



Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

**Acolhimento e Integração dos funcionários segundo o Manual de
Acolhimento: O caso da Direção-Geral das Atividades Económicas**

Ana Paula Saldanha Marquês Saraiva

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

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

**Acolhimento e Integração dos funcionários segundo o Manual de
Acolhimento: O caso da Direção-Geral das Atividades Económicas**

Ana Paula Saldanha Marquês Saraiva

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 realização deste Mestrado foi um sonho concretizado, que contou com o apoio e incentivo de algumas pessoas, às quais serei sempre grata e dedico este trabalho de projeto.

Começo por agradecer ao meu orientador de Mestrado, Professor Doutor João Salis Gomes, por toda a disponibilidade e colaboração, pelos importantes conselhos e orientações, durante o decorrer do trabalho, sem os quais a sua realização não teria sido possível. Bem-haja.

Gostaria de deixar uma palavra de apreço aos restantes docentes, Professor David Ferraz e Professor Luís Martins pelo saber que transmitiram, obrigada.

Muito obrigada à Dra. Cecília Sanches, Técnica Superior da DGAE, na colaboração com as informações solicitadas e necessárias à realização do Manual de Acolhimento.

A alguns amigos mais próximos e colegas de Mestrado deixo, também, o meu agradecimento pelo companheirismo nos momentos de entusiasmo e desânimo partilhados em conjunto, sempre me incentivaram a continuar.

Agradeço, acima de tudo, a alguém muito especial na minha vida... a minha tia, minha única mãe. Agradeço-te pelo apoio e amor incondicional, pela amizade, pela paciência na superação de obstáculos e pela dedicação altruísta, desce que nasci.

A todos deixo o meu agradecimento sincero.

*“Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós.
Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós”.*

Antoine de Saint-Exupéry

Resumo

Numa sociedade cada vez mais complexa e globalizada, a Administração Pública procura adaptar-se aos vários contextos e tem vindo a ser alvo de reflexão em muitos países, com vista a enfrentar os desafios da globalização que se colocam aos serviços públicos.

Neste sentido, e no contexto de uma sociedade de informação se, por um lado, se verifica a melhoria de procedimentos aliados às novas tecnologias de comunicação, por outro, sabe-se que o valor das organizações está no seu capital humano. A gestão estratégica da comunicação é fundamental na ligação entre a missão, os objetivos e os públicos que pretende atingir para a modernização de qualquer organismo público e para o estabelecimento de boas relações, entre os seus diversos públicos.

Esta função, também é transversal dentro da própria organização, pelo que são cada vez mais fundamentais os aspetos que compõem um processo de recrutamento e seleção eficaz dos colaboradores e, sobretudo, um processo de acolhimento no qual a informação entre organismo e colaborador permita um melhor desenvolvimento das suas competências nas funções a desempenhar. Acolher um novo elemento numa organização é, acima de tudo, fornecer-lhe as melhores condições de integração para que, o mais rapidamente possível, se sinta membro da instituição.

Para tal, e analisando como estudo de caso, a Direção Geral das Atividades Económicas, este trabalho propõe-se à elaboração de um manual de acolhimento enquanto ferramenta e um instrumento adequado no que respeita à comunicação de informação necessária ao acolhimento do novo colaborador.

Palavras-chave: Administração pública, Governança, Comunicação, Acolhimento e integração de colaboradores, DGAE.

Abstract

In an increasingly complex and globalized society, public administration seeks to adapt to various contexts and has been the target of reflection in many countries in order to face the challenges of globalization faced by the public services.

In this way, it appears to improve procedures coupled with the new communication technologies. On the other hand, it is known that the value of organizations is in its human capital. The strategic management of communication is the key in linking the mission, objectives and public you want to reach for the modernization of any public body and the establishment of good relations among its various stakeholders.

This function is also cross within the organization, and therefore are increasingly fundamental aspects that make up a recruitment process and effective employee selection and above all a process of reception and integration that enables its proper reception, a quick integration and an orientation that fosters the development of their skills in the functions fulfilled. Welcome a new element in an organization is, above all, provide you with the best integration conditions so that, as soon as possible, feel member of the institution.

For this purpose and analyzing a case study, the General Directorate of Economic Activities, this paper proposes to prepare a manual host as a tool and a suitable instrument to reception, information and orientation of each new employee.

Key-words: Public administration, Governance, Communication, Reception and integration of employees, DGAE.

Índice

Introdução.....	1
Capítulo 1 – Análise da evolução da Administração Pública e sua relação com a sociedade de informação.....	3
1.1. Evolução teórica da Administração Pública e reforma administrativa.....	3
1.2. Caracterização genérica do fenómeno comunicacional nos modelos de Administração Pública	4
1.2.1. <i>A Administração Pública Tradicional</i>	5
1.2.2. <i>A nova gestão pública</i>	6
1.2.3. <i>A governação pública e o papel da cidadania</i>	8
1.3. A sociedade de informação e a utilização das tecnologias da informação e da comunicação ...	14
1.3.1. <i>A Administração Pública eletrónica e o governo eletrónico</i>	16
Capítulo 2 - Análise da influência da comunicação nos organismos públicos na vertente dos recursos humanos	21
2.1. A origem dos estudos de comunicação	21
2.2. As funções da comunicação nas organizações	29
2.3. A gestão de recursos humanos na administração pública.....	35
2.3.1. <i>A socialização organizacional como forma de aculturação</i>	40
Capítulo 3 - Acolhimento de novos funcionários na Direção-Geral das Atividades Económicas e a sua operacionalização	47
3.1. Envolvimento organizacional dos colaboradores	47
3.1.1. <i>A importância do work engagement nas organizações</i>	48
3.2. Relação entre os processos de acolhimento e integração e a identificação organizacional.....	50
3.3. Proposta de melhoria do processo de acolhimento.....	52
Conclusão	59
Bibliografia.....	61
Fontes	68
Anexos.....	69
A – Manual de Acolhimento	69
B – Ficha de Funcionário	69
C – Ficha de Controlo do Processo de Acolhimento.....	69
CV (modelo europeu).....	70

Índice de Figuras

Figura 2.1. - Modelo Retórico de Aristóteles (século IV a.C)	23
Figura 2.2. - Esquema de Lasswell (1948).....	24
Figura 2.3. - Modelo da Teoria Matemática da Comunicação de Shannon e Weaver (1949) .	25
Figura 2.4. - Modelo Triângular de Newcomb (1953).....	26
Figura 2.5. - Modelo Geral da Comunicação de Gerbner (1956)	28
Figura 2.6. - Modelo de comunicação sob o prisma da linguística de Jakobson (1960).....	29
Figura 3.1. - Fatores que influenciam o grau de envolvimento dos colaboradores nas organizações	48

Glossário de siglas

DGAE - Direção-Geral das Atividades Económicas

ME - Ministério da Economia

NPM - New Public Management

NPS - New Public Service

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

UE - União Europeia

TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação

INTRODUÇÃO

Independentemente da natureza de uma organização, esta necessita de obter e promover informação e conhecimento para poder executar e prosseguir a sua missão e cumprir os objetivos a que se propõe. Para tal, a utilização das tecnologias de comunicação e informação são um fator de competitividade, de modernização e qualificação das organizações, pois são um instrumento essencial nas estratégias de crescimento, bem como na melhoria da participação dos cidadãos nos assuntos públicos, que se reflete na sua qualidade de vida e no reforço da democracia.

O âmbito da investigação para a realização deste Trabalho de Projeto tem como objeto de estudo a área da comunicação nos recursos humanos na Administração Pública. Incide, mais especificamente, sobre a área da gestão de pessoas, nos domínios do acolhimento e integração dos novos colaboradores. Pretendeu-se refletir sobre a forma como os processos organizacionais promovem o envolvimento e identificação dos novos colaboradores, contextualizado uma organização concreta, a Direção Geral das Atividades Económicas (DGAE).

Pretendeu-se investigar as relações entre a dimensão de motivação individual e a sua associação positiva ao processo de acolhimento e integração dos colaboradores e verificaram-se falhas no processo de acolhimento de funcionários, pelo que o presente trabalho pretende contribuir enquanto proposta de melhoria deste tipo de processo, através de um Manual de Acolhimento.

Tanto a metodologia, como os objetivos, as hipóteses e as questões de investigação, têm por base a problemática definida, o modelo de investigação, o seu objeto de estudo e o alcance do pretendido com o estudo. No início deste estudo foi feita a seguinte pergunta de partida: de que forma os processos de acolhimento e de integração promovem o a motivação, o comprometimento e a identificação organizacional dos colaboradores?

A metodologia de investigação *action research* ou Investigação-Ação foi considerada a mais adequada para este trabalho, uma vez que esta metodologia, segundo Coutinho (2009), pode ser descrita como uma família de metodologias de investigação que incluem ação (ou mudança) e Investigação (ou compreensão) ao mesmo tempo, utilizando um processo cíclico ou em espiral, que alterna entre ação e reflexão crítica.

Trata-se de uma metodologia de pesquisa, essencialmente prática e aplicada, que se rege pela necessidade de resolver problemas reais. Resume-se numa sequência de planificação, ação, observação (avaliação) e reflexão (teorização), formando um ciclo que poderá ser novamente desencadeado (Coutinho *et al.*, 2009).

Em resumo, o presente trabalho apresenta-se organizado em três capítulos, em que na primeira e segunda parte se apresenta a fundamentação teórica que incide sobre a Administração Pública. Na terceira parte, procura-se identificar algumas disfuncionalidades do processo de acolhimento e apresenta-se uma proposta de melhoria, através da utilização do Manual de Acolhimento (em anexo), no âmbito das boas práticas de gestão de Recursos Humanos, a considerar pela Direção Geral das Atividades Económicas (DGAE).

CAPÍTULO 1 – ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUA RELAÇÃO COM A SOCIEDADE DE INFORMAÇÃO

1.1. EVOLUÇÃO TEÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E REFORMA ADMINISTRATIVA

O século XX, impulsionado pela pelo início da era do conhecimento e da informação (Lastres, 1999), caracteriza-se por profundas alterações no modo como se organizam e se definem as sociedades, nomeadamente ao nível tecnológico, social e económico. Segundo (Mozzicafreddo, 2011), a crescente complexidade das sociedades democráticas e da evolução da economia, o peso fiscal e normativo da máquina administrativa, a alteração de expectativas dos indivíduos, o regular exercício da escolha política por parte dos cidadãos e a aceitação das diferenças e da regulação laboral são as causas que influenciaram o conceito e a estrutura da Administração para dar lugar às reformas.

O serviço público será tanto mais reconhecido como legítimo e necessário, quanto mais a administração e a gestão pública for desempenhada com menos custos, com mais eficiência e com mais neutralidade no tratamento do cidadão contribuinte, beneficiário e eleitor (Mozzicafreddo e Gomes 2011). Assim, a Administração, através dos melhores meios e das decisões eficientes poderá satisfazer a finalidade da lei, que é o interesse público.

Atualmente, a evolução do papel do Estado a par da evolução das expectativas dos cidadãos e da sociedade em geral impõem novas práticas na administração e na governação, suportadas por novos paradigmas de reforma e verificou-se uma melhoria significativa na tramitação dos processos e na qualidade dos serviços prestados pela Administração. Relativamente à componente processo, o autor Davenport (1993) define-o como o conjunto de atividades destinado a produzir um determinado output para um cliente ou para o mercado. Deste processo decorre uma ordem de atividades específicas no tempo e espaço, com um início e fim, onde estão claramente definidos os inputs e outputs.

A preocupação com uma administração aberta, através de medidas de simplificação e do desenvolvimento dos canais de comunicação na interação entre a Administração e cidadão e as empresas, indicam o aperfeiçoamento e o progresso na melhoria da relação entre utente e administração, traduzindo-se num ganho de confiança que é outro dos objetivos.

Torna-se, deste modo, fundamental melhorar os canais de comunicação, com informação organizada na perspectiva dos cidadãos e adaptada ao perfil dos diferentes destinatários, melhorando assim, a qualidade da participação cívica. Para tal, depende a capacidade de estabelecer uma relação de com o maior número de atores envolvidos, em múltiplos canais, desde o atendimento pessoal até à comunicação eletrónica, dando aos cidadãos a possibilidade de escolha dos mesmos (Gomes, 2001).

Segundo Caiden (1991), existem dois objetivos para explicar este fenómeno, pelo que o primeiro consiste em melhorar as práticas e os processos existentes e o segundo implica a substituição do modelo de gestão pública. De acordo com Moreira e Alves (2010:46), para se entender o movimento de reforma administrativa é útil recorrer-se a três lógicas que o acompanham: a da Administração Pública Tradicional, a da Nova Gestão Pública e a da Governação Pública. Estas lógicas são três vertentes orientadoras que podem existir em simultâneo em maior ou menor grau, nas várias fases de vida das organizações.

1.2. CARACTERIZAÇÃO GENÉRICA DO FENÓMENO COMUNICACIONAL NOS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Em Portugal, e tal como noutras sociedades, estamos perante uma revalorização do futuro da administração pública ou como sugere Peters (2000), uma revitalização do serviço público, que requer a introdução de outras abordagens que promovem maior flexibilidade organizacional às necessidades e à competitividade do meio ambiente. Assim, a cada modelo de Estado corresponde um modelo de Administração Pública, que procura refletir as preferências e os valores que o Estado procura promover (Rocha, 2009).

É reconhecida a importância da informação e da comunicação nas organizações, enquanto instrumento de ação para conquistar a adesão dos diversos públicos (funcionários, cidadãos e media) às reformas a implementar. A própria Administração Pública tem vindo a acompanhar os avanços tecnológicos para tornar a atividade administrativa mais eficiente, encontrando novas formas de interagir com o cidadão, com maior proximidade entre a administração e administrado, que advém também da qualidade e acessibilidade de

informação disponibilizada. Torna-se, assim, evidente que o cidadão só tende a participar, quando sente que o seu envolvimento terá influência nos assuntos em debate (Gomes, 2003).

Para esse efeito, a comunicação pública, que diz respeito à interação e ao fluxo de informação relacionados a temas de interesse coletivo, permite desenvolver uma ética de responsabilidade pelo bem comum, partilhada por todos os destinatários da atividade administrativa, levando-os a participar mais e melhor na gestão dos assuntos públicos.

A comunicação pública deve ter em consideração a comunicação social através de meios adequados, enquanto fonte de difusão de informação pública, bem como uma forma de a administração se relacionar com os cidadãos e ter em atenção os políticos, pois comunicação pública e comunicação política têm papéis distintos, mas complementares, uma vez que a última é fundamental para garantir a adesão às reformas (Gomes, 2001).

Deste modo, a teoria contida nos modelos de comunicação continua a ser-nos útil, na medida em que estes permitem conferir uma certa ordem à multiplicidade e heterogeneidade dos fenómenos comunicacionais (Serra, 2007), relacionados com as transformações ocorridas nas administrações públicas.

1.2.1. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA TRADICIONAL

Influenciado pelos princípios de organização de Max Weber, o modelo de administração pública tradicional reflete uma configuração administrativa mais mecanicista e burocrática, focada na execução técnica e profissional das políticas públicas, confiando em funcionários com pouca margem de discricionariedade, obedecendo de forma descendente aos seus superiores, orientados por valores de eficiência e racionalidade, com pouco ou nenhum envolvimento dos cidadãos (Denhardt & Denhardt, 2003).

Contudo, para Weber (1978), a organização existe e funciona devido à hierarquia existente e à competência dos quadros administrativos, sendo a comunicação um procedimento para promover a informação no âmbito interno.

Para relacionar este modelo de administração pública assente na formalidade, na impessoalidade e no profissionalismo, com forma de comunicar que nele é mais predominante, podemos dizer que a burocracia pode estar ligada a um modelo de base linear e

assimétrico, como são os de Lasswell¹, Shannon e Weaver², pois “dissociam as funções do emissor e do recetor e apresentam a comunicação como sendo a transmissão de mensagens entre dois pontos e num único sentido (Freixo, 2006:339). Ou seja, esta ocorre de forma unidirecional, hierarquicamente de cima para baixo, sendo o emissor, o agente ativo, enquanto o recetor permanece passivo à mensagem que recebe. Com efeito, e lembrando as configurações estruturais propostas por Mintzberg (1982), o modelo corre geralmente em organizações com estruturas mecanicista assente na autoridade, em que as diferenças hierárquicas ajudam a determinar quem irá comunicar-se com quem.

Deste modo, o conteúdo e exatidão da comunicação são sempre comprometidos pela diferença de autoridade existente. Tem por objetivo obter um determinado efeito, pelo que a sua funcionalidade reside no facto de permitir individualizar os fatores que perturbam a transmissão de informação (Freixo, 2006: 345-346). São exemplos, os relatórios administrativos, manuais de procedimentos, jornais internos da organização, cartas e circulares, relatórios escritos sobre desempenho, etc.

No entanto, o excessivo foco no cumprimento das regras e procedimentos leva a que este tipo de Administração Pública seja em grande parte indiferente às vontades dos cidadãos e não tenha em conta os resultados (Moreira & Alves, 2010; Peters, 2008). No entanto, este modelo contribuiu para combater o nepotismo e arbitrariedade no tratamento dos cidadãos (Hughes, 2003), pelo que na busca por maior eficiência e qualidade dos serviços públicos, foi necessário a introdução de uma nova cultura de gestão.

1.2.2. A NOVA GESTÃO PÚBLICA

A globalização e o avanço tecnológico são hoje desafios a que o Estado burocrático e hierarquizado ainda não soube responder de forma adequada, tendo este tem de se adaptar de acordo com três vertentes (Pitschas, 2007):

¹ O modelo de Harold Lasswell (evolução da teoria hipodérmica) contempla um emissor ativo, que produz o estímulo e um recetor em massa passiva que reage ao estímulo.

² A “Teoria Matemática da Comunicação” visa medir a quantidade de informação contida numa mensagem e a capacidade de informação de um dado canal, quer a comunicação se realize entre duas máquinas, dois seres humanos ou entre uma máquina e um ser humano.

Atividades estatais mais eficientes;

Redistribuição das responsabilidades entre o estado e a sociedade, num contexto de uma gestão global e conjunta do desenvolvimento nacional, transnacional, supranacional e internacional;

Um governo em que a sociedade em si constitui uma das condições básicas da legitimidade e necessidade de um Estado prestador de serviços.

Os sucessivos governos têm vindo a introduzir medidas próximas da gestão privada como princípios para a gestão pública, tentando fazer mais com menos recursos, mantendo uma distinção fundamental que é a defesa do interesse público, através da defesa da melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Para se aproximar desta visão, a Nova Gestão Pública ou New Public Management (NPM), defende a aplicação de um modelo de mercado, aliado a um espírito empreendedor por parte do gestor público (Denhardt & Denhardt, 2003).

Neste âmbito, o NPM defende uma administração e gestão pública desempenhada com menos custos, com mais eficiência e com mais neutralidade no tratamento do cidadão contribuinte, beneficiário e eleitor (Mozzicafreddo e Gomes 2011), por via de algumas ideias gerais que foram introduzidas nos organismos públicos (Schick, 1999):

Estabelecimento de metas claras para os gestores e avaliação dos resultados produzidos;

Flexibilidade na gestão dos recursos e responsabilidade na utilização dos mesmos;

Maior autonomia para os serviços públicos.

Ao ocorrer uma significativa transferência de serviços ou competências da esfera pública para a gestão empresarial (também por via das privatizações e parcerias público-privadas), de modo a torná-las mais eficientes, verifica-se uma maior libertação do papel estatal para setores específicos e, por conseguinte, aumenta o papel regulador do Estado (Pitschas, 2003).

O modelo defende uma administração pública mais baseada na informação, enquanto recurso estratégico e operacional, em que as relações de autoridade seriam substituídas pelas relações de informação, criando-se uma dinâmica e uma cadeia virtual entre os vários parceiros da administração pública, num ambiente de liberdade, diversidade e igualdade,

aumentando a acessibilidade, a recetividade e a confiança recíproca entre o estado e os cidadãos (Pitschas, 2006). Assim, a comunicação existente pode ser entendida como um processo social, na medida em que a partilha de informação pode influenciar as formas de pensar, agir e sentir, gerando uma consciência coletiva.

Relacionalmente, os modelos de comunicação cibernéticos e bidirecionais, ou seja, aqueles que integram o *feedback* como elemento regulador da circularidade da informação (Freixo, 2006: 347), são os que mais se aproximam do paradigma do NPM. Matos (2006) conceitua *feedback* como sendo o elemento principal que caracteriza o processo humano de comunicação, sendo dinâmico e interativo. Ao ocorrer em dois sentidos, a comunicação gera oportunidade de resposta e interação entre os emissores e recetores, sendo que o emissor (Estado e Administração pública) também adapta o conteúdo da sua mensagem de acordo com o *feedback* que vai recebendo dos seus interlocutores (cidadãos). Assim, esta vertente interativa reflete-se em ações de participação e cidadania, sendo o *feedback* o mecanismo que garante a eficácia da ação.

No entanto, sendo este modelo uma filosofia de gestão genérica que funciona de modo semelhante nas organizações públicas e privadas (Peters 1996), não atendendo às especificidades dos organismos públicos, a grande consequência do modelo foi o aumento exponencial dos indicadores orçamentais e de desempenho, sem que se tenha traduzido em melhorias dos serviços públicos. Peters (2000) refere que a procura por serviços mais eficazes e eficientes levou a que se preterissem alguns valores do serviço público importantes, como a *accountability*. Também Janet & Robert Denhardt (2003) sublinham que esta abordagem de mercado não leva em conta a deliberação democrática, nem o conceito de serviço público.

São estas contradições teóricas e limitações práticas que levam a partir da década de noventa a reinventar a gestão pública, e como tal o conceito de Governança ou governação Pública ganhou peso num contexto de tentativa de reforma da Administração Pública.

1.2.3. A GOVERNAÇÃO PÚBLICA E O PAPEL DA CIDADANIA

Osborne (2010) considera que nem a Administração Pública Tradicional nem o NPM conseguem captar a realidade complexa da conceção, gestão e prestação de serviços públicos

no século XXI. O modelo na sociedade atual quer-se mais flexível e adaptável às novas exigências, mais aberto ao exterior, privilegiando parcerias e redes de ação, mais centrada nos cidadãos. Podemos compreender o conceito de Governança Pública – ou Governance - como o reconhecimento de que, numa sociedade global, não existem imposições unilaterais de quaisquer tipos de liderança, pelo que Estado e Administração Pública passam a ter que funcionar como sistema de órgãos orientadores dos distintos atores sociais e económicos de uma determinada sociedade (Pagaza, 2000:48).

Por outras palavras, uma boa governança segundo os autores Boivard e Loffer (2001) exige, nomeadamente, a intervenção de atores fundamentais, considerados em seis grupos de *stakeholders*:

- (i) Os cidadãos, enquanto indivíduos;
- (ii) As organizações voluntárias;
- (iii) As organizações económicas;
- (iv) Os meios de comunicação social;
- (v) Os altos dirigentes do governo e do parlamento, internos e externos ao país;
- (vi) As autoridades locais.

Segundo o relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico OCDE (2001) e do Banco Mundial, uma boa governança abrange estes principais elementos:

A obrigação das administrações públicas darem conta da relação entre as ações que empreendem e os objetivos convencionados previamente;

A transparência das ações e tomada de decisões perante o parlamento, da sociedade civil e, por vezes, de autoridades externas;

Serviços públicos de qualidade prestados aos cidadãos, com ênfase na eficiência e eficácia;

As autoridades públicas têm os meios e a flexibilidade necessárias para responder rapidamente à evolução da sociedade civil quando definem o interesse geral, mediante as suas expectativas;

As autoridades públicas estabelecem políticas tendo em conta a evolução dos custos e das alterações previsíveis (demográficas, económicas, ambientais, por exemplo);

As autoridades públicas fazem aplicar as leis, a regulamentação e os códigos, em total igualdade e transparência.

Todavia, a participação de múltiplos *stakeholders* nas políticas públicas pode diminuir a *accountability*, pois fragmenta a responsabilização dos atores envolvidos (Bovaird, 2005; Stoker, 2008). Além disso, a participação dos cidadãos no processo político pode ser condicionada por limitações sociais e económicas, ainda que os cidadãos possam optar pela não participação por entenderem que os seus interesses estão assegurados ou não se encontram ameaçados (Stoker, 2008).

O paradigma de governança tem-se assumido, cada vez mais, como base do sistema governativo português, muito devido às constantes transformações associadas à sociedade de informação. Pela mesma razão, o Estado tem vindo a proporcionar aos cidadãos novos mecanismos de acesso à informação e de controlo à sua própria atividade, trazendo-o para a esfera da cidadania participativa.

Deste modo, o aparelho administrativo tem indo a acompanhar os avanços tecnológicos para tornar a sua atividade mais eficiente, encontrando novas formas de comunicação com o cidadão, com maior proximidade, que advém também da qualidade e acessibilidade de informação disponibilizada. Segundo, Mozzicafreddo (2001) a melhoria do funcionamento da Administração Pública e a alteração de atitude dos cidadãos em relação à causa pública assentam, sobretudo, na implementação de estruturas de inserção dos cidadãos e de abertura do funcionamento da administração aos cidadãos através da implementação de mecanismos para o seu envolvimento.

Tendo por base esta mudança na estrutura interna do sistema administrativo e na relação com o cidadão, a questão da cidadania é importante de ser observada, pois abrange o funcionamento do sistema administrativo e também a confiança dos cidadãos no sistema. Assim, para Ribeiro (2007:53), “Governança é uma ação pública em rede, uma prática relacional de cooperação não predefinida e sempre reinventada, sem hierarquias e sem rotinas, ou seja, é “[...] um processo em direção a uma cidadania activa [...]”. Consequentemente, para que se possa manter a vertente de cidadania enquanto estrutura da gestão dos recursos públicos, a aplicação da eficiência não pode distanciar-se da equidade pública, daí que o

cumprimento da missão dos serviços e organismos da Administração exige, cada vez mais, a partilha de responsabilidades interdepartamentais, num vasto conjunto de relações num mundo de redes, como principal forma de coordenação dos governos e de outras organizações sociais. Neste contexto, Rhodes (2008) definiu redes como o “conjunto de ligações institucionais, formais e informais, entre entidades da administração pública e outros atores estruturados em torno de interesses partilhados na elaboração e execução de políticas públicas”.

Constata-se que, para gerar comunicação de qualidade numa organização, é importante criar uma cultura de participação num sistema aberto, abrangente a todos os sectores envolvidos com o interesse público, com um compromisso do diálogo para avançar na consolidação da democracia. Para promover essa abrangência, o modelo de Governança, numa base de relação, aproxima-se do modelo Comunicacional Simétrico³ sugerido por Grunig e Hunt, que se efetua por meio de uma comunicação bidirecional e horizontal, que melhor poderá contribuir para a construção de relações de confiança dentro da organização, pois tem sido um modelo considerado mais ético e que se funda no diálogo e na negociação (Grunig, Ferrari, & França, 2011).

No âmbito da comunicação horizontal, Cardoso (1998) sugere que esta propicia o compartilhamento de informações e conhecimentos e favorece estratégias de colaboração entre organizações possibilitando uma maior descentralização ao nível das decisões, isto é, as redes funcionam como atores que estão mutuamente dependentes para alcançar objetivos, nomeadamente, a mediação e coordenação inter-organizacional da formação política.

Para estabelecer ligações de confiança entre a organização e o seu público-alvo, autores como Grunig e Hunt, (2003) sugerem a utilização das Relações Públicas como forma de comunicação nas organizações, pois estas permitem “a gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos” (Grunig e Hunt 1984:5). Com efeito, uma vez que a principal função dos gabinetes de comunicação é comunicar com os diversos públicos numa instituição,

³ Foi a partir do modelo simétrico que Grunig contruiu a Teoria da excelência (Grunig *et al.*, 1992), obra onde identifica o princípio de que as relações públicas devem ser uma função de gestão autónoma e integrada, onde a comunicação simétrica pode promover a confiança mútua interna e externa, ganhando o apoio do público para as suas causas. E se existir menos pressão do meio envolvente, essa organização poderá legitimar as suas ações no espaço público.

estabelecendo boas relações entre os mesmos, segundo Cidrais (1999:72) as relações públicas “pretendem a formação de opiniões favoráveis através de diversas formas de comunicação e funcionam como interface entre a gestão, a organização e os seus públicos”.

Contudo, se entendidas como gestão da comunicação (Grunig & Hunt, 1984), as relações públicas não podem ser limitadas a uma mera visão instrumental de assessoria mediática. Estas possibilitam o desenvolvimento da comunicação, tanto ao nível interno, no que concerne à comunicação intrapartidária, como externo, naturalmente através das relações estabelecidas com os jornalistas, mas também, com os militantes, simpatizantes, e cidadãos em geral.

A comunicação constitui, desta forma, um fator estratégico na modernização das organizações públicas e nos gabinetes de comunicação, sendo o instrumento ideal para a sua concretização. Neste âmbito, um bom sistema comunicacional bilateral, de relações recíprocas e de mútuo entendimento (Cutlip & Center, 2001), é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo.

Assim, a abrangência da cidadania, num contexto de Governança, torna-se vasta na relação de cidadãos e Administração e pode operar como mediadora entre os indivíduos e as estruturas sociais, ao constituir-se como uma forma de organizar o espaço político. Para que a democracia eletrónica, por via da Internet, permita fortalecer uma cidadania participada e promover o aumento das práticas democráticas e ampliam a esfera pública, é necessário estabelecer condições como a distribuição equitativa de informação, conhecimento e saber.

Desde que surgiu, a internet foi evoluindo e foi adaptando-se às necessidades dos seus utilizadores e o seu advento alterou o modo como nos relacionamos e comunicamos, facilitando a forma de obter informação. Inicialmente, os *sites* não disponibilizavam muitos recursos interativos com o público, pelo que se verificava um modelo de comunicação baseado no tradicional a se baseava no tradicional emissor e recetor, num contexto em que a transmissão da informação estava muito restrita às grandes organizações e ao Estado.

Mais tarde, a web enquanto canal de comunicação torna-se mais participativa, permitindo ao recetor a produção de conteúdos, alargando assim o seu poder a transmissão de informação.

Para tal, as TIC são um recurso importante, para aproximar a gestão da administração à cidadania, criando uma nova comunidade local e global, com impacto decisivo na transição dos modelos de prestação de serviços públicos, sendo a internet como uma grande aliada para a comunicação organizacional. Neste âmbito, cada vez mais as redes sociais, possibilitam relacionamentos horizontais e não hierárquicos entre os participantes, disponibilizando ferramentas interativas que permitem às organizações estabelecer diálogos com os seus públicos, bem como recolher opiniões e sugestões acerca da sua atividade.

