAE reflete a missão desta Direção-Geral, foi questionado: se a informação constante no *site* promove o desenvolvimento de um ambiente institucional mais favorável à competitividade e à inovação empresarial, à qual 76% dos inquiridos responderam que não; e se a DGAE, através do seu *site*, faz uma boa divulgação das políticas do comércio e dos serviços, à qual 78% das respostas foram negativas (*vide* Anexo C, Pergunta 16 e 17).

No que concerne à opinião dos inquiridos sobre se a informação comunicada pela DGAE no seu *site* é efetuada de forma transparente, 60% dos inquiridos consideraram que sim (*vide* Anexo C, Pergunta 18).

Quanto à utilidade da informação presente no *site* da DGAE, 68% consideraram a informação pouco ou nada útil, enquanto apenas 32% a consideraram útil (*vide* Anexo C, Pergunta 19).

Relativamente à clareza e facilidade de compreensão da informação disponibilizada no *site* da DGAE, 51% dos inquiridos consideraram-na má ou muito má e 49% consideraram-na boa ou muito boa (*vide* Anexo C, Pergunta 20).

No que concerne à atualização da informação disponibilizada no *site* da DGAE, 70% afirmaram que a mesma está desactualizada ou pouco atualizada, enquanto 30% consideraram-na atualizada ou muito actualizada (*vide* Anexo C, Pergunta 21).

e) *Redes Sociais*

O último bloco de questões pretendeu aferir a importância da presença da DGAE em outras plataformas *online*, com especial incidência nos denominados *social media*.

Assim, quando inquiridos sobre se a DGAE deveria estar presente em outras plataformas *online* e se consultariam informações através de redes sociais, as respostas foram iguais em ambas as questões, 70% responderam que sim e apenas 30% responderam que não (*vide* Anexo C, Pergunta 22 e 23).

Por fim, quando questionados sobre quais as redes sociais que acederiam para obter informações complementares às do *site* da DGAE, verificou-se que das opções disponíveis foi o *Facebook* e o *Linked in* as que obtiveram o maior número de respostas positivas (*vide* Anexo C, Pergunta 23).

Depois de uma descrição dos dados obtidos, considera-se pertinente efetuar uma síntese das principais tendências que o questionário parece indicar.

A grande maioria dos inquiridos considerou que o *site* de um organismo tem influência na imagem que as pessoas têm desse mesmo organismo, sendo que também a grande maioria teve opinião negativa tanto da imagem do *site*, como do *site* em geral.

Por outro lado, no que diz respeito ao conteúdo, uma grande percentagem referiu que faz pesquisas sobre Comércio, Serviços e Restauração e sobre legislação, indicando paralelamente que poucas vezes encontrava a informação que procurava, considerando também que num computo geral a informação constante no *site* era pouco útil e se encontrava pouco atualizada.

No que diz respeito à forma de organização e à clareza de informação, também aqui a maioria deu nota negativa, sendo no entanto uma percentagem mais reduzida do que nos *itens* anteriores.

No que diz respeito a um fator de extrema importância no que diz respeito a qualquer organismo, isto é, se comunica bem a sua missão e o trabalho que desenvolve, também aqui a maioria dos respondentes teve opinião negativa, havendo no entanto uma maioria que considerou que a informação transmitida era efectuada de forma transparente.

Por fim, no que diz respeito à opinião dos inquiridos sobre a incursão da DGAE pelos *social media* como forma de complementar a divulgação das suas informações, verificou-se

que a grande maioria era favorável, tendo sido selecionado o *Facebook* e o *Linked in* como as plataformas que teriam maior probabilidade de acesso, por parte dos respondentes.

3.6. ANÁLISE POR OBSERVAÇÃO

3.6.1. ANÁLISE DO SITE

O desenvolvimento tecnológico e a massificação do acesso à internet fez com que, nos últimos anos, houvesse uma proliferação do número de *sites online*, contudo independentemente do seu *layout* e funcionalidades ou da sua complexidade e sofisticação, é essencial que estes cumpram o seu objectivo.

Assim, em 2001, foi determinado, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 22/2001, de 27 de fevereiro, que as páginas na internet dos organismos integrados na administração directa e indirecta do Estado fossem sujeitas a uma avaliação periódica, por forma a aferir o grau de atualização da informação disponibilizada, a clareza da forma como é apresentada, a facilidade de pesquisa da informação e o cumprimento das disposições legais relativas ao conteúdo e forma de apresentação das páginas, designadamente a sua acessibilidade por cidadãos com necessidades especiais.

Uma vez que a avaliação de um *website* pode englobar uma multiplicidade de critérios e parâmetros e tendo em conta que o intuito do trabalho não é dar uma nota positiva ou negativa, mas apenas identificar os aspetos positivos e as disfuncionalidades ou ineficiências apresentadas no *site*, optou-se por se efetuar uma análise em detrimento de uma avaliação.

Assim, a análise do *site* foi efetuada através da navegação/utilização do *site*, salientando-se os aspetos positivos e as ineficiências detetadas, tendo em consideração alguns dos critérios⁹ mais utilizados para a análise de *sites* institucionais, isto é: conteúdos; apresentação e estrutura: navegabilidade, orientação e interatividade.

⁹ Santos, Leonel, João Oliveira e Luís Amaral (2001) utilizam os seguintes critérios: conteúdos; atualização dos Conteúdos; acessibilidade; navegabilidade; facilidades para cidadãos com necessidades especiais e serviços *online*.

Ataloglou, Michail e Economides, Anastasios (2009), utilizam os seguintes critérios: conteúdo; apresentação - *media* – formato; interface do usuário; estrutura e organização; navegação; orientação; interatividade e *feedback* ; serviços - funções - instalações - operações - aplicações; confiabilidade e disponibilidade; manutenção; desempenho; abertura - compatibilidade - interoperabilidade e segurança.

a) *Conteúdos*

• *Aspetos Positivos:*

- existência de barra de pesquisa;
- inclusão de *links* para *sites* de interesse;
- apresentação de “botão” de contatos no menú;
- inclusão de área de acesso reservado através de *login*;
- possibilidade de colocar questões/sugestões através “botão” na página inicial;
- apresentação da data da última actualização do *site*;
- apresentação de “botão” de ajuda;
- inclusão da ficha técnica;
- inclusão de avisos legais;
- Existência de formulários para *download*;

• *Ineficiências:*

- informação desatualizada em diversas páginas do *site* (exemplo: estudos com data de 2008 [Página inicial» Estudos e Documentos» Comércio] ou a indicação de endereços de *e-mail* que já não existem há mais de um ano, pois ainda constam com o domínio *dgae.pt*, quando actualmente o domínio é *dgae.min-economia.pt*. [Página inicial» Política Comercial Externa» Barreiras ao Comércio]);
- o *site* apenas se apresenta em versão portuguesa não havendo possibilidade de escolher outra língua;
- conteúdos sobre a mesma temática dispersos pelo *site*, sendo que a sua actualização também difere consoante o local que estão inseridos (exemplo: no menú à esquerda quando se acede ao tópico “legislação” e dentro deste “Acesso à Actividade das Agências Funerárias”, verifica-se que o último diploma é de 2005, sendo que no menú à direita da página inicial, no tópico “setores”, quando se escolhe “serviços” e se entra na secção “Acesso à Atividade Funerária”, verifica-se que o último diploma apresentado se refere a 2015);
- Inexistência de botão para “Perguntas Mais Frequentes” (*Frequently Asked Questions* -FAQ)
- Inexistência de informação sobre eventos programados ou em curso;

b) *Apresentação e estrutura*

• *Aspetos Positivos:*

- Existência de logotipo da Tutela (Ministério da Economia) com *link* direccionado para a página do Ministério da Economia no *site* do Governo;
- utilização do nome da DGAE como *link* que remete para a página inicial do *site*;

- *Ineficiências:*
 - Inexistência de logotipo da DGAE;
 - má utilização do tamanho e cores das fontes (exemplo: no texto é utilizada uma fonte de tamanho 8 e de cor cinzenta, o que dificulta a leitura tanto pela cor, como pelo tamanho; nos submenus o tamanho da fonte é reduzido para 7 e é utilizada letra de cor preta sob um fundo verde, o que também dificulta a leitura);
 - inexistência de fotografia e/ou vídeos, sendo apresentado apenas texto em todas as páginas do *site*;
 - aspeto visual do *site* é, no geral, pouco apelativo e denota um *site* rudimentar;
 - menú da direita apenas disponível na página inicial (página inicial apresenta um menú vertical à esquerda, uma parte central de destaques e uma parte à direita com informações sobre “Setores” e “Dossiês temáticos”, sendo o menú da direita apenas está disponível através da página inicial, fazendo com que seja sempre necessário voltar à página inicial para se ter acesso ao menú em questão.

c) *Navegabilidade, orientação e interactividade:*

- *Aspetos Positivos:*
 - disponibilização do mapa do *site*;
 - possibilidade de colocar questões/sugestões através de *e-mails*;
 - existência de ícone para imprimir o conteúdo;
 - ícone para as “minhas páginas de interesse”.
- *Ineficiências:*
 - inexistência de ícones que remetem para redes sociais (ressalva-se o fato de a DGAE não estar presente nas mesmas);
 - inexistência de possibilidade de partilha de conteúdos (exemplo: em redes sociais);
 - existência de *links* para páginas que já não existem (exemplo: no menu esquerdo encontra-se o *link* para a biblioteca *online*, que não está funcional);
 - a barra de pesquisa da página inicial tem a opção de pesquisa por temas, contudo esta opção não está funcional;
 - a barra de pesquisa dentro do “botão” legislação, não se encontra funcional;
 - inexistência de legenda nos ícones, isto é, quando se passa o rato por cima de determinado ícone não é indicada a sua função;
 - *links* para páginas vazias, em branco (exemplo: “Página inicial» Política de Empresa» Inovação» Consultas, Convites, Apresentação de Propostas”);
 - não existe qualquer notificação para o facto de determinado *link* efetuar a transferência para outro *website* (exemplo, biblioteca *online*);

- *site* não se encontra otimizado para dispositivos móveis;
- não existe a possibilidade de subscrição de uma *newsletter* (ressalva-se o fato de a DGAE não ter qualquer *newsletter*).