Em Portugal, denota-se uma certa resistência em introduzir estas novas ideologias, muito pela forte matriz conservadora e tradição legalista das organizações públicas, que se verifica transversal a toda a sociedade portuguesa (Corte-Real, 2008). Rocha (2009: 119) defende que, em Portugal, a força de uma cultura organizacional burocrática e mecanicista tende a absorver todas as mudanças, ou seja, a bloqueá-las, congelando particularmente aquelas que se revistam de um carácter estrutural (Madureira e Ferraz, 2010).

Geralmente, os vários modelos não se substituem uns aos outros e coexistem de forma sedimentada (Streeck e Thelen, 2005), pelo que atualmente a Administração Pública apresenta um modelo híbrido onde convivem “novas e velhas práticas” (Colley, McCourt e Waterhouse, 2012: 507).

Por outras palavras, existe uma clara distinção entre os três modelos na forma de tratamento do cidadão: No modelo burocrático, o cidadão é chamado de usuário dos serviços públicos, por outro lado, no modelo NPM, os cidadãos são tratados como clientes cujas necessidades devem ser satisfeitas pelo serviço público. Sob a defesa da Governança, os cidadãos e outras organizações são chamados de parceiros ou *stakeholders*, com os quais a esfera pública constrói modelos horizontais de relacionamento e coordenação.

Por conseguinte, as disfunções burocráticas dificilmente serão eliminadas enquanto se criarem estruturas funcionais, ou seja, a grande diferença entre as redes de parceiros para que nos leva a actual sociedade da informação e o ciclo de burocracia reside na capacidade de gerir informação.

1.3. A SOCIEDADE DE INFORMAÇÃO E A UTILIZAÇÃO DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO

A relação entre a Administração Pública e a comunidade tem evoluído no sentido de maiores exigências e expectativas de parte a parte. A sociedade de informação caracterizada pelo recurso intensivo a meios digitais, pelo recurso à mediação crescente com tecnologias de informação e comunicação (TIC) e pelo recurso a uma organização em rede, constitui atualmente um desafio para as organizações.

Com o rápido desenvolvimento das TIC e a crescente globalização dos mercados a consolidação da sociedade de informação, surge como fator estratégico para a construção de novos modelos de organização social. Por um lado, os cidadãos e as empresas contam com uma maior qualidade, acessibilidade e eficácia e, por outro lado, os organismos públicos - por via da desburocratização e da transparência dos procedimentos - podem expandir ou reforçar a esfera pública, com maior capacidade de personalizar e deslocalizar os serviços prestados.

A maior parte da atividade da administração pública passa pela recolha, tratamento e difusão de informação através de uma posição privilegiada no centro de redes de informação (Hood & Margetts, 2007). A existência de sistemas de informação é fundamental para fornecer atempadamente ao governo, ao público e aos destinatários da sua ação os dados solicitados. Deste modo, a circulação da informação assume uma função de extrema importância para a competitividade das organizações e para reconfiguração das interações sociais, políticas e económicas.

Segundo Amaral (2007), num país como Portugal onde a Administração Pública tem um papel marcante, o peso do investimento público na aquisição de equipamentos, aplicações e serviços tem uma particular importância na dinamização dos mercados e da economia. A utilidade das TIC manifesta-se ao nível interno da organização, no suporte às suas atividades de gestão e ao nível externo, enquanto meio de oferta de produtos informacionais e serviços aos cidadãos e outros clientes da Administração Pública. Enquadrado no PGETIC - Plano

Global Estratégico de Racionalização e Redução de Custos com as TIC⁴, os atuais organismos públicos estão a mudar significativamente, à medida que adotam as novas tecnologias.

Para promover um serviço público de qualidade, este plano propõe 25 medidas de racionalização, nomeadamente neste âmbito (PCM, 2012). Estas medidas foram divididas em cinco eixos estratégicos de atuação:

- (i) Melhoria dos mecanismos de governabilidade;
- (ii) Redução de custos;
- (iii) Utilização das TIC para potenciar a inovação e a modernização administrativa;
- (iv) Implementação de soluções TIC comuns;
- (v) Estímulo ao crescimento económico.

Outra das iniciativas deste plano, é a disponibilização por parte da Administração Pública do *site* TIC.GOV.PT⁵, com o objetivo de comunicar aos cidadãos os principais projetos que estão a ser implementados nesta área, acompanhar a sua execução e conhecer os seus benefícios, tendo em vista o aumento da eficiência dos serviços públicos e da sua melhoria na relação com os cidadãos e empresas. Por esta razão, os organismos públicos procuram ser progressivamente mais eficientes e contribuir para desenvolver novos modelos de gestão e novos modelos organizacionais, influenciando mesmo o incremento de novos valores culturais na Administração Pública.

A tecnologia torna-se, cada vez mais, um valioso instrumento para o processo decisório e para aumentar a transparência dos processos administrativos, pelo que ao autor Luhmann *et al.* (1989), citado por Mozzicafreddo (2009), considera que “a ética, para além de se relacionar com valores e atitudes, tem a ver, sobretudo, com procedimentos” e nada melhor do que as tecnologias para minimizar a arbitrariedade decisória. A sua utilização tem o potencial de permitir, de forma descentralizada e operacional, uma aproximação dos recursos informacionais a todas as pessoas de uma organização e, por outro lado, possibilitar uma agregação de dados para apoio às decisões de topo de forma centralizada e estratégica.

⁴ O PGETIC, aprovado por Resolução do Conselho de Ministros n.º 12/2012, de 7 de fevereiro, visou a redução de custos com as TIC na Administração Pública.

⁵ Informação disponível em: <https://tic.gov.pt/>

Castells (2002) salienta que o modelo comunicacional desenvolvido nas sociedades de informação, apelidado de comunicação em rede, é formado pela capacidade de globalização comunicacional, junto com a interligação em rede dos meios de comunicação de massa e interpessoais, que conecta públicos, participantes, utilizadores, empresas de difusão e editoras sob uma só matriz de rede mediática.

Segundo o autor, a sociedade é que dá forma à tecnologia de acordo com as necessidades, valores e interesses das pessoas que utilizam as tecnologias, pelo que são particularmente sensíveis aos efeitos dos usos sociais da própria tecnologia (Castells, 2007). As tecnologias digitais surgiram, então, como a infraestrutura do ciberespaço, novo espaço de comunicação, de sociabilidade, de organização e de transação, mas também novo mercado da informação e do conhecimento (Pierre Lévy, 1999). Para além disso, são cada vez mais utilizadas para o estudo do comportamento da sociedade atual, na medida em que reforçam o reconhecimento do valor do indivíduo e, deste modo, são um meio para humanizar a sociedade.

Para tal, as oportunidades do mundo digital permitem a prestação de serviços eletrónicos de forma integrada em múltiplos canais, criando condições de universalidade e democraticidade aos cidadãos. Podemos concluir que o modelo da comunicação de massas vai se tornando um modelo de comunicação em rede, mas apesar de a tecnologia ser uma condição necessária, não é suficiente para a ocorrência de uma nova forma de organização social baseada na no digital.

1.3.1. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ELETRÓNICA E O GOVERNO ELETRÓNICO

Desde a década de 90, que as organizações públicas e setores privados se encontravam em processo de reorganização e os Estados reconheceram um paradigma onde as Tecnologias de Informação e Comunicação possibilitam novas formas de comunicação e interação com a sociedade. O Governo e a Administração Pública são entidades diferentes em qualquer país, porquanto a primeira entidade muda consoante o voto do povo e a segunda permanece enquanto aparelho do Estado. Exposta esta diferenciação, há que relacioná-la com Administração pública eletrónica e Governo Eletrónico.

Quando falamos em Administração Pública Eletrónica falamos de sistemas administrativos horizontais que se traduzem no fornecimento contínuo de serviços eletrónicos aos cidadãos e às empresas, através da adequada partilha e reutilização da informação recolhida na sociedade (Kampen & Snijkers, 2003).

O aparelho administrativo é fortemente dependente dos recursos de informação recolhidos ou lançados na sociedade, permitindo o fornecimento de mais e melhores serviços, através de uma reconfiguração dos processos e métodos de trabalho mais dinâmicos e orientados para a satisfação dos clientes/cidadãos.

Assim, segundo Vidigal (2005), a Administração Pública Eletrónica tem como principais características:

- (i) Forte fornecimento de informação útil à cidadania e na prestação de serviços aos cidadãos;
- (ii) Transformação da organização e funcionamento da Administração Pública;
- (iii) Diferentes soluções e formas de implementação;
- (iv) Uso intensivo das Tecnologias da Informação e Comunicação;
- (v) Processos convergentes, integrados e centrados no cidadão;
- (vi) Fenómeno à escala global de implicações políticas, cívicas e económicas.

Para que os serviços públicos interativos sejam largamente utilizados pelos cidadãos e pelas empresas, a Administração Pública portuguesa tem de ultrapassar alguns obstáculos, que se configuram da seguinte forma⁶:

- Adequação da oferta às necessidades dos cidadãos;
- Desconfiança em canais alternativos ao presencial;
- Iliteracia eletrónica;
- Escassez de acessos à Internet;
- Dificuldade de encontrar o que é procurado;
- Desconhecimento dos serviços já instalados.

⁶ Segundo a Resolução do Conselho de Ministros nº 108/2003 de 12 de Agosto de 2003, que Aprova o Plano de Ação para o Governo Eletrónico.

Como forma de ultrapassar estes obstáculos, a Administração Pública eletrónica utiliza as TIC para melhorar a informação e os serviços oferecidos aos cidadãos, aumentando a eficiência e a eficácia da gestão pública e incrementando substantivamente a transparência do setor público e a do cidadão nas suas relações com o Estado.

O desenvolvimento destas vertentes deve ser uma tarefa sustentada ao nível nacional e para que a desburocratização ocorra, há que se valorizar os processos horizontais em prol da cidadania, recorrendo às tecnologias da informação mais avançadas, reinventando-se as leis e os novos serviços e qualificando-se conseqüentemente o fator humano que neles irão intervir. Em consequência, torna-se necessário reforçar a capacidade de definição de novos modelos organizacionais com mais inovação dos processos, bem como reforçar os conhecimentos e capacidades no âmbito da gestão da informação e da comunicação nas organizações. Através da utilização adequada das TIC, a proximidade hoje está cada vez mais virtualizada e desterritorializada.

Por outro lado, quanto mais centralizada for a informação, maior é a capacidade de personalizar e deslocalizar os serviços públicos (Vidigal, 2005). Ao focar no interesse do cidadão (com portais, formulários únicos, etc.), a Administração Pública consegue centralizar o serviço e descentralizar o poder, ou seja, os departamentos que exercem a coordenação da Administração Pública Eletrónica traduzem uma gestão de sistemas horizontais com outros atores, assente num paradigma de governança ou parceria governativa.

Contudo, sendo uso das tecnologias fulcral no desenvolvimento das organizações públicas surgem alguns riscos, como por exemplo, o da *burocracia eletrónica*, ou seja, o reforço de métodos e processos obsoletos que advém, normalmente, da incapacidade organizacional na gestão e uso desadequado das mesmas.

Quando falamos em Governo Eletrónico, referimo-nos reforço dos meios de participação ativa no exercício de cidadania, através da governação partilhada entre o Governo e a Sociedade que se promove em sete dimensões essenciais (Vidigal, 2005):

- Conhecimento;
- Autoridade;
- Partilha;
- Controle Interno;

- Controle Externo;
- Capacidade de Implementação;
- Indução Legislativa e Regulatória.

Do ponto de vista europeu, a Comissão Europeia, sustenta que com vista à melhoria dos serviços públicos, a utilização de TIC na Administração Pública, aliada à mudança organizacional e ao desenvolvimento de novas competências, permitem os processos democráticos com o apoio das políticas públicas (FANG, 2012). Neste âmbito, o plano de Ação para o Governo Eletrónico, publicado pela UMIC⁷, previa sete eixos de atuação:

Serviços públicos orientados para o cidadão

Administração Pública moderna e eficiente

Nova capacidade tecnológica

Racionalização de custos de comunicações

Gestão eficiente das compras

Serviços mais próximos dos cidadãos

Adesão aos serviços públicos interativos

Desta forma, as estratégias do governo eletrónico visam explorar novas eficiências, criar maneiras mais eficazes de trabalho e melhorar a produtividade no setor público (OCDE, 2011). Dos mecanismos de governação deste processo de transformação do Estado, destaca-se a reformulação dos processos básicos que interessam aos cidadãos e às empresas, para uma nova administração pública interoperável, que disponibiliza serviços em tempo real.

Em sentido lato, a interoperabilidade traduz-se na capacidade de múltiplos recursos (sistemas, dispositivos, pessoas e organizações), produzirem, em conjunto, trabalho ou informação de uma forma eficiente (UMIC, 2004).

⁷ A Unidade de missão inovação e conhecimento (UMIC), publicou o Plano de Ação para o Governo Eletrónico, disponível em: http://www.unic.pt/images/stories/publicacoes/II_Plano_Accao_eGov.pdf

No âmbito do novo modelo de prestação de serviços públicos no que concerne à evolução no contacto com a Administração Pública, por exemplo, à simplificação do exercício de uma atividade económica, em Portugal, podemos considerar o portal do cidadão⁸ como o projeto mais emblemático da estratégia plasmada no plano de ação para o estabelecimento e desenvolvimento do governo eletrónico.

Dado que um dos propósitos da Administração Pública Eletrónica é fazer com que o Estado a automatização dos serviços básicos, estimulando a cooperação interdepartamental para a prestação de serviços eletrónicos aos cidadãos e às empresas (Vidigal, 2005), todavia, tendo em conta a extensão e a complexidade do sistema da Administração Pública, torna difícil a implementação do governo eletrónico.

Além de representar um desafio, existem resistências institucionais, problemas de segurança, o esforço para a inovação tecnológica e a qualificação ou desqualificação dos recursos humanos (Alves e Moreira, 2004).

Por esta via, gera-se uma articulação de todos os serviços e procedimentos com a devida focalização no cidadão, através do envolvimento de todos os funcionários públicos; com a reformulação e simplificação dos processos; a definição de planos concretos e indicadores de avaliação, que são essenciais para a efetivação do governo eletrónico.

⁸ O portal do cidadão integra os antigos portais do Cidadão e da Empresa, numa plataforma única otimizada para diferentes dispositivos fixos e móveis. Disponível em: <https://www.portaldocidadao.pt/>

CAPÍTULO 2 - ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NOS ORGANISMOS PÚBLICOS NA VERTENDE DOS RECURSOS HUMANOS

2.1. A ORIGEM DOS ESTUDOS DE COMUNICAÇÃO

Um processo de comunicação pode verificar-se sob três formas: verbal, escrita e não-verbal, (Robbins e Judge, 2012). A comunicação verbal diz respeito à transmissão de informação através da fala, através de discursos e das discussões em grupo (Carmo e Prado, 2005). Trata-se de um tipo de comunicação de efeito imediato, ou seja, se ocorrer algum mal-entendido na interpretação do conteúdo da mensagem pelo recetor, este pode ser rapidamente esclarecido pelo emissor, à exceção de quando o público-alvo for alargado a um grupo onde a interpretação se torna mais subjetiva.

Associada à comunicação verbal, verifica-se que a comunicação não-verbal ocorre através de expressões corporais e faciais ou até uma entoação que damos às palavras que transmitimos. Esta facilita a interação entre o emissor e o recetor, na medida em que pode refletir a emoção presente na mensagem, ajudando à compreensão da mesma (Robbins e Judge, 2012).

Já a comunicação escrita (Moreira *et al.*, 2003) diz respeito à transmissão de informação através de caracteres ou símbolos, por exemplo, sob a forma de e-mail, fax, mensagens, publicações organizacionais ou notícias publicadas na intranet, sendo possível de ser verificada e guardada pelo emissor e recetor, durante um período de tempo alargado.

Segundo Serra (2007:73), “o conceito de comunicação encontra-se delimitado por várias componentes: a tecnológica, a ideológica, a política, a económica e a cultural”. Assim, e segundo a visão de McLuhan (1977), a componente tecnológica pode ser caracterizada a partir da automatização da comunicação (possibilitada pelo cinema, rádio, televisão e computador); a partir da abrangência mundial da comunicação (através das redes de telecomunicações) e, também, a partir do crescente contributo da imagem na comunicação visando, a “transparência” total e a “tele-presença”.

A sua componente ideológica surge nos EUA, ligada à Cibernética de Norbert Wiener, para o qual somente a livre circulação de informação permitirá contrariar a desordem e a entropia⁹, que ameaçam as sociedades humanas e a sua organização auto-regulada.

Relativamente à componente política, a comunicação tem um papel essencial numa sociedade democrática no que se refere à tomada de decisões por parte dos governos. A componente económica visa dar importância aos bens relativos à informação e à cultura, como livros, jornais, filmes, cds, etc. e, por último, a componente cultural que se caracteriza pelas redes transnacionais de comunicação, numa dialética entre o global e o local.

Genericamente, John Fiske (2002:14-16) defende que no estudo da comunicação, existem duas escolas principais:

- A processual concebe a comunicação como forma de transmissão de mensagens, através da qual se procura produzir um determinado efeito sobre os recetores, centrando-se principalmente nas questões da eficácia e da exatidão da comunicação e relacionando-se, sobretudo, com as ciências sociais (sociologia e a psicologia);
- A escola semiótica concebe a comunicação enquanto produção e troca de significados, sobretudo nas questões relativas às diferenças culturais entre emissores e recetores e está interligada a disciplinas como a linguística e no domínio das artes¹⁰.

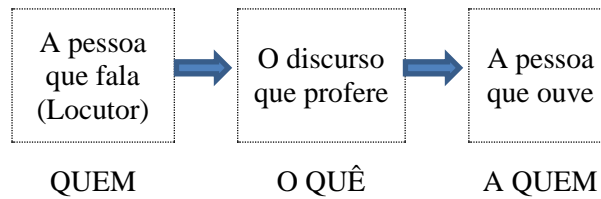
Para descrevermos um processo de comunicação podemos, igualmente recorrer aos modelos que traduzem os atos comunicativos. Para tal, preferiu-se essencialmente enunciar alguns dos mais importantes paradigmas.

O primeiro modelo histórico da comunicação foi apresentado por Aristóteles, na sua obra *Arte Retórica*, durante o século IV a.C. Segundo o filósofo, para se estudar, compreender e cultivar a retórica há que olhar para três elementos essenciais do processo de comunicação:

⁹ O conceito de entropia está associado à ideia de que, quando se perturba um dado ambiente, este evolui para a situação em que é estatisticamente mais provável que ele seja observado, possibilidade que fornece um indicador da desordem (Araújo, 1995).

¹⁰ Foram consideradas as teorias do signo de Saussure e Peirce, cf. Paul Cobley (Ed.), *The Communication Theory Reader*, Londres, Routledge, 1996.

Figura 2.1. – Modelo Retórico de Aristóteles (século IV a.C)



Fonte: Hohlfeldt, 2001:78

O modelo retórico de Aristóteles trata-se de um modelo de base linear básico, onde a comunicação, sendo unidirecional, tem um único sentido. Esta abordagem traduz a essência de qualquer modelo posterior dos processos de comunicação.

Segundo Kurt Lang (1989), os primeiros estudos sobre os fenômenos da comunicação iniciam, a partir dos finais do século XIX e princípios do século XX, na área da sociologia e, depois, na da sociologia da comunicação, com o contributo de académicos como Tocqueville, Émile Durkheim, Georg Simmel ou Max Weber, que iniciaram as suas investigações acerca do conjunto de transformações decorridas da Revolução Industrial, nomeadamente ao nível das formas de comunicação pessoal e mediatizada¹¹.

Em 1910, no I Congresso de Sociólogos decorrido em Frankfurt, Weber propôs a constituição de uma sociologia da imprensa, precursora da futura sociologia da comunicação. Seis anos depois, em Leipzig, surgiram os primeiros estudos de comunicação, através do economista político Karl Bücher, no primeiro Instituto para o Estudo dos Jornais. No final dos anos 20, o termo *Publizistik* surge para caracterizar o conjunto dos estudos de comunicação referentes ao jornal impresso, à rádio e ao cinema (Serra, 2007).

Apesar destas origens europeias dos estudos de comunicação, a sua afirmação iria consolidar-se em 1941 na Universidade de Colúmbia, com a fundação do Bureau of Applied Social Research, pelo sociólogo austríaco Paul Lazarsfeld. Um dos primeiros estudos do autor incidiu sobre a influência da imprensa e da rádio na decisão de voto dos cidadãos de uma pequena cidade americana.

¹¹ O termo mediatização é utilizado enquanto processo que torna acessível a um público vasto e distante uma mensagem sobre um acontecimento ou opinião, através do recurso a um ou mais meios de comunicação, Adriano Duarte Rodrigues (2000:85). Dicionário Breve da Informação e da Comunicação, Lisboa, Presença.

Os resultados, publicados em 1944 no seu livro “The people’s choice”, dizem que os meios de comunicação têm influência limitada sobre as pessoas devido ao mecanismo que os autores denominaram como exposição selectiva (as pessoas tendem a ler, ver ou ouvir aquilo com que de antemão já estão de acordo) e também com a influência dos líderes de opinião, cuja acção se exerce ao nível da comunicação interpessoal.

Estes resultados deram origem ao Modelo Teórico dos Efeitos Limitados ou Teoria Empírica de Campo. Esta abandona a relação causal direta entre a propaganda e a manipulação da audiência para sustentar um processo indireto de influência em que as dinâmicas sociais e os líderes de opinião (socialmente influentes) se cruzam com os processos comunicativos. A esta dinâmica, o autor, considerou a existência de um patamar mediador entre o público em geral e os meios de comunicação social (two-step flow of communication).

Outro importante contributo para os estudos de comunicação, pode se concedido a Harold Lasswell que, em 1948, para descrever os estudos dos mass media, resumiu cinco questões cruciais para a compreensão correta da mensagem mediática, na célebre fórmula: “Quem diz, o quê, por que canal, a quem, e com que efeito?”.

Figura 2.2. – Esquema de Lasswell (1948)

Emissor	Mensagem	Meio	Recetor	Impacto
QUEM	DIZ O QUÊ	ATRAVÉS DE QUE MEIO	A QUEM	COM QUE EFEITO
<i>Análise do controlo</i>	<i>Análise do conteúdo</i>	<i>Análise dos media</i>	<i>Análise da audiência</i>	<i>Análise dos efeitos</i>

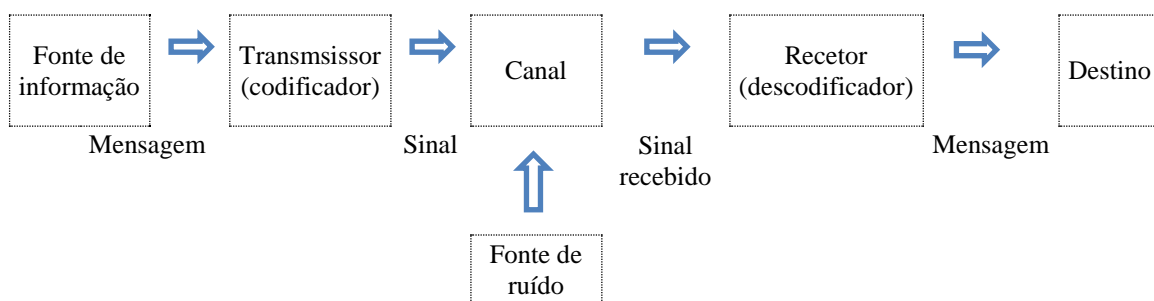
Fonte: COHN *et al.*, 1978

O esquema de Lasswell, articulado com outros os estudos de comunicação permitiu o alargamento da “communication research” em torno de dois temas centrais: análise dos efeitos e dos conteúdos e as limitações da teoria hipodérmica (resistência do público e efeitos opostos aos previstos), que deram lugar a novas diretrizes na área de comunicação.

Uma das principais fontes de onde nasceram os Estudos de comunicação (Fiske, 2002:19) surge com os autores Shannon e Weaver, que publicaram em 1949 uma teoria de comunicação denominada de “Teoria Matemática da Informação”, como sendo uma transmissão de sinais com o objetivo de medir a quantidade de informação contida numa mensagem, bem como a capacidade do canal de comunicação para a sua transmissão.

Neste modelo, dá-se mais ênfase ao conteúdo da informação em detrimento do significado das mensagens. Graficamente, o modelo pode ser apresentado da seguinte forma:

Figura 2.3. - Modelo da Teoria Matemática da Comunicação de Shannon e Weaver (1949)



Fonte: Shannon e Weaver (1949), in Sousa, 2006.

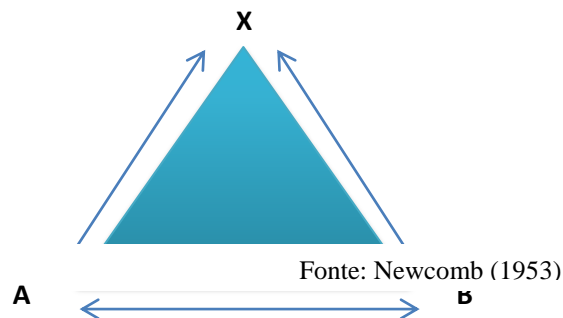
Neste esquema do sistema geral da comunicação, Shannon e Weaver propõem vários elementos como a fonte de informação (que produz a mensagem) o emissor (que transforma a mensagem em sinais) o canal (que transporta os sinais) o recetor (que reconstrói a mensagem a partir dos sinais) e o destinatário (a pessoa a quem é destinada a mensagem).

Durante a transmissão da mensagem, os sinais podem ser perturbados por alguns ruídos ou interferências (Winkin, 1981). Todavia, o modelo de Shannon e Weaver apresenta algumas fragilidades como a linearidade da comunicação e não contempla outros fenómenos que interferem em todo este processo, nomeadamente, o papel do recetor, das redes de comunicação e a componente semântica da mensagem.

Mais tarde, Newcomb (1953) apresenta o primeiro modelo a introduzir o papel da comunicação como o agente capaz de promover equilíbrio numa sociedade ou numa relação social, defendendo que “muitos dos fenómenos de comportamento social que se podem classificar como interações são, na realidade, atos comunicativos” (Sousa, 2006: 83) e que as

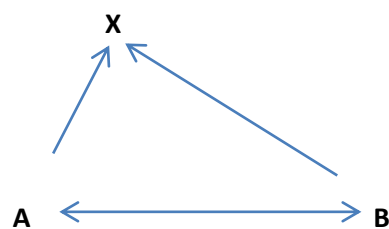
as percepções que os interlocutores fazem uns dos outros e dos referentes externos influenciam a comunicação. Gráficamente, o seu modelo apresenta-se da seguinte forma:

Figura 2.4. – Modelo Triângular de Newcomb (1953)



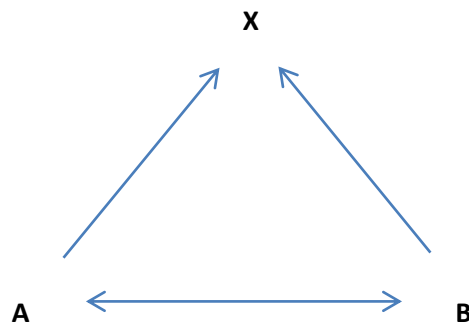
Mais detalhadamente, dois sujeitos A (Emissor) e B (Recetor) e um terceiro elemento X faria parte do seu contexto social (X pode ser coisa, uma pessoa, ou um elemento do contexto que A e B partilham), isto é, ABX é um sistema onde existem relações internas interdependentes. O equilíbrio é mantido quando A e B têm atitudes similares em relação a X.

Por exemplo, se A e B são amigos e ambos se relacionam com X, para o sistema manter o equilíbrio A e B devem ter atitudes semelhantes em relação a X. No entanto, se A gostar de X e B não gostar, a relação entre ambos será pressionada, significa que se B mudar a sua relação com X, A terá de mudar a sua relação com X ou com B (Fiske, 2002; Peixoto, 2010):



Desta forma, quanto mais importante for o lugar que X ocupar no ambiente social de A e B, mais urgente será a sua motivação para partilharem uma opinião a seu respeito.

Os esforços de coorientação de A e B em relação a X tendem, com o tempo, a uma nova situação de simetria:



A aplicação do modelo de Newcomb não é extensível a todos os atos comunicativos, pois assume que a comunicação desenvolvida entre A e B é interpessoal; que A e B se encontram em associação continuada; e, por último, que um dos interlocutores desencadeia intencionalmente a comunicação e obtém feedback do outro.

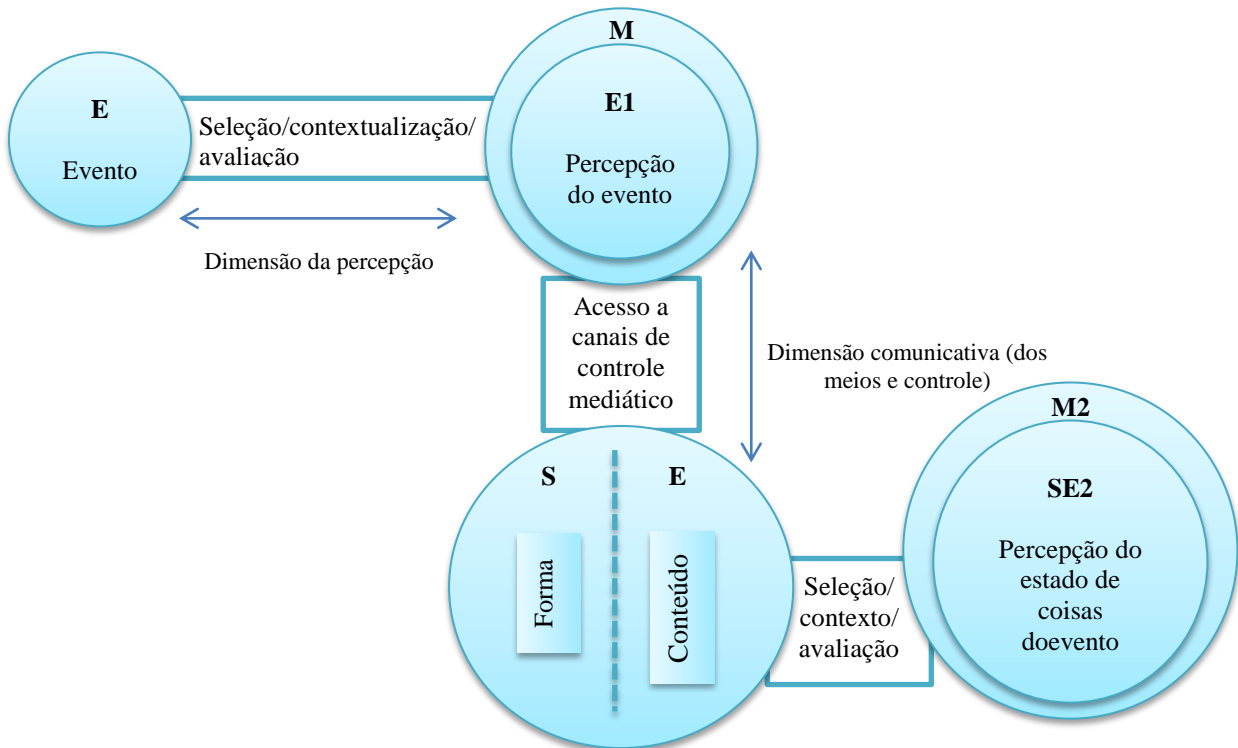
Ainda assim, defende que a informação é essencial às pessoas e, muito embora esta seja um direito, nem sempre se tem a percepção dessa necessidade. Sem ela não existiria o sentimento de pertença a um grupo, a uma sociedade e se a informação que se recebe for a mais adequada e relativa ao nosso ambiente social, mais facilmente se saberá como reagir e como partilhar nesse ambiente (Fiske, 2002).

Em 1956, Gerbner, elaborou um modelo de comunicação que pretendia ser universalmente aplicável, pois apresentava formas diferentes em função do tipo de situação de comunicação que descreve. Ao relacionar a mensagem com a realidade, o modelo abordou as questões da percepção e da significação.

Ou seja, a mesma mensagem pode ter um significado diferente dependendo de quem a recebe, uma vez que neste processo interferem os valores, as experiências de vida de cada um, pelo que pessoas de diferentes culturas percebem e conhecem a realidade de forma diferente (Sousa, 2006).

A sua forma gráfica assume:

Figura 2.5. - Modelo Geral da Comunicação de Gerbner (1956)



Fonte: (McQuail & Windhal, 1997)

Mais detalhadamente, no modelo de Gerbner, o processo de comunicação começa com um evento (E) que é avaliado, contextualizado e selecionado. A percepção que M tem de E representa a percepção E1, traduzindo-se na dimensão perceptiva.

Quando a percepção E1 é convertida num sinal sobre E, chamamos de mensagem ou de dimensão comunicativa (Fisk, 1998). Ou seja, cada indivíduo da cadeia informativa entende a realidade conforme o seu próprio contexto.

Por outro lado, em 1960, Jakobson apresentou um modelo que coloca em relação um destinador de uma mensagem e o destinatário da mesma, direccionado para o estudo da comunicação sob o prisma da linguística. O modelo caracteriza um ato comunicativo mediante seis funções que se encontram hierarquicamente associadas a uma função distinta da linguagem:

Figura 2.6. – Modelo de comunicação sob o prisma da linguística de Jakobson (1960)



Fonte: Sebeok (1960)

Mais especificamente, o modelo reflete que a função expressiva ou emotiva refere-se à relação da mensagem com o destinador. A função poética diz respeito à relação da mensagem com ela mesma, sendo predominante na comunicação estética, na literatura e na publicidade.

Já a função metalinguística associa-se ao código e realiza-se quando se usa a linguagem para se falar da linguagem. A função referencial, baseada no contexto é, geralmente, a mais dominante nos atos comunicativos. Por fim, a função fática está relacionada com o estabelecimento e manutenção do contato entre emissor e recetor.

Trata-se, assim, de um modelo que faz a ponte entre as escolas processuais e a semiótica, direcionado para o estudo da comunicação de base linear.

2.2. AS FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações são fundamentais nas sociedades, pois são essencialmente espaços onde interagem indivíduos humanos que, por intermédio das suas capacidades individuais, profissionais e coletivas, realizam tarefas para o desenvolvimento das organizações.

Precisamente por lidarem com indivíduos é que as organizações são campos de produção e reprodução social, lugares de interações humanas, conflitos e relações de poder, sendo a sua essência a comunicação (Gonzalez, 2008). Assim, falar em organizações, segundo Kreps (1990) trata-se de abordar a comunicação, pelo que esta parece estar na base de todas as atividades de cooperação entre os seres humanos, que é a noção que preside às organizações.

Comunicar é tornar comum uma realidade, uma informação, uma ideia, um pensamento ou uma atitude, através de um meio, pelo que exige a presença de um conjunto de elementos: um emissor ou fonte, um destinatário, uma mensagem, um canal, uma situação ou circunstância e uma intenção, propósito ou necessidade (Thayer 1976). Segundo Chiavenato (2000: 142), comunicação é o processo de transmitir a informação e compreensão de uma pessoa para outra e não houver esta compreensão, a comunicação não se efetivou. Pode ocorrer em muitos níveis e por diversos motivos, com muitas pessoas e de muitas formas (Serra 2007: 77).

Desde os primórdios, o ser humano necessita de informação que lhe permitisse obter quantidades adicionais de conhecimento sobre um determinado fenómeno, acontecimento ou situação (Oliveira, 1994: 39). Zorrinho (1995:15) refere-se à informação como uma representação simbólica, por natureza, em código convencionado, de acontecimentos, objetos ou fluxos que constituem o real perceptível. Esta conjuga, deste modo, um conjunto de registos em linguagem simbólica (dados), interpretados de acordo com um determinado código (padrão).

A comunicação, enquanto fenómeno particular que decorre no seio das organizações, assume uma importância enorme enquanto mecanismo que permite a integração e a coordenação dos indivíduos e influencia o clima organizacional, a motivação individual, a imagem da organização, no alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais e a gestão da qualidade. Com efeito, existe um vasto número de definições atribuída ao fenómeno da comunicação nas organizações, pelo que o autor Deetz (2001), que identifica três possibilidades de o observar:

Enquanto especialidade dos departamentos ou agências, analisa as estruturas de comunicação, dos seus membros, das suas publicações, do ensino na área ou das vagas disponíveis para emprego;

Enquanto fenómeno particular que decorre no seio das organizações, com algumas abordagens interdisciplinares com incursões pela Psicologia, Linguística, Gestão, Recursos Humanos ou Marketing;

Enquanto forma de descrever e explicar as organizações, com o propósito da investigação na área da teoria da comunicação sobre as organizações.

Segundo Thayer (1976:120), a comunicação que ocorre dentro da organização e a comunicação entre aquela e o meio ambiente, definem e determinam as condições da sua existência e a direção do seu movimento. Ou seja, é influenciada por fatores externos e internos, o que a faz subdividir-se em comunicação externa e interna.

A comunicação externa está associada aos aspetos relacionados com o marketing, as relações públicas e a publicidade, por outro lado, a comunicação interna, segundo Vigneron (2001:97), representa “todos os tipos de fenómenos de comunicação que facilitam ou complicam as relações horizontais e verticais nas organizações”, sendo mais associada aos processos de criação de conhecimento, que potenciam o desenvolvimento individual e grupal, estimulando o diálogo organizacional (Melo, 2012).

Uma adequada utilização da comunicação interna pode potenciar a motivação dos colaboradores e seu o sentimento de pertença, a, o empowerment e a participação, melhorando o desempenho grupal e permitindo o incentivo à mudança, necessária à aprendizagem organizacional. A comunicação estratégica assume, assim, um papel fundamental de ligação entre a missão, os objetivos e o envolvimento dos diversos públicos de uma organização (Coutinho, 2000) e permite que a organização se alinhe com todos os tipos de variáveis que influenciam sua gestão, pois atualmente o público está mais exigente do que era no passado em relação às organizações.

Neste âmbito, a utilização da informação nas organizações, além de ser encarada como um recurso económico, é considerada como um fator estruturante e, cada vez mais, um potente instrumento de gestão (Zorrinho, 1991:19), assim como uma arma indispensável para a obtenção de vantagens competitivas.

De acordo com Zorrinho (1995: 71), gerir a informação para desenvolver a comunicação dentro da organização e desta com o seu ambiente é um processo contingencial, do qual se pode esperar alcançar três tipos de propósitos:

- Gerir expectativas e comportamentos;
- Gerir os modelos simbólicos de representação;
- Criar vantagens conceptuais.

Segundo Gouveia e Ranito (2004:14), as características que a informação possui determinam a sua qualidade, que pode ser avaliada com base em quatro características principais:

- Precisa: o grau de rigor da informação que revela uma caracterização da realidade o mais fiável possível;
- Oportuna: a velocidade de reação de uma organização depende também da presença em tempo útil do fluxo de informação apropriado.
- Completa: a presença da informação na organização é tanto mais valiosa quanto mais se está na posse de todos os elementos que a devem compor;
- Concisa: informação em quantidade excessiva ou pormenorizada contraria dois princípios básicos de comunicação: mensagens fáceis de decodificar e fáceis de difundir.

Para que a informação circule, é essencial o envolvimento dos trabalhadores e dos dirigentes na dinâmica organizacional, através da melhoria da comunicação vertical descendente, nomeadamente, com ações generalizadas de informação a definição de objetivos, com reuniões para relatar problemas que necessitam de uma solução rápida e facultar feedback sobre o desempenho.

Paralelamente ocorre ao nível ascendente através da implementação de sistemas de gestão que impliquem a auscultação e a participação ativa dos funcionários nos processos de tomada de decisão e, com isso, reforçar a relação de comprometimento que estes têm com a organização. Para tal, torna-se essencial que a comunicação lateral se estabelece entre colegas que se encontram na mesma posição hierárquica, no sentido de partilhar informação de interesse comum ao correto desempenho da função.

Para além disto, é preciso ter em conta os aspetos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. De realçar que, durante a transmissão da mensagem, os sinais podem ser perturbados por alguns ruídos ou interferências (Winkin, 1981).

Com o desenvolvimento das potencialidades induzidas pelas TIC, através da cooperação entre a informática e as comunicações, deu-se maior ênfase na organização enquanto sistema de processamento de informação (Galbraith, 1973).

As tecnologias permitem às organizações possibilitar toda a interação possível entre si e os seus colaboradores, ao aproximar os recursos informacionais a todas as pessoas de forma descentralizada e operacional, possibilitando também a agregação de dados e informação para apoio às decisões de topo de forma centralizada e estratégica.

Para além da capacidade de gerar sinergias, articular recursos e conjugar interesses, estes fatores levam à eficácia do processo de melhoria do ambiente organizacional e a um sentimento de integração por parte dos funcionários. Por sua vez, esta capacidade depende da medida em que a integração destes fenómenos for assegurada por um sistema de informação suficientemente capaz de produzir informação fiável, seletiva e oportuna, veicular as decisões e garantir uma retração apropriada do impacto dessas mesmas decisões (Zorrinho, 1991: 37).

Para esse fim, o sistema de informação possibilita garantir a presença de canais que permitam a circulação da informação de forma ascendente (níveis hierárquicos inferiores para níveis hierárquicos superiores), descendente (níveis hierárquicos superiores para níveis hierárquicos inferiores) e de forma horizontal (entre os mesmos níveis hierárquicos ou entre sujeitos sem relação hierárquica).

Estas práticas são incompatíveis com uma gestão centralizada de hierarquização acentuada, que dificultam a cooperação e a difusão de informação e conhecimento, pelo que a aplicação de um modelo mais participativo e aberto de Administração Pública, onde predomine a liderança, a disciplina e a autonomia, poderá ajudar a valorizar a participação das pessoas, que são responsáveis pelo seu próprio comportamento e desempenho (Maximiano, 2004). Segundo Rego *et al.* (2015:40), “tal desafio requer o desenvolvimento do conhecimento e da aprendizagem organizacional, através da partilha generalizada da informação”.

Perante a necessidade de garantir que a informação esteja acessível, a quem dela necessite, é crucial considerar um fluxo de informação, onde dados e informação são armazenados, processados e comunicados com base em diferentes prioridades. De acordo com Gouveia e Ranito (2004), essas prioridades permitem efetuar uma divisão do fluxo por níveis de responsabilidade, com características diversas em termos de audiência, alcance temporal e do grau de complexidade:

- Nível estratégico: informação bastante elaborada que suporta decisão de longo prazo, orientada para os decisores de topo;
- Nível tático: responsável pela afetação de recursos e pelo estabelecimento do controlo e da gestão de médio prazo. O grau de complexidade é mediano, se comparado com a informação de nível estratégico, mas superior se comparado com o nível operacional;
- Nível operacional: nível de controlo e execução de tarefas específicas de curto prazo em que assenta a atividade da organização. O grau de complexidade é pequeno, mas constitui a fonte básica, geradora da informação que flui na organização.

A estrutura de uma organização pode ser definida, simplesmente, como a soma total dos meios empregues para dividir o trabalho em tarefas distintas e para em seguida assegurar a coordenação necessária entre elas (Mintzberg, 1982:20). Esta é determinada por fatores como a estratégia, a dimensão e a idade, a tecnologia e o meio envolvente (Ferreira 2001).

Logo, para compreender como as organizações se estruturam, há que desenvolver sistemas de informação flexíveis que implicam conhecer a organização, a sua missão e os seus objetivos estratégicos, conforme Chiavenato (2004) sugere: “em plena era da informação, cada vez mais as organizações necessitam de sistemas de informação adequados para lidar com a complexidade ambiental e para transformar seus funcionários em parceiros e agentes ativos da mudança e inovação”. Portanto, no desenvolvimento das funções da gestão numa organização, a dinâmica segundo a qual se coordenam as pessoas, desenvolve-se por meio da interligação de todos os elementos que dela fazem parte.

Destaca-se, assim, o papel de uma comunicação integrada na gestão dos recursos humanos, sendo que esta será mais eficiente se aplicar e integrar a política global de comunicação da organização como um todo. É, neste contexto, que se insere uma reflexão acerca da gestão de recursos humanos, na medida em que o desempenho das organizações depende, cada vez mais, da contribuição das pessoas que as compõem, da forma como estão organizadas e do empenhamento ao nível do seu desenvolvimento, (Sousa *et al.*, 2006).

2.3. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública, como refere Bilhim (2006), atravessa um novo contexto de modernização, que tem como base a introdução de certos processos e técnicas de gestão do setor privado, pelo que Rocha (2010) identifica quinze processos que têm vindo a ser introduzidos nas organizações públicas:

- Planeamento da gestão dos recursos humanos: planeamento das atividades permanentes e temporárias a desenvolver durante o ano que é acompanhado do mapa de pessoal e da proposta de orçamento;
- Análise, descrição de funções, dos conhecimentos, capacidades e experiência que um trabalhador precisa para desempenhar as funções de forma adequada. Segundo o autor, o método da análise de funções e depois a comparação para a qualificação e avaliação das funções é considerado controverso quando aplicado à Administração Pública, porque se entende que o conteúdo funcional dever ser tratado de igual forma para todos os trabalhadores;
- Recrutamento e seleção (concurso público e contratos de pessoal);
- Acolhimento, integração e socialização;
- Formação e desenvolvimento profissional, previsto por lei;
- Sistema de carreiras, regulado pela Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro na qual estipula no artigo 40.º que os trabalhadores nomeados definitivamente e contratados por tempo indeterminado exercem as suas funções integrados em carreiras¹².
- Avaliação do desempenho: introdução da lógica de gestão por objetivos, permitindo alinhar os objetivos individuais com os objetivos da organização¹³;
- Sistema de compensação e recompensas¹⁴;

¹² O sistema de carreiras, baseado na promoção por concurso público e na progressão por antiguidade, foi substituído, em 2008, por um sistema vertical de posições remuneratórias, através do diploma legal sobre os Regimes de Vínculos, Carreiras e Remunerações (Lei n.º 12-A/2008).

¹³ O sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública foi estabelecido pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. É uma ferramenta de gestão dos serviços públicos e, particularmente, de recursos humanos, para a prossecução do interesse público privilegiando a eficiência e melhoria de resultados, ou seja, primordialmente a gestão e a avaliação do desempenho (Bilhim, 2012:189).

- Retenção de talento, cria oportunidades de formação e desenvolvimento que aumentam o nível de trabalho em equipa e participação, a autonomia e a descentralização da tomada de decisão;
- Gestão do clima organizacional, para o aumento da produtividade e adoção de medidas internas para desenvolver o bem-estar dos trabalhadores da organização;
- Gestão administrativa de procedimentos elaborados com base nas regras legais e prazos estipulados legais e do serviço;
- Participação e envolvimento dos trabalhadores, com o objetivo de uma utilização mais adequada das suas competências, melhorando o seu desempenho e aumentando a sua produtividade;
- Comunicação e partilha de Informação,
- Ética e deontologia,
- Estatuto disciplinar dos trabalhadores que exercem funções públicas¹⁵.

Estes processos refletem-se também na área dos recursos humanos e na sua gestão. Beaumont (1993) considera a gestão de recursos humanos como uma continuidade da Escola das Relações Humanas¹⁶, pois os funcionários passaram a ser considerados como um dos fatores competitivos e ativos fundamentais para a sobrevivência e o sucesso das organizações.

No âmbito dos princípios da gestão estratégica de recursos humanos, foi considerado pela OCDE que melhorar a gestão dos recursos humanos seria um objetivo estratégico no âmbito da reforma do Estado¹⁷, em Portugal.

¹⁴ No contexto da gestão por objetivos, Camara (2000:87) define sistema de recompensas como “o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade”.

¹⁵ Aprovado pela Lei n.º 58/2008, de 09 de setembro e revogado pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho.

¹⁶ A Escola das Relações Humanas através do contributo de Elton Mayo (1927 – 1932), entre outros, defendeu a necessidade de humanizar e democratizar a Administração, através do desenvolvimento da Psicologia e da Sociologia, libertando-a dos conceitos mecanicistas da Teoria Clássica, abrindo novas possibilidades de estudos como o da motivação humana.

¹⁷ Relatório da OCDE “Portugal – Reforming the State to promote Growth”. Better Policies Series, maio de 2013, parte III.4 – Capítulo III.3.

À organização interessa a existência de um bom sistema de relações humanas, mas também que estas se centrem nas relações de trabalho, facilitando a colaboração e o intercâmbio de conhecimentos, pelo que um sistema de comunicação existente deve evoluir para um sistema de participação, em que se solicita e espera dos colaboradores uma implicação no funcionamento da organização/serviço, criando novos centros em que a decisão pode ser tomada de forma participada.

Assim, os processos de comunicação que se estabelecem internamente contribuem fortemente para a construção e manutenção do espírito de grupo e para desenvolver as relações entre as pessoas do ponto de vista físico, mas essencialmente, entre as mesmas e a organização enquanto pessoa moral. A gestão de recursos humanos passou a ser vista como um agente de ajuda às organizações para a realização dos seus principais objetivos (Lawler, 1999).

Além disso, permitiu também atribuir responsabilidade aos gestores de topo para gerir a cultura organizacional e dar um sentido de liderança dentro da organização, ao intervir sobre as crenças e atitudes dos funcionários, com vista a desenvolver comportamentos sólidos, numa perspetiva de maior dedicação. A liderança pode ser encarada como um comportamento intra-grupal de seguimento de uma pessoa que orienta a ação do grupo de forma tacitamente consentida e afetivamente desejada (Pereira, 1999). De facto, não basta ao gestor de topo ter uma boa capacidade de liderança, mas sim que esta capacidade se exprima aos outros níveis da organização.

Relativamente à cultura organizacional, esta pode ser considerada como um sistema de valores, tradições e hábitos, que se traduzem em uma forma aceita e relativamente estável de interações e de relacionamentos sociais típicos da cada organização. Ou seja, está assente num modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com questões de adaptação externa e interna. Quando os pressupostos funcionam bem até serem considerados válidos, são ensinados aos restantes membros como a maneira correta de se perceber, se pensar e se sentir relativamente àquelas questões (SCHEIN, apud FREITAS, 1991:42).

Para Neves (2000) o interesse pela cultura organizacional desenvolveu-se da crença no condicionamento pela cultura da excelência organizacional, materializada numa elevada

motivação e desempenho dos colaboradores. Esta vai sofrendo alterações ao longo do tempo, sendo possível flexibilizar alguns processos culturalmente mantidos, a fim de melhor se adaptar a novas formas de trabalho e ao mercado. Deste modo, o estudo da cultura organizacional é importante porque tem relação direta com os resultados da organização (Johann, 2006).

Muito embora, atualmente, algumas organizações invistam em boas práticas ajustadas à estratégia organizacional, a gestão de recursos humanos encontra-se numa fase de evolução muito diminuta, pelo que gerir pessoas deve ser mais do que controlar e seguir procedimentos e rotinas, implica o envolvimento de todos os membros da organização, uma aposta na aprendizagem organizacional, um mecanismo de motivação e um investimento na criatividade e inovação, como fatores de diferenciação no tipo de envolvimento (Sousa *et al.*, 2006)

Neste sentido, a motivação e satisfação - dois aspetos do mesmo fenómeno psicossocial e laboral -, que quando devidamente resolvidos implicam um aumento da qualidade e quantidade dos serviços prestados pelos trabalhadores numa organização. Segundo uma abordagem de fatores psicossociais do trabalho, Locke (1976, citado por Marinho, 2012), apresenta o fator de satisfação profissional, de acordo com os seguintes aspetos:

- Satisfação com o trabalho, com as tarefas desenvolvidas e o seu contexto (motivação intrínseca, variedade, oportunidade de aprendizagem, dificuldade, quantidade de trabalho e possibilidade de êxito);
- Satisfação com o salário, no seu valor e na equidade;
- Satisfação com as promoções, em que se destaca a oportunidade de formação;
- Satisfação com o reconhecimento, isto é, elogios e críticas pela realização do trabalho;
- Satisfação com benefícios, como seguros, férias, reforma, entre outros;
- Satisfação com as condições de trabalho (horário de trabalho; descanso e características físicas do trabalho);
- Satisfação com a supervisão: aspetos técnicos e o das relações humanas;
- Satisfação com os colegas, que inclui as suas competências e o suporte e amizade por si facultados;

- Por último, a satisfação com a organização e a sua direção, destacando-se, nesta última, a política geral da Gestão de Recursos Humanos.

Segundo Chiavenato (2004), a gestão de pessoas baseia-se em três aspetos fundamentais, que consideram as pessoas como seres humanos, as pessoas como ativadores inteligentes de recursos institucionais e as pessoas como parceiras da organização.

Estes aspetos estão relacionados com o conceito de socialização, na medida em que esta se destaca como um dos três pilares da manutenção da cultura organizacional, ao lado do processo de seleção e dos estilos de atuação dos dirigentes (Robbins, 2005:382). A gestão de pessoas abrange, pois, o conjunto integrado das atividades de especialistas e dos gestores, relativamente à forma como irá agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.

Para tal, referem-se algumas medidas para administrar o trabalho das pessoas, tais como (CHIAVENATO, 2008:9 e 15):

- Agregar talentos;
- Integrar, orientar em uma cultura participativa, acolhedora e empreendedora;
- Modelar o trabalho, tornando-o significativo, agradável e motivador;
- Recompensar os talentos pelo desempenho e alcance de resultados;
- Avaliar o desempenho das pessoas e melhorá-lo continuamente;
- Comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar retroação intensiva;
- Proporcionar excelentes condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida no trabalho;
- Boa relação com as pessoas (interna e externa);
- Aumentar a competitividade dos talentos, para incrementar os talentos humanos da organização, conseqüentemente o capital intelectual;
- Incentivar o desenvolvimento organizacional.

Quando os recursos humanos são definidos como um fator potencial de vantagem competitiva da organização, as práticas que favorecem o envolvimento dos trabalhadores na dinâmica organizacional ganham um novo relevo.

Podemos dizer que a gestão de recursos humanos assume uma maior importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional direcionada para a inovação e aprendizagem contínua, e desempenha um papel fundamental ao nível das alterações que ocorrem a nível interno e externo da organização, pois provocam alterações nas estruturas organizacionais, nas relações de poder e nas práticas de organização do trabalho.

Braga e Marques (2008:14) defendem que os processos organizacionais de comunicação têm o objetivo de permitir que as atividades sejam executadas com conhecimento e profissionalismo e maior facilidade, sempre lembrando que todo o processo de comunicação gerado na organização está diretamente ligado à sua cultura organizacional.

Apesar de se defender que o envolvimento dos trabalhadores tem um efeito positivo na organização, é difícil determinar com exatidão qual o seu impacto nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores, assim como o tipo de relação que existe entre o envolvimento dos trabalhadores e o seu desempenho (Marchington 1995, apud Caetano *et al.*, 2000). Promover um ambiente de motivação orientado para as pessoas, colocando ao serviço dos gestores as ferramentas de apoio à decisão para rentabilizar o desenvolvimento individual e das equipas, garantindo a implementação das políticas e procedimentos são objetivos a ter em conta.

Concluí-se, assim, que os processos de socialização e uma adequada atuação da gestão de topo contribuem para a manutenção, reforço e perpetuação da cultura organizacional. Quanto à sua institucionalização, decorre da visão, valores e padrões de atuação traduzindo-se na missão e terá maior êxito quanto melhores resultados trouxerem à organização, devendo prosseguir de forma permanente (Caetano & Vala, 2002).

2.3.1. A SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO FORMA DE ACULTURAÇÃO

Todo o processo de comunicação engloba uma componente humana enquanto princípio condutor do processo de informação, pelo que no contexto das organizações a comunicação é um mecanismo que permite a integração e a coordenação dos indivíduos e influencia o funcionamento da estrutura organizacional.

Edgar Schein (2004) descreve a cultura organizacional como um modelo de crenças e valores criados por um determinado grupo. A cultura de uma organização, enquanto conjunto de normas e valores partilhados refletidos na homogeneização dos comportamentos e atitudes dos seus membros, gera mecanismos de orientação e controlo, integrando nos colaboradores os valores implementados na organização.

Segundo o mesmo autor, a cultura é um “padrão de pressupostos básicos”, partilhados pelo grupo e que “funcionam suficientemente bem para serem validados e ensinados aos novos membros”. Por conseguinte, pode ser uma via para atrair e reter pessoas, motivar comportamentos de cidadania, podendo também ser proveniente de identificação e motivo de orgulho (Gomes, 2004).

Um dos mecanismos para salvaguardar a manutenção e a consolidação da estabilidade cultural é através da socialização, enquanto agente de aculturação para os novos colaboradores. Traduz-se numa forma de transmitir aos funcionários atitudes, padrões, valores e modelos de comportamento esperados pela organização (Dessler, 2005).

A socialização ocorre através de um “processo através do qual um indivíduo aprende as normas, os valores, os comportamentos dele esperados e o conhecimento social de que necessita para adotar um papel social particular e participar como um membro organizacional” (Falcone & Wilson 1995, citado em Cunha *et al.*, 2007:207).

Sendo a socialização organizacional um processo contínuo, este integra três grandes fases (Cunha *et al.*, 2007), conforme podemos apresentar:

- (i) Pré-ingresso na organização: Esta primeira fase inicia-se ainda antes da admissão do colaborador e consiste na tentativa de avaliação da cultura organizacional, com algumas atividades realizadas para obter informações sobre a nova organização e/ou o novo cargo a desempenhar (Gibson *et al.*, 2006 e Cunha *et al.*, 2007). Na fase do recrutamento e seleção, a organização transmite uma imagem positiva e presta informações sobre diversas áreas incluindo as condições oferecidas e as oportunidades de desenvolvimento de carreira (Cunha *et al.*, 2007).
- (ii) Acomodação: É nesta fase que o colaborador confronta as expectativas (as suas e as criadas pela organização) com a realidade. Ou seja, vai assimilar as competências

necessárias para exercer a sua função na organização e vai interpretar as informações sobre a cultura organizacional, sabendo o que dele é esperado relativamente à função e ao comportamento e atitudes (Cunha *et al.*, 2007).

- (iii) **Metamorfose:** Nesta fase o colaborador vai sentir-se como membro integrante da equipa onde foi inserido e da estrutura global da organização. Podem ser criados laços que geram um sentimento de pertença no colaborador que irão se traduzir no empenho que este demonstra na sua função, na sua motivação e satisfação com o local de trabalho (Cunha *et al.*, 2007).

Cada fase envolve atividades específicas que, se executadas corretamente, aumentam as hipóteses de o indivíduo ter uma carreira eficaz (Gibson *et al.*, 2006). Neste contexto, a comunicação é importante ferramenta de gestão, fundamental nessa etapa da integração do novo profissional à organização.

Deste modo, a socialização permite aos colaboradores uma articulação com os processos de comunicação e de integração coletiva e ocorre em dois sentidos: ao nível da organização para o indivíduo e do indivíduo para a organização, trazendo novos valores e conhecimentos promovendo a renovação da organização.

A relação entre o indivíduo e o grupo é recíproca, ou seja, não só a organização detém influência no comportamento individual, mas o próprio indivíduo detém influência (positiva ou negativa) sobre o grupo (Moreland e Levine, 1982, 1994 citado em Caetano & Vala, 2000). Paralelamente, as experiências anteriores dos novos membros influenciam o processo de socialização, pois eles podem ter desenvolvido estratégias para lidar com a incerteza e que determinam como eles selecionam as informações e respondem a novas situações (Jones, 1986).

No entanto, ao integrarem a cultura da empresa os colaboradores mudam também algumas características do seu perfil (Bilhim, 2004), gerando na organização uma maior standardização dos comportamentos dos colaboradores e originando uma maior concordância, diminuindo as probabilidades da ocorrência de conflitos (Almeida, 2012).

Dentro das organizações surge, então, a necessidade de um processo de socialização eficiente e responsável, assente em práticas organizacionais que permitam uma identidade profissional positiva para o trabalhador e para a organização, para obter a integração do trabalhador e o seu comprometimento.

Para socializar os novos colaboradores, é comum utilizar-se diversas estratégias que padronizam distintamente experiências de aprendizagem num novo papel organizacional específico (Van Maanen, 1996). Assim, ao escolher as estratégias que interessam ao seu contexto, a organização aumenta a probabilidade de obter as respostas esperadas dos seus colaboradores (Van Maanen, 1996, citado em Silva, 2008).