Da análise efetuada e possível verificar que apesar do *site* da DGAE (*vide* Anexo D) conter alguns dos elementos básicos e essências num *site*, tem vários aspetos que poderia e deveria melhorar, os quais serão alvo das propostas de melhoria apresentadas no subcapítulo 3.7. deste trabalho.

3.6.2. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO LOGOTIPO DA DGAE

O atual logotipo da DGAE é constituído pela imagem da bandeira nacional apresentada de forma estilizada do lado esquerdo e do lado direito apresenta as palavras República Portuguesa numa fonte com serifas, recorrendo à utilização de letras maiúsculas de cor preta. Por baixo destas letras, separado por um traço na horizontal, consta o nome da DGAE por extenso com uma fonte sem serifas, com tamanho inferior ao texto de cima e com letras minúsculas, utilizando na mesma a cor preta.

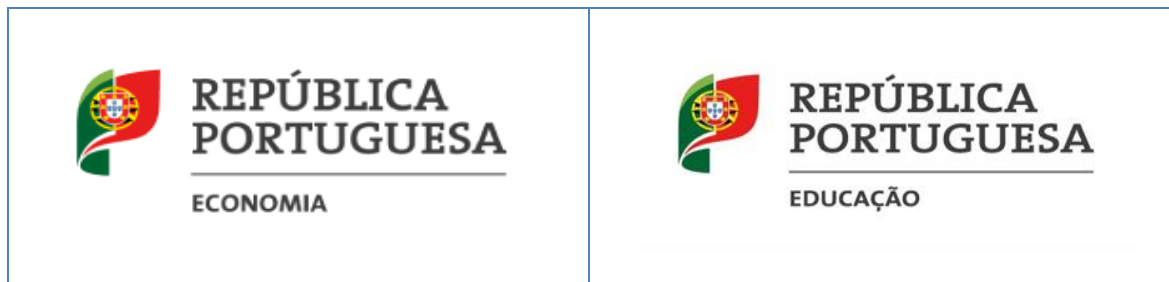
Figura 3.4. Logotipo da DGAE



Fonte: Direção-Geral das Atividades Económicas

Verifica-se que foi utilizado parte do logotipo elaborado pelo actual Governo para todos os Ministérios, sendo só substituído o nome do ministério pelo da DGAE, dificultando assim uma associação exclusiva da DGAE a um logotipo, pois os vários Ministérios têm o logotipo idêntico, como se pode constatar na figura 3.5.

Figura 3.5. Logotipo actual dos Ministérios. Exemplo: Ministério da Economia e Ministério da Educação



Fonte: *Sites* dos respectivos organismos

Por outro lado, o facto de cada novo Governo no poder, por norma, efectuar alterações ao logotipo, faz com que também a DGAE efetue uma adaptação do seu logotipo, tal como ocorreu durante a vigência do XIX Governo Constitucional, (*vide* figura 3.6) o que dificulta uma associação da DGAE ao longo do tempo, podendo assim afetar a forma como a sua imagem é memorizada.

Figura 3.6. Logotipos de do Ministério da Economia e da DGAE durante o XIX Governo Constitucional



Fonte: Direção-Geral das Atividades Económicas

No que diz respeito à utilização do logotipo por parte dos serviços tutelados pelos diversos ministérios, verifica-se que a maioria dispõe de um logotipo com design independente do estabelecido para a sua tutela.

Em análise aos organismos organismos da Administração Direta do Estado sob dependência hierárquica do Ministro da Economia [Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE); Direção-Geral do Consumidor (DGC); Direção-Geral de Energia e Geologia (DGEG), Gabinete de Estratégia e Estudos (GEE) e Secretaria-Geral do Ministério da Economia (SG/ME)] verifica-se que cada organismo possui o seu próprio logotipo, com excepção da Secretaria-Geral, como se pode observar na figura 3.7.

Figura 3.7. Logotipos dos Organismos da Administração Direta do Estado sob dependência hierárquica do Ministro da Economia

ASAE	DGC	DGEG	GEE	SG/ME
				

Fonte: Site dos respectivos organismos

3.6.3. ANÁLISE DO ESTACIONÁRIO

A identidade visual pode ser definida de modo sucinto como o conjunto de elementos gráficos que representam visualmente e de forma sistemática uma ideia, uma entidade, um produto ou serviço.

Deste modo, elaborou-se uma listagem dos elementos de estacionário (contemplam a identidade gráfica de um organismo, isto é, o seu logotipo) mais utilizados nos organismos públicos, independentemente do seu suporte ou formato, por forma a verificar se os mesmos existem na DGAE e, em caso afirmativo, se os mesmos contemplam a utilização do logotipo.

Quadro 3.2. Listagem dos produtos de estacionário

Produto	Existe?		Utiliza logotipo?	
	Sim	Não	Sim	Não
<i>Site</i>	x			x
Cartão de visita	x		x	
Assinatura digital <i>e-mails</i>	x		x	
<i>Template</i> de documentos	x		x	
Pastas para folhas A4		x	n/a	n/a
<i>Template</i> de <i>powerpoint</i>	x		x	
Blocos de notas A4		x	n/a	n/a
Canetas		x	n/a	n/a
Envelopes	x			x
<i>Blocos de Post its</i>		x	n/a	n/a
Identificação na fachada do edifício	x			x

Fonte: Elaboração Própria

Com a análise efetuada é possível constatar que, apesar de a DGAE já utilizar alguns elementos onde a sua identidade visual está patete, existem alguns aspectos possíveis de melhoria, nomeadamente a colocação do logotipo no seu *site* e na fachada do edifício, bem como a possibilidade de recorrer a alguns elementos extra, como pastas para documentos; blocos de folhas; canetas; envelopes e blocos de *post its*.

3.7. SUGESTÕES DE AÇÕES DE MELHORIA

Na sequência da análise efectuada à comunicação da DGAE em ambiente digital, identificaram-se diversos pontos que afetam a sua eficácia e denotam que esta Direção-Geral não está a aproveitar todas as potencialidades e recursos que as várias ferramentas podem proporcionar.

Assim, considerou-se relevante propor algumas ações que possam representar uma melhoria no que concerne à forma como a informação chega ao seu público-alvo.

3.7.1. REFORMULAÇÃO DO SITE

Considerando a análise anteriormente efetuada, tanto no que concerne ao resultado do questionário, onde a maioria dos inquiridos revelou uma tendência de insatisfação relativamente ao *site* da DGAE, como no que diz respeito à análise efetuada ao *site*, onde se verifica um enorme número de aspetos a melhorar, considerou-se de extrema relevância a remodelação do *site* da DGAE tanto ao nível de *layout* e estrutura, como ao nível de conteúdos, de navegabilidade e interactividade.

Assim, o *website* deverá apresentar alguns aspectos essenciais como:

- um novo *layout* que proporcione um aspeto mais apelativo e uma melhor organização de conteúdos, que poderá ser facilitada com a existência de um menú de topo colocado na horizontal com a possibilidade de *drop down* à passagem do rato;
- reorganização dos títulos dos menús de forma a congregar informação dispersa e assim evitar duplicação de tópicos;
- inserção de novos conteúdos que transmitam o trabalho desenvolvido na DGAE;
- inserção na página inicial de uma coluna dedicada a notícias relevantes com texto claro, curto e conciso e com recurso a imagens e/ou vídeos a acompanhar;
- inserção na página inicial de uma coluna dedicada à informação de destaque;
- inserção do logotipo da DGAE no canto superior esquerdo do *site*;

- utilização de um tamanho e cor de fonte que proporcione uma boa leitura, tendo em atenção a cor de fundo utilizada;
- colocação de ícones que direcionem para as redes sociais em que a DGAE se encontre presente;
- sistema de *share* para redes sociais, isto é colocação de ícone que possibilite a partilha de conteúdos do *site*, por exemplo para o *facebook*;
- assegurar que todos os *links* e funcionalidades, nomeadamente as barras de pesquisa estejam em pleno funcionamento;
- evitar a existência de páginas em branco sem qualquer informação;
- colocação de legendas nos ícones à passagem do rato;
- ícone para subscrição de *newsletter*;
- assegurar um *responsive design*, ou seja, a otimização do *site* para dispositivos móveis;
- colocar informação no *site*, sempre que um *link* redirecione para uma página fora do *site*;
- disponibilizar uma funcionalidade de perguntas mais frequentes (FAQs);
- deve ser considerada a tradução dos conteúdos do *website* em uma ou mais línguas estrangeiras ou, pelo menos, de algumas páginas mais relevantes para os potenciais utilizadores.
- deve ser publicitada a introdução de novos conteúdos ou funcionalidades;
- deve ser garantida a análise estatística, nomeadamente através do Google analytics, enquanto ferramenta de monitorização permanente.

Em termos orçamentais foi solicitado um orçamento a quatro empresas¹⁰ para aferir valores para o projeto em causa, isto é a reformulação do *site*, sendo que os valores médios apresentados situam-se nos cinco mil euros e o tempo médio de desenvolvimento do *site* é de 30 dias.

Ainda que a conceção do *site* deva ser efetuado com o recurso a profissionais, considerou-se pertinente elaborar um exemplo de *layout* de *site* para a DGAE, por forma a materializar as sugestões efetuadas (*vide* Anexo E).

¹⁰ Designbinário; iTds; YouOn e Redicom.

3.7.2. INCURSÃO PELOS SOCIAL MEDIA

A adaptação aos novos canais de comunicação digital, a ascensão dos *social media* e uma adoção cada vez maior de *smartphones* faz com que as exigências dos cidadãos se tornem cada vez maiores no que concerne à forma como interagem e recebem informação.

Assim, tendo em consideração o exposto no subcapítulo 2.4., a abertura da Direção da DGAE face à utilização de novas plataformas digitais, a análise SWOT sobre a utilização dos *social media* pela DGAE e os resultados do inquérito por questionário, onde se constatou que a maioria dos inquiridos é favorável à presença da DGAE em outras plataformas *online*, considerou-se importante que a DGAE utilize as redes sociais como forma de comunicação complementar ao seu *site*, através da criação e consequente dinamização de um perfil institucional tanto no *facebook* como no *linked in*.