Podemos considerar sete estratégias:

- Estratégias formais e informais: As formais ocorrem quando a organização coordena a preparação do novo membro para ocupar um cargo específico na organização, tendo em vista dar a conhecer melhor a organização ao novo colaborador mesmo antes de este começar a exercer a sua função. As estratégias informais encaminham o colaborador para o seu posto de trabalho e o processo a socialização vai decorrendo de forma natural, através das relações sociais e das tarefas a executar. Porventura, se no processo de socialização não for adotada uma estrutura minimamente sólida, pode haver falhas no acolhimento (Cunha *et al.*, 2007);
- Estratégias individuais e coletivas: Na estratégia coletiva, os novos colaboradores são agrupados em conjunto para o início do processo de integração, onde a aprendizagem coletiva permite atenuar as diferenças individuais. As estratégias individuais pressupõem uma relação direta do agente socializador com o novo colaborador, onde são transmitidas as características específicas da função que vai desempenhar. Estas duas estratégias podem ser aplicadas em fases diferentes do processo de socialização, podendo os colaboradores recebê-los em momentos próximos (Cunha *et al.*, 2007);
- Estratégias sequenciais e não sequenciais: A sequencial verifica-se quando existem várias fases que o novo colaborador tem que concluir antes de assumir um estatuto específico no interior da organização. A não sequencial é executada provisoriamente,

pois não depende das relações com outras etapas anteriormente realizadas e não requer critérios específicos para promover ou delegar determinados papéis (Silva, 2008). Almeida (2012) considera que as estratégias sequenciais são as mais indicadas para as organizações, pois permitem que o colaborador tenha uma aprendizagem gradual, contudo, o colaborador pode sentir pressão para avançar para outras fases quando não está devidamente preparado;

- Estratégias fixas e variáveis: As fixas seguem um prazo específico para as diferentes fases que um colaborador tem que passar na organização, proporcionando uma maior segurança e um conhecimento preciso do tempo que será necessário para completar o processo. Mas, por ser uma estrutura rígida, esta estratégia pode marginalizar outros que não estejam de acordo. Quando a passagem a outra fase depende apenas do nível de aprendizagem do colaborador e das suas capacidades, a organização utiliza a estratégia variável, que confere maior flexibilidade à organização porque a sua duração não é padronizada, mas por outro lado, gera maior insegurança no colaborador o que pode gerar conflitos (Almeida, 2012).

- Estratégias por competição ou por concurso: A estratégia por competição é aquela em que os colaboradores são colocados em grupos ou programas de acordo com as suas capacidades individuais, o que acontece em ambientes competitivos. A estratégia por concurso utiliza-se quando os indivíduos estão todos inseridos no mesmo grupo de avaliação independentemente das suas capacidades, permitindo uma maior participação entre os colaboradores e promovendo mais cooperação na organização (Silva, 2008);

- Estratégias em série ou isoladas: A estratégia em série é aquela cujos colaboradores da organização, já socializados, preparam os novos membros para assumir funções, dando-lhes as instruções sobre como estes devem agir, relativamente aos comportamentos estabelecidos, (Cunha *et al.*, 2007). Contudo, pode não promover a criatividade dos colaboradores face a algumas situações específicas. Já as estratégias

isoladas ocorrem por conta própria e ao nível da sua aprendizagem (Silva, 2008) e promovem a criatividade do colaborador. Contudo, têm tendência a gerar ansiedade ao recém-chegado membro pois este desconhece a forma de agir habitual da organização (Almeida, 2012);

- Estratégias de reforço ou eliminação: As estratégias de reforço são aquelas em que os novos colaboradores sentem que os seus conhecimentos são apreciados, pois a organização assume que as suas qualificações são necessárias para o sucesso no cargo, “havendo uma necessidade de acarinha-las e apoiá-las” (Cunha *et al.*, 2007:213). A organização assume uma estratégia por eliminação quando tenta eliminar características que considera indesejáveis nos novos colaboradores, ao transformá-las em características que se adaptam ao papel que o colaborador vai desempenhar no seio da organização (Almeida, 2012).

A estratégia escolhida pela organização, quando bem executada, proporciona ao novo colaborador o sentimento de ser bem aceite, criando condições para ter um comportamento adequado à cultura e objetivos da organização, por outro lado, como retorno positivo de um adequado processo de socialização, surge o comprometimento e a satisfação no trabalho.

Efetivamente, o comprometimento organizacional é um elemento que pode influenciar o comportamento individual, nomeadamente, na ausência de factores extrínsecos de motivação ou de atitudes positivas em relação ao trabalho e à organização (Pfeffer, 1998).

Uma vez que a integração inicial faz parte do processo de boas vindas de um novo colaborador, representando uma das parcelas da socialização uma vez que insere o trabalhador na organização, iniciando a sua familiarização com a cultura e as operações organizacionais (Gomes, *et al.*, 2008).

Deste modo, para gerar sucesso no acolhimento de novos colaboradores na organização é essencial para facilitar o conhecimento da cultura organizacional, através de ações e estratégias que aperfeiçoam a socialização do indivíduo, tendo em vista a estabilidade do meio ambiente da organização.

CAPÍTULO 3 - ACOLHIMENTO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS NA DIREÇÃO GERAL DAS ATIVIDADES ECONÓMICAS E A SUA OPERACIONALIZAÇÃO

3.1. ENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DOS COLABORADORES

Nas últimas décadas é extensa a literatura dedicada ao envolvimento ou comprometimento organizacional que resulta, sobretudo, do processo de socialização e da forma de o colocar em prática. Grusky (1966) definiu o comprometimento como sendo a natureza da relação entre o sujeito e um sistema social considerado como um todo.

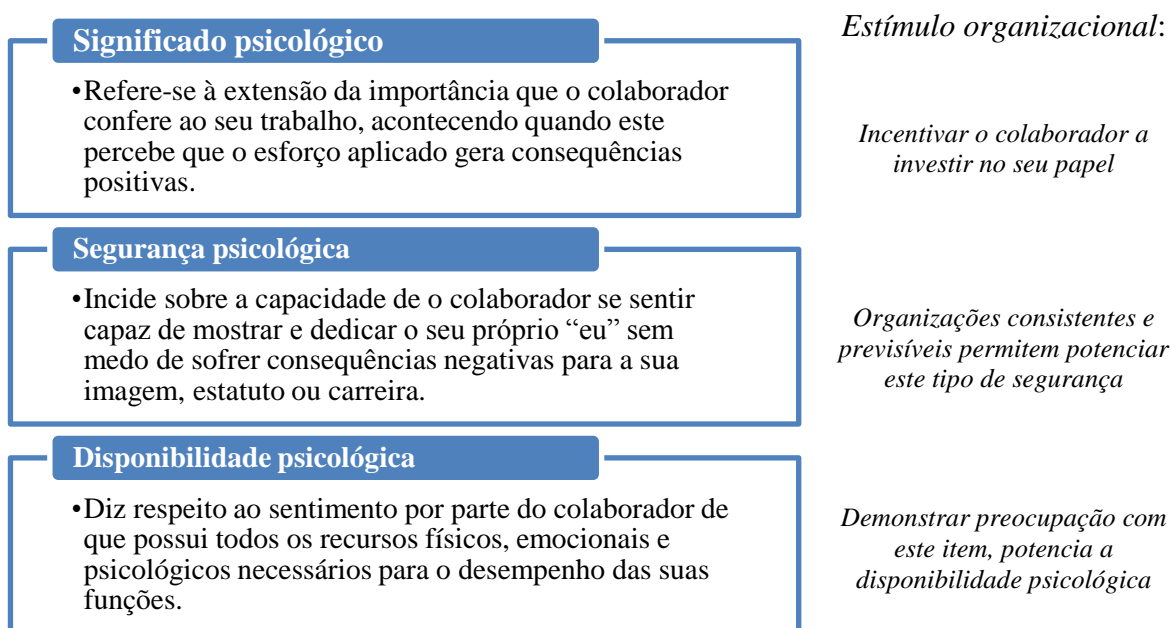
Assim, uma pessoa quando inserida num dado ambiente, está sujeita à influência social desse contexto no sentido de orientar o seu comportamento devido às normas e regras a que tem de se submeter (Kelman, 1958). Logo, o envolvimento manifesta-se na ligação psicológica que o indivíduo estabelece com uma organização, traduzida pela aceitação dessas regras e normas.

Na perspetiva de Etzioni (1961/1974), o comprometimento organizacional ou envolvimento (não os distinguindo), enquanto cumprimento das directrizes organizacionais, pode caracterizar-se por:

- Envolvimento moral: consiste na internalização e identificação com a organização e com a sua estrutura de autoridade;
- Envolvimento calculativo: traduz-se pela relação custo/benefício;
- Envolvimento por alienação; ocorre caso o comportamento do indivíduo seja condicionado negativamente pela organização.

Manifesta-se principalmente na satisfação no trabalho e no desempenho dos colaboradores (Gruman & Saks, 2011). Num estudo elaborado pelos mesmos autores, verifica-se que o grau de envolvimento de um colaborador numa organização depende de três fatores, como se pode ver na figura seguinte:

Figura 3.1. - Fatores que influenciam o grau de envolvimento dos colaboradores nas organizações



Fonte: Gruman & Saks (2011)

Em resumo e segundo Simpson (2009:1018) “quando envolvido, um colaborador fica fisicamente envolvido, cognitivamente vigilante e emocionalmente conectado”. Por conseguinte, vai proporcionar à organização impactos positivos como uma maior capacidade de eficácia ao nível da resolução de problemas e o envolvimento na mudança de forma mais cooperante (Cooper & Robertson, 2010) que, por sua vez, permite melhorar os resultados organizacionais, potenciando a produtividade.

Por outro lado, um baixo nível de comprometimento reflete-se na pouca intensidade com que o trabalhador aceita os objetivos e os valores da organização e o fraco empenho que põe na realização das tarefas que lhe são distribuídas, o que vai gerar implicações na decisão de continuar membro da organização.

3.1.1. A IMPORTÂNCIA DO WORK ENGAGEMENT NAS ORGANIZAÇÕES

Com o surgimento da Psicologia Positiva nas organizações, estas investem cada vez mais no bem-estar dos seus colaboradores, pelo que dá importância à capacidade positiva

individual, na qual a pessoa está em pleno contato (físico, cognitivo e emocional) com o trabalho e com a sua equipa no desempenho, se traduz por engagement (Kahn, 1990).

Segundo os autores Schaufeli, Salanova, González-Romá, e Bakker (2002), engagement pode caracterizar-se segundo três dimensões, relacionadas positivamente entre elas:

- (i) Vigor: caracterizado por elevados níveis de energia e resistência mental enquanto se desenvolve a profissão, mediante um forte desejo de esforço quando surgem dificuldades durante o trabalho;
- (ii) Dedicção: salienta uma elevada implicação laboral com atribuição de significado ao trabalho, através do entusiasmo, inspiração e orgulho no serviço e nos desafios relacionados com o trabalho;
- (iii) Absorção: representa o estado de total experiência ótima e de alegria na realização das tarefas, caracterizado pela atenção focalizada nas mesmas, originando uma distorção do tempo.

Devido a estes fatores, os trabalhadores tendem a permanecer nas organizações, ocorrendo uma diminuição no *turnover*, pelo que é do interesse das organizações como dos colaboradores que o engagement seja criado e mantido de modo contínuo.

Com efeito, o fator de segurança psicológica encontra-se associado positivamente com o work engagement dos colaboradores, porquanto tem mostrado efeitos positivos em contextos de gestão organizacional, na medida em que potencia a capacidade dos indivíduos se sentirem seguros, capazes de aprender e de mudar o seu comportamento.

Além disso, reflete as crenças do colaborador de que este pode dar mais de si, sem ter medo de sofrer consequências negativas (May, Gilson & Harter, 2004). Tendo isto em conta, o fator segurança psicológica cria e enfatiza a vontade de mudar hábitos pessoais (Schein & Bennis, 1965) permitindo que os membros da equipa sejam entusiásticos sobre a melhoria e o seu papel nesse processo, permanecendo num estado de mente positivo, de cumprimento relacionado com o trabalho.

Finalmente, em cenários de reestruturação organizacional, como foi o caso recente da DGAE, autores como Norman, Avolio e Luthans (2010), concluíram que a positividade do

líder e a transparência têm impacto na confiança dos funcionários e na avaliação da eficácia do líder e, para tal, a segurança psicológica é um elemento primordial a desenvolver.

3.2. RELAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO E A IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Tendo em conta o conjunto de valores, motivações e expectativas do novo colaborador como da organização que o acolhe, torna-se fundamental a utilização ajustada práticas e ferramentas, com vista ao estabelecimento e manutenção de um equilíbrio social adequado.

Efetivamente, o acolhimento e integração são etapas do processo de socialização organizacional de um colaborador, que visam garantir o conhecimento por parte deste da cultura e valores de uma organização e, também, do que é esperado de si enquanto elemento integrado da estrutura organizacional (Caetano & Vala, 2002).

Segundo Sousa *et al.* (2006), “o processo de acolhimento e integração inicia-se antes mesmo da admissão do novo trabalhador pela organização, assumindo uma considerável importância durante a fase do recrutamento e seleção”. Nesta fase, existe uma partilha de informações entre o candidato e o representante da organização (técnico de recursos humanos interno, técnico ou consultor de recrutamento externo ou outro): o candidato procura apresentar as suas potencialidades, competências e valores para o desempenho da função em causa; o representante da organização evidencia as características da organização e as particularidades referentes à função.

Segundo Lamy (2010) o acolhimento corresponde ao momento em que a organização recebe e integra os seus colaboradores para que estes se tornem produtivos no menor espaço de tempo possível e assim membros plenos da organização. Somente depois de interiorizarem as regras inerentes da organização, é que os novos colaboradores se podem considerar e ser aceites como “membros plenos da organização” (Bilhim, 2006).

O processo de acolhimento, segundo Lamy (2010), deve abranger quatro objetivos principais:

- (i) Reduzir a ansiedade das pessoas pelo receio de falhar no trabalho: O sentimento de incerteza quanto às suas capacidades de desempenhar o papel que lhes foi atribuído

na organização, é natural nos novos colaboradores, no entanto, se o colaborador receber uma orientação e ajuda adequada para desempenhar a tarefa, a ansiedade natural é reduzida;

- (ii) Reduzir a rotatividade durante o período inicial do trabalho, evitando que os novos funcionários se sentiram ineficientes, indesejados ou desnecessários: O acolhimento é um momento crítico para o colaborador na organização visto que é nesta fase que se verifica o maior nível de rotatividade, que pode trazer custos elevados à organização. Contudo, para contrariar esta tendência, uma orientação eficaz é imprescindível;
- (iii) Economizar tempo para gerar eficiência: Quando os colaboradores não são devidamente acolhidos, despendem mais tempo a ambientarem-se à organização e a conhecer e a se integrarem com outros colaboradores. Todavia, se os colegas e os superiores hierárquicos ajudarem o novo colaborador a integrar-se e a ambientar-se ao seu posto de trabalho, este tornar-se-á mais rapidamente eficiente e útil para a organização;
- (iv) Desenvolver expectativas realistas sobre a organização: A mensagem que a organização passa para os colaboradores tem que ser clara e precisa, ou seja, o colaborador tem que saber os objetivos organizacionais e o que é esperado dele desenvolvendo assim expectativas quanto ao seu papel (Lamy, 2010).

Sendo o acolhimento a fase em que o colaborador interage pela primeira vez com a organização enquanto membro efetivo, este deve ser recebido adequadamente para promover a sua socialização e alinhamento com os propósitos da organização o mais rápido possível, pelo que a programação da integração deve ser devidamente estruturada e lógica (Cunha *et al.*, 2012).

Relativamente à identificação organizacional, sendo esta descrita como o reconhecimento da sensação de pertença à organização por parte do colaborador (Nair, 2010), é pouco provável que este se sinta totalmente identificado assim que ingressa na organização (Amiot *et al.*, 2007).

Deste modo, a identificação poderá ser potenciada pelos processos de socialização organizacional, principalmente durante a fase do acolhimento numa organização, situação na qual as tentativas de orientar identidades tendem a ter mais sucesso (Nair, 2010).

Para que este estado psicológico de identificação seja potenciado, torna-se essencial a colaboração dos restantes colegas de trabalho no âmbito de lhe fornecerem um permanente aconselhamento para que este se absorva as normas de conduta, valorizadas e adaptadas no meio organizacional em que se insere (Ashforth *et al.*, 2008).

Assim, quando os colaboradores recebem *feedbacks* positivos, torna-se mais provável que se sintam mais confiantes, agindo da forma que lhes foi transmitida e, conseqüentemente, que se desenvolva o sentimento de identidade desejado relativamente à organização (Smith *et al.*, 2012).

Resumidamente, importa que os gestores adquiram maior consciência de que a forma como estruturam as práticas de socialização se torna um fator determinante no que toca ao envolvimento e identificação dos colaboradores, pois caso estes não o recebam com agrado, considerando-o pouco sólido e inconsistente, a probabilidade de desenvolverem comportamentos indesejados é maior, o que em caso limite se pode materializar em abandono do lugar em causa (Cooper-Thomas & Anderson, 2006).

3.3. PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO DE ACOLHIMENTO

Atualmente ainda se verificam nas organizações alguns erros comuns relativos ao processo de acolhimento e integração de novos colaboradores (Lamy, 2010):

- Tratam o acolhimento como uma tarefa burocrática;
- Envia o recém-admitido de imediato para o seu superior hierárquico;
- Muitos acham que já é um grande privilégio ter dado emprego ao indivíduo;
- Alguns trabalhadores, descontentes com a organização, faltam com a ética e criticam a organização para o novo colaborador;
- Envia o indivíduo diretamente para posto de trabalho;
- Não se preocupam em levar o novo colaborador a ter uma visão global da organização e das suas atividades.

Geralmente, o primeiro dia de trabalho gera um pouco de ansiedade para os novos colaboradores, devido às expectativas e receios que têm em relação à organização. (Almeida, 2012), pelo que o processo de acolhimento e integração visa dar a conhecer a organização, acolher no grupo o novo membro, permitindo-lhe a integração na função e para minimizar alguma resistência que pode surgir inicialmente.

A diferença entre o sucesso ou o insucesso da integração de um novo colaborador depende, em parte, da atitude da pessoa que chega à organização, mas particularmente, da atitude dos colegas de trabalho e das chefias, que atuam em função das informações que conseguem obter ou que lhes são transmitidas acerca do novo colaborador.

No decorrer deste trabalho, constatou-se que o processo de acolhimento dos funcionários na Direção Geral das Atividades Económicas não reúne todos os procedimentos necessários para que ocorra sucesso no acolher um de novo elemento, nomeadamente no que diz respeito à implementação de um programa de acolhimento, nem à entrega de um manual de acolhimento.

Assim, relativamente ao programa de acolhimento, propõe-se que no dia da chegada do novo colaborador inicia com uma ação de boas vindas e receção, onde é fornecido do manual de acolhimento. Ocorre uma pequena apresentação sobre a DGAE em termos da sua história, missão e valores, objetivos, organograma, funcionamento, atividades, entre outros aspetos formais. O colaborador é apresentado ao superior hierárquico direto, a outras chefias e aos colegas de trabalho, por meio de uma visita guiada às instalações da empresa e por uma primeira integração no posto de trabalho a ocupar.

As formalidades administrativas e informáticas a realizar, podem ocorrer em qualquer altura do primeiro dia de trabalho, mas para não interromper a componente de socialização organizacional, é recomendável que ocorram logo de manhã ou logo a seguir à hora de almoço. Trata-se de fazer a leitura e assinatura do contrato de trabalho em funções públicas, geralmente com a assistência de alguém responsável por esta área, sendo fornecido um exemplar para cada uma das partes envolvidas.

Para além disso, ocorre ainda o preenchimento de todos os formulários necessários à completção de todo o processo administrativo de acolhimento do novo funcionário:

- Ficha de funcionário (Anexo B);
- Impresso da Segurança Social (modelo RV1009-DGSS) - Inscrição/enquadramento de trabalhador por conta de outrem;
- Declaração (Art. 99.º do Código do IRS);
- Boletim de Inscrição (modelo 1027) do Ministério das Finanças;
- Boletim de Alteração na ADSE (modelo 1028), quando aplicável.

Por fim, toda a documentação e formulários preenchidos são arquivados no seu processo individual, nomeadamente a Ficha de Funcionário (Anexo B) e a Ficha de Controlo do Processo de Acolhimento (Anexo C).

Relativamente ao Manual de Acolhimento, nas organizações públicas não existem procedimentos formalizados que integrem o conceito de acolhimento (Rocha, 2010), embora alguns organismos já o utilizem como ferramenta de entre os seus documentos institucionais.

No entanto, salienta-se que nas primeiras abordagens entre a organização e o novo colaborador, o manual de acolhimento traduz-se num meio que transmite, de forma acessível e clara, diversas informações sobre a organização em termos da composição da sua estrutura, até à dinâmica de funcionamento dos diversos subsistemas da gestão de recursos humanos, valores, regras e outras disposições normativas consideradas importantes. Regra geral, é normalmente desenvolvido pela área responsável dos recursos humanos (Direção/Departamento de Recursos Humanos).

Sem prejuízo de se realçar outros pontos no manual de acolhimento, pois não existem regras rígidas para a sua construção, identificam-se alguns dos aspetos considerados importantes que foram incluídos no manual:

- Informação de carácter geral sobre a organização, incluindo uma breve perspetiva histórica que dá conta da evolução da empresa, desde a sua fundação até ao presente;
- Uma referência aos principais aspetos do normativo interno (o regulamento) no âmbito das relações de trabalho;
- Breve referência da estrutura representativa dos trabalhadores.

- Informação sobre outros serviços de apoio e assistência social (creches, jardins de infância, etc. dos SSAP);
- Informação sobre a política de gestão de recursos humanos, incluindo aspetos relacionados com os múltiplos subsistemas da gestão de recursos humanos (sistema de avaliação de desempenho, etc.).

Relativamente à implementação do programa de acolhimento, com vista a difundir os valores organizacionais e potenciar a maximização dos resultados, as chefias devem desenvolvê-lo com o propósito de o colaborador ficar a conhecer o código genético da organização, fornecendo-lhe todas as informações relativamente à função que irá desempenhar, nomeadamente as responsabilidades e tarefas, assim como as expectativas e os objetivos que tem para ele.

O procedimento pode ser realizado consoante a situação, isto é, através de uma estratégia de socialização individualizada, ou coletiva (que potencia a proatividade dos colaboradores e a interação entre os mesmos). Como primeira etapa, sugere-se uma estratégia formal de socialização, sendo que depois quando o novo membro é colocado em seu cargo designado, deverá aprender informalmente as práticas reais do seu setor.

Todavia, o planeamento de um bom plano de acolhimento deve evitar as sobrecargas de mensagens informativas veiculadas, uma vez que isso poderia gerar um efeito contrário aos objetivos de início definidos. Há que realçar a importância do papel do tutor, ou seja, a pessoa que assume maior responsabilidade no processo de acolhimento e integração de cada novo colaborador, bem como o papel assumido pelo manual de acolhimento, enquanto ferramenta e um instrumento adequado à integração, informação e orientação do novo colaborador.

Dependendo do nível de responsabilidade da função, o processo de acolhimento e integração proposto comporta várias fases transversais, sendo que existe sempre uma adaptação à especificidade de cada função.

Em suma e face ao exposto, apresentam-se algumas propostas de melhoria no âmbito do processo de acolhimento de novos funcionários na DGAE, de acordo com estas vertentes:

(i) *O momento de pré-ingresso:*

- Utilização de uma comunicação clara e transmissão de informação suficiente nos procedimentos de recrutamento e seleção, com vista a levar expectativas realistas ao colaborador.

(ii) *O primeiro dia de trabalho, para além de outros procedimentos a decorrer, estes devem ser definidos também:*

- Ação de boas vindas (conjunta ou individual) e distribuição do Manual de Acolhimento (Anexo A);
- Visita acompanhada às instalações, de com um plano prévio e que permita ao novo colaborador conhecer as diferentes áreas funcionais da DGAE;
- Realizar uma reunião informal de equipa no departamento a integrar;
- Clarificar perante todos o papel do novo trabalhador;
- Apresentar o antecessor, caso permaneça na organização;
- Realização de formalidades administrativas;
- Realização de formalidades informáticas no posto de trabalho.

(iii) *O acompanhamento nos dias e semanas subseqüentes:*

- Implementação de um programa de acolhimento, através de uma sessão individual ou conjunta (conforme o caso), com formação adequada às funções a desempenhar (plano de formação a todos os novos colaboradores durante várias semanas, monitorizada por cada responsável de cada área de atuação).
- Obter o feedback do colaborador da formação recebida, através de questionário.

Numa primeira abordagem, o colaborador deve conhecer as instalações e as direções/divisões, através de uma visita acompanhada por um membro da organização que a conhece bem, e de preferência que tenha uma relação boa com os demais colegas de trabalho.

Nesta fase, o papel dos colegas, da chefia, do técnico de recursos humanos (geralmente, o responsável por este processo), do gestor ou diretor-geral do organismo e do próprio trabalhador contribuem para que o acolhimento e integração sejam feitos com

sucesso. Para tal, a comunicação é fundamental para criar e fortalecer as relações entre os funcionários, promovendo a melhoria da produtividade e nos resultados nas organizações. O colaborador sentirá que a sua contratação é importante para a organização, sendo esse um fator potenciador de motivação, o que numa fase tão inicial constituirá um elemento essencial na sua integração nas dinâmicas internas.

Numa segunda etapa, preferencialmente no dia da chegada, o novo colaborador deve tomar conhecimento sobre a história e a cultura da organização; os direitos e deveres enquanto funcionário e as especificidades do novo cargo. Para tal, ser-lhe entregue um Manual de Acolhimento, que é uma ação muito importante conducente a uma melhor integração do colaborador.

Numa terceira fase, deverá ser dada ao colaborador uma formação ou sessão de acolhimento, onde sucintamente as informações mais importantes acerca da organização e se aprofundará a socialização. Pode ocorrer como parte do processo de socialização a identificação de um colaborador com um tutor, que mostre ao novo colaborador o que é esperado de si, a informação sobre objetivos a atingir, as demais responsabilidades inerentes à função os valores que deve abraçar e difundir, bem como as formas aceitáveis de conduta nas várias situações que podem ocorrer.

A formação inicial traduz-se em ações que podem ter a duração de apenas alguns dias ou de várias semanas e que visam:

- Dar a conhecer a organização em detalhe;
- Informar o trabalhador sobre qual o seu papel no seio da organização;
- Fornecer a formação técnica necessária ao inicial da função;
- Formar e desenvolver o espírito de empresa e contribuir para a integração do novo colaborador na cultura organizacional.

No final de um programa de acolhimento a DGAE poderá proceder à avaliação do novo colaborador. Na mesma altura e, para receber o *feedback* por parte dos novos colaboradores, relativamente às sessões de acolhimento que receberam, propõe-se que a DGAE utilize alguns os questionários de avaliação para, através deles, obter críticas e sugestões que lhes permitirão melhorar o seu programa de acolhimento.

Em conclusão, o processo proposto de integração e socialização na DGAE de passar por estas etapas, dado ser fundamental inserir a cultura organizacional no trabalhador. O processo de acolhimento fica completo quando o novo trabalhador se sentir confortável com a organização e com seu trabalho, e quando se sentir parte integrante da organização e assumir o seu compromisso na nova equipa.

CONCLUSÃO

Constata-se que um dos maiores focos de preocupação, nos modelos de gestão organizacional, é a qualidade dos seus recursos humanos de modo a gerar crescimento e sustentabilidade. As organizações esperam que os seus colaboradores sejam responsáveis pelo seu desenvolvimento profissional, demonstrando iniciativa e elevados níveis de desempenho.

O intuito deste trabalho de projeto consistiu em responder à seguinte questão de investigação: de que forma os processos de acolhimento e de integração promovem o a motivação, o comprometimento e a identificação organizacional dos colaboradores? Para que tal aconteça, verificou-se que os processos de acolhimento e integração podem ser potenciadores de impactos positivos. Embora seja notório que a entrada numa organização constitui uma das fases mais críticas para o novo funcionário, concluí-se que os processos de socialização organizacional fornecem aos novos colaboradores as ferramentas necessárias para colaborar e relacionar-se interna e externamente.

Todavia, para que isto aconteça, o envolvimento dos funcionários numa organização é um factor essencial para o sucesso organizacional, através de uma rotina laboral que permita uma sensação de bem-estar e motivação dos colaboradores. Nos organismos públicos é comum os funcionários terem um sentido de ética e dever, com maior motivação pelo desejo de servir o interesse público, pelo que a motivação está mais associada às recompensas intrínsecas e às questões relativas à segurança (Houston, 2000:14).

Assim, se os colaboradores se sentirem envolvidos e identificados com a organização, com maior comprometimento no desempenho da sua função, contribuem melhor para os resultados organizacionais desejados. Concluí-se que, cada vez mais, os processos de socialização organizacional e as suas práticas de acolhimento e integração são utilizados como parte integrante da gestão das organizações, com objetivo de promover o envolvimento e a identificação organizacional dos seus colaboradores.

Neste âmbito, este trabalho de projeto permitiu conhecer e experienciar as dinâmicas organizacionais da DGAE no âmbito do tema em questão e tornou-se evidente a necessidade de ser promovida uma maior consciencialização destes valores e procedimentos relativamente

à melhoria nos procedimentos de acolhimento, de modo a permitir uma rápida integração do funcionário na organização.

BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, Helena (2012). Manual de Gestão de Recursos Humanos: da estratégia à prática. Faro: Sílabas e Desafios.
- ALVES, André & MOREIRA, José (2004). Cidadania Digital e Democratização Eletrónica. SPI, Porto.
- AMARAL, Luís (2007). Avaliações da presença na Internet da Administração Pública portuguesa: Uma breve história e reflexão. Disponível em: http://www.apdsi.pt/uploads/news/id546/3.5_luis%20amaral_070626.pdf
- AMIOT, C., SABLONNIERE, R., TERRY, D. & SMITH, J. (2007). Integration of social identities in the self: toward a cognitive-developmental model. *Personality and Social Psychology Review*, 11: 364–388.
- ARAÚJO, J. Filipe (1993). Tendências das Reforma da Administração Pública na Comunidade Europeia, particularmente em Portugal. Braga. Universidade do Minho. Dissertação de Mestrado.
- ARAÚJO, J. Filipe (2000). Tendências recentes de abordagem à reforma administrativa. *Revista da Associação Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*.
- ARAÚJO, J. Filipe (2002). *Gestão Pública em Portugal: Mudança e Persistência Institucional*. Coimbra. Quarteto.
- BILHIM, João (2012). *Gestão por Objetivos, Desempenho e Progressão na Carreira*. Handbook de Administração Pública. 2012.
- BRAGA, Clarissa & MARQUES, António (2008). Comunicação e mudança: a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional. *Revista da FAE*. Curitiba, v.11, n.1.
- CAETANO, A. & VALA, J. (2002). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. Edição: 2ª ed Publicação: Lisboa. RH Editora.
- CAIDEN, Gerald (1991). *Administrative Reform Comes of Age*, Nova Iorque, Walter de Gruyter.
- CARDOSO, Adelino (2008). *Recrutamento e Seleção de Pessoal*. Lisboa: LIDEL - Edições Técnicas, Lda.
- CARDOSO, Gustavo (2005). *20 ideias para 2020 : inovar Portugal*. Lisboa. Campo das Letras.
- CARDOSO, Luís (1998). *Gestão Estratégica das Organizações: Ao Encontro do 3.º Milénio*. 3.ª ed. Lisboa. Editorial Verbo.
- CARVALHO, Elisabete (2008a). *Reforma administrativa sob o mote do New Public Management: Os casos de Portugal, Espanha e Irlanda*. Centro de Administração e Políticas Públicas: Administração Pública e Competitividade numa Perspetiva Comparada. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- CARVALHO, Elisabete (2008b). *Agendas e reforma administrativa em Portugal*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas: Dissertação de Doutoramento.
- CARRAPETO, Carlos & FONSECA, Fátima (2005). *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*. Edições Sílabo.
- CARRAPETO, Carlos & FONSECA, Fátima (2009). *Governança, Inovação e Tecnologia - O Estado Rede e a Administração Pública do Futuro*. Lisboa: Edições Sílabo.
- CASTELLS, Manuel (1999). *Information Technology, Globalization and Social Development*, n.º 114, United Nations Institute for Social Development (UNRISD).