3.7.3. COMUNICAÇÃO SEGMENTADA COM MÉTRICAS: NEWSLETTER

Tomando em consideração a diversidade de públicos que a DGAE abrange e o facto de determinado tipo de informação poder ter uma relevância diferente consoante a área de interesse do público que a recebe, considera-se pertinente a criação de uma *newsletter*.

A *newsletter*, que deverá estar acessível no *site* para subscrição gratuita, deverá permitir a possibilidade dos utilizadores selecionarem as temáticas sobre as quais consideram relevante receber informação, evitando assim a obtenção de informação genérica ou de outras áreas em que não tenham interesse.

A *newsletter* deverá estar agregada a uma “Plataforma de E-mail Marketing” com capacidade de criação de grupos, importação de contactos através de Excel, medição de resultados através de *report* com visualização em *realtime*.

De acordo com a informação prestada por uma das empresas contactadas¹¹ aquando a solicitação de orçamentos, esta plataforma implica um investimento de 307,50 euros anuais.

3.7.4. CONSTRUÇÃO DE UM LOGOTIPO

O logótipo é o sinal adequado à identificação de uma entidade, distinguindo-a das demais. A sua utilização permite que exista a associação de uma imagem a uma entidade, criando-se assim uma ligação visual ao nome da identidade.

¹¹ Desigbinário.

Assim, a escolha de um novo logotipo para a DGAE teve em consideração diversos motivos subjacentes à análise anteriormente efectuada ao logotipo da DGAE.

Verificou-se por um lado uma inconsistência de logotipos, uma vez que as alterações governamentais têm implicado a alteração do logotipo da DGAE, e por outro o resultado do inquérito aplicado aos principais *stakeholders* da DGAE onde se verifica que a maioria dos inquiridos considera que um logotipo contribui para a identificação de uma organização.

Assim, por forma a contribuir para uma boa comunicação da DGAE, neste caso, visual, e com o intuito de reforçar a imagem desta Direção-Geral enquanto organismo estável e confiável, optou-se pela proposta de criação de um logotipo.

Ainda que a conceção do mesmo deva corresponder a um conjunto específico de regras¹² e, como tal, deve ser efetuado com o recurso a profissionais, que para além de criarem o logotipo, procedam também à elaboração do manual de identidade visual¹³ relativa à entidade, considerou-se pertinente elaborar uma sugestão de logotipo para a DGAE e consequente justificação da sua escolha, por forma a materializar a proposta efetuada (*vide* Anexo F).

3.7.5. DESENVOLVIMENTO DE ESTACIONÁRIO

A identidade visual de uma entidade é o conjunto de elementos formais que representam visualmente e de forma sistematizada uma entidade. Por norma, esses elementos têm por base um logotipo e são aplicados a todo o material gráfico, por exemplo, envelopes, cartões de visita, papel de carta, etc.

Assim, a identidade visual de uma entidade é a maneira pela qual esta se apresenta ao público, sendo considerada um elemento fundamental da comunicação de uma entidade.

Neste sentido, sugere-se a utilização do novo logotipo em todos os elementos já existentes na DGAE (*site*; cartão de visita; assinatura digital nos *e-mails*, *templates* de documentos e *powerpoints*; envelopes e fachada do edifício) e a criação de novos (pastas; blocos de notas A4; canetas; blocos de *post its*) tem como intuito conferir consistência e coerência nas soluções visuais que contribuem para a identificação e consolidação da imagem da DGAE.

¹² Um logotipo deve ter uma relação directa com o que representa; ser de fácil descrição; ser facilmente reconhecível; ter um máximo de três cores; utilizar o nome da entidade, caso o mesmo seja bastante forte; evitar grafismos muito complicados; transmitir originalidade; evitar grafismos semelhantes a outros logotipos, etc.

¹³ É um documento onde constam as especificações e normas essenciais do logotipo e tem como intuito orientar a sua utilização, sem que o mesmo seja desvirtuado.

Ainda que o desenvolvimento de soluções de estacionamento deva ser efetuado por profissionais, considerou-se pertinente elaborar alguns exemplos onde se verifica a utilização do novo logotipo da DGAE (sugerido no ponto 3.7.4.), bem como a exemplificação do aspeto do logotipo em fundos de cores diferentes, tendo em conta que a cor dos materiais e/ou locais em que o logotipo possa ser aplicado pode variar (*vide* Anexo G).

3.7.6. ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE COMUNICAÇÃO

A comunicação é um factor de suma importância para qualquer entidade, nomeadamente para a Administração Pública. Assim, a existência de um planeamento adequado é um fator essencial.

Neste contexto, uma vez que um Plano de Comunicação é um elemento estratégico que deve, num âmbito estrutural, caracterizar a organização em causa, a sua história, memória, políticas, objectivos, públicos e valores estratégicos e, num âmbito conjuntural, conter os objectivos específicos, o público-alvo, as mensagens que se pretendem transmitir e os canais de comunicação, bem como o *timings* com que a comunicação é efectuada, considera-se pertinente que a DGAE proceda à elaboração de um plano de comunicação digital.

Assim, antes de se efectuar um Plano é necessário fazer um diagnóstico da comunicação existente e da envolvente da entidade para depois se definir os objectivos e os resultados esperados; identificar o público-alvo; definir as mensagens chave a adequá-las aos diferentes públicos e canais escolhidos; definir *timings* e determinar o orçamento; efectuar um cronograma de aplicação; implementar o plano e, por fim, efectuar uma avaliação.

3.8. IMPACTO ESPERADO DAS PROPOSTAS DE MELHORIA

As sugestões apresentadas visam proporcionar algumas linhas de força para melhorar a forma como a DGAE efetua a sua comunicação em ambiente digital e tirar partido do potencial das plataformas que tem ao seu dispor.

O planeamento estratégico é uma condição *sine qua non* para que se produza uma comunicação efetiva no seio de uma entidade, assim, considera-se que a elaboração de um minucioso planeamento estratégico, consubstanciado num Plano de Comunicação direcionado para o ambiente digital proporcione uma melhor e mais direcionada divulgação das atividades desenvolvidas pela DGAE, por forma a chegar a todos os seus *stakeholders*.

Espera-se também que a notoriedade e visibilidade da DGAE sejam reforçadas, para que esta, tal como preconizado na sua visão, seja reconhecida como um organismo aberto,

mais próximo e ao serviço da economia e das empresas e se constitua como um referencial de boas práticas.

Num plano mais concreto, espera-se que a reformulação do *site*, a elaboração de uma *newsletter* e o recurso aos *social media*, como forma complementar de divulgar informação, interagir e obter *feedback*, vá ao encontro dos interesses dos seus *stakeholders*, contribuindo para contrariar a percepção negativa que estes têm do *site* da DGAE e da forma como esta Direção-Geral comunica através dele.

Relativamente à comunicação visual, espera-se que as propostas de construção de um novo logotipo e a utilização deste em vários suportes, contribua para a consolidação de uma imagem credível, séria, estável e perene.

Por fim, no que concerne à sugestão relativa à elaboração de um Plano de Comunicação, espera-se que a elaboração do mesmo possa absorver e prever todas as sugestões previamente apresentadas e culminar numa boa comunicação em ambiente digital, tendo em conta a sua extrema utilidade no seio de uma entidade.

CONCLUSÃO

Procurou-se, neste trabalho, enquadrar os principais movimentos evolutivos dos modelos de Administração Pública e a sua relação com um novo paradigma comunicacional, consolidado através do desenvolvimento das TIC.

Atendendo à natureza da DGAE, enquanto serviço da administração direta do Estado, foi possível observar que as prioridades governamentais dos últimos anos relativas à modernização administrativa podem efectivamente proporcionar um impacto positivo na incursão desta Direção-Geral por novas plataformas digitais, por forma a melhorar a sua divulgação de informação e, concomitantemente a sua relação com os diversos *stakeholders*.

Este trabalho permitiu constatar, através da aplicação de diversas técnicas e ferramentas de análise, que a DGAE não está a aproveitar todo o potencial comunicacional em ambiente digital que tem ao seu alcance, verificando-se assim a necessidade de se delinarem estratégias comunicacionais.

Apesar das suas limitações, este trabalho de projeto procurou apresentar uma série de sugestões para melhorar a comunicação da DGAE em ambiente digital, nomeadamente através da remodelação do seu *site*, da incursão pelos *social media*, do desenvolvimento de uma newsletter e de um novo logotipo e, por fim, na elaboração de um Plano de Comunicação.

Não se pretende que estas sugestões venham a ser implementadas de forma acrítica, espera-se sim que possam vir a proporcionar uma releção que efetivamente leve a uma ação planeada, no desenvolvimento das diversas medidas necessárias para promover uma comunicação efetiva e uma imagem que espelhe e se coadune com o trabalho desenvolvido pela DGAE.

BIBLIOGRAFIA

- Aghaei, S.; Nematbakhsh, M. e Farsani, H. (2012), "Evolution Of The World Wide Web: From Web 1.0 To Web 4.0", *International Journal of Web & Semantic Technology*, 3. Disponível em: <http://airccse.org/journal/ijwest/papers/3112ijwest01.pdf>, consultado em 08 de junho de 2016.
- Andrade, Cândido Teobaldo de Souza (1996), *Dicionário profissional de relações Públicas e Comunicação e Glossário de termos Anglo-Americanos*, São Paulo, Summus, *apud* Kunsch, Margarida Maria Krohling (2003), *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo, Summus.
- Ataloglou, Michail e Economides, Anastasios (2009), "Evaluating European Ministries' Websites", *International Journal of Public Information Systems*, 3, 147-177. Disponível em: <http://www.ijpis.net/ojs/index.php/IJPIS/article/view/67>, consultado em 12 de setembro de 2016.
- Banco Mundial (s.a.), "Corruption and Governance" (online). Disponível em: <http://lnweb90.worldbank.org/ECA/ECA.NSF/SECTORS/ECSPE/E9AC26BAE82D37D685256A940073F4E9?OPENDOCUMENT>, acessado em 08 de abril de 2016.
- Bevir, Mark (2012), *Governance, A Very Short Introduction*, United Kingdom, Oxford University Press.
- Birkinshaw, P. (2006), "Freedom of information and openness: fundamental human rights", *Administrative Law Review*, 58, 1, p. 177-218 *apud* Zuccolotto, Robson; Teixeira, Marco Antonio Carvalho e Riccio, Edson Luiz (2015), "Transparência: reposicionando o debate", *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Florianópolis 12, 25, p. 137-158. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2015v12n25p137/29393>, consultado em 08 de abril de 2016.
- Black, J. (1997), *Transparent Policy Measures*, Oxford Dictionary of Economics, Oxford, Oxford University Press, *apud* Zuccolotto, Robson; Teixeira, Marco Antonio Carvalho e Riccio, Edson Luiz (2015), "Transparência: reposicionando o debate", *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Florianópolis 12, 25, p. 137-158. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2015v12n25p137/29393>, consultado em 08 de abril de 2016.
- Cardoso, Gustavo e Lamy, Cláudia (2011). "Redes sociais: comunicação e mudança", *Janus.net e-journal of International Relations*, 2, 1. Disponível em http://observare.ual.pt/janus.net/images/stories/PDF/vol2_n1/pt/pt_vol2_n1_art6.pdf, consultado em 08 de junho de 2016.
- Castells, Manuel e Gustavo Cardoso (2005), *A Sociedade em Rede: Do Conhecimento à Ação Política*, Lisboa, Imprensa Nacional - Casa da Moeda.
- Castells, Manuel (1999). *A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura*, São Paulo, Paz e Terra, 1, 9, *apud* Gomes, Alba et al (2009), *Discussão dos Modelos Teóricos de Comunicação em Rede e suas Aplicações Práticas em Produtos para Hipermídia: Um estudo de caso do iGoogle, Projeto Experimental para obtenção do Bacharelato em Comunicação*, PUC Minas.
- Català, Joan Prats I (2005), *De la Burocracia al Management, del Management a la Gobernanza. Las transformaciones de las Administraciones Publicas de Nuestro Tiempo*, Madrid, Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Caupers, João (2002), *Introdução à Ciência da Administração Pública*, Lisboa, Âncora Editora.

- Center for Democracy and Technology (2002), “The E-Government Handbook For Developing Countries: A Project of InfoDev and The Center for Democracy & Technology”, Disponível em: http://www.infodev.org/infodev-files/resource/InfodevDocuments_16.pdf, consultado em 28 de fevereiro de 2016.
- Chiaveneto, Idalberto (2004), *Introdução à Teoria Geral da Administração*, Rio de Janeiro, Elsevier Editora Ltda.
- Denhardt, Robert B. e Janet Vinzant Denhardt (2000), “The New Public Service: serving rather than steering”, *Public Administration Review*, 60(6), pp. 549-559., *apud*, Denhart, Janet V. e Robert B. Denhart (2007), *The New Public Service: serving, not steering*, Nova York, M. E. Shape.
- Denhardt, Robert B. e Janet Vinzant Denhardt (2003), “The New Public Service: an approach to reform”, *International Review of Public Administration*, 8(1), pp. 3-10.
- Denhart, Janet V. e Robert B. Denhart (2007), *The New Public Service: serving, not steering*, Nova York, M. E. Shape.
- DGEEC (2015), “Principais resultados | IUTIC na Administração Pública Central, Regional e Câmaras Municipais 2014”. Disponível em: [http://www.dgeec.mec.pt/np4/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=12&fileName=IUTIC2014_Publicacao_Final.pdf](http://www.dgeec.mec.pt/np4/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=12&fileName=IUTIC2014_Publicacao_Final.pdf), consultado em 08 de junho de 2016.
- Di Felice, M. (2008), “Das tecnologias da democracia para as tecnologias da colaboração” em DI FELICE, M. (Org.). “Do público para as redes: a comunicação digital e as novas formas de participação sociais”. São Caetano do Sul, SP: Difusão, *apud* Mainieri, Tiago (2011), “A comunicação pública como processo para o exercício da cidadania: o papel das mídias sociais na sociedade democrática”, *Origanicom*, 14.
- Duarte, Jorge (2007), “Instrumento de comunicação pública”, em Duarte, Jorge (Org.). *Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público*. São Paulo: Atlas, 2007, *apud* Mainieri, Tiago (2011), “A comunicação pública como processo para o exercício da cidadania: o papel das mídias sociais na sociedade democrática”, *Origanicom*, 14.
- Eurostat (2016), “Social media - statistics on the use by enterprises”. Disponível em: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Social_media_-_statistics_on_the_use_by_enterprises, consultado em 08 de junho de 2016.
- Fang, Zhiyuan (2002), “E-Government in Digital Era: Concept, Practice, and Development”, *International Journal of The Computer, The Internet and Management*, X, 2.
- Filho, João Batista Domingues (2004), “Reforma do Estado: Governança, Governabilidade e Accountability”, *História & Perspectivas, Uberlândia*, 31, p. 207-227.
- Giauque, David (2003), “New Public Management and Organizational Regulation: The Liberal Bureaucracy”, *International Review of Administrative Sciences*, 69, pp. 567–592.
- Gil, António Carlos (2008), *Métodos e técnicas de pesquisa social*, São Paulo, Editora Atlas S.A.
- Gisselquist, Rachel M.(2012) “What Does Good Governance Mean?” (online) . Disponível em: <https://www.wider.unu.edu/publication/what-does-good-governance-mean>, acedido em 02 de abril de 2016.
- Gomes, Alba et al (2009), *Discussão dos Modelos Teóricos de Comunicação em Rede e suas Aplicações Práticas em Produtos para Hipermídia: Um estudo de caso do iGoogle, Projeto Experimental para obtenção do Bacharelato em Comunicação*, PUC Minas.

- Gregory, A. (2010), *Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach (PR In Practice)*, UK, Kogan Page LTD.
- Grigorescu, A. (2003), "International Organizations and Government Transparency: Linking the International and Domestic Realms", *International Studies Quarterly*, 47, 4, p. 643-667 *apud* Zuccolotto, Robson; Teixeira, Marco Antonio Carvalho e Riccio, Edson Luiz (2015), "Transparência: reposicionando o debate", *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Florianópolis 12, 25, p. 137-158. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2015v12n25p137/29393>, consultado em 08 de abril de 2016.
- Heald, D. (2006), *The key to better governance*, New York, Oxford University Press, p. 3-43, *apud* Zuccolotto, Robson; Teixeira, Marco Antonio Carvalho e Riccio, Edson Luiz (2015), "Transparência: reposicionando o debate", *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Florianópolis 12, 25, p. 137-158. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2015v12n25p137/29393>, consultado em 08 de abril de 2016.
- Hood, Christopher (1991) "A Public Administration for All Seasons?", em Stephen Osborn (2002), *Public Management, Critical Perspectives*, Londond and New York, Routledge, *apud* Rocha, J.A. Oliveira (2000), "O Modelo Pós-Burocrático: A Reforma da Administração Pública à Luz da Experiência Internacional Recente", *Forum 2000: Reforma do Estado e Administração Gestonária, Lisboa*, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Hussain, Yasir (2014), "Social Media as a Tool for Transparency and Good Governance in the Government of Gilgit-Baltistan, Pakistan", *Crossroads Asia Working Paper Series*, 22.
- Instituto Nacional de Estatística (2015a), "Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pela Famílias". Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=224732374&DESTAQUESmodo=2, consultado em 08 de junho de 2016.
- Instituto Nacional de Estatística (2015a), "Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas". Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=224732374&DESTAQUESmodo=2, consultado em 08 de junho de 2016.
- Johnston, M. (2006). "Good Governance: Rule of Law, Transparency, and Accountability", *New York: United Nations Public Administration Network*. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan010193.pdf>, consultado em 29 de março de 2016
- Kjaer, Anne Mette (2004), *Governance*, United Kingdom, Polity Press.
- Kunsch, Margarida Maria Krohling (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo, Summus.
- Landsbergen, David (2010), "Government as Part of the Revolution: Using Social Media to Achieve Public Goals" *Electronic Journal of e-Government*, 8, 2. Disponível em: www.ejeg.com, consultado em 08 de junho de 2016.
- Libaert, Thierry (2008), *Le plan de communication - Définir et organiser votre stratégie de communication*, Paris, Dunod.
- Madureira (s.a.) "Do *Welfare State* ao conceito de Governance: Que futuro para as Administrações Públicas no início do século XXI?", *s.l., s.n.*