- CASTELLS, Manuel e Gustavo Cardoso (org.) (2006). A sociedade em rede: do conhecimento à ação política. Centro Cultural de Belém, Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- CASTELLS, Manuel (2007). Era da informação: economia, sociedade e cultura. Lisboa. FCG.
- CCE. (2001). Governança Europeia - Um Livro Branco. Comissão das Comunidades Europeias. Bruxelas.
- CHEVALLERAU, François-Xavier (2005). e-Government in the Member States of the European Union. 2nd Edition. Bruxelas: IDABC eGovernment Observatory, Comissão Europeia.
- CHIAVENATO, Idalberto (2004). Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier.
- COBLEY, Paul (1996). The Communication Theory Reader, Londres, Routledge.
- COHN, Gabriel et al., (1978). Comunicação e indústria cultural. 4ª ed. São Paulo: Cia Editora Nacional.
- COLLEY, Linda & MCCOURT, Willy & WATERHOUSE, Jennifer (2012). Hybrids and contradictions: human resource management in the contemporary public sector. *International Journal of Public Administration*, Vol. 35, (8), pp. 507-512.
- COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (2006). Livro Branco sobre uma política de comunicação europeia. Bruxelas, 1.2.2006.
- COOPER-THOMAS, Helena & ANDERSON, Neil (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21: 5-492.
- CORREIA, Fernando (1997). Os Jornalistas e as Notícias. Lisboa. Editorial Caminho.
- CORTE-REAL, Isabel (2008). Public management reform in Portugal: successes and failures. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21, (2): 205-229.
- COUTINHO, Clara, et al. (2009). Investigação-ação: metodologia preferencial nas práticas educativas. <http://hdl.handle.net/1822/10148>
- COUTINHO, Marcelo (2000). Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. *Revista de Serviço Público*. Ano nº51, número 3.
- CUNHA, Miguel & REGO, Arménio & CUNHA, Rita & COSTA-CABRAL, Carlos (2007), Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, 6ª edição, Lisboa: Editora RH
- CUNHA, Miguel & REGO, Arménio & CUNHA, Rita & COSTA-CABRAL, Carlos & MARQUES, Carlos & GOMES, Jorge (2012). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (2ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- DAVENPORT, Thomas (1993). Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology.
- DEETZ, Stanley (2001). Conceptual foundations. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication, advances in theory research and methods* (pp. 03-46). Thousand Oaks: Sage Publications.
- DENHARDT, Janet & DENHARDT, Robert (2003). *The New Public Service: Serving, not Steering*, Armonk, M.E. Sharpe.
- DESSLER, Gary (2005). *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall.
- ESPING-ANDERSEN (1996). *Welfare States in Transition*, London: Sage.
- ETZIONI, Amitai (1961/1974). *Análise comparativa de organizações complexas*. São Paulo: Zahar Editores (Traduzido de: *A comparative analysis of complex organizations*; 1966).
- FACHADA, Maria (2003). *Psicologia das Relações Interpessoais*. 5º Edição. Chelas. Edições Rumo.

- FANG, Zhiyuan (2012). E-Government in Digital Era: Concept, Practice, and Development. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan016377.pdf>
- FERMISSON, João (2005). Das Estratégias dos Atores à Estratégia do Território – O Papel dos contextos locais de Governância ao Processo de Mundialização. Dissertação de Mestrado em Gestão do Território, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa.
- FERREIRA, José et al. (2001). Manual de Psicossociologia das Organizações. Lisboa: McGraw-Hill.
- FISKE, John (2002). Introdução ao Estudo da Comunicação. Porto, Asa. 7ª Edição
- REIXO, M. João Vaz (2006). Teorias e Modelos de Comunicação, Lisboa: Instituto Piaget.
- GALBRAITH, Jay (1973). Designing complex organizations. Reading, MA: Addison-Wesley.
- GIBSON, James & IVANCEVICH, John & DONNELLY, James & KONOPASKE, Robert (2006). Organizações comportamento, estruturas e processos, 12ª edição. São Paulo. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- GOMES, João Salis (2001). Perspetivas da moderna gestão pública em Portugal, in Juan Mozzicafreddo e João Salis Gomes (orgs.). Administração e política: perspetivas de reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos, Oeiras, Celta Editora.
- GOMES, Teresa Salis (2003). Comunicação Pública para uma Democracia Participada, in A Face Oculta da Governança: Cidadania, Administração Pública e Sociedade. Oeiras. INA.
- GOMES, João Salis (2013). Interesse Público, Controle Democrático do Estado e cidadania, in César Madureira e Maria Asensio (orgs.), Handbook de Administração Pública. Lisboa. INA.
- GONZALEZ, Rolando L. (2008). A abordagem sistémica qualitativa da comunicação nas organizações: uma perspetiva aplicada. VI Congresso Português de Sociologia, Nº 85.
- GOUVEIA, Luís Borges & Ranito, João (2004). Sistemas de Informação de Apoio à Gestão. São João do Estoril, Sociedade Portuguesa de Inovação. Disponível em: http://www2.spi.pt/inovaut/docs/Manual_VII.pdf
- GRUNIG, J. E. & HUNT, T. (1984). Managing public relations, Nova Iorque: Holt, Rinehart e Winston.
- GRUNIG, J. E., & HUNT, T. (2003). Dirección de relações públicas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- GRUNIG, J. E., Ferrari, M. A., & FRANÇA, F. (2011). Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos (2a ed.). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- GRUMAN, J. & SAKS, A. (2011). Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics. Journal of Managerial Psychology, 26: 383-402.
- GRUSKY, Oscar (1966). Career mobility and organizational commitment. Administrative Science Quarterly, 10, 488-503.
- HOHLFELDT, A. (2001) - As origens antigas: a comunicação e as civilizações. In: HOHLFELDT, A.; MARTINO, L. C. E FRANÇA, V. V. (Orgs.) (2001) - Teorias da Comunicação. Petrópolis: Editora Vozes: 61-98.
- HOOD, Christopher (1991). Public Management for all Seasons. Public Administration, volume 69.
- HOOD, Christopher & Helena Margetts (2007). The Tools of Government in the Digital Age, s.l., Palgrave.
- JAKOBSON, R. (1960). Closing statement: linguistics and poetics. In SEBEOK, T. (ed.), Style and Language. Cambridge: MIT Press.

- JOHANN, L. (2006). *Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- JONES, R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers's adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*. Vol 29.
- KAHN, A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- KAMPEN, J. K., & SNIJKERS, K. (2003). E-Democracy, A Critical Evaluation of the Ultimate E-Dream. *Social Science Computer Review*, 21(4), 491-496.
- KELMAN, Herbert (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- KOHLER-KOCH, Beate (1998). A Evolução e Transformação da Governação Europeia, *Análise Social*, XXXIII (148).
- KREPS, G. (1990). *Organizational Communication - Theory and Practice*. New York, Longman.
- LAMY, J. (2010). A importância do acolhimento de novos colaboradores nas organizações, acessado em Julho15, 2016, in <http://jorge-lamy.blogspot.pt/2010/06/importancia-do-acolhimento-de-novos.html>
- LASTRES, Helena (1999). Informação e conhecimento na nova ordem mundial. *Ciência da Informação*, vol.28, n.1.
- LEDINGHAM, J. A. (2000). *Public Relations as relationship management*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- LEDINGHAM, J. A. (2006). Relationship management: A general theory of public relations" in C. H. Botan & V. Hazleton (Eds.), *Public relations theory II*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 465-483.
- LUHMANN, N. et al. (1989). *Razón, ética y política, El conflicto en las sociedades modernas*, Madrid, Antropos
- MADUREIRA, César & FERRAZ, David (2010). As configurações político-administrativas e a seleção de dirigentes. *Sociologia, Problemas e Práticas*, (63), pp. 51-69.
- MAIA, S. I. S.; MACHADO, C. F. S. C. (2002). Motivação e satisfação na administração pública: análise de um caso, in Instituto Nacional de Administração (Org.), *A reinvenção da função pública: da burocracia à gestão – 3.º encontro INA*. Oeiras: Instituto Nacional de Administração, pp. 407-427.
- MATOS, G. G. (2006). *A cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- MATOS, P. M. (2009). *A Gestão da Imagem na Afirmação da Identidade Territorial*. Artigo Científico para o Seminário de Mestrado em Ciências da Comunicação, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa.
- MAY, L. & HARTER, M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- MCLHUAN, Marshall (1977). *La Galaxie Gutenberg*, Paris, Gallimard.
- MCQUAIL, D. & Windahl, S. (1997). *Modelos para o estudo da comunicação de massa*. Pamplona: Edições da Universidade de Navarra (EUNSA). 3ª edição.

- MELO, M. (2012). Comunicação Interna como Fator de Motivação dos Colaboradores. Dissertação de Mestrado. ISEG, Universidade de Lisboa.
- MINTZBERG, Henry (1982), Structures et Dynamiques des Organisations, Paris, Éditions d'Organisation.
- MOREIRA, José Manuel e ALVES, André Azevedo (2010). Gestão pública e teoria das burocracias: Entre a visão clássica da administração pública e o novo paradigma da governação pública. Cadernos INA, n.º47. INA Editora. Oeiras.
- MOZZICAFREDDO, Juan (2000). O Papel do Cidadão na Administração Pública, in Reforma do Estado e Administração Pública Gestonária, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- MOZZICAFREDDO, Juan (2002). A responsabilidade e a cidadania na Administração Pública, in revista Sociologia, problemas e práticas, n.º 40.
- MOZZICAFREDDO, Juan; GOMES, João Salis e BATISTA, João (org.) (2007). Interesse público, Estado e Administração, Oeiras, Celta Editora.
- NAIR, N. (2010). Identity regulation: towards employee control? International Journal of Organizational Analysis, 18: 6-22.
- NEWCOMB, T. (1953) - An approach to the study of communication acts. Psychological Review, n.º 60: 393-400.
- NEVES, J. G. (2000). Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos, Lisboa: Editora RH.
- NEWCOMB, T. (1953). An approach to the study of communication acts. Psychological Review, n.º 60:393-400.
- NORMAN, M., AVOLIO, J., & LUTHANS, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. The Leadership Quarterly, 21, 350–364.
- OCDE (1997). Public Management Occasional Papers: Consultation and Communications: Integrating Multiple Interests into Policy, Managing Media Relations. Paris: OCDE.
- OCDE (2001). Cidadãos Parceiros: Informação, Consulta e Participação Pública na Formulação de Políticas. Nota de Política, n.º 10. Paris.
- OCDE (2011). Government at a Glance. Paris. Organisation for Economic Cooperation and Development.
- OLIVEIRA, José; CARDOSO, Gustavo e BARREIROS, José (org.) (2004). Lisboa. Quimera Editores.
- ORTOLEVA, Peppino (2004). O século dos media: a evolução da comunicação de massa no século XX, in Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação. Org. Quimera Editores.
- OSBORNE, Stephen P. (2010). The (new) public governance: a suitable case for treatment, in Stephen P. Osborne, The new public governance: emerging perspectives on the theory and practice of public governance, Londres, Routledge.
- PCM (2012). Resolução do Conselho de Ministros n.º 12/2012. Presidência de Conselho de Ministros: Diário da República, 1.ª série -N.º 27 - 7 de fevereiro de 2012.
- PETERS, Guy (1996). The Future of Governing: Four Emerging Models. Lawrence: University Press of Kansas.

- PETERS, B. Guy (2000). The future of reform, in B. Guy Peters e Donald J. Savoie (orgs.), Governance in the twenty-first century. Revitalizing the public service, Montreal e Kingston, Canadian Centre for Management Development.
- PFEFFER, Jeffrey (1998). Seven Practices of Successful Organizations. California Management Review, 40 (2), 96-124
- PEIXOTO, Isabel (2010). Dissertação de Mestrado: "Linhas de comunicação para regiões: o caso do Minho". Universidade do Minho.
- PITSCHAS, Rainer (1993). Aspects of Max Weber's Theory on Bureaucracy and New Public Management Approach. The Indian Journal of Public Administration, vol. XXXIX.
- RAGGAD, B. (1997). Information systems concepts: a guide for executives. Logistics Information Management, vol. 10, n.º 4.
- ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROCHA, J. Oliveira (2009). Gestão Pública e Modernização Administrativa. Reimpressão. Oeiras. INA.
- ROSENBLOOM, David (2009). The practice and discipline of public administration, in Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector, American University.
- SCHAUFELI, B., SALANOVA, M., GONZÁLEZ-ROMÁ, V., & BAKKER, B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies, 3(1), 71-92.
- SCHEIN, E. (2004). Organizational Culture and Leadership, 3ª edição, San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHEIN, E. & BENNIS, W. (1965). Personal and organizational change through group methods. New York: Wiley.
- SCHICK, Allen (1999). Opportunity, Strategy, and Tactics in Reforming Public Management, Comunicação apresentada no Simpósium da OCDE. Government of the Future: Getting from here to there. 14-14 Setembro, Paris.
- SEBEOK, T. (ed.) (1960) - Style and Language. Cambridge: MIT Press.
- SERRA, J. Paulo (2007). Manual de Teoria da Comunicação, Livros Labcom, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- SHANNON, C. & WEAVER, W. (1949). The Mathematical Theory of Communication, Urbana: The University of Illinois Press.
- SILVA, A., Batalha, et al (2008). Estratégias de Socialização, SEGeT- Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, disponível em http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/584_Estrategias%20de%20Socializacao.pdf.
- SIMPSON, R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. International Journal of Nursing Studies, 46.
- SOUSA, Jorge Pedro (2006). Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media, 2ª edição, Porto, disponível em www.bocc.ubi.pt.
- TAVARES, José (2004). Reflexões sobre a gestão pública, em Estudos de Administração e Finanças Públicas. Almedina, Coimbra.

- TAVARES, L. V. & ALVES, A. A. (2006). The future of portuguese public administration and a new agenda for public administration science in the 21st century. *Public Administration*. Vol. 84, (2), pp. 389-406.
- TEIXEIRA, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Amadora: McGraw-Hill de Portugal.
- THAYER, Lee Osborne (1976). *Comunicação: Fundamentos e Sistemas*. São Paulo: Atlas.
- UMIC (2004-2006). *Democracia Eletrónica: Cidadania e Governo na Sociedade da Informação*.
- VIDIGAL, Luís (2005). A Face Oculta da Administração Pública Eletrónica, uma abordagem sociotécnica, in: *Sistemas de Informação Organizacionais*. Lisboa. Edições Sílabo.
- VIGNERON, J. (2001). *Comunicação Interna: além das mídias*. Líbero, 4(7/8).
- WATERS, Malcom (1999). *Globalização*. Oeiras. Celta.
- WEBER, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretative sociology*. Berkeley: University of California Press.
- WILSON, W. (1887). The study of Administration, *Political Science Quarterly*. Vol. 2, Nº. 2. Academy of Political Science.
- WINKIN, Yves (1981). Le télégraphe et l'orchestre, in *La nouvelle communication*, Paris. Ed. du Seuil.
- WOLF, Mauro. *Teorias da Comunicação*. Lisboa: Editorial Presença, 1995. Efeitos Diretos dos MCM
- ZORRINHO, Carlos (1991). *Gestão da Informação*, Editorial Presença, Biblioteca de Gestão Moderna, Lisboa.
- ZORRINHO, Carlos (1995). *Gestão da Informação: Condição para Vencer*, IAPMEI.

FONTES

Resolução do Conselho de Ministros n.º 12/2012, de 7 de fevereiro, aprova o Plano Global Estratégico de Racionalização e Redução de Custos com as Tecnologias da Informação e Comunicação.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 108/2003 de 12 de agosto de 2003, aprova o Plano de Ação para o Governo Eletrónico.

Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas.

Lei n.º 10/2004, de 22 de março, cria o sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública.

Lei n.º 58/2008, de 09 de setembro, revogada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, estabelece o Estatuto Disciplinar dos Trabalhadores que exercem Funções Públicas.

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública.

ANEXOS

A – Manual de Acolhimento

B – Ficha de Funcionário

C – Ficha de Controlo do Processo de Acolhimento

CV (modelo europeu)



INFORMAÇÃO PESSOAL



Ana Paula Saldanha Marquês Saraiva

📍 Rua Comandante Oliveira e Carmo, Nº1 – 1º Esquerdo, 2805-213 Almada, Portugal

☎ +351 961 834 645

✉ anapsaraiva@gmail.com

Sexo Feminino | Data de nascimento 03/05/1979 | Nacionalidade Portuguesa

PROFISSÃO

Trabalhador em Funções Públicas / Técnico Superior

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

16 Julho 2013 - Presente

Técnico Superior

Direção Geral das Atividades Económicas, Av. Visconde Valmor 72, 1069-041 Lisboa (Portugal)
Divisão da Regulamentação e Acompanhamento do Comércio

Administração Pública (Administração Central e Direta do Estado)

Julho 2010 – Fevereiro 2011

Assistente de Ensaios Clínicos e Secretariado de Direção (Unidade Investigação Clínica)

Multinacional Sanofi-Aventis, Produtos Farmacêuticos, Lda.

Empreendimento Lagoas Park, Edifício 7 - 3º Piso, 2740-244 Porto Salvo (Portugal)

Indústria Farmacêutica

Fevereiro 2009 – Agosto 2009

Secretária de Direção

Instituto Português de Oncologia de Lisboa, Francisco Gentil, E.P.E.

Rua Professor Lima Basto, 1099-023 Lisboa (Portugal)

Administração Indireta do Estado, Entidades Públicas Empresariais

Novembro 2008 - Dezembro 2008

Estágio curricular em Comunicação de Marketing

SPIE Portugal, S.A., Estr. Outeiro de Polima, Lote A – Abóboda, 2785-518 São Domingos de Rana (Portugal)

Indústria e prestação de serviços

Julho 2008 – Setembro 2008

Estágio curricular em Assessoria de Imprensa e Relações Públicas

TVI, Televisão Independente, S.A., Rua Mário Castelhamo, n.º 40, Queluz de Baixo, 2734-502 Barcarena (Portugal)

Operador de Televisão

Outubro 2006 – Agosto 2007

Gestora de Projetos de Consultadoria de Gestão e Vendas

Ideiateca - Consultores de Gestão e de Vendas, Lda., Rua do Alecrim, 38 – 1º andar, 1200-018 Lisboa (Portugal)

Auditoria e Consultadoria na Área Financeira

Junho 2001 – Setembro 2001

Assistente de Call Center

Novis, Telecomunicações Fixas, SA.

Operadora de Telecomunicações Fixas

EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

22 Setembro – 15 Dezembro 2014

Formação em Inglês (50 horas)

Direção-Geral das Atividades Económicas (DGAE)

02 Setembro – 06 Setembro 2013

Formação em Excel (30 horas)

Secretaria Geral do Ministério de Economia

Outubro 2012 – Julho 2013

Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública - CEAGP 13ª Edição (Média de 15 valores)

Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA)

- Regime Legal de Gestão de Recursos Humanos da Administração Pública;
- Regime Legal da Contratação Pública;
- Contabilidade Pública;
- Estatística;
- Organização do Estado e da Administração Pública;
- Economia Pública;
- Direito Administrativo;
- Liderança, pessoas e desenvolvimento organizacional;
- Comunicação pessoal;
- Informática.

Setembro – Dezembro 2011

Curso Prático de Contabilidade e Fiscalidade, com Informática Aplicada (48H) CERTFORM, escola de formação prática

Novembro 2007 – Julho 2008

Pós-Graduação em Estratégias de Comunicação e Assessoria Mediática (Média de 14 valores)

Instituto Superior de Línguas e Administração (ISLA – Lisboa)

Outubro 2002 – Setembro 2006

Licenciatura no curso Ciências da Comunicação (Média de 14 valores)

Universidade Autónoma de Lisboa (UAL)

Setembro 1995 – Junho 1998

Curso Técnico-Profissional de Contabilidade de nível III (Média de 14 valores)

Colégio de Pina Manique – Casa Pia de Lisboa

Setembro 1992 – Junho 1995

Curso Técnico-Profissional de Administração e Comércio de nível II (Média de 16 valores)

Colégio de Pina Manique – Casa Pia de Lisboa

COMPETÊNCIAS PESSOAIS

Língua materna Português

Outras línguas

	COMPREENDER		FALAR		ESCREVER
	Compreensão oral	Leitura	Interação oral	Produção oral	
Inglês	B1	B1	A2	A2	B1

Níveis: A1/2: Utilizador básico - B1/2 utilizador independente - C1/2: utilizador avançado
Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas

Competências de comunicação	Adquiridas na Pós-Graduação em Assessoria Mediática, bem como no curso de licenciatura em Ciências da Comunicação. Respeito pelos valores éticos e deontológicos do serviço público e do sector concreto em que se insere.
Competências de organização	Através da coordenação das tarefas a realizar, de acordo com os objetivos superiormente estipulados, definindo prioridades para si e para o serviço, tendo em conta uma gestão adequada e os recursos existentes.
Competências técnicas	Competências adquiridas no âmbito do Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública (INA): autonomia, rigor, eficiência e eficácia. Boas competências de Trabalho de Equipa e Cooperação, através da integração e coordenação com equipas de trabalho variadas.
Competências informáticas	Bom domínio do Software Microsoft Office, Microsoft Excel, Outlook e utilização de internet.

Lisboa, 28 de Setembro de 2016

Ana Saraiva



REPÚBLICA
PORTUGUESA

Direção - Geral das Atividades
Económicas



MANUAL DE ACOLHIMENTO
DA DIREÇÃO-GERAL
DAS ATIVIDADES ECONÓMICAS

FICHA TÉCNICA

TÍTULO:

Manual de Acolhimento

PROPRIEDADE:

Direção-Geral das Atividades Económicas

Ministério da Economia

MORADA:

Avenida Visconde Valmor, n.º 72

1049-076 Lisboa

CONTATO RH DGAE:

Dra. Cecília Sanches

Telefone: +351 21 791 92 26

VoIP: 107226

Correio eletrónico:

cecilia.Sanches@dgaе.min-economia.pt

DATA DE PUBLICAÇÃO:

ÍNDICE

O dia do Acolhimento	5
Estrutura e serviços do Ministério da Economia	6
1º CAPÍTULO – A DIREÇÃO-GERAL DAS ATIVIDADES ECONÓMICAS	8
Breve resenha histórica	8
Quem somos	9
<i>Visão</i>	9
<i>Missão</i>	9
<i>Valores</i>	9
<i>Atribuições</i>	10
Política de Responsabilidade Social	12
Instalações, Restauração e Garagem	13
Estrutura organizacional	16
<i>Organograma</i>	24
Regime interno de funcionamento e horário de trabalho	25
2º CAPÍTULO – INSTRUMENTOS DE GESTÃO	27
Planeamento Estratégico	27
<i>Quadro de avaliação e responsabilização (QUAR)</i>	28
Formação	29
Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP)	30
3º CAPÍTULO – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	31
Regime de vínculos, carreiras e remunerações	31
Deveres da DGAE	34
Direitos dos trabalhadores	35
<i>Férias</i>	37
Deveres dos trabalhadores	37
<i>Assiduidade e Pontualidade</i>	37
<i>Faltas</i>	38
<i>Ética profissional</i>	40
Estruturas representativas dos trabalhadores	41
Contactos úteis RH Secretaria-Geral	41
Legislação e documentos	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma	24
Figura 2 - Processo de planeamento esgtratégico e operacional	28

MENSAGEM DE BOAS VINDAS

Caro(a) Colaborador(a),

É com o maior prazer que lhe damos as boas vindas como novo membro da Direção-Geral das Atividades Económicas.

Estamos orgulhosos da nossa organização pelos resultados alcançados em equipa e, sobretudo, pelas pessoas que diariamente transformam a nossa visão e missão numa realidade.

Contamos consigo para dar continuidade ao trabalho de qualidade que tem sido feito, assente no profissionalismo e atitude positiva, enquanto elementos primordiais para a prossecução das nossas atribuições.

Para facilitar a sua integração neste organismo, preparámos este manual que agrupa a informação mais relevante de que irá necessitar para melhor conhecer a nossa cultura.

Seja muito bem-vindo à nossa equipa! Esperamos corresponder às suas expectativas.

Artur Lami
(Diretor-Geral)

O DIA DO ACOLHIMENTO

O processo de acolhimento, realizado ao nível individual ou através de uma estratégia de acolhimento mais coletiva, deve permitir ao novo membro passar de elemento externo a membro efetivo e participativo da organização, que incorpora os seus valores e adquire comportamentos pessoais e profissionais adequados a um bom desempenho no seu posto de trabalho.

Com a chegada do novo colaborador dá-se um processo contínuo passível de prolongar-se durante dias ou semanas, constituído por diversas fases de apresentação da organização e de transmissão de informação. O primeiro dia inicia com uma ação de boas vindas e receção do novo colaborador, onde é fornecido do manual de acolhimento. Ocorre uma pequena apresentação sobre a DGAE em termos da sua história, missão e valores, objectivos, organograma, funcionamento, atividades, entre outros aspetos formais. O colaborador é apresentado ao superior hierárquico direto, a outras chefias e aos colegas de trabalho. É feita uma visita guiada às instalações da DGAE, seguida de uma primeira integração no posto de trabalho a ocupar.

As formalidades administrativas e informáticas a realizar podem ocorrer em qualquer altura do primeiro dia de trabalho, mas para não interromper a componente de socialização organizacional, é recomendável que ocorram logo de manhã ou logo a seguir à hora de almoço. Trata-se de fazer a leitura e assinatura do contrato de trabalho em funções públicas, geralmente com a assistência de alguém da área de recursos humanos, que pode ser um técnico superior ou mesmo o Director-Geral, sendo fornecido um exemplar do contrato para cada uma das partes envolvidas. Para além disso, ocorre ainda o preenchimento de todos os formulários necessários a todo o processo administrativo de acolhimento do novo funcionário:

- Ficha de funcionário;
- Impresso da Segurança Social (modelo RV1009-DGSS) - Inscrição/enquadramento de trabalhador por conta de outrem;
- Declaração (Art. 99.º do Código do IRS);
- Boletim de Inscrição (modelo 1027) do Ministério das Finanças;
- Boletim de Alteração na ADSE (modelo 1028), quando aplicável.

Ao nível das formalidades informáticas que devem ser realizadas, o Apoio TIC procede à criação de uma conta pessoal de correio eletrónico (é necessária uma fotografia), a atribuição de uma extensão telefónica ao novo colaborador, a sua inclusão na lista telefónica interna e no sistema de gestão de recursos humanos. Para efeitos de controlo de assiduidade e reconhecimento dos dados biométricos é feita, também, a recolha das minúcias digitais.

Desta forma, o trabalhador fica assim a conhecer, desde logo, como são as instalações da DGAE, onde se situa o seu posto de trabalho e quais os colegas com quem vai interagir com maior frequência.

Nas semanas seguintes, o novo funcionário de ser orientado sob um programa de acolhimento e acompanhamento próximo, com vista a fornecer a informação técnica indispensável ao desempenho com sucesso na função a preencher, de preferência com a colaboração de um superior hierárquico ou de um tutor designado para o efeito, para melhor integrar e ajustar o colaborador às novas funções.

ESTRUTURA E SERVIÇOS DO MINISTÉRIO DA ECONOMIA

O Ministério da Economia, abreviadamente designado por ME, é o departamento governamental que tem por missão a conceção, execução e avaliação das políticas de desenvolvimento dirigidas ao crescimento da economia, da competitividade, de inovação, de internacionalização das empresas e de promoção do comércio interno e externo, de promoção e atração de investimento nacional e estrangeiro, bem como as políticas de turismo, de defesa dos consumidores, da construção e do imobiliário, da regulação dos contratos públicos, de infraestruturas, de transportes e de comunicações.

Relativamente à estrutura geral do ME, este prossegue as suas atribuições¹, através de serviços integrados na administração direta do Estado, de organismos integrados na administração indireta do Estado, de outras estruturas e de entidades integradas no sector público empresarial.

Integram a administração direta do Estado, no âmbito do ME, os seguintes serviços centrais²:

- A Secretaria-Geral;
- O Gabinete de Estratégia e Estudos;
- A Direção-Geral das Atividades Económicas;
- A Direção-Geral do Consumidor;
- A Autoridade de Segurança Alimentar e Económica.

Sob a administração indireta do Estado, prosseguem atribuições do ME, sob superintendência e tutela do respetivo ministro, os seguintes organismos³:

- O IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.;
- O Instituto do Turismo de Portugal, I.P.;
- O Instituto Português da Qualidade, I.P.;
- Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção, I.P.;
- O Instituto Nacional de Aviação Civil, I.P.;
- O Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P.;

¹ Na prossecução da sua missão, o artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 11/2014 de 22 de janeiro, vem aprovar as atribuições do Ministério da Economia.

² Artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 11/2014 de 22 de janeiro.

³ Artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 11/2014 de 22 de janeiro.

- O Laboratório Nacional de Engenharia Civil, I.P.;
- O Instituto Português de Acreditação, I.P.

Constituem entidades administrativas independentes de supervisão e regulação, no âmbito do ME, estes organismos⁴:

- A Autoridade da Concorrência;
- O ICP - Autoridade Nacional de Comunicações.

No âmbito do ME, funcionam ainda outras estruturas⁵:

- O Conselho Nacional para o Empreendedorismo e a Inovação;
- A Comissão Permanente de Apoio ao Investidor;
- O Gabinete de Prevenção e Investigação de Acidentes com Aeronaves;
- O Gabinete de Investigação de Segurança e de Acidentes Ferroviários;
- As entidades regionais de turismo.

⁴ Artigo 6.º do Decreto-Lei n.º 11/2014 de 22 de janeiro.