- Madureira, César (2004), *A formação comportamental no contexto da reforma da Administração Pública portuguesa*. Oeiras: Edições INA, *apud*, Madureira, Cesar e Miguel Rodrigues (2006) “A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem Organizacional, Mudança Comportamental e Reforma Administrativa”, *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12, 2, pp. 153-171.
- Madureira, Cesar e Miguel Rodrigues (2006) “A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem Organizacional, Mudança Comportamental e Reforma Administrativa”, *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12, 2, pp. 153-171.
- Mainieri, Tiago (2011), “A comunicação pública como processo para o exercício da cidadania: o papel das mídias sociais na sociedade democrática”, *Organicom*, 14
- Mateus, João (2008), “O Governo Electrónico, a sua aposta em Portugal e a importância das Tecnologias de Comunicação para a sua estratégia”, *Revista de Estudos Politécnicos*, VI, 9.
- Mickoleit, A. (2014), “Social Media Use by Governments: A Policy Primer to Discuss Trends, Identify Policy Opportunities and Guide Decision Makers”, *OECD Working Papers on Public Governance*, 26, OECD. Disponível em: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/5jxrcmghmk0s.pdf?expires=1461179105&id=id&accname=guest&checksum=14D4A7C5286ECA1859746D6429C367C1>, consultado em 02 de abril de 2016.
- Miège, Bernards (1989), *La Société Conquise par la Communication*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
- Muscalu, Emanoil (2015), “Public Administration - A Communicating Organization. The Role of Communication and Orientation Towards the Citizens”, *Revista Economica* 67, 5, pp.73-79.
- Novielli, Ana (2006), “O Papel Institucional da Comunicação Pública para o Sucesso da Governança”, *Organicom*, 3, 4.
- OCDE (1987), “Administration as Service, The Public as Client”, Paris.
- OCDE (2003), “The e-government imperative”, Paris, OECD Publications Service.
- OCDE (2011), “Policy Framework for Investment User’s Toolkit: Chapter 10. Public Governance”, Paris. Disponível em: <http://www.oecd.org/investment/toolkit/policyareas/publicgovernance/41890394.pdf>, acedido em 06 de abril de 2016
- Parigi, V. K.; Geeta, P. e Kailasam, Rameesh (2004): “Ushering in Transparency for Good Governance”. Disponível em: http://cgg.gov.in/workingpapers/Ushering_in_Transparency.pdf, consultado em 18.07.2014, *apud* Hussain, Yasir (2014), “Social Media as a Tool for Transparency and Good Governance in the Government of Gilgit-Baltistan, Pakistan”, *Crossroads Asia Working Paper Series*, 22.
- Peters, B. Guy (2001), “De mudança em mudança, padrões de reforma administrativa contínua”, em Juan Mozzicafredo e João Salis Gomes (orgs.), *Administração e Política: Perspetivas de Reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos*, Oeiras, Celta Editora.
- Picazo-Vela, et al (2012), “Understanding risks, benefits, and strategic alternatives of social media applications in the public sector”, *Government Information Quarterly*, 29 (4), 504–511, *apud* Hussain, Yasir (2014), “Social Media as a Tool for Transparency and Good Governance in the Government of Gilgit-Baltistan, Pakistan”, *Crossroads Asia Working Paper Series*, 22.
- Pierre, Jon e B. Guy Peters (2000), *Governance, Politics and the State*, New York, St. Martin’s Press.
- Pitschas, Rainer (1993), “Aspect of Max Weber’s Theory on Bureaucracy and New Public Management Approach”, *The Indian Journal of Public Administration*, XXXIX,4, October-December.

- Rhodes, R. A. W. (1996), "The New Governance: Governing without Government", *Political Studies*, 44(4), pp. 652-667.
- Rio, Olinda (2011), "Ética e Exercício de Cidadania: O Papel da Administração Pública", *8º Congresso Nacional de Administração Pública, Desafios e Soluções*, pp168-188.
- Rosa, Andre e Cassio Politi (2015), *Redes Sociais em Órgãos Públicos: O que Dizem os Manuais de Comunicação Digital de Diversos Países*, Tracto. Disponível em: <http://tracto.me/rsop>, consultado em 02 de junho de 2016.
- Santos, Leonel, João Oliveira e Luís Amaral (2001), "Método de Avaliação dos web sites da Administração Directa e Indirecta do Estado", Lisboa, Comissão Interministerial para a Sociedade da Informação, Ministério da Ciência e Tecnologia e GÁVEA, Universidade do Minho. Disponível em: <http://www3.dsi.uminho.pt/gavea/downloads/MetodoAvalRes.pdf>, consultado em 12 de setembro de 2016.
- Schultz, K. A. (1999), "Do Democratic Institutions Constrain or Inform? Contrasting Two Institutional Perspectives on Democracy and War", *International Organization*, 53, 2, p. 233–266 *apud* Zuccolotto, Robson; Teixeira, Marco Antonio Carvalho e Riccio, Edson Luiz (2015), "Transparência: reposicionando o debate", *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Florianópolis 12, 25, p. 137-158. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2015v12n25p137/29393>, consultado em 08 de abril de 2016.
- Secchi, Leonardo (2009), "Modelos organizacionais e reformas da administração pública", *Revista de Administração Pública*, 43 (2), pp 347-369.
- Stapenhurst, Rick e O'Brien, Mitchell (s.a.) "Accountability in Governance", World Bank Institute (online) Disponível em: <http://siteresources.worldbank.org/PUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/AccountabilityGovernance.pdf>, acedido em 02 de abril de 2016.
- UNESCAP (2009), "What is Good Governance?", Thailand. Disponível em: <http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>, consultado em 06 de abril de 2016.
- UNESCO (2005), "*E-governemnt toolkit for developing countries*", Nova Deli, Unesco Office New Delhi, National Informatics Centre (India).
- Zémor, Pierre, (1995), "La Communication Publique", Col. Que sais-je? Paris, PUF, Tradução resumida do livro: Prof. Dra. Elizabeth Brandão, Disponível em: <https://comunicacaopublicaufes.files.wordpress.com/2011/12/comunicacaopublica-pierrezemor-traducao.pdf>, consultado em 30 de janeiro de 2016.
- Zorzal, Luzia e Rrodrigues, Georgete Medleg (2015). Disclosure e transparência no setor público: uma análise da convergência dos princípios de governança. *Informação & Informação*, S.I., 20, 3, p. 113 – 146. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/19470>, consultado em 18 de abril de 2016.
- Zuccolotto, Robson; Teixeira, Marco Antonio Carvalho e Riccio, Edson Luiz (2015), "Transparência: reposicionando o debate", *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Florianópolis 12, 25, p. 137-158. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2015v12n25p137/29393>, consultado em 18 de abril de 2016.

FONTES

Decreto Regulamentar n.º 5/2015, de 20 de Julho: Define a missão, as atribuições e o tipo de organização interna da DGAE.

Decreto-Lei n.º 11/2014, de 22 de janeiro, alterado pelos Decretos-Leis n.os 78/2014, de 14 de maio, 82/2014, de 20 de maio, 14/2015, de 26 de janeiro, e 40/2015, de 16 de março: Aprova a Lei Orgânica do Ministério da Economia.

Despacho n.º 11218/2015, de 7 de outubro: Procede à criação das unidades orgânicas flexíveis da DGAE e à fixação das respetivas competências.

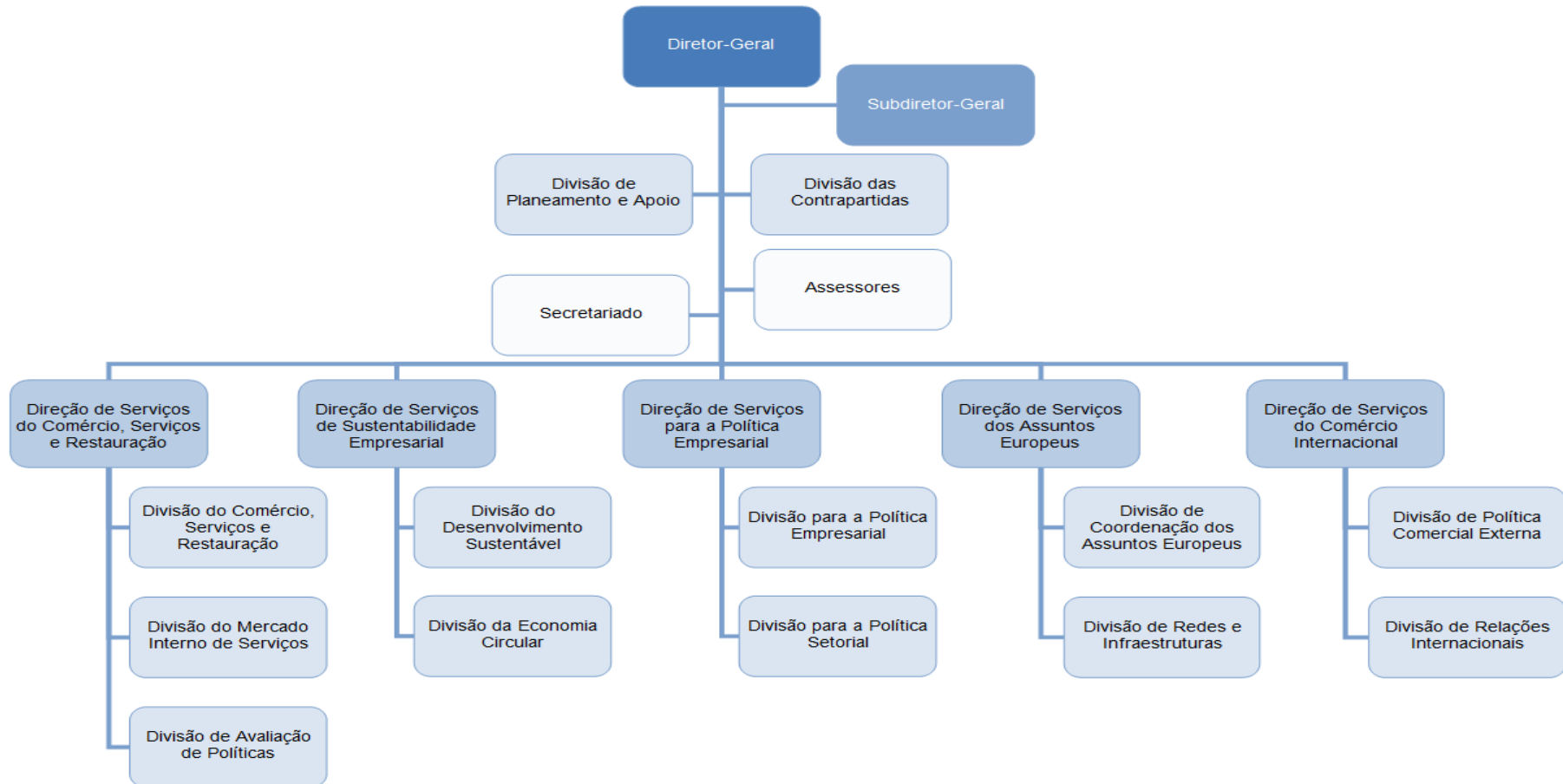
Portaria n.º 316/2015, de 30 de Setembro: Determina a estrutura nuclear da DGAE e estabelece o número máximo de unidades flexíveis do serviço e as competências das respetivas unidades orgânicas nucleares.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 33/2016, de 3 de Junho: Constitui o Conselho para as Tecnologias de Informação e Comunicação.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 22/2001 de 27 de Fevereiro: Revê a avaliação dos *sítes* na Internet de organismos integrados na administração directa e indirecta do Estado.

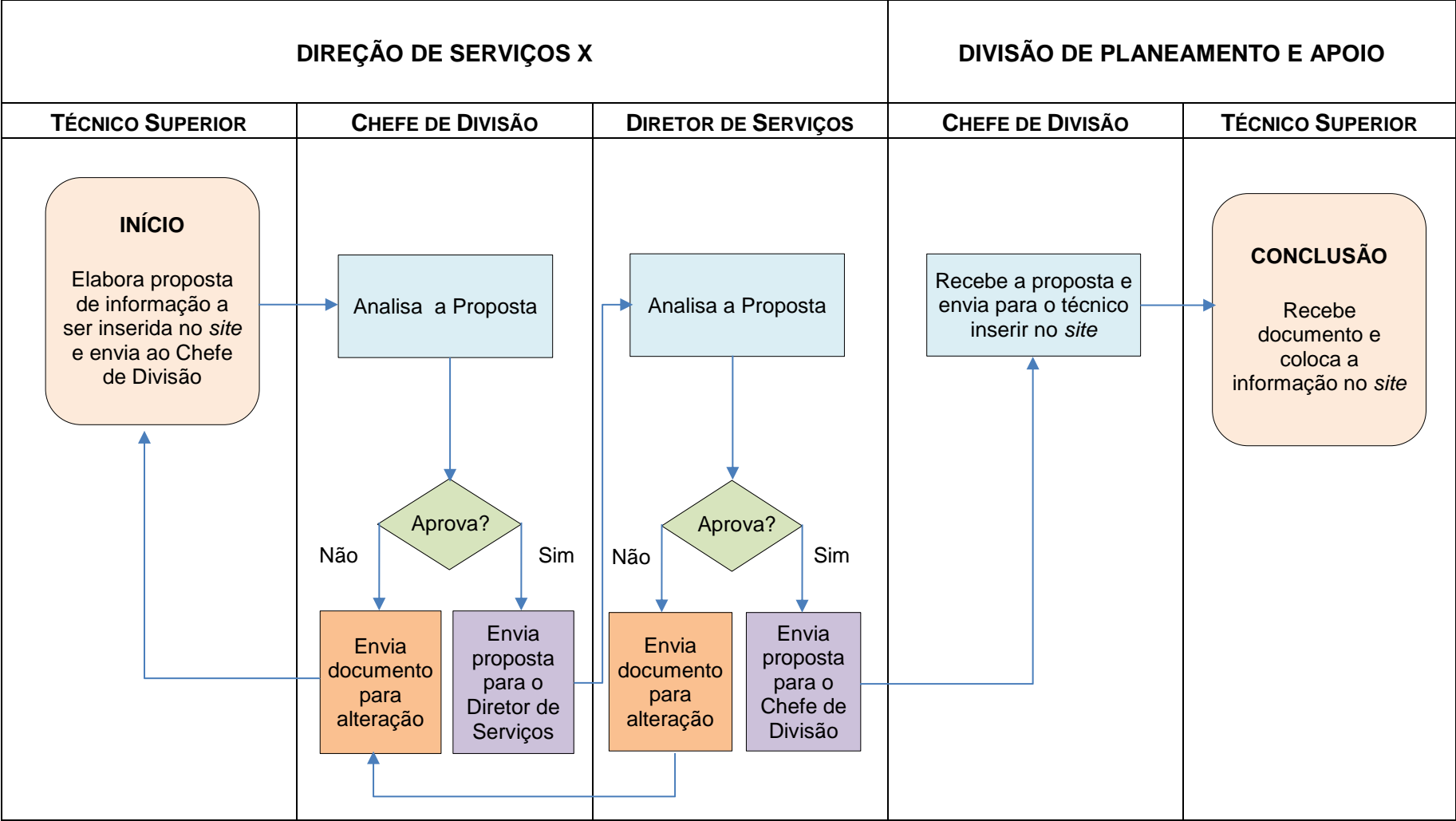
ANEXOS

ANEXO A – ORGANOGRAMA DA DGAE



Fonte: <http://www.dgae.min-economia.pt/>

ANEXO B – FLUXOGRAMA DE PROCESSO (AS IS): ENVIO DE INFORMAÇÕES PARA COLOCAÇÃO NO SITE DA DGAE



Fonte: Elaboração própria

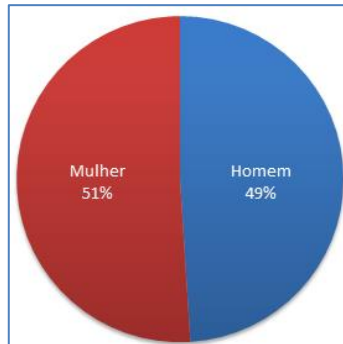
ANEXO C – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO: PERGUNTAS E RESULTADOS

Pergunta 1. Qual a Entidade que representa?



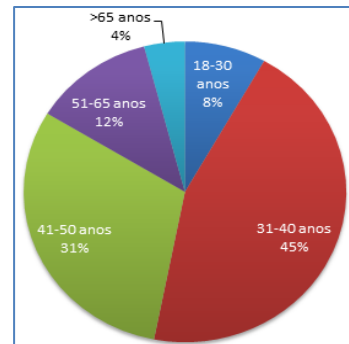
Fonte: Elaboração Própria

Pergunta 2. Sexo



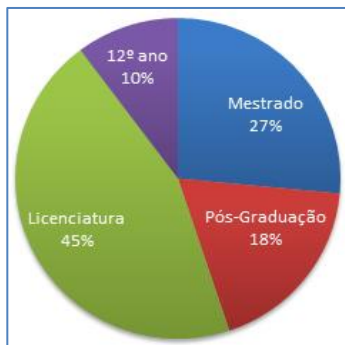
Fonte: Elaboração Própria

Pergunta 3. Idade



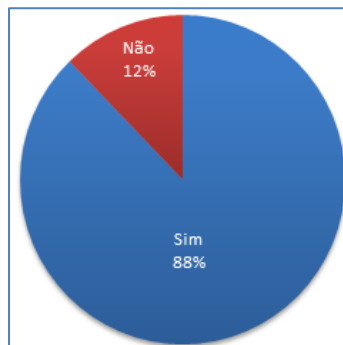
Fonte: Elaboração Própria

Pergunta 4. Habilitações Literárias



Fonte: Elaboração Própria

Pergunta 5. Considera que um logotipo contribui para a identificação de um organismo?



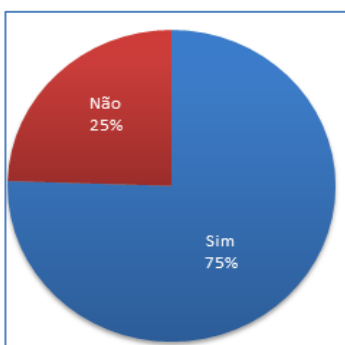
Fonte: Elaboração Própria

Pergunta 6. Considera que o site de um organismo tem influência na imagem que as pessoas têm desse mesmo organismo?



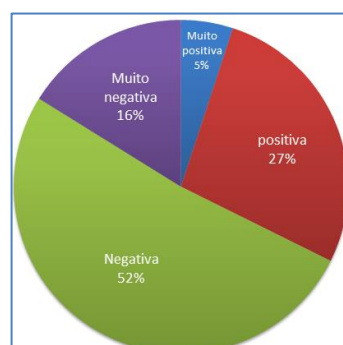
Fonte: Elaboração Própria

Pergunta 7. Já alguma vez acedeu ao site da DGAE?



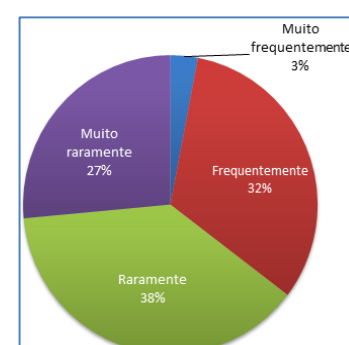
Fonte: Elaboração Própria

Pergunta 8. Qual a sua opinião em termos gerais sobre o site da DGAE?



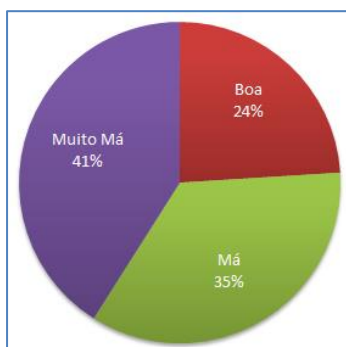
Fonte: Elaboração Própria

Pergunta 9. Com que frequência acede ao site da DGAE?



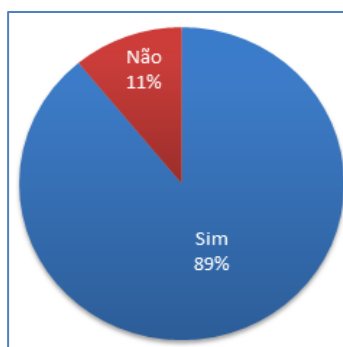
Fonte: Elaboração Própria

Pergunta 10. Como avalia a imagem do *site* da DGAE?



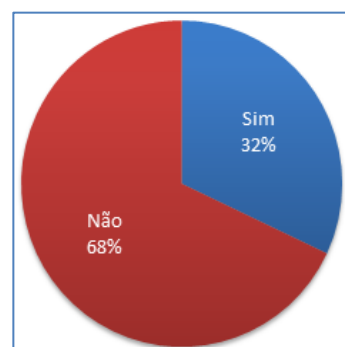
Fonte: Elaboração Própria

Pergunta 11. Considera útil a colocação de algumas fotografias e/ou vídeos no *site* da DGAE?



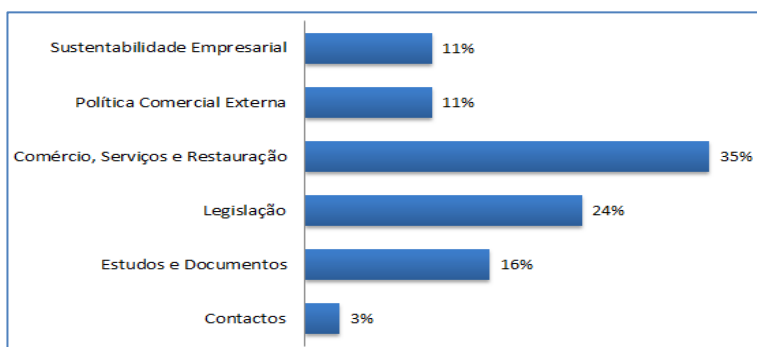
Fonte: Elaboração Própria

Pergunta 12. O conteúdo do *site* da DGAE encontra-se organizado de forma simples e acessível?