⁵ Artigo 7.º do Decreto-Lei n.º 11/2014 de 22 de janeiro.

1º CAPÍTULO – A DIREÇÃO-GERAL DAS ATIVIDADES ECONÓMICAS

BREVE RESENHA HISTÓRICA

A Direção-Geral das Atividades Económicas, abreviadamente designada por DGAE, é um serviço central da administração direta do Estado, dotado de autonomia administrativa, integrado no ME, que obedece a um modelo de estrutura hierarquizada, dirigido por um Diretor-Geral e coadjuvado por um Subdiretor-Geral, cargos de direção superior do 1.º e 2.º grau, respetivamente. Apresentamos uma breve perspetiva histórica, realçando os acontecimentos de extinções e fusões que vieram dar lugar ao organismo que hoje conhecemos. A reforma da Administração Pública surgiu como uma prioridade no Programa do XV Governo Constitucional, pelo que o Ministério da Economia foi alvo de uma profunda reestruturação com vista ao ganho de eficiência e a uma maior adaptação na interação com as empresas e aos desafios da competitividade.

É neste contexto que, em 2004, foi criada a Direção-Geral da Empresa (DGE), que assumiu as atribuições e competências das extintas Direção-Geral da Indústria, Direção-Geral do Comércio e da Concorrência e Direção-Geral das Relações Económicas Internacionais, transitando para o mapa de pessoal da DGE os funcionários das três direções-gerais extintas. Segundo a legislação, a DGE tinha competência para ser dirigida por um Diretor-Geral, coadjuvado por quatro subdiretores-gerais, dispondo de dez (10) Direções de Serviço⁶, com a missão de promover a melhoria da envolvente empresarial e a produtividade e competitividade da Indústria, Comércio e Serviços e nas áreas da política comercial comum da União Europeia.

Em, 2006, no contexto do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) e, com vista alcançar a eficiência e a melhoria da qualidade dos serviços públicos, numa ótica de modernização administrativa, o Governo decide criar a Direção-Geral das Atividades Económicas. Assim, através do Decreto Regulamentar n.º 56/2007, de 27 de abril, a DGAE sucede nas atribuições da Direção-Geral da Empresa e nas atribuições de natureza normativa da extinta Direção-Geral do Turismo.

A sua organização interna dos serviços obedecia a um modelo estrutural misto⁷, ou seja, com uma estrutura hierarquizada e uma estrutura matricial, dirigida por um diretor-geral, coadjuvado por dois subdiretores-gerais. Uma vez que, em 2015, certas das suas atribuições da DGAE foram integradas noutros organismos públicos, tornou-se necessário rever a sua orgânica e iniciar um processo de reestruturação. O Decreto Regulamentar n.º 5/2015, de 20 de julho, veio atualizar o enquadramento legal das respetivas atribuições da DGAE, redefiniu a sua missão, as atribuições e o tipo de organização interna.

⁶ Os serviços e estruturas da extinta DGE podem ser consultados no artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 34/2004, de 19 de fevereiro, publicado no Diário da República, I SÉRIE-A, n.º 42, de 19 de fevereiro de 2004.

⁷ Relativamente ao tipo de organização interna, sugere-se a consulta do artigo 5.º do Decreto Regulamentar n.º 56/2007, de 27 de abril.

No seu desenvolvimento, a Portaria n.º 316/2015, de 30 de setembro⁸, determinou a estrutura nuclear e as competências das respetivas unidades orgânicas nucleares, ou seja, das cinco (5) Direções de Serviço. Tendo por base as unidades orgânicas nucleares constantes da referida portaria, através do Despacho n.º 11218/2015, de 30 de setembro, foram criadas as unidades orgânicas flexíveis, ou seja, treze (13) Divisões de Serviço e fixadas as respetivas competências.

Em 2015, considerando a entrada em vigor do referido Despacho e, de modo a assegurar o normal funcionamento dos serviços e a consolidação do novo modelo organizacional, tornou-se necessário proceder à designação, em regime de substituição, de doze (12) técnicos superiores para desempenhar funções de direção intermédia de 2.º grau, nos termos previstos no artigo 27.º da Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, na sua atual redação, por forma a acautelar o normal funcionamento da DGAE.

QUEM SOMOS

Visão

A DGAE pretende ser reconhecida como um organismo aberto, mais próximo e ao serviço da economia e das empresas, constituindo-se num 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. Esta é a nossa visão, enquanto contributo vital para a consolidação da nossa cultura organizacional.

Missão

A nossa missão constitui o fundamento para a nossa existência, que se encontra expressa na lei orgânica, nos termos do artigo 2.º do 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).

Valores

Quanto aos nossos valores, a DGAE exerce a sua ação baseada em:

- Rigor pautado por um elevado grau de integridade, imparcialidade e competência técnica em todas as atividades desenvolvidas;

⁸ A Portaria n.º 316/2015, de 30 de setembro, revoga a Portaria n.º 292/2012, de 26 de setembro.

- Transparência no sentido de clareza sobre o que fazemos e como fazemos. 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, quer perante os demais organismos da Administração Pública, órgãos de soberania, agentes económicos e público em geral;
- 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.

Atribuições

Nos termos previstos no n.º 2, do artigo 2.º do Decreto Regulamentar n.º 5/2015, de 20 de julho, a DGAE prossegue as seguintes atribuições:

- Contribuir para a definição, articulação e dinamização das políticas setoriais relativas ao comércio e aos serviços, acompanhando e avaliando a execução das medidas delas decorrentes;
- Monitorizar e avaliar a execução das medidas decorrentes das políticas públicas definidas e dirigidas às atividades económicas, promovendo e participando na elaboração do respetivo enquadramento legislativo e regulamentar, sem prejuízo das competências próprias de outros serviços e organismos;
- Contribuir para a definição de políticas económicas no quadro da economia circular, nomeadamente das aplicáveis à gestão de resíduos, propondo medidas conducentes à criação de valor económico, designadamente de valorização dos resíduos, enquanto matéria-prima secundária, colaborando na conceção e elaboração dos respetivos instrumentos legais e regulamentares, sem prejuízo das competências próprias de outros serviços e organismos;
- Promover a adoção de políticas e de regulamentação que visem a simplificação administrativa e a redução ou eliminação dos custos de contexto para os agentes económicos, sem prejuízo das competências próprias de outros serviços e organismos;
- Preparar, apoiar e assegurar a intervenção nacional na adoção de medidas internacionais e da União Europeia, no domínio das políticas públicas económicas, incluindo a transposição de diretivas e a aplicação de regulamentos, sem prejuízo das competências do IAPMEI — Agência para a Competitividade e Inovação, I. P., relativas à indústria e inovação;
- Assegurar a coordenação nacional para o acompanhamento da aplicação, enquanto instrumento de política económica, da Diretiva n.º 2006/123/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 12 de dezembro de 2006, relativa aos serviços no mercado interno, nomeadamente como ponto de contacto nacional para a assistência mútua e cooperação entre autoridades administrativas competentes, no quadro do Sistema de Informação do Mercado Interno;

- Acompanhar a conceção e a execução das políticas setoriais para a indústria e participar na preparação da posição nacional sobre os dossiês com relevância para a indústria a assumir nas instâncias europeias e internacionais, sem prejuízo das competências atribuídas ao IAPMEI, I. P.;
- Potenciar a criação de condições favoráveis ao desenvolvimento do empreendedorismo, da competitividade, da inovação, da sustentabilidade e da internacionalização das empresas, sem prejuízo das competências próprias de outros serviços e organismos;
- Promover a articulação da política de empresa com outras políticas públicas, visando o crescimento sustentável;
- Definir, coordenar e dinamizar, no âmbito do ME, o desenvolvimento e a adoção de instrumentos e de iniciativas estratégicas, relativas à responsabilidade social e ao desenvolvimento sustentável;
- Coordenar e dinamizar a atuação do ME, em matéria de auxílios de Estado;
- Contribuir para a definição e execução das políticas que enquadram o relacionamento económico externo, em articulação com o Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE), apoiando o ME em matéria de relações internacionais e de relações com a União Europeia;
- Coordenar a participação do ME no quadro dos assuntos europeus, designadamente através do acompanhamento dos processos de transposição das diretivas e de execução dos regulamentos, bem como dos processos de pré-contencioso e de contencioso da União Europeia;
- Coordenar, propor e desenvolver atividades no âmbito da cooperação internacional, europeia e bilateral, designadamente com os países de língua oficial portuguesa, sem prejuízo das competências próprias dos órgãos e serviços do MNE;
- Assegurar o planeamento do aprovisionamento e gestão das matérias -primas e dos recursos industriais em situação de crise e de guerra e apoiar o Governo em matéria de planeamento civil de emergência, no quadro definido pelo Decreto-Lei n.º 73/2012, de 26 de março;
- Assegurar, a nível externo, a representação nacional nos grupos de trabalho correspondentes do Comité de Planeamento Civil de Emergência da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), em articulação com os serviços competentes do Ministério da Defesa Nacional.
- Compete ainda à DGAE, durante a vigência dos contratos de contrapartidas ou de cooperação industrial celebrados entre o Estado Português e os fornecedores de material de defesa, no âmbito de programas de aquisição de equipamentos e sistemas de defesa, acompanhar a respetiva execução, em articulação com o membro do Governo responsável pela área da defesa nacional.

POLÍTICA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

A DGAE, enquanto organismo da Administração Pública, valoriza a sua dimensão social e ambiental, de forma integrada e sistemática na sua vertente interna e externa, bem como no âmbito da prossecução das suas atribuições e competências de regulamentação e de apoio à formulação das medidas de política económica, de inovação e de sustentabilidade empresarial.

Neste âmbito, foi aprovada em 31 de Julho de 2009 a Carta de Responsabilidade Social, segundo a qual esta Direção-Geral se compromete a promover:

- ❖ O bem-estar de todos os seus colaboradores, ao proporcionar boas condições de trabalho, em especial de saúde, higiene e segurança, tomando as medidas adequadas para prevenção de acidentes e danos à saúde;
- ❖ Uma cultura de organização assente em métodos de trabalho estimulantes e participativos, incentivando um espírito de harmonia, cooperação e entajuda entre os seus colaboradores, dando espaço à pluralidade das opiniões no respeito pela diversidade, independentemente da sua situação hierárquica na organização, escolaridade, condição de saúde e socio-económica;
- ❖ A valorização pessoal e a realização profissional de todos os colaboradores, procurando assegurar perspectivas de progressão na carreira e estimular a melhoria dos níveis de formação e qualificação, por forma a procurar corresponder às suas expectativas e necessidades e para que possam realizar a sua atividade de forma eficiente e integrada, num contexto de aprendizagem ao longo do ciclo de vida;
- ❖ A conciliação entre a vida pessoal e familiar dos seus colaboradores com as necessidades e os objetivos da organização, facilitando sempre que possível a adoção de regimes de horário flexíveis, de forma a conferir especial importância à dimensão privada dos mesmos;
- ❖ O respeito pelo direito de todos os colaboradores à organização e atividade associativa, sindical e política;
- ❖ A condenação de qualquer ato de discriminação por género, raça, classe social, nacionalidade, religião, deficiência, orientação sexual e idade;
- ❖ Uma maior consciencialização e responsabilização ambiental sobre a utilização dos recursos, assente numa lógica de prevenção de riscos ambientais, de familiarização com tecnologias amigas do ambiente, de opção por modos de trabalho e de utilização de meios e equipamentos amigos do ambiente, incorporando preocupações de racionalização dos consumos internos e de combate ao desperdício;
- ❖ A integração de preocupações de responsabilidade social, na condução da sua missão de regulamentação e de apoio à formulação das medidas de política económica e de inovação, para os setores industrial, do comércio e dos serviços;
- ❖ A adoção pelos operadores económicos de instrumentos e boas práticas de responsabilidade social, em especial para as PME, bem como das linhas diretrizes da OCDE para as empresas multinacionais;

- ❖ A participação ativa nas instâncias comunitárias e internacionais onde são definidas orientações de responsabilidade social das empresas, bem como em instâncias multi-organizacionais, a nível nacional, em domínios como o combate à pobreza, a igualdade de oportunidades e a integração de cidadãos portadores de deficiência.
- ❖ A difusão e adoção de medidas de combate à corrupção, em todas as suas formas de expressão;
- ❖ A participação da Direção-Geral e dos seus colaboradores em iniciativas de Responsabilidade Social junto da comunidade local.

INSTALAÇÕES, RESTAURAÇÃO E GARAGEM

Instalações

Av. Visconde de Valmor, nº 72
1069 - 041 Lisboa



Telefone geral: 21 791 91 00

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

Localização geográfica:



O edifício é composto por 8 pisos onde estão distribuídas as atividades técnicas, um 9º piso onde se disponibiliza um espaço dotado de mesas, cadeiras, televisão e equipamento de micro-ondas para aquecimento de refeições, máquina automática de café e chá, bem como de instalações sanitárias de apoio. A DGAE disponibiliza ainda uma sala de reuniões no 8º piso, com potencial de auditório para conferências e apresentações. No piso -1 situa-se um espaço onde se guarda o arquivo morto.

Restauração

Os Serviços Sociais da Administração Pública (SSAP) dispõem de vários refeitórios, que podem ser utilizados por todos os trabalhadores em funções públicas, independentemente da apresentação ou não cartão de beneficiário. Os refeitórios dos SSAP, que se localizam nas proximidades da DGAE são:

<p>Direção-Geral das Atividades Económicas</p> <p>(Atualmente fechado para obras de remodelação)</p>	<p>Av. Visconde Valmor, n° 72C</p> <p>1069-041 Lisboa</p>	<p>Refeitório e Snack: 12h00-14h00</p> <p>Bar: 8h30-14h30 e das 15h30-16h30</p>
<p>SSAP Centro de Convívio Filipe Folque</p>	<p>Rua Filipe Folque, n° 67</p> <p>1050-112 Lisboa</p>	<p>Refeitório e Snack: 12h00-14h00</p> <p>Bar: 8h30-14h30 e das 15h30-16h30</p>
<p>Direção-Geral do Ensino Superior</p>	<p>Av. Duque D'Avila, n° 135</p> <p>1069-016 Lisboa</p>	<p>Refeitório: 12h00-14h00</p> <p>Bar: 08h30-11h00 e das 12h00-16h45</p>

Para informação mais detalhada sobre o funcionamento, localização dos refeitórios e a aquisição de senhas de refeição, acesse a www.ssap.gov.pt

Garagem

A DGAE disponibiliza aos seus funcionários e dirigentes, dois pisos subterrâneos de estacionamento com lugares de garagem, mediante critérios de prioridade e racionalidade, estipulados no Regulamento da Utilização da Garagem⁹, pelo que a atribuição de um lugar requer a sua utilização contínua, salvo em situações devidamente justificadas, e a sua utilização deve pautar-se por princípios de urbanidade e

⁹ Em 1 de Novembro de 2013 foi aprovado o Regulamento de utilização da garagem da Direção-Geral das Atividades Económicas, anexo ao despacho n° 67/2013, que dele faz parte integrante.

ética relacional, por forma a garantir a a segurança e integridade das pessoas e bens. Têm prioridade na atribuição dos lugares de estacionamento, pela ordem indicada¹⁰:

- a) Os dirigentes;
- b) Os portadores de incapacidade física, temporária ou permanente, não inibidora do exercício da condução;
- c) Os colaboradores com filhos até aos doze anos de idade;
- d) Os colaboradores que, por motivos de conveniência para o serviço, sejam indicados pelo Diretor-Geral.

Para atribuição de lugares a pessoas não integradas nas referidas categorias, o Núcleo de Apoio Transversal (NAT), situado no 8º piso, procede à organização de turnos, com a duração de dois meses, cuja composição é ajustada ao número de lugares disponíveis e dos pedidos de atribuição de lugares de estacionamento, com vista assegurar uma rotação equitativa na sua atribuição¹¹

O NAT mantém atualizada a lista de dirigentes e colaboradores com lugar de estacionamento em cada turno, e procede à sua divulgação interna, disponibilizando-a na pasta partilhada “DGAE.GLOBAL-Assuntos Gestionários”. Para efeitos da atribuição do lugar de estacionamento, deve ser remetido pelo interessado via correio eletrónico (nat@dgae.min-economia.pt), o respetivo pedido, acompanhado da identificação da viatura (marca, modelo e matrícula) e, se for caso disso, do comprovativo das seguintes situações:

- Os portadores de incapacidade física, temporária ou permanente, não inibidora do exercício de condução;
- Os funcionários com filhos até doze anos de idade.

Com a atribuição do lugar de estacionamento, é atribuído ao titular o respetivo dístico, que deve ser colocado sempre no tablier dianteiro da viatura, contendo o nome do colaborador e o número do lugar atribuído. O incumprimento das regras do Regulamento da garagem, poderá determinar a perda do lugar, por decisão do Diretor-Geral.

¹⁰ O artigo 3.º do Regulamento estipula os critérios de atribuição dos lugares de estacionamento na garagem da DGAE.

¹¹ As alíneas a) e b) do n.º.3 do artigo 3.º do Regulamento estipulam o modo de atribuição na organização por turnos.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Foram criadas treze (13) unidades orgânicas flexíveis do serviço, a que se atribuem as respetivas competências¹²:

Na Direção de Serviços do Comércio, Serviços e Restauração (DSCSR):

i) Divisão do Comércio, Serviços e Restauração (DCSR):

- Contribuir para a definição, articulação e dinamização das políticas setoriais relativas ao comércio, serviços e restauração e para a promoção e a elaboração do respetivo enquadramento legislativo e regulamentar;
- Propor as adaptações legislativas que se revelem necessárias à prossecução dos objetivos das políticas setoriais relativas ao comércio, serviços e restauração, promovendo a melhoria do ambiente de negócios para o aumento da competitividade, designadamente através da simplificação regulatória e administrativa, eliminando os custos de contexto;
- Acompanhar as atividades e atuações nas áreas sujeitas a regulamentação específica;
- Instruir os procedimentos relativos aos pedidos de autorização de conjuntos comerciais e organizar e manter atualizado o respetivo registo;
- Contribuir para a definição e aplicação das políticas de ordenamento do território e participar na implementação de programas ou medidas de apoio à atividade comercial;
- Apoiar os agentes económicos e as associações empresariais, no âmbito das atividades de comércio, serviços e restauração;
- Executar outras competências e atividades que lhe forem atribuídas.

ii) Divisão de Mercado Interno de Serviços (DMIS):

- Assegurar a coordenação nacional para o acompanhamento da implementação, enquanto instrumento de política económica, da Diretiva n.º 2006/123/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 12 de dezembro de 2006, relativa aos serviços no mercado interno, designada por “Diretiva Serviços”;
- Assegurar a coordenação, como ponto de contacto nacional para a assistência mútua e cooperação entre autoridades administrativas competentes, no quadro do Sistema de Informação do Mercado Interno (IMI), no âmbito da Diretiva Serviços;
- Preparar, apoiar e assegurar a intervenção técnica nacional na adoção de medidas internacionais e da UE em matéria de comércio, serviços e restauração;
- Assegurar a transposição de diretivas e a execução de regulamentos relativos ao comércio, serviços e restauração e promover a sua aplicação a nível nacional;

¹² O anexo ao Despacho n.º 11218/2015, publicado no Diário da República, 2.ª série - N.º 196 - 7 de outubro de 2015, aprovou a criação das unidades orgânicas flexíveis da DGAE e suas respetivas competências.

- Acompanhar e gerir o procedimento de notificação prévia de projetos de diplomas normativos, assegurando, designadamente, o cumprimento do dever de notificação prévia à Comissão Europeia, de acordo com as obrigações decorrentes do cumprimento da Diretiva Serviços, promovendo a conformidade da legislação nacional no setor dos serviços com o direito da União Europeia (UE), nomeadamente da Diretiva de Serviços;
- Promover a articulação e colaboração entre o Ministério da Economia (ME) e as estruturas competentes dos outros ministérios nas respetivas áreas de atuação, ao nível do reporte de informação e do cumprimento das obrigações decorrentes da implementação da Diretiva Serviços, designadamente para efeitos do cumprimento do dever de notificação prévia;
- Executar outras competências e atividades que lhe forem atribuídas.

iii) Divisão de Avaliação de Políticas (DAP):

- Avaliar a envolvente empresarial como forma de acompanhamento dos setores do comércio, serviços e restauração, bem como a sua evolução e tendências;
- Identificar as tendências internacionais nas vertentes económicas que sejam relevantes para o acompanhamento dos setores e para a definição de políticas públicas;
- Desenvolver e participar em estudos e análises destinados a apoiar a tomada de decisões em matéria de política de mercado interno de bens e serviços;
- Desenvolver os indicadores necessários, designadamente os que se mostrem adequados à construção de cenários prospetivos para os setores;
- Assegurar a adoção e implementação de metodologias de análise económica, de modo a garantir a monitorização da formação e evolução dos preços ao longo de cadeias de valor;
- Assegurar a análise da informação estatística setorial relevante, em colaboração com os organismos e serviços da Administração Pública;
- Assegurar a execução dos regimes legais das convenções de preços em vigor;
- Gerir a base de dados de registo setorial do comércio, serviços e restauração, designada de “Cadastro Comercial”, de acordo com o previsto no Regime Jurídico de Acesso e Exercício de Atividades de Comércio, Serviços e Restauração (RJACSR);
- Executar outras competências e atividades que lhe forem atribuídas.

Na Direção de Serviços da Sustentabilidade Empresarial (DSSE):

i) Divisão do Desenvolvimento Sustentável (DDS):

- Definir, coordenar e dinamizar, no âmbito do ME, o desenvolvimento e a adoção de instrumentos e de iniciativas estratégicas, relativos à responsabilidade social e ao desenvolvimento sustentável;
- Acompanhar e participar na definição das políticas públicas referentes ao clima, água e responsabilidade social das empresas;

- Promover a articulação da política de empresa com outras políticas públicas, visando o crescimento sustentável;
- Promover e participar no desenvolvimento de políticas setoriais na área da responsabilidade social das empresas;
- Preparar, apoiar e assegurar a intervenção nacional na adoção de medidas da UE e internacionais com implicações concomitantes para as empresas, nomeadamente no domínio do clima, da água e da responsabilidade social das empresas, bem como colaborar na transposição de diretivas e na execução de regulamentos, promovendo a sua aplicação a nível nacional;
- Assegurar o papel de ponto de contacto nacional para as Diretrizes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), para as Empresas Multinacionais, em coordenação com a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E. P. E.;
- Gerir o sistema de atribuição do rótulo ecológico da UE;
- Executar outras competências e atividades que lhe forem atribuídas.

ii) Divisão da Economia Circular (DEC):

- Contribuir para a definição e adoção de políticas económicas no quadro da economia circular, nomeadamente das aplicáveis à gestão de resíduos, propondo medidas conducentes à criação de valor económico, designadamente de valorização dos resíduos, enquanto matéria-prima secundária;
- Colaborar na conceção e elaboração dos respetivos instrumentos legais e regulamentares, no quadro da economia circular;
- Preparar, apoiar e assegurar a intervenção técnica nacional na adoção de medidas da UE e internacionais com implicações concomitantes para as empresas, nas áreas da eficiência de recursos e resíduos, bem como colaborar na transposição de diretivas e na execução de regulamentos da UE relativos a estas temáticas e promover a sua aplicação a nível nacional;
- Assegurar as competências atribuídas à DGAE no quadro da gestão de resíduos, nomeadamente, no âmbito do licenciamento e acompanhamento das atividades das entidades gestoras de fluxos específicos de resíduos;
- Assegurar o acompanhamento e a implementação do Regulamento (CE) n.º 2003/2003, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de outubro de 2003, relativo aos adubos, bem como o registo de matérias fertilizantes não harmonizadas;
- Acompanhar a definição ao nível da UE e internacional das políticas de produção e consumo sustentáveis e promover a sua aplicação a nível nacional;
- Promover a articulação da política de empresa com outras políticas públicas, acompanhando as políticas da UE, nomeadamente no que respeita ao binómio energia -clima, visando o crescimento sustentável;

- Promover a adoção pelas empresas de estratégias de conceção dos produtos e dos processos produtivos, visando otimizar o consumo de recursos e o impacto ambiental e incrementar o seu posicionamento competitivo;
- Executar outras competências e atividades que lhe forem atribuídas.

Na Direção de Serviços para a Política Empresarial (DSPE):

i) Divisão da Política Empresarial (DPE):

- Potenciar a criação de condições favoráveis ao desenvolvimento do empreendedorismo, da competitividade, da inovação, da sustentabilidade e da internacionalização das empresas;
- Promover a adoção de políticas que visem a simplificação administrativa e regulatória e a eliminação ou a redução dos custos de contexto para os agentes económicos;
- Monitorizar e avaliar a execução das políticas públicas transversais relativas às atividades económicas, nomeadamente através da realização de estudos que avaliem o seu impacto nos agentes económicos, promovendo e participando na elaboração do respetivo enquadramento legislativo e regulamentar;
- Acompanhar, nas instâncias da UE, OCDE e outras organizações internacionais, as áreas relativas ao empreendedorismo, competitividade e inovação, promovendo o envolvimento nacional e a divulgação de boas práticas;
- Dinamizar a implementação em Portugal da iniciativa Small Business Act (SBA) para a Europa, em cooperação com as restantes unidades orgânicas da DGAE, serviços e organismos do ME e demais ministérios, e apoiando o representante nacional para as PME, constituído no âmbito da governação do SBA, designado por SME envoy;
- Acompanhar a definição de planos e instrumentos de ordenamento do território, contribuindo para a preservação e expansão harmoniosa das atividades das empresas;
- Executar outras competências e atividades que lhe forem atribuídas.

ii) Divisão da Política Setorial (DPS):

- Monitorizar e avaliar a execução das políticas públicas setoriais relativas às atividades económicas, nomeadamente através da realização de estudos que avaliem o seu impacto nos agentes económicos, promovendo e participando na elaboração do respetivo enquadramento legislativo e regulamentar;
- Acompanhar a conceção e a execução das políticas setoriais para a indústria e participar na preparação da posição nacional sobre os dossiês com relevância para a indústria a assumir nas instâncias europeias e internacionais;
- Promover a cooperação empresarial com diversas entidades, com vista a aumentar a sua competitividade, inovação e crescimento sustentável;
- Assegurar a intervenção da DGAE no âmbito da implementação de medidas de apoio a projetos de investimento, de reestruturação empresarial, ou de reforço da capacidade

competitiva, nomeadamente através da emissão de pareceres solicitados por serviços e organismos da Administração Pública, entidades do sistema associativo e empresas;

- Executar outras competências e atividades que lhe forem atribuídas.

Na Direção de Serviços dos Assuntos Europeus (DSAE):

i) Divisão de Coordenação dos Assuntos Europeus (DCAE):

- Coordenar a participação do ME no quadro dos assuntos europeus;
- Coordenar a definição da posição do ME na negociação de matérias da sua competência, assim como a intervenção dos serviços do Ministério no âmbito das estratégias de política europeia, designadamente a Estratégia Europa 2020 e dos instrumentos transversais focados no crescimento e no emprego;
- Apoiar a participação dos membros do Governo do ME no Conselho de Ministros da Competitividade da UE, nas vertentes competitividade, mercado interno e consumidor;
- Promover o processo de transposição de diretivas e de aplicação de outros atos legislativos da UE;
- Coordenar e dinamizar a atuação do ME em matéria de auxílios de Estado, prestando apoio técnico aos organismos do ME no âmbito das negociações europeias e assegurando o reporte de informação;
- Coordenar e patrocinar os pedidos de informação e denúncia, apresentados ao abrigo do procedimento UE -Pilot, assim como os processos de pré -contenciosos e de contencioso europeus, contribuindo para o objetivo nacional de redução dos processos de infração por incumprimento e para a melhoria do desempenho de Portugal neste âmbito;
- Acompanhar o diálogo relativo à política da empresa a nível da UE, apoiando a participação da DGAE no Grupo de Diretores-Gerais de Política de Empresa (EPG) e preparando a posição do ME nas instâncias de negociação e acompanhamento dos programas-quadro da UE para a competitividade, pequenas e médias empresas e inovação;
- Assegurar o apoio técnico à participação do ME na Comissão Interministerial para os Assuntos Europeus;
- Coordenar e apoiar a representação e participação dos serviços e organismos do ME nas delegações portuguesas aos comités e grupos de trabalho junto das instituições da UE;
- Assegurar a divulgação e difusão da informação referente a temas da competência do ME, designadamente no quadro dos instrumentos de cooperação Twinning e Taixex;
- Executar outras competências e atividades que lhe forem atribuídas.

ii) Divisão de Redes e Infraestruturas (DRI):

- Coordenar a participação do ME no quadro dos assuntos europeus, com vista à defesa dos interesses das atividades económicas, nas áreas das infraestruturas, transportes e comunicações;
- Apoiar a participação dos membros do Governo do ME no Conselho de Ministros de Transportes e Telecomunicações da UE;
- Coordenar e apoiar a representação e participação dos serviços e organismos do ME nas delegações portuguesas aos comités e grupos de trabalho junto das instituições da UE, nas áreas das infraestruturas, transportes e comunicações;
- Assegurar a divulgação e difusão da informação referente a temas relacionados com a Política Europeia dos Transportes e da Política Europeia das Telecomunicações e proceder à sua divulgação;
- Coordenar a representação nacional nas redes transeuropeias (RTE), nas áreas dos transportes e das telecomunicações, designadamente no âmbito dos respetivos mecanismos de assistência financeira;
- Executar outras competências e atividades que lhe forem atribuídas.