Fonte: Elaboração Própria

Pergunta 13. Que tipo de informação costuma procurar no *site* da DGAE?



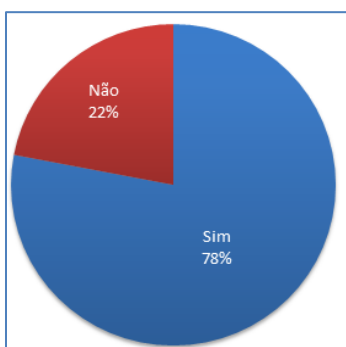
Fonte: Elaboração Própria

Pergunta 14. Por norma costuma encontrar a informação que pretende no *site* da DGAE?



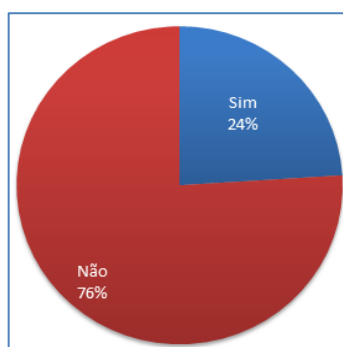
Fonte: Elaboração Própria

Pergunta 15. Considera que a DGAE comunica de forma eficaz as atividades que desenvolve através do seu *site*?



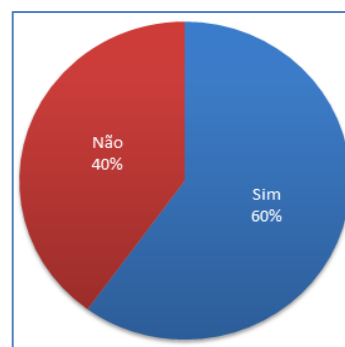
Fonte: Elaboração Própria

Pergunta 16. Considera que a informação constante no *site* da DGAE promove o desenvolvimento de um ambiente institucional mais favorável à competitividade e à inovação empresarial?



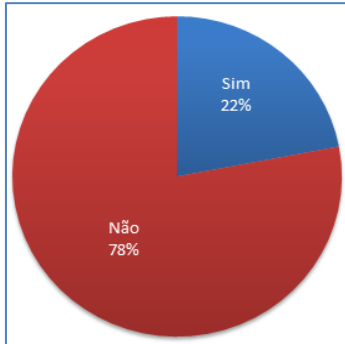
Fonte: Elaboração Própria

Pergunta 17. Na sua opinião a informação comunicada pela DGAE no seu *site* é efetuada de forma transparente?



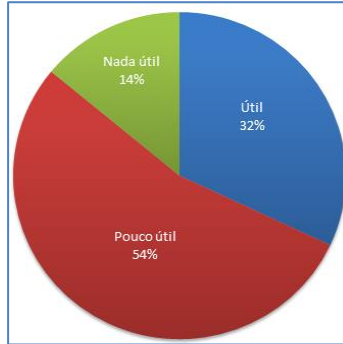
Fonte: Elaboração Própria

Pergunta 18. Considera que a DGAE, através do seu *site*, faz uma boa divulgação das políticas do comércio e dos serviços?



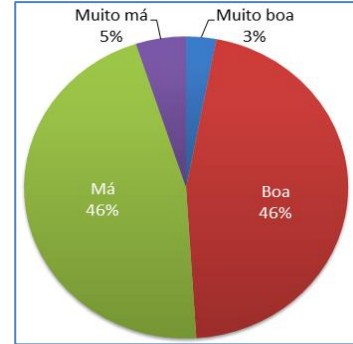
Fonte: Elaboração Própria

Pergunta 19. Como avalia a utilidade da informação no *site* da DGAE?



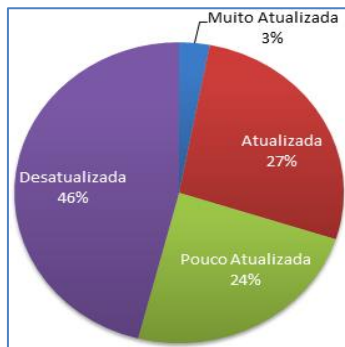
Fonte: Elaboração Própria

Pergunta 20. Como classifica a informação disponibilizada no *site* da DGAE quanto à sua clareza e facilidade de compreensão?



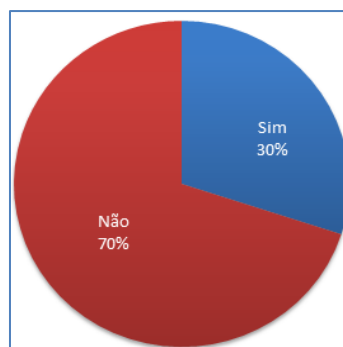
Fonte: Elaboração Própria

Pergunta 21. Como classifica a atualização da informação disponibilizada no *site* da DGAE?



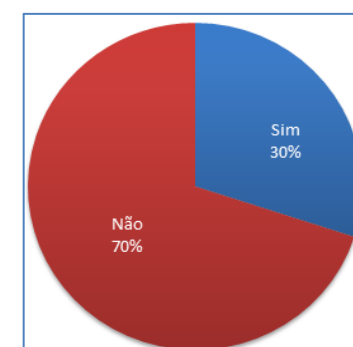
Fonte: Elaboração Própria

Pergunta 22. Considera que a DGAE deveria estar presente em outras plataformas *online* (exemplo: redes sociais)?



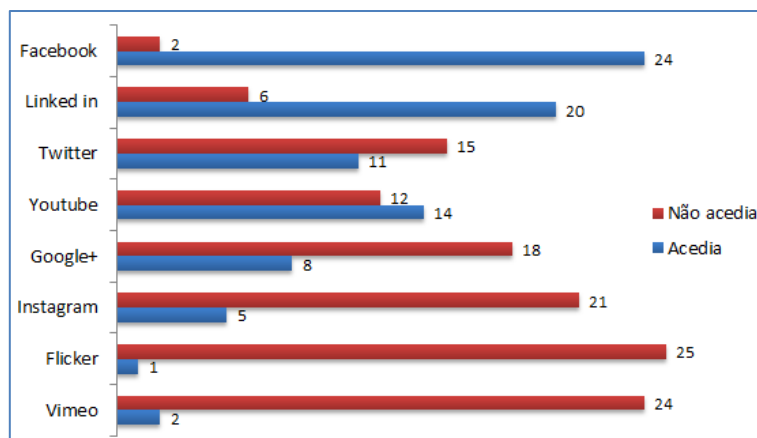
Fonte: Elaboração Própria

Pergunta 23. Consultaria informações da DGAE através de redes sociais?



Fonte: Elaboração Própria

Pergunta 24. Se a DGAE estivesse presente nas seguintes redes sociais, quais ponderava aceder para obter informações complementares às do *site* da DGAE?



Fonte: Elaboração Própria

ANEXO D – SITE DA DGAE

PÁGINA INICIAL DO SITE DA DGAE

The screenshot shows the homepage of the DGAE website. At the top, there is a navigation bar with the logo of the Portuguese Republic and the text 'ECONOMIA'. Below this, the main heading is 'Direção-Geral das Atividades Económicas'. A search bar and a dropdown menu for 'todos os temas' are visible. The page is divided into several sections: a left sidebar with a green background containing links to various services; a central 'Destaque' section with a red header listing recent news items with dates and brief descriptions; a right sidebar with a red header for 'Setores' and 'Dossiês Temáticos'; and a bottom section for 'Questões / Sugestões'. The footer contains links for accessibility, legal notices, and technical help, along with the date of the last update: 2016-09-16.

Fonte: www.dgae.min-economia.pt

EXEMPLO DE UMA PÁGINA DO SITE DA DGAE

The screenshot shows a specific page on the DGAE website. The page title is 'Sustentabilidade Empresarial' and the main heading is 'Eficácia agronómica e adequação aos solos'. The page content includes a breadcrumb trail, a sub-heading, and several paragraphs of text. The text discusses the requirements for the registration of fertilizers, the need for efficacy tests, and the submission of results to the INIAV. The page also features a sidebar with a green background containing a list of links related to the topic. The footer is identical to the homepage screenshot, showing the date of the last update: 2016-09-22.

Fonte: www.dgae.min-economia.pt

ANEXO E – PROPOSTA DE LAYOUT PARA O SITE DA DGAE

The screenshot displays the website for the DGAE (Direção-Geral das Atividades Económicas). The header includes the DGAE logo, social media icons for Facebook and LinkedIn, and a search bar. Below the header is a navigation menu with links: QUEM SOMOS | ÁREAS ESTRATÉGICAS | LEGISLAÇÃO | FORMULÁRIOS | ESTUDOS | BIBLIOTECA | ESTATÍSTICAS | CONTACTOS.

The main banner features a large image of a Euro coin with a map of Portugal overlaid on it. Below the banner are two main columns: 'NOTÍCIAS' and 'DESTAQUES'.

NOTÍCIAS

- GOVERNO LANÇA CONCURSO PARA PROJETOS DE INVESTIMENTO DE EXECUÇÃO RÁPIDA**
O Ministro da Economia afirmou que o Governo vai lançar um concurso de apoio às empresas para projetos de execução rápida com o ...
- INICIATIVA VALORIZAÇÃO DO PATRIMÓNIO PREVÊ INVESTIMENTO PRIVADO EM EDIFÍCIOS PÚBLICOS DEGRADADOS**
O Ministro da Economia afirmou que a iniciativa de Valorização do Património, um projeto de valorização de 30 edifícios públicos ...
- GOVERNO LANÇA 5 CONCURSOS DE APOIO ÀS EMPRESAS NO VALOR DE 160 MILHÕES DE EUROS**
O Governo lançou cinco concursos de apoio às empresas - nomeadamente, dirigido às de pequena e média dimensão (PME) -, para a sua ...

DESTAQUES

- RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS N.º 42/2016, DE 18 DE AGOSTO - APROVA O PROGRAMA CAPITALIZAR**
Presidência do Conselho de Ministros - Aprova o Programa Capitalizar Resolução do Conselho de Ministros n.º 42/2016
- PORTARIA N.º 222-A/2016, DE 16 DE AGOSTO - REVISÃO DA PORTARIA N.º 278/2012, DE 14 DE SETEMBRO - PRINCÍPIO DA ONEROSIDADE**
Finanças - Revisão da Portaria n.º 278/2012, de 14 de setembro - Princípio da Onerosidade Portaria n.º 222-A/2016
- DESPACHO N.º 10191/2016, DE 11 DE AGOSTO - APROVA A FASE II DO PROGRAMA «PORTUGAL SOU EU»**
Economia - Gabinete do Secretário de Estado Adjunto e do Comércio - Aprova a Fase II do Programa «Portugal Sou Eu», que visa a ...

Additional elements on the right side include buttons for 'QUESTÕES/SUGESTÕES', 'SETORES DE ATIVIDADE', and 'DOSSIÊS TEMÁTICOS', along with logos for 'i4.0 INDÚSTRIA 4.0', 'PORTUGAL 2020', and 'REPÚBLICA PORTUGUESA ECONOMIA'.

Footer: FICHA TÉCNICA | AVISOS LEGAIS | MAPA DO SITE | CONTACTOS | LIGAÇÕES ÚTEIS | PERGUNTAS FREQUENTES

Fonte: Elaboração Própria

ANEXO F – PROPOSTA DE LOGOTIPO PARA A DGAE



JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DE NOVO LOGOTIPO

Uma vez que a sigla da DGAE é curta e de fácil pronúncia, optou-se por um logotipo misto onde se efectuou uma mistura de texto com imagem.

A opção pelo tipo de letra foi a Magistral C, tendo em conta a sua facilidade de leitura, robustez e modernidade.

A escolha do símbolo que antecede as siglas, recaiu sobre a transmissão de ideia de dinamismo imbuído em quatro pilares, consubstanciados nos seguintes fundamentos;

- A sigla da DGAE possui quatro letras;
- Na missão da DGAE destacam-se dois grupos essenciais de quatro palavras cada, isto é : i) conceção, execução, divulgação e avaliação e ii) competitividade, inovação, comércio e serviços;
- Os principais *Stakeholders* da DGAE estão divididos em quatro grupos:
- *Stakeholders* Prioritários; Importantes; Úteis e Não prioritários.

Relativamente à escolha da cor, esta baseou-se no estudo das cores, seus significados e sentimentos gerados. Assim, de acordo com estes parâmetros, foi possível seleccionar a cor azul, tendo em consideração o que a mesma pode significar quando associada a um logotipo.

De acordo com diversos sites especializados na concepção de logotipos, foi possível verificar que o azul num logotipo transmite a ideia honestidade, lealdade, responsabilidade, tranquilidade e conservadorismo, sendo que o azul escuro é considerado o ideal para reforçar uma imagem de poder, confiança e respeito. Sendo o azul uma cor normalmente associada a grandes organismos que querem transmitir confiança e tradição.



Fonte: <http://www.acervopublicitario.com.br/2013/07/dicas-como-utilizar-as-cores-em-seus.html>

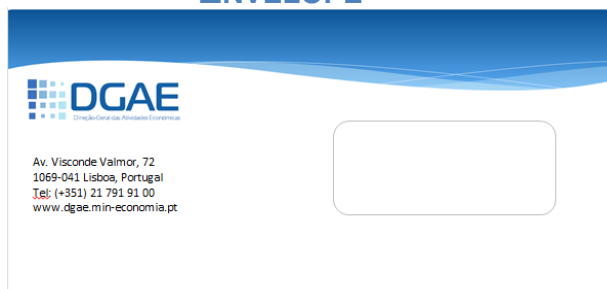
ANEXO G – PROPOSTA DE ALGUNS ELEMENTOS DE ESTACIONÁRIO

CANETA



Fonte: Elaboração Própria

ENVELOPE



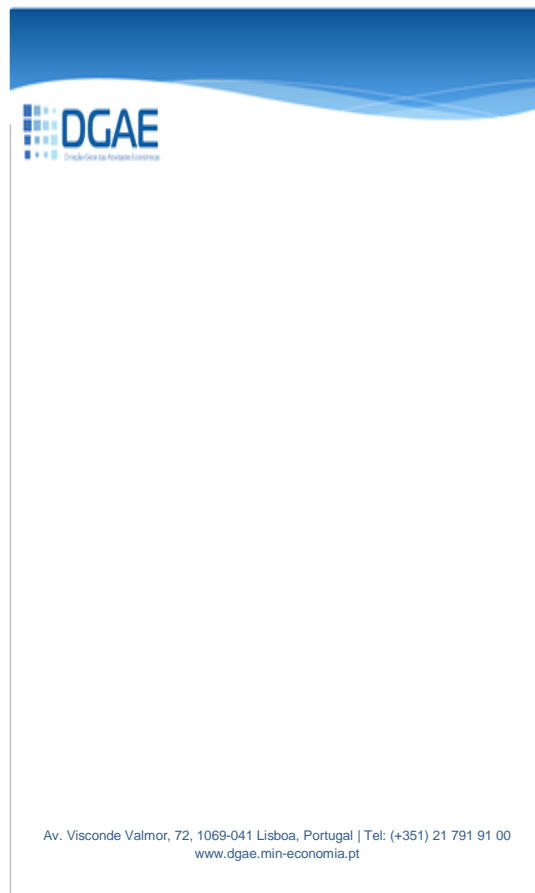
Fonte: Elaboração Própria

IDENTIFICAÇÃO NA FACHADA



Fonte: Elaboração Própria

Bloco de Folhas A4



Fonte: Elaboração Própria

LOGOTIPO SOBRE DIVERSOS FUNDOS

<p>Logo original sobre branco</p>	<p>Logo sobre preto</p>
<p>Logo branco sobre cor</p>	<p>Logo em escala cinza sobre preto</p>
<p>Logo branco sobre fundo preto</p>	<p>Logo original com fundo colorido</p>

Fonte: Elaboração Própria

CURRICULUM VITAE – VERSÃO SINTÉTICA

INFORMAÇÃO PESSOAL

Liliana Marina Martins Soares
E-mail: liliana_m_m_soares@hotmail.com
Data de nascimento: 21/05/1980
Nacionalidade: Portuguesa

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- Desde 2013 até ao momento: Técnica Superior na Direção-Geral das Atividades Económicas.
- 2011 a 2013: Assistente de canal comercial na Portugal Telecom.
- 2010 a 2011: Operadora de registo de dados na Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária (ANSR).
- 2009 a 2010: Assistente de Apoio ao Cliente na Sportinvest Multimédia.
- 2007 a 2009: Jornalista no semanário “O DIABO”.
- 2005 a 2007: Assistente de Apoio ao Cliente na Sportinvest Multimédia.
- 2005 a 2006: Jornalista estagiária na revista “Beijaflor Natural”.
- 2003: Prestação de serviços no Banco Comercial Português.

EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

Formação Académica

- 2012 a 2013: Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública (CEAGP).
INA – Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas.
Classificação final de 16 valores.
- 2002 a 2003: 2 variantes extracurriculares da Licenciatura em Ciências da Comunicação – Marketing e Publicidade; Audiovisual e Multimédia.
Universidade Autónoma de Lisboa (UAL).
Classificação final de 15 valores.
- 1998 a 2002: Licenciatura em Ciências da Comunicação – Variante Jornalismo.
Universidade Autónoma de Lisboa (UAL).
Classificação final de 15 valores.

Formação Complementar

- 2015 Ação de Formação em “Ética, Conduta e Prevenção da Corrupção na Administração Pública”
- 2015 Curso sobre “Novo Código do Procedimento Administrativo”
INA – Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções

Públicas.

- 2014 “Seminário de Meio Ambiente Industrial para os Países de Língua Portuguesa”
Academia Internacional para as Autoridades Comerciais do Ministério do Comércio da China (MOFCOM), China.
- 2011: Curso de Técnicas de Vendas.
Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins (Cecoa).
- 2005 a 2006: Curso de Iniciação à Fotografia a Preto&Branco.
Instituto Superior Técnico (IST).
- 2002: Curso de Formação Profissional denominado Ateliê Jornalístico de Imprensa.
Centro Protocolar de Formação Profissional para Jornalistas (Cenjor).

COMPETÊNCIAS PESSOAIS

Língua materna Português

Outras línguas

	COMPREENDER		FALAR		ESCREVER
--	-------------	--	-------	--	----------

	Compreensão oral	Leitura	Interacção oral	Produção oral	
--	------------------	---------	-----------------	---------------	--

Inglês	C2	C2	C2	C2	C2
--------	----	----	----	----	----

Curso de Inglês ministrado pela International House. Níveis: “Upper Intermediate”, “Upper Intermediate I” e “Upper Intermediate II”.

Francês	B1	C1	B1	B1	A2
---------	----	----	----	----	----

Espanhol	B2	C1	A2	A2	A2
----------	----	----	----	----	----

Curso de Espanhol, níveis 1, 2 e 3, ministrado pela Autónoma Language School.

Níveis: A1/A2: utilizador básico - B1/B2 utilizador independente - C1/C2: utilizador avançado
[Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas](#)

Competência digital

AUTOAVALIAÇÃO

Processamento de informação	Comunicação	Criação de conteúdos	Segurança	Resolução de problemas
-----------------------------	-------------	----------------------	-----------	------------------------

utilizador avançado	utilizador avançado	utilizador básico	utilizador independente	utilizador independente
---------------------	---------------------	-------------------	-------------------------	-------------------------

Curso de Formação Profissional de Macromedia Dreamweaver, ministrado pelo Centro de Formação Profissional FASTaoEstudo

Níveis: utilizador básico - utilizador independente - utilizador avançado
[Competências digitais - Grelha de auto-avaliação](#)