Na Direção de Serviços do comércio Internacional (DSCI):

i) Divisão da Política Comercial Externa (DPCE):

- Apoiar o ME, em articulação com o MNE, na definição da posição nacional no âmbito da política comercial da UE;
- Apoiar a definição da posição portuguesa nas negociações multilaterais no âmbito da Organização Mundial Comércio (OMC), bem como a coordenação da posição do ME no âmbito da participação nacional noutras organizações internacionais em matéria de relações económicas internacionais, nomeadamente na OCDE e na Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD);
- Participar na definição e acompanhar a aplicação dos instrumentos de política comercial comum da UE, nomeadamente o Sistema de Preferências Generalizadas, os Regulamentos Anti Dumping e Anti Subvenções, as Medidas de Salvaguarda, e o Regime Comum Aplicável às Importações de Países Terceiros, bem como acompanhar a aplicação dos instrumentos de defesa comercial por países terceiros que visem empresas europeias, assegurando a representação de Portugal nos respetivos comités e grupos de peritos da Comissão Europeia;
- Acompanhar as questões de acesso ao mercado, participando nos trabalhos de verificação de situações de incumprimento das obrigações internacionais no domínio comercial por parte de parceiros comerciais da UE, assegurando a representação de Portugal no Comité Consultivo de Acesso ao Mercado;

- Acompanhar o relacionamento entre o comércio e o investimento internacionais e outras áreas;
- Promover a avaliação do impacto das medidas de política comercial da UE na economia portuguesa;
- Executar outras competências e atividades que lhe forem atribuídas.

ii) divisão das Relações Internacionais (DRIn):

- Contribuir para a definição e execução das políticas que enquadram o relacionamento económico externo, em articulação com os organismos e entidades do ME;
- Apoiar o ME em matéria de relações internacionais, incluindo a preparação e participação em cimeiras, comissões mistas, reuniões ministeriais e outros eventos;
- Acompanhar a negociação de instrumentos jurídicos bilaterais na área do ME, incluindo os Acordos Bilaterais de Investimento autorizados pela Comissão Europeia;
- Acompanhar os processos de cooperação e de diálogo económico da UE com países e blocos terceiros;
- Coordenar e dinamizar, em colaboração com os organismos e entidades do ME, a definição e execução da política externa portuguesa em matéria económica e da vertente económica da política das relações externas da UE, tendo em vista a defesa dos interesses das atividades económicas;
- Coordenar, propor e desenvolver atividades no âmbito da cooperação internacional, europeia e bilateral, designadamente com os países de língua oficial portuguesa;
- Coordenar e preparar o contributo do ME para a definição e execução da política de cooperação para o desenvolvimento;
- Promover e contribuir para a promoção de um ambiente mais favorável à internacionalização das empresas portuguesas;
- Apoiar a participação do representante do ME na Comissão Interministerial para a Cooperação e na Comissão Interministerial de Política Externa;
- Executar outras competências e atividades que lhe forem atribuídas.

Na dependência direta do Diretor-Geral, foram criadas duas divisões de serviço:

i) Divisão das Contrapartidas (DC):

- Acompanhar e fiscalizar a execução de contratos de contrapartidas militares;
- Promover e executar as ações de acompanhamento e fiscalização das operações de contrapartidas, nomeadamente, através de visitas técnicas e de reuniões de controlo;

- Analisar e contabilizar os pedidos de creditação pela execução das operações de contrapartidas e propor a sua aprovação;
- Analisar e propor a aprovação de novas operações de contrapartidas;
- Coordenar a renegociação de contratos de contrapartidas militares;
- Gerir e manter o arquivo das contrapartidas militares;
- Assegurar a prestação de contas sobre a execução dos contratos de contrapartidas militares ao Governo e demais entidades públicas, nomeadamente elaborando o Relatório Anual de Contrapartidas;
- Assegurar o planeamento do aprovisionamento e gestão das matérias-primas e dos recursos industriais em situação de crise e de guerra e apoiar o Governo em matéria de planeamento civil de emergência, no quadro legal definido;
- Assegurar, a nível externo, a representação nacional nos grupos de trabalho correspondentes do Comité de Planeamento Civil de Emergência da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), em articulação com os serviços competentes do Ministério da Defesa Nacional;
- Executar outras competências e atividades que lhe forem atribuídas.

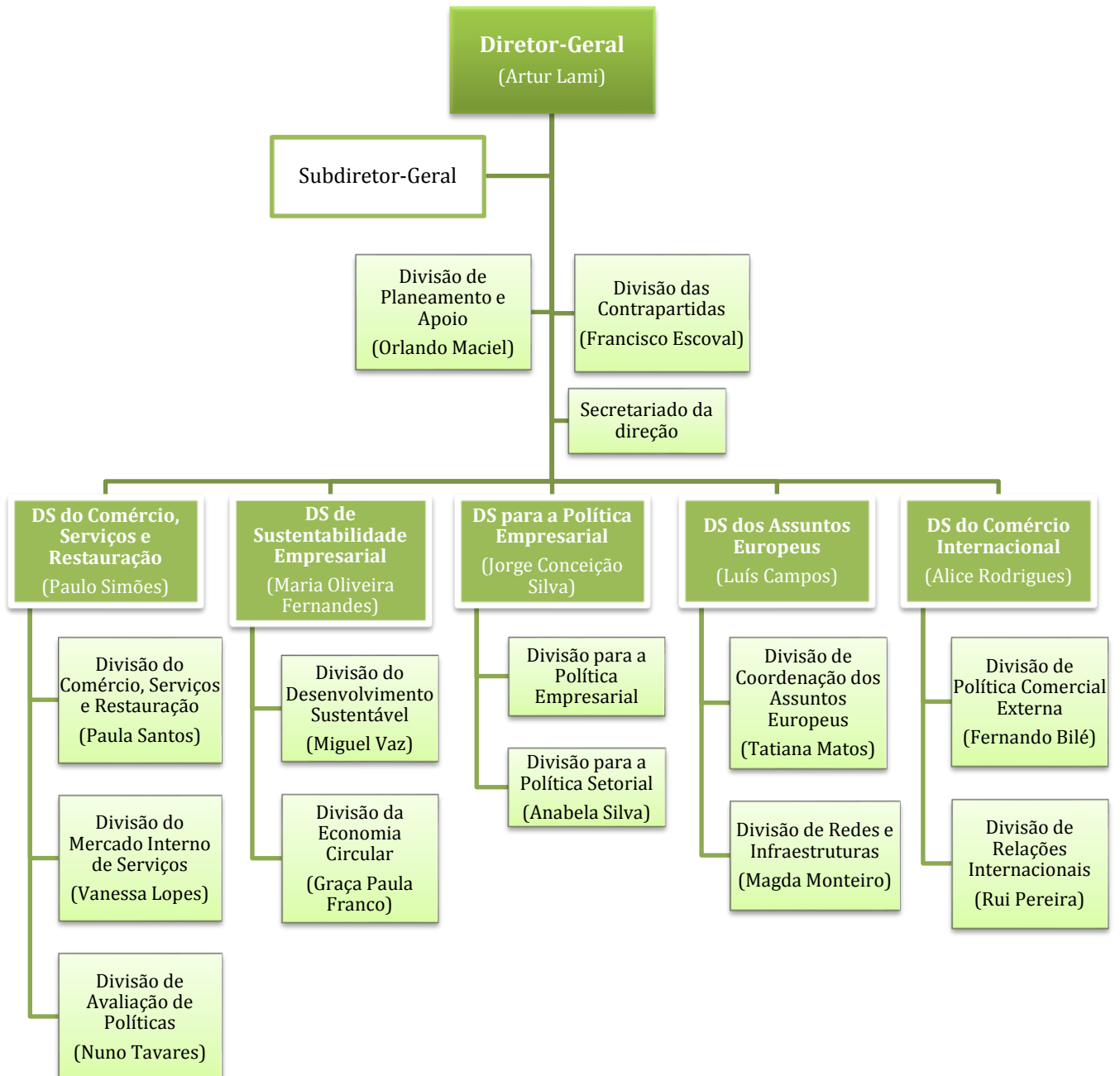
ii) Divisão de Planeamento e Apoio (DPA):

- Promover a elaboração do QUAR e a respetiva monitorização e autoavaliação;
- Assegurar a elaboração e o acompanhamento da execução do Plano de Atividades, assim como a elaboração do Relatório de Atividades;
- Elaborar os trabalhos relativos aos procedimentos de gestão da DGAE;
- Assegurar a articulação com a SGME, no âmbito da gestão centralizada de serviços, nomeadamente, nas áreas financeira e orçamental, da contratação pública, da documentação, informática e telecomunicações, auditoria e de contencioso;
- Assegurar a classificação e o registo do expediente, assim como a respetiva distribuição;
- Assegurar o apoio à realização de eventos;
- Assegurar a execução dos contratos de aquisição de bens e serviços;
- Assegurar a cobrança das receitas próprias da DGAE;
- Gerir o arquivo da DGAE;
- Assegurar a manutenção das instalações;
- Assegurar a gestão de conteúdos do sítio eletrónico da DGAE na internet;
- Assegurar o apoio informático local aos trabalhadores da DGAE;

- Promover as publicações no Diário da República;
- Executar outras competências e atividades que lhe forem atribuídas.

Organograma

Figura 1 – Organograma



REGIME INTERNO DE FUNCIONAMENTO E HORÁRIO DE TRABALHO

Regulamento interno de funcionamento da DGAE

A Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP)¹³, que entrou em vigor no dia 1 de Agosto de 2014, consagra os princípios e as regras e gerais em matéria de tempo de trabalho na Administração Pública, prevendo a fixação dos regimes de duração de trabalho e de horários de trabalho mais adequados a cada órgão ou serviço, mediante aprovação de regulamento interno.

Compete ao Diretor-Geral da DGAE fixar os períodos de funcionamento e atendimento, assegurando a sua compatibilidade com os regimes legais em vigor, por forma a assegurar o regular cumprimento das missões que lhe estão cometidas. Por conseguinte, o despacho interno n.º 30/2015/DGAE, que entrou em vigor em 1 de Agosto de 2015, veio aprovar o Regulamento interno dos períodos de funcionamento, de atendimento e de horário de trabalho da Direção-Geral das Atividades Económicas, aplicável a todos os trabalhadores desta Direção Geral, com uma relação de trabalho subordinado, qualquer que seja a natureza do vínculo e do regime de contrato e que exerçam funções na DGAE.

Este despacho mantém a sua vigência em tudo o que não contrarie a Lei n.º 18/2016, de 20 de junho. Tendo em conta que esta Lei procede à modificação do período normal de trabalho dos trabalhadores em funções públicas, alterando nesta matéria a citada LTFP e dada a necessidade de operacionalizar o novo regime à DGAE, foi aprovado pelo Diretor-Geral, o despacho n.º 35/2016, de 29 de junho. Assim:

Período de funcionamento e atendimento

- O período normal de funcionamento da DGAE decorre, nos dias úteis, entre as 8:00h e as 19:30h;
- O período de atendimento ao público na receção decorre, nos dias úteis, das 9:00h às 13:00h e das 14:00h às 18:00h.

Horário de trabalho

O horário de trabalho consiste na determinação das horas de início e do termo do período normal de trabalho, bem como dos intervalos de descanso, delimitando o período de trabalho diário e semanal:

- O período normal de trabalho na DGAE, com efeitos desde 1 de Julho de 2016, é de sete horas por dia e de 35 horas semanais¹⁴;
- No regime de horário rígido vigora, no período da manhã, o horário das 9:00h às 12:30h e, no período da tarde, o horário das 14:00h às 17:30h;

¹³ Aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho.

¹⁴ Mediante o disposto no n.º 1 do artigo 105.º da LTFP, na redação dada pela Lei n.º 18/2016, de 20 de junho.

- No regime de horário flexível, que é o regime regra de trabalho na DGAE, as plataformas fixas¹⁵ decorrem, na parte da manhã das 10:00h às 12:00h e, da parte da tarde, das 14:30h às 16:30h, sendo a respetiva duração diária média em regime de horário flexível de sete horas, não podendo a duração máxima de trabalho diário ser superior a dez horas, salvo em circunstâncias excecionais ou de estrita exigência do serviço;
- O regime de jornada contínua implica uma prestação ininterrupta de seis horas diárias de trabalho, salvo um período de pausa nunca superior a 30 minutos que, para todos os efeitos, se considera período de trabalho¹⁶;
- O regime de isenção de horário, aplicável ao pessoal dirigente ou que chefiem equipas multidisciplinares, não dispensa o cumprimento do dever de assiduidade diária ao serviço, bem como no cumprimento da duração média semanal de 35 horas de trabalho¹⁷.

Dispensa isenta de compensação de serviço

Pode ser concedida, em cada mês, uma dispensa de cinco horas, isenta de compensação, só podendo ser gozada até ao máximo de duas horas e trinta minutos seguidas, a solicitar de meio adequado ao dirigente máximo. Pode ser utilizada em mais de duas plataformas fixas, não podendo cada fração ser inferior a uma hora.

Estas dispensas têm de ser previamente autorizadas pela hierarquia competente, com a antecedência mínima de 24 horas e não podem afetar o regular funcionamento do serviço, nem afetar a permanência de, pelo menos, 50% do pessoal do respetivo serviço.

¹⁵ Mediante o disposto no número 3, do despacho interno n.º 35/2016/DGAE.

¹⁶ Mediante o disposto no número 4, do despacho interno n.º 35/2016/DGAE.

¹⁷ A Lei n.º 18/2016, de 20 de junho estabelece as 35 horas como período normal de trabalho dos trabalhadores em funções públicas.

2º CAPÍTULO – INSTRUMENTOS DE GESTÃO

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

O planeamento estratégico é um modo de gerir a mudança e identificar e realizar as ações mais importantes para a sustentabilidade da organização, tendo em conta os respetivos pontos fortes e fracos, conjugados com as ameaças e as oportunidades futuras que se lhe apresentam, possibilitando:

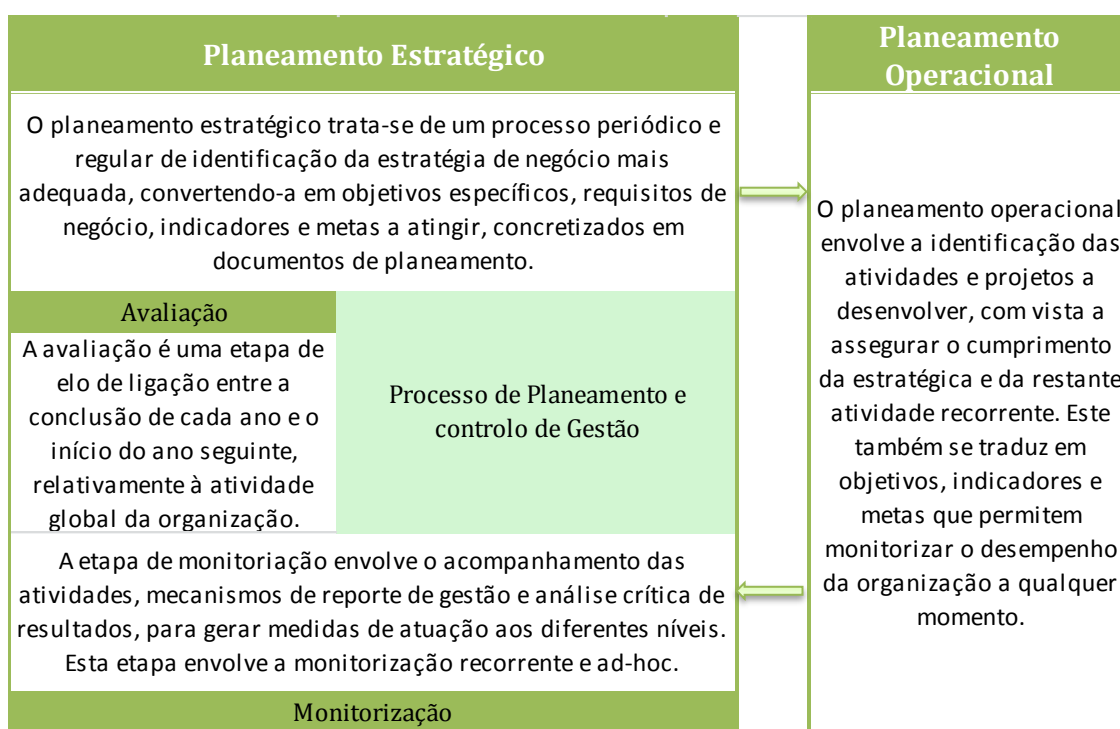
- Agilizar decisões;
- Melhorar a comunicação (interna e externa);
- Aumentar a capacidade dos dirigentes para tomar decisões;
- Promover uma consciência coletiva;
- Adotar uma visão de conjunto;
- Levar a cabo uma maior delegação de competências;
- Apontar uma direção única para todos os intervenientes;
- Orientar programas de qualidade;
- Melhorar o relacionamento da organização com seu ambiente interno e externo.

O planeamento estratégico visa identificar a atividade da DGAE, e inicia-se com a definição dos objetivos estratégicos (ocorre, em regra, de 3 em 3 anos), que são desdobrados em objetivos operacionais. Este processo envolve a Direção da DGAE e todos os dirigentes do organismo.

Tanto os objetivos estratégicos quanto os objetivos operacionais são um instrumento necessário para se iniciar a elaboração do Plano de atividades da DGAE, sendo que os objetivos operacionais se concretizam em cada uma das atividades que constam anualmente do plano de atividades, as quais são desenvolvidas por todos os trabalhadores e refletidas nos objetivos que lhes são definidos.

Conforme se pode ver na figura 2, o processo de planeamento é caracterizado por várias etapas, que permitem a revisão, adaptação e melhoria contínua das metodologias de suporte, de acordo com as necessidades e realidade da DGAE:

Figura 1 - Processo de planeamento estratégico e operacional



Para uma informação mais pormenorizada acerca dos objetivos estratégicos decorrentes das grandes linhas de atuação da DGAE, sugerimos a leitura complementar do Plano de Atividades disponibilizado no *site* da DGAE¹⁸

Quadro de avaliação e responsabilização - QUAR

Conforme previsto na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, que estabeleceu o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), a avaliação do desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1), assenta num Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), conforme exposto no artigo 10.º, da Lei n.º 66-b/2007, de 28 de dezembro:

- A Missão;
- Os objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente;
- Os objetivos anualmente fixados e, em regra, hierarquizados;
- Os indicadores de desempenho e respetivas fontes de verificação;
- Os meios disponíveis, sinteticamente referidos;
- O grau de realização de resultados obtidos na prossecução de objetivos;
- A identificação dos desvios e, sinteticamente, as respetivas causas;
- A avaliação final do desempenho do serviço.

¹⁸ Informação disponível no *site* da DGAE/Instrumentos de Gestão/Plano de Atividades.

O QUAR é um quadro referencial sobre a razão de ser e de existência dos serviços (missão), dos seus propósitos de ação (objetivos estratégicos), da aferição da sua concretização e da explicitação sumária dos desvios apurados no fim do ciclo de gestão. Sinteticamente, o QUAR permite:

- Evidenciar a estratégia do serviço;
- Divulgar interna e externamente os níveis de desempenho;
- Tornar visível a comparação entre meios e resultados;
- Tornar mais viável o “benchmarking” entre serviços.

A elaboração e monitorização do QUAR, nesta Direção-Geral, estão inseridas no processo de planeamento e prevê alguns objetivos operacionais anuais, considerados segundo três parâmetros de avaliação (eficácia, eficiência e qualidade), e que concorrem para os objetivos estratégicos, de acordo com uma matriz de relacionamento de objetivos. Para informação mais detalhada sobre o QUAR, está disponível no *site* da DGAE, o Plano de Atividades referente a cada ano.

FORMAÇÃO

Após a definição dos objetivos estratégicos e da aprovação do Plano de Atividades da DGAE, a área responsável pela promoção da Formação e Desenvolvimento de Competências, procede ao levantamento de necessidades de formação. Assim, todos os trabalhadores da DGAE devem colaborar na preparação do Plano de Formação da DGAE e, no âmbito do Diagnóstico de Necessidade Formativas de cada ano, devem preencher o Questionário aos Trabalhadores para levantamento das necessidades de formação anual.

São consideradas pela chefia, a sugestão de 3 propostas para ações de formação, que são alvo de procedimento de validação por parte dos dirigentes. Estas propostas de formação devem estar diretamente relacionadas com as funções que efetivamente os trabalhadores exercem devendo, sempre que possível, indicar a entidade formadora (geralmente a formação decorre nas instalações do INA - Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, recorrendo aos seus formadores).

Após a análise e tratamento da informação proveniente desta fase, é elaborado o Plano de Formação seguindo-se a sua aprovação. Note-se que a inscrição, frequência e pagamento destas ações de formação estão dependentes da autorização do superior hierárquico e do Diretor Geral da DGAE. Os funcionários têm o direito e o dever de conhecer, nomeadamente, os programas formativos, a duração, as datas e locais de realização de cada ação de formação que constitua uma necessidade para a melhoria do desempenho das suas funções.

Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública - SIADAP

A introdução do SIADAP na Administração Pública portuguesa surgiu da necessidade de implementar um novo modelo global de avaliação, enquanto instrumento estratégico de mudança, motivação e melhoria na AP, de introduzir a gestão por objetivos, de diferenciar o desempenho, de monitorizar a prestação individual e de corresponsabilizar trabalhadores e dirigentes pelos resultados da organização.

A Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro¹⁹ estabeleceu o SIADAP, com o objetivo de promover a competitividade entre serviços e um melhor ajustamento dos seus recursos e atribuições, em função dos resultados apresentados, orientando as suas atividades e aplicando critérios de avaliação transparentes. Visa ainda fomentar o trabalho em equipa e uma comunicação mais eficaz entre hierarquias, visto que permite uma maior participação do avaliado em todo o processo de avaliação. O novo SIADAP é composto por três subsistemas, que deverão ser geridos de forma integrada, articulando-se com o ciclo de gestão de cada serviço, designadamente:

Siadap 1: Os serviços são avaliados com base no cumprimento de objetivos de eficácia, eficiência e qualidade.

Siadap 2: A avaliação dos dirigentes superiores é feita de acordo com o grau de cumprimento dos compromissos assumidos em cartas de missão e em competências demonstradas, tendo também em conta as opções tomadas em matéria de gestão de recursos. A avaliação dos dirigentes intermédios é feita no fim da respetiva comissão de serviço e anualmente (de forma intercalar), com base em objetivos e competências, previamente acordados, e nos resultados atingidos pela respetiva unidade orgânica.

Siadap 3: Os restantes trabalhadores (não dirigentes) são avaliados de acordo com os resultados obtidos sobre os objetivos acordados, e as competências demonstradas, de caráter comportamental/profissional. Cada objetivo deve enquadrar-se em um ou mais dos seguintes tipos: produção de bens e atos ou prestação de serviços; qualidade; eficiência; aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências. Estão previstas quotas de 25% para os avaliados com Desempenho Relevante e, de entre estes, o Desempenho Excelente poderá ser atribuído a um máximo de 5% dos avaliados.

Os resultados da avaliação de desempenho dão origem à atribuição de pontos, com efeito sobre a mudança de posicionamento remuneratório dos trabalhadores. A definição de objetivos deverá ser feita em cascata, devendo os objetivos dos dirigentes e restantes trabalhadores refletir os objetivos das respetivas unidades orgânicas.

¹⁹ Alterada pelas Leis números 64-A/2008, de 31 de dezembro, 55-A/2010, de 31 de dezembro, e 66-B/2012, de 31 de dezembro.

3º CAPÍTULO – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

REGIME DE VÍNCULOS, CARREIRAS E REMUNERAÇÕES

Regime de Vínculos

A relação jurídica de emprego público é, atualmente, regulamentada pela Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, que estabelece os novos regimes de vinculação, carreiras e remunerações dos trabalhadores da Administração Pública. Assim, nos termos desta lei, a relação jurídica de emprego público constitui-se sob três formas:

- Nomeação: Reservada aos trabalhadores que exercem funções nas áreas de atividade indicadas no artigo 10.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro. Na falta de lei especial em contrário, a nomeação está sujeita a um período experimental de um ano, conforme especifica o artigo 12.º da referida lei;
- Comissão de Serviço: Aplicada ao exercício de cargos não inseridos em carreiras, como é o caso dos cargos dirigentes e para a frequência, por parte de quem já é possuidor de uma relação jurídica por tempo indeterminado, de curso de formação específico ou da aquisição de certo grau académico ou de certo título profissional, antes do período experimental;
- Contrato de trabalho em funções públicas: O contrato pode realizar-se por tempo indeterminado ou a termo resolutivo (certo ou incerto), e aplica-se a quem não deva ser nomeado ou colocado em comissão de serviço. A contratação está sujeita à realização de um período experimental²⁰, cuja duração que varia de acordo com o tipo de contrato e a carreira (técnico superior, assistente técnico, assistente operacional).

Carreiras

A Lei n.º 12-A/2008, de 17 fevereiro, estabelece a natureza dos postos de trabalho, pelo que as carreiras se dividem em carreiras gerais e carreiras especiais:

Carreiras Gerais (técnico superior, assistente técnico e assistente operacional): são aquelas cujos conteúdos funcionais caracterizam os postos de trabalho de que a generalidade dos órgãos ou serviços carece para o desenvolvimento das respetivas atividades.

Carreiras Especiais: são aquelas cujos conteúdos funcionais caracterizam os postos de trabalho de que apenas um ou alguns órgãos ou serviços carecem para o desenvolvimento das respetivas atividades.

²⁰ A informação relativa ao período experimental pode ser consultada nos artigos 76.º e 77.º da Lei n.º 59/2008 de 11 de setembro, que aprova o Regime do contrato de Trabalho em Funções Públicas.

Nível habilitacional

O nível exigido para integração em cada carreira, classifica-se em três graus de complexidade funcional. Assim:

- Carreiras de grau 1: quando se exija a titularidade da escolaridade obrigatória, ainda que acrescida de formação profissional adequada;
- Carreiras de grau 2: quando se exija a titularidade do 12.º ano de escolaridade ou de curso equiparado;
- Carreiras de grau 3: quando se exija a titularidade de licenciatura ou grau académico superior.

Categorias

- Carreiras unicategoriais: a que corresponde uma única categoria;
- Carreiras pluricategoriais: que se desdobram em mais do que uma categoria. Cada uma das categorias corresponde um conteúdo funcional distinto do das restantes.

Componentes da remuneração

A remuneração dos trabalhadores que exercem funções, ao abrigo de relações jurídicas de emprego público, é composta por:

- ✓ Remuneração base;
- ✓ Suplementos remuneratórios;
- ✓ Prémios de desempenho.

O direito à remuneração pelo exercício de funções ao abrigo de relações jurídicas de emprego público constitui-se pela aceitação da nomeação ou ato equiparado ou através do início do exercício efetivo de funções. Os trabalhadores nomeados definitivamente e contratados por tempo indeterminado exercem as suas funções integrados em carreiras. A cada categoria das carreiras, corresponde um número variável de posições remuneratórias.

Tabela remuneratória única

A tabela remuneratória única (TRU), bem como o enquadramento das remunerações base dos trabalhadores que exercem funções públicas, aprovada, na sequência da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, pela Portaria n.º 1553-C/2008, de 31 de dezembro, mantém-se em vigor, face ao disposto na alínea b) do n.º 2 do artigo 42.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho.

A tabela engloba a totalidade dos níveis remuneratórios suscetíveis de serem utilizados nas posições remuneratórias de todas as carreiras, gerais ou especiais, bem como dos cargos exercidos em comissão de serviço.

Período experimental

Após a fase de admissão na DGAE e, de acordo com a legislação em vigor, os funcionários iniciam um período designado por experimental, que varia em função da relação de emprego público que o trabalhador contratualizou com o organismo. Deste modo, o período experimental²¹ destina-se a comprovar se o trabalhador possui as competências exigidas pelo posto de trabalho que vai ocupar.

Assim, durante o período experimental, o funcionário é acompanhado por um júri que é especialmente constituído para esse efeito, ao qual compete a sua avaliação final, sendo que esta toma em consideração os elementos que o júri tenha recolhido, o relatório que o trabalhador deve apresentar e os resultados das ações de formação frequentadas. Nos contratos a termo, o júri do período experimental é substituído pelo respetivo superior hierárquico imediato.

O período experimental começa a contar a partir do início da execução da prestação do trabalhador, e abrange as ações de formação ministradas pela entidade empregadora pública ou frequentadas por determinação desta, desde que não excedam metade do tempo de duração do período experimental.

Regra geral, tem a seguinte duração:

Nomeação²²: duração de 1 ano.

Contratos por tempo indeterminado²³: Duração de 90 dias para os trabalhadores integrados na carreira de assistente operacional e noutras carreiras ou categorias com idêntico grau de complexidade funcional;

- Duração de 180 dias para os trabalhadores integrados na carreira de assistente técnico e noutras carreiras ou categorias com idêntico grau de complexidade funcional;
- Duração de 240 dias para os trabalhadores integrados na carreira de técnico superior e noutras carreiras ou categorias com idêntico grau de complexidade funcional.

Contratos a termo²⁴:

- Duração de 30 dias para contratos de duração igual ou superior a seis meses;
- Duração de 15 dias nos contratos a termo certo de duração inferior a seis meses e nos contratos a termo incerto cuja duração se preveja não vir a ser superior àquele limite.

²¹ Regulado no artigo 12.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, que estabelece o Regime de Vínculos, Carreiras e Remunerações na Administração Pública (LVCR) - da nomeação transitória e dos contratos – definido no Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas, aprovado pela Lei n.º 59/2008, de 11 de setembro (RCTFP).

²² De acordo com o artigo 12.º, n.º 2 da LVCR.

²³ De acordo com o artigo 76.º do RCTFP.

²⁴ De acordo com o artigo 77.º do RCTFP.

Conforme estabelece o artigo 78.º do RCTFP, a duração do período experimental pode ser reduzida por instrumento de regulamentação coletiva de trabalho, o que veio a acontecer²⁵, pelo que a duração do período experimental dos trabalhadores integrados na carreira de assistente técnico é de 120 dias e na de técnico superior, 180 dias.

Para efeitos de contagem de período experimental, não são consideradas:

- Faltas, mesmo que justificadas;
- Licenças;
- Dispensas;
- Suspensão de contrato.

Se o período experimental for concluído sem sucesso, o trabalhador regressa à situação jurídico-funcional anteriormente detida, quando este seja constituída e consolidada por tempo indeterminado ou, no caso contrário, cessa a relação jurídica de emprego público, em qualquer dos casos sem direito a indemnização. No entanto, o tempo de serviço decorrido no período experimental que se tenha este se tenha concluído com sucesso é contado, para todos os efeitos legais, na carreira e categoria em causa.

DEVERES DA DGAE

Enquanto entidade empregadora, a DGAE está obrigada a cumprir os deveres dispostos no artigo 87.º do RCTFP, além de outras disposições legais²⁶, nomeadamente:

- Respeitar e tratar o trabalhador com urbanidade e honestidade;
- Pagar pontualmente uma remuneração justa e adequada ao trabalho;
- Proporcionar boas condições (físicas e morais) de trabalho;
- Contribuir para o aumento do nível de produtividade do trabalhador, proporcionando-lhe formação profissional;
- Permitir a autonomia técnica do trabalhador que exerça atividades cuja regulamentação profissional a exija;
- Possibilitar o exercício de cargos em organizações representativas dos trabalhadores;

²⁵ Consultar o Acordo Coletivo de Trabalho n.º 1/2009 e o Regulamento de extensão n.º 1-A/2010, publicados no Diário da República.

²⁶ Conforme o artigo 68.º do RCTFP e o n.º 1, da cláusula 5.ª do Acordo Coletivo de Carreiras Gerais n.º 1/2009, que foi objeto de Regulamento de extensão n.º 1-A/2010, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 42, de 2 de março de 2010, aos trabalhadores que não se encontrem filiados numa associação sindical.

- Prevenir riscos e doenças profissionais, com a proteção da segurança e saúde do trabalhador, devendo indemnizá-lo dos prejuízos resultantes de acidentes de trabalho;
- Adotar medidas de higiene, segurança e saúde no trabalho que decorram, para o órgão ou serviço ou atividade, da aplicação de disposições legais vigentes;
- Facultar ao trabalhador a informação e formação necessária à prevenção de riscos de acidente e doença;
- Manter uma atualização permanente do registo do pessoal nos seus órgãos e serviços, com indicação dos nomes, datas de nascimento e admissão, modalidades de contratos, categorias, promoções, remunerações, datas de início e termo das férias e faltas que impliquem perda da remuneração ou diminuição dos dias de férias;
- Informar, por escrito, o trabalhador, no que se refere ao contrato que com o mesmo seja celebrado, acerca da respetiva identificação, local de trabalho, sede ou localização da entidade empregadora, categoria do trabalhador e caracterização sumária do seu conteúdo, datas de início do contrato e da atividade, prazo ou duração previsível do contrato se este for sujeito a termo resolutivo, duração das férias ou os critérios para a sua determinação nos casos em que não seja possível conhecer da sua duração, prazos de aviso prévio a observar por ambas as partes para a cessação do contrato ou os critérios para a sua determinação, valor da remuneração, período normal de trabalho diário e semanal com especificação dos casos em que é definido em termos médios e qual o instrumento de regulamentação coletiva de trabalho que é aplicável quando for caso disso;
- A entidade patronal deve ainda prestar ao trabalhador informação escrita relativa a outros direitos e deveres que decorram do contrato.

DIREITOS DOS TRABALHADORES

Os direitos e garantias dos trabalhadores decorrentes da Constituição da República Portuguesa e de legislação avulsa, que dizem respeito a este tema, podem enumerar-se sumariamente:

- ✓ Direito à retribuição, segundo a quantidade, natureza e qualidade, observando-se o princípio de que para trabalho igual salário igual, de forma a garantir uma existência condigna;
- ✓ Direito a organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da atividade profissional com a vida familiar;
- ✓ Direito à prestação do trabalho em condições de higiene, segurança e saúde;
- ✓ Direito ao repouso e aos lazeres;

- ✓ Direito a um limite máximo da jornada de trabalho;
- ✓ Direito ao descanso semanal;
- ✓ Direito a férias periódicas pagas;
- ✓ Direito à assistência e justa reparação, quando vítimas de acidente de trabalho ou de doença profissional.

A par destes direitos, existem outras garantias dos trabalhadores²⁷, proibindo à entidade empregadora pública a materialização de determinadas atuações que possam fazer perigar a concretização dessas mesmas garantias, a saber:

- Opor-se, por qualquer forma, ao exercício dos direitos do trabalhador, bem como a despedi-lo, aplicar-lhe outras sanções ou tratá-lo desfavoravelmente por causa desse exercício;
- Obstar, injustificadamente, à prestação efetiva do trabalho;
- Exercer pressão sobre o trabalhador para que atue no sentido de influir negativamente nas condições de trabalho dele ou dos companheiros;
- Diminuir a remuneração, salvo nos casos expressamente previstos na lei;
- Baixar a categoria do trabalhador, salvo nos casos expressamente previstos na lei;
- Sujeitar o trabalhador a mobilidade geral ou especial, salvo nos casos expressamente previstos na lei;
- Ceder trabalhadores do mapa de pessoal próprio para utilização de terceiros que sobre esses trabalhadores exerçam os poderes de autoridade e direção próprios da entidade empregadora pública ou por pessoa por ela indicada, salvo nos casos especialmente previstos;
- Obrigar o trabalhador a adquirir bens ou a utilizar serviços fornecidos pela entidade empregadora pública ou por pessoa por ela indicada;
- Explorar, com fins lucrativos, quaisquer cantinas, refeitórios, economatos ou outros estabelecimentos diretamente relacionados com o trabalho, para fornecimento de bens ou prestação de serviços aos trabalhadores;
- Fazer cessar o contrato e readmitir o trabalhador, mesmo com o seu acordo, havendo o propósito de o prejudicar em direitos ou garantias decorrentes da antiguidade.

²⁷ Conforme o artigo 89.º do Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas, aprovado pela Lei n.º 59/2008, de 11 de setembro.

Férias

As férias constituem um direito irrenunciável do trabalhador e o seu gozo não pode ser substituído por qualquer compensação económica ou outra. Traduzem-se um período de férias remuneradas em cada ano civil, na ausência ao serviço previamente autorizada, visando proporcionar um determinado período de descanso.

Cada trabalhador tem direito a um período mínimo de férias de 22 dias úteis, remuneradas sem subsídio de refeição. Ao período de férias anteriormente referido acresce um dia por cada dez anos de serviço efetivamente prestado. Cada trabalhador tem direito a um subsídio de férias a abonar, em regra, no mês de junho de cada ano civil.

Marcação o gozo das férias

As férias devem, em regra, ser gozadas no decurso do ano civil em que se vencem, seguida ou interpoladamente, desde que num dos períodos sejam gozados, no mínimo, 10 dias úteis consecutivos. As férias devem ser marcadas até 30 de abril de cada ano, de acordo com o interesse das partes. Na falta de acordo cabe ao empregador público marcar e elaborar o respetivo mapa de férias de acordo com os critérios fixados na lei, ouvindo para o efeito os representantes dos trabalhadores

DEVERES DOS TRABALHADORES

Os funcionários da DGAE encontram-se obrigados aos deveres gerais de prossecução do interesse público, de isenção, de imparcialidade, de informação, de zelo, de obediência, de lealdade, de correção, de assiduidade e de pontualidade²⁸.

Assiduidade e Pontualidade

Os trabalhadores devem comparecer regularmente ao serviço às horas que lhes forem designadas e aí permanecer continuamente, não podendo ausentar-se salvo nos termos e pelo tempo autorizado pelo respetivo superior hierárquico, sob pena de marcação de falta, de acordo com a lei aplicável.

Todas as entradas e saídas de qualquer dos períodos diários de prestação de serviço, seja qual for o momento em que ocorram, são obrigatoriamente registadas no sistema biométrico de registo de assiduidade, existente no piso da receção.

O período de aferição é mensal, admitindo-se a existência de saldos positivos, até ao limite de oito horas em cada mês, que são transitáveis exclusivamente para o mês seguinte e durante o mesmo ano civil.

²⁸ Estes deveres estão previstos e definidos nos números 2 e seguintes do artigo 3.º do Estatuto Disciplinar dos trabalhadores que exercem Funções Públicas, aprovado pela Lei n.º 58/2008, de 9 de setembro, mediante remissão expressa produzida pelo artigo 88.º do RCTFP.

O débito de horas, apurado no final de cada mês, dá lugar à marcação de uma falta, no último dia do mês que pode ser injustificada ou justificada, por cada período igual ou inferior à duração média diária do trabalho, tal como referido no n.º 3 do Despacho interno n.º 30/2015/DGAE.

A prestação de serviço externo e a frequência em ações de formação, devem ser registadas na plataforma de controlo de assiduidade e devidamente documentadas pelo próprio ou pela hierarquia competente, devendo ser enviadas antecipadamente para a Divisão de Gestão e Formação de Recursos Humanos, da Secretaria-Geral do Ministério da Economia.

Paralelamente, os trabalhadores têm, designadamente, o dever²⁹ de frequentar as ações de formação profissional que o empregador promova ou financie, para além dos deveres especiais que se encontram previstos em legislação avulsa, consoante o tipo de funções que exerçam.

Faltas

As ***faltas justificadas*** devem ser devidamente comprovadas e comunicadas ao empregador público e não determinam a perda ou prejuízo de quaisquer direitos do trabalhador:

- As dadas, durante 15 dias seguidos, por altura do casamento;
- As motivadas por falecimento do cônjuge, parentes ou afins, no máximo de (dias consecutivos):

1º Grau da linha reta - Pai/Mãe (Sogro/Sogra/Padrasto/Madrasta) - Tem direito a 5 dias.

1º Grau da linha reta - Filho/Filha/Enteado/Enteada/Genro/Nora - Tem direito 5 dias.

2º Grau da linha reta - Avô/Avó (do próprio ou do cônjuge) - Tem direito a 2 dias.

2º Grau da linha reta - Neto/Neta (do próprio ou do cônjuge) - Tem direito a 2 dias.

2º Grau da linha colateral - Irmão/Irmã/Cunhado/Cunhada - Tem direito a dias a 2 dias.

3º Grau da linha reta - Bisavô/Bisavó (do próprio ou do cônjuge) - Tem direito a dias a 2 dias.

3º Grau da linha reta - Bisneto/Bisneta (do próprio ou do cônjuge) - Tem direito a 2 dias.

Cônjuge - Tem direito a 5 dias.

Pessoas que vivam em União de Facto/Economia Comum com o Trabalhador - Tem direito a 5 dias.

²⁹ Estes deveres laborais estão consignados no n.º 2 da Cláusula 5.ª do Acordo Coletivo de Trabalho, que foi objeto de Regulamento de Extensão n.º 1-A/2010, aos trabalhadores que não se encontrem filiados em qualquer associação sindical.

- As motivadas pela prestação de provas em estabelecimento de ensino, nos termos da legislação especial;
- As motivadas por doença, acidente ou cumprimento de obrigações legais (no entanto, se o impedimento do trabalhador se prolongar efetiva ou previsivelmente para além de um mês, aplica-se o regime de suspensão da prestação do trabalho por impedimento prolongado);
- As motivadas pela necessidade de prestação de assistência inadiável e imprescindível a membros do seu agregado familiar;
- As motivadas pela necessidade de tratamento ambulatorio, realização de consultas médicas e exames complementares de diagnóstico que não possam efetuar-se fora do período normal de trabalho e só pelo tempo estritamente necessário;
- As motivadas por isolamento profilático;
- As ausências não superiores a quatro horas e só pelo tempo estritamente necessário, justificadas pelo responsável pela educação de menor, uma vez por trimestre, para deslocação à escola tendo em vista inteirar -se da situação educativa do filho menor;
- As dadas para doação de sangue e socorrismo;
- As motivadas pela necessidade de submissão a métodos de seleção em procedimento concursal;
- As dadas por conta do período de férias;
- As dadas pelos trabalhadores eleitos para as estruturas de representação coletiva;
- As dadas por candidatos a eleições para cargos públicos, durante o período legal da respetiva campanha eleitoral.

As faltas justificadas devem ser sempre justificadas através da aplicação de controlo de assiduidade e em momento prévio à sua ocorrência quando previsível, ou no dia seguinte à sua ocorrência, salvo nas situações em que os dias de ausência se prolonguem e cujo prazo para apresentação da justificação se encontra estabelecido por lei.

As *faltas injustificadas*, são aquelas dadas fora do elenco previsto na lei, ou de entre as legalmente previstas, mas sem apresentação de justificação. Para além de constituírem violação do dever de assiduidade, implicam sempre a perda de remuneração correspondente ao período de ausência e desconto na antiguidade. Constitui infração grave quando a falta tiver lugar nos dias ou meios dias, imediatamente anteriores ou posteriores aos dias de descanso ou feriados.

Para mais informação sobre o regime de faltas, consultar a legislação aplicável:

- Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP) - artigos 4.º, 122.º e 133.º a 135.º

- Código do Trabalho (CT) - artigos 248.º a 257.º

Ética profissional

Os dirigentes e os funcionários da DGAE, no desempenho das suas funções e atividades ligadas ao serviço do interesse público, estão subordinados à Constituição da República Portuguesa (CRP) e o Código de Procedimento Administrativo (CPA), devendo ter sempre uma conduta responsável de sigilo e ética.

Assim, no âmbito dos objetivos do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas para 2010 na DGAE, entendeu esta Direção-Geral ter por referência a Carta de Ética da Administração Pública³⁰, cujos princípios mantêm toda a atualidade:

- Princípio do Serviço Público: os funcionários encontram-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo;
- Princípio da Legalidade: os funcionários atuam em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito;
- Princípio da Justiça e Imparcialidade: os funcionários, no exercício da sua atividade, devem tratar de forma justa e imparcial todos os cidadãos, atuando segundo rigorosos princípios de neutralidade;
- Princípio da Igualdade: os funcionários não podem beneficiar ou prejudicar qualquer cidadão em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social;
- Princípio da Proporcionalidade: os funcionários, no exercício da sua atividade, só podem exigir aos cidadãos o indispensável à realização da atividade administrativa;
- Princípio da Colaboração e Boa-Fé: os funcionários, no exercício da sua atividade, devem colaborar com os cidadãos, segundo o princípio da Boa-Fé, tendo em vista a realização do interesse da comunidade e fomentar a sua participação na realização da atividade administrativa;
- Princípio da Informação e Qualidade: os funcionários devem prestar informações e/ou esclarecimentos de forma clara, simples, cortês e rápida;
- Princípio da Lealdade: os funcionários, no exercício da sua atividade, devem agir de forma leal, solidária e cooperante;
- Princípio da Integridade: os funcionários regem-se segundo critérios de honestidade pessoal e de integridade de caráter;
- Princípio da Competência e Responsabilidade: os funcionários agem de forma responsável e competente, dedicada e crítica, empenhando-se na valorização profissional.

³⁰ Resolução do Conselho de Ministros n.º 47/97, de 27 de fevereiro.

AS ESTRUTURAS REPRESENTATIVAS DOS TRABALHADORES

Nos termos do artigo 59º da Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro, funciona junto do dirigente máximo de cada organismo, uma Comissão Paritária com competência consultiva para apreciar as propostas de avaliação dadas a conhecer aos trabalhadores avaliados antes da homologação.

Assim e, de acordo com os resultados do processo eleitoral para os vogais dos representantes dos trabalhadores, realizado no dia 23 de janeiro de 2015, a Comissão Paritária, para o período de quatro (4) anos – 2015-2018. O Despacho interno n.º 8/2015/DGAE, entrou em vigor em 6 de fevereiro de 2015, e está disponível na página eletrónica da DGAE, com a constituição da respetiva Comissão Paritária.

CONTACTOS ÚTEIS RH – SECRETARIA-GERAL

Para efeito dos contactos feitos pelos trabalhadores em exercício de funções na DGAE, ou pelos que se encontram a exercer funções noutros organismos, que é necessário estabelecer com a Secretaria-Geral do Ministério da Economia relativamente aos assuntos da área dos recursos humanos, estão acessíveis alguns endereços eletrónicos específicos consoante o assunto:

❖ Correio Eletrónico

Email geral:

secretaria.geral@sg.min-economia.pt

Emissão de declarações e pedidos de contagem de tempo para aposentação:

recursoshumanos@sg.min-economia.pt

Pedidos de irregularidades e/ou anomalias relativos ao registo de assiduidade:

assiduidade.dgae@sg.min-economia.pt

Questões relacionadas com o recibo de vencimento, abonos e descontos:

vencimentos.dgae@sg.min-economia.pt

❖ Telefone: 21 791 16 00

Fax: 21 791 16 04

❖ Presencial

Secretaria-Geral do Ministério da Economia

Av. da República, 79
1069-218 Lisboa

Localização geográfica da Secretaria-Geral:



Outros serviços disponibilizados pelos RH:

❖ Inscrição nos Serviços Sociais da Administração Pública (SSAP):

Podem ser beneficiários dos Serviços Sociais da Administração Pública, os trabalhadores da administração direta e indireta do Estado, com exceção daqueles que se encontrem abrangidos por outros regimes de idêntica natureza³¹.

Salientam-se alguns benefícios:

- Programas de férias para descendentes ou equiparados (idades entre os 6 e os 17 anos);
- Programas de férias para aposentados e cônjuges;
- Subsídio de creche e educação pré-escolar para descendentes ou equiparados;
- Subsídio para estudos destinado a beneficiários, descendentes e cônjuges (sem profissão remunerada) que frequentem ensino básico ou secundário;
- Apoio socioeconómico a beneficiários em situação socialmente gravosa;
- Refeitórios destinados a beneficiários titulares e familiares;
- Centros de Convívio para beneficiários aposentados;
- Centros de Férias para utilização dos beneficiários titulares, com abrangência aos familiares e convidados;
- Acordos com médicos e clínicas que proporcionam vários descontos, mediante a apresentação do cartão de beneficiário;

³¹ De acordo com o Decreto-Lei n.º 122/2007, de 27 de abril e do Regulamento de Inscrição de Beneficiários (Portaria n.º 1084/2008, de 25 de Setembro).

- Acordos Comerciais;
- Acordos com Lares e Apoio Domiciliário;
- Acordos com Creches e Jardins de Infância.

Pretendendo contribuir para a melhoria da resposta às necessidades dos seus beneficiários, os SSAP estabelecem vários acordos e protocolos³² com diversas entidades na área da saúde, apoio à infância, unidades de restauração e estabelecimentos comerciais dos vários ramos de atividade, que lhes proporcionam reduções ou descontos na aquisição dos mais diversos produtos ou prestação de serviços, mediante a apresentação do cartão de beneficiário.

❖ Inscrição no Cofre de Previdência:

Para usufruir das regalias e protocolos do Cofre, podem ser associados todos os trabalhadores que exerçam funções em serviços do Estado, civis ou militares, autarquias locais, empresas públicas, fundações e Institutos, bem como os funcionários do próprio Cofre.

Para se inscrever, deverá preencher a Proposta de admissão, com indicação da modalidade que pretende adotar e confirmada pela Secretaria-Geral do Ministério da Economia, através do carimbo ou selo branco em uso (<http://www.cofre.org/cofre/Associados-Formularios-Formularios.aspx>).

³² Mais informação disponível, em: <https://www.ssap.gov.pt/web/guest/protocolos-e-acordos>

LEGISLAÇÃO E DOCUMENTOS

❖ *Listagem de diplomas em vigor e documentos disponíveis na intranet*

Decreto-Lei n.º 11/2014, publicado no D.R., 1.ª série, n.º 15, de 22 de janeiro de 2014, aprova a Lei Orgânica do Ministério da Economia

(<https://dre.pt/application/file/570862>)

Decreto Regulamentar n.º 5/2015, publicado no D.R., 1.ª série, n.º 139, de 20 de julho de 2015, aprova a Orgânica da Direção-Geral das Atividades Económicas

(<https://dre.pt/application/conteudo/69839463>)

Portaria n.º 316/2015, publicada no D.R., 1.ª série, n.º 191, de 30 de setembro de 2015, estabelece a estrutura nuclear da Direção-Geral das Atividades Económicas e as competências das respetivas unidades orgânicas

(<https://dre.pt/application/conteudo/70411880>)

Despacho n.º 11218/2015, publicado no D.R., 2.ª série, n.º 196, de 7 de outubro de 2015, aprova a criação das unidades orgânicas flexíveis da DGAE e fixação das respetivas competências

(<https://dre.pt/application/file/70471645>)

Despacho n.º 1836/2013, publicado no D.R., 2ª Série, n.º 22, de 31 de janeiro de 2013, aprova a nomeação como Diretor-Geral das Atividades Económicas, o Dr. Artur Lami

(<https://dre.tretas.org/pdfs/2013/01/31/dre-306603.pdf>)

Despacho interno n.º 30/2015/DGAE, aprova o Regulamento Interno de Funcionamento, Atendimento, e Horário de Trabalho na DGAE, com as alterações produzidas pelo Despacho interno n.º 35/2016/DGAE

(Pasta partilhada DGAE.GLOBAL).

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização dos organismos da Administração Pública

(<https://www.siadap.gov.pt/PaginasPublicas/Servicos.aspx>)

Plano de Atividades da DGAE

(<http://www.dgae.min-economia.pt/DGAE/InstrumentosdeGestão/PlanodeAtividades>)

Decreto-Lei n.º 4/2015 de 7 de janeiro, publicado no D.R., 1ª Série, de 07-01-2015, aprova o novo Código do Procedimento Administrativo

(<https://dre.pt/application/file/66047121>)

❖ **Relação de trabalho: legislação aplicável aos trabalhadores da DGAE**

Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, publicada no D.R., n.º 117, 1.ª Série, de 20 de junho, aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP)

(<https://dre.pt/application/file/25677132>)

Acordo Coletivo de Trabalho n.º 1/2009, publicado no D.R., 2.ª série, n.º 188, de 28 de setembro de 2009

(https://www.caad.org.pt/files/documentos/Acordo_Colectivo_de_Trabalho_1_2009-09-28.pdf)

Regulamento de extensão n.º 1-A/2010, publicado no D.R., 2.ª série, n.º 42, de 2 de março de 2010.

Extensão do acordo coletivo de trabalho n.º 1/2009 (acordo coletivo de carreiras gerais), publicado no D.R., 2.ª série, n.º 188, de 28 de setembro de 2009

(<https://dre.pt/application/file/2682542>)

Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, aprova o Estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado

(<https://dre.pt/application/conteudo/581061>), com as alterações produzidas pela Lei n.º 128/2015, de 3 de setembro, (<https://dre.pt/application/file/70179244>)

Lei n.º 51/2005, de 30 de agosto, estabelece as regras para as nomeações dos altos cargos dirigentes da Administração Pública

(<https://dre.pt/application/file/245259>)

❖ **SIADAP 1, SIADAP 2 e SIADAP 3**

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, estabelece o Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP)

(<http://dre.pt/pdf1sdip/2007/12/25001/0000200021.pdf>)

Portaria n.º 1633/2007, de 31 de dezembro, aprova os modelos de Fichas de autoavaliação e avaliação do desempenho

(<http://dre.pt/pdf1sdip/2007/12/25100/0914109155.pdf>)

Portaria n.º 359/2013, de 13 de dezembro, aprova os Novos modelos de fichas de autoavaliação e avaliação do desempenho

(<http://www.dre.pt/pdf1s/2013/12/24200/0676406777.pdf>)

Despacho Normativo n.º 4-A/2010, 8 de fevereiro, estabelece os critérios a aplicar na realização da ponderação curricular, prevista no artigo 43.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, bem como os procedimentos a que a mesma deve obedecer

(<https://dre.pt/application/file/2077877>)

Anexo B – Ficha do Funcionário

Nome: _____

Data Admissão DGAE: ____/____/____ Nº Mecâno gráfico: _____

Vencimento Base: _____ Categoria: _____

CTFP Comissão de Serviço Mobilidade Interna

Endereço: _____

Código Postal: _____ Distrito: _____ Concelho: _____

Data Nascimento: ____/____/____ Naturalidade.: _____

Cartão do Cidadão / BI n.º: _____ Local de Emissão: _____

NIF: _____ SNS: _____

Telefone: _____ Telemóvel: _____

Email: _____

Contato em caso de emergência: _____ Parentesco: _____

Filiação: Pai: _____

Mãe: _____

Nome do Conjuge: _____

Nome dos Dependentes:

1) _____ Data Nasc: ____/____/____

2) _____ Data Nasc: ____/____/____

3) _____ Data Nasc: ____/____/____

4) _____ Data Nasc: ____/____/____

Mobilidade Interna

Organismo de origem: _____

Organismo de destino: _____

Data início: ____/____/____ Data fim: ____/____/____

Consolidou mobilidade

Não consolidou mobilidade Data de Regresso: ____/____/____

Anexo C – Ficha de Controlo do Processo de Acolhimento

Nome:

Relação jurídica de emprego público:

Unidade Orgânica:

Data de início de funções na DGAE:

N.º Mecanográfico:

FICHA DE CONTROLO DO PROCESSO DE ACOLHIMENTO

1 Receção da Notificação por parte da DGAE (anúncio)		
2 Designação do Técnico de Acolhimento pela Unidade Orgânica		
3 Preparação do Posto de Trabalho pelo Apoio TIC - Computador		
4 Preparação do Posto de Trabalho pelo Apoio TIC - Telefone		
5 Inclusão na Lista Telefónica Interna		
6 Preparação no Posto de Trabalho (NAT) - Mobiliário		
7 Preparação no Posto de Trabalho (NAT) - Material deEscritório		
8 Criação pelo Apoio TIC do e-mail e <i>password</i> no sistema informático		
9 Verificação do posto de trabalho pelo Técnico de RH		
10 Recepção à entrada da DGAE		
11 Entrega do Manual de Acolhimento		
12 Entrega do Código de Ética		
13 Entrega pelo colaborador à área de RH da informação pessoal		
14 Abertura de ficha de colaborador no Sistema de Gestão de RH		
15 Preenchimento do impresso de Seg. Social (mod. RV1009-DGSS)		
16 Preenchimento da Declaração Art.º 92º do Código do IRS		
17 Preenchimento do Boletim de Inscrição na ADSE (mod. 1027) do Min. Finanças		
18 Preenchimento do Boletim da Alteração ADSE (mod. 1028) - se aplicável		
19 Preparação do controlo de Assiduidade		
20 Fotografia		
21 Apresentação ao Técnico de RH		
22 Apresentação aos Dirigentes da U.O. de colocação		
23 Informação aos responsáveis pela segurança e vigilância da DGAE		
24 Assinatura do contrato de trabalho em funções públicas		
25 Receção do processo individual do colaborador		

<p>Data: _____</p> <p>O processo encontra-se concluído</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;">O Técnico Superior</p> <p>Aprovado por:</p> <p style="text-align: center;">Artur Lami (Diretor-Geral da DGAE)</p>	<p>Data: _____</p> <p>Arquive-se no processo individual</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;">O Chefe de Divisão</p> <p style="text-align: right;">Data de aprovação:</p>
--	---

CV (modelo europeu)



INFORMAÇÃO PESSOAL



Ana Paula Saldanha Marquês Saraiva

📍 Rua Comandante Oliveira e Carmo, Nº1 – 1º Esquerdo, 2805-213 Almada, Portugal

☎ +351 961 834 645

✉ anapsaraiva@gmail.com

Sexo Feminino | Data de nascimento 03/05/1979 | Nacionalidade Portuguesa

PROFISSÃO

Trabalhador em Funções Públicas / Técnico Superior

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

16 Julho 2013 - Presente

Técnico Superior

Direção Geral das Atividades Económicas, Av. Visconde Valmor 72, 1069-041 Lisboa (Portugal)
Divisão da Regulamentação e Acompanhamento do Comércio

Administração Pública (Administração Central e Direta do Estado)

Julho 2010 – Fevereiro 2011

Assistente de Ensaios Clínicos e Secretariado de Direção (Unidade Investigação Clínica)

Multinacional Sanofi-Aventis, Produtos Farmacêuticos, Lda.

Empreendimento Lagoas Park, Edifício 7 - 3º Piso, 2740-244 Porto Salvo (Portugal)

Indústria Farmacêutica

Fevereiro 2009 – Agosto 2009

Secretária de Direção

Instituto Português de Oncologia de Lisboa, Francisco Gentil, E.P.E.

Rua Professor Lima Basto, 1099-023 Lisboa (Portugal)

Administração Indireta do Estado, Entidades Públicas Empresariais

Novembro 2008 - Dezembro 2008

Estágio curricular em Comunicação de Marketing

SPIE Portugal, S.A., Estr. Outeiro de Polima, Lote A – Abóboda, 2785-518 São Domingos de Rana (Portugal)

Indústria e prestação de serviços

Julho 2008 – Setembro 2008

Estágio curricular em Assessoria de Imprensa e Relações Públicas

TVI, Televisão Independente, S.A., Rua Mário Castelhamo, n.º 40, Queluz de Baixo, 2734-502 Barcarena (Portugal)

Operador de Televisão

Outubro 2006 – Agosto 2007

Gestora de Projetos de Consultadoria de Gestão e Vendas

Ideiateca - Consultores de Gestão e de Vendas, Lda., Rua do Alecrim, 38 – 1º andar, 1200-018 Lisboa (Portugal)

Auditoria e Consultadoria na Área Financeira

Junho 2001 – Setembro 2001

Assistente de Call Center

Novis, Telecomunicações Fixas, SA.

Operadora de Telecomunicações Fixas

EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

22 Setembro – 15 Dezembro 2014

Formação em Inglês (50 horas)

Direção-Geral das Atividades Económicas (DGAE)

02 Setembro – 06 Setembro 2013

Formação em Excel (30 horas)

Secretaria Geral do Ministério de Economia

Outubro 2012 – Julho 2013

Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública - CEAGP 13ª Edição (Média de 15 valores)

Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA)

- Regime Legal de Gestão de Recursos Humanos da Administração Pública;
- Regime Legal da Contratação Pública;
- Contabilidade Pública;
- Estatística;
- Organização do Estado e da Administração Pública;
- Economia Pública;
- Direito Administrativo;
- Liderança, pessoas e desenvolvimento organizacional;
- Comunicação pessoal;
- Informática.

Setembro – Dezembro 2011

Curso Prático de Contabilidade e Fiscalidade, com Informática Aplicada (48H) CERTFORM, escola de formação prática

Novembro 2007 – Julho 2008

Pós-Graduação em Estratégias de Comunicação e Assessoria Mediática (Média de 14 valores)

Instituto Superior de Línguas e Administração (ISLA – Lisboa)

Outubro 2002 – Setembro 2006

Licenciatura no curso Ciências da Comunicação (Média de 14 valores)

Universidade Autónoma de Lisboa (UAL)

Setembro 1995 – Junho 1998

Curso Técnico-Profissional de Contabilidade de nível III (Média de 14 valores)

Colégio de Pina Manique – Casa Pia de Lisboa

Setembro 1992 – Junho 1995

Curso Técnico-Profissional de Administração e Comércio de nível II (Média de 16 valores)

Colégio de Pina Manique – Casa Pia de Lisboa

COMPETÊNCIAS PESSOAIS

Língua materna Português

Outras línguas

	COMPREENDER		FALAR		ESCREVER
	Compreensão oral	Leitura	Interação oral	Produção oral	
Inglês	B1	B1	A2	A2	B1

Níveis: A1/2: Utilizador básico - B1/2 utilizador independente - C1/2: utilizador avançado
Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas

Competências de comunicação	Adquiridas na Pós-Graduação em Assessoria Mediática, bem como no curso de licenciatura em Ciências da Comunicação. Respeito pelos valores éticos e deontológicos do serviço público e do sector concreto em que se insere.
Competências de organização	Através da coordenação das tarefas a realizar, de acordo com os objetivos superiormente estipulados, definindo prioridades para si e para o serviço, tendo em conta uma gestão adequada e os recursos existentes.
Competências técnicas	Competências adquiridas no âmbito do Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública (INA): autonomia, rigor, eficiência e eficácia. Boas competências de Trabalho de Equipa e Cooperação, através da integração e coordenação com equipas de trabalho variadas.
Competências informáticas	Bom domínio do Software Microsoft Office, Microsoft Excel, Outlook e utilização de internet.

Lisboa, 28 de Setembro de 2016

Ana Saraiva