



Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

**Projeto de Intervenção Comunicacional e Ergonómica na Direção-
Geral da Administração Escolar**

Rui Miguel Figueira da Silva Soares

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

Orientador:
Doutor Juan Mozzicafreddo, Professor Catedrático,
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

setembro, 2015



Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

Projeto de Intervenção Comunicacional e Ergonómica na Direção-
Geral da Administração Escolar

Rui Miguel Figueira da Silva Soares

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

Orientador:
Doutor Juan Mozzicafreddo, Professor Catedrático,
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

setembro, 2015

AGRADECIMENTOS

Dirijo um especial agradecimento à minha família pelo apoio e pelas condições propícias para estudo que desde sempre me proporcionaram, inclusive para a realização deste trabalho de projeto.

Uma palavra de especial apreço aos meus colegas de trabalho, pela disponibilidade e abertura na disponibilização de informação e troca de ideias.

Uma palavra também de consideração e reconhecimento aos colegas deste mestrado, pela partilha de pontos de vista e opiniões, bem como a amigos chegados, pelo apoio e incentivo demonstrados.

RESUMO

Nas últimas décadas ocorreram na Administração Pública importantes alterações no modo como esta se organiza, os princípios de gestão em que se baseia e, por consequente, a forma como se relaciona com os cidadãos. Vigorando durante muitas décadas o modelo de Administração Pública Tradicional/Organização Profissional Weberiana, assistiram-se, posteriormente, a implementações de modelos gestor provenientes do *New Public Management* e do *New Public Service*, surgindo também, em particular no início do séc. XXI, sucessivos programas de modernização administrativa, com vista a contribuir para melhoria do serviço prestado.

No âmbito da sua modernização administrativa, a Direção-Geral da Administração Escolar (organismo alvo desta investigação), possui, atualmente, insuficiências relacionadas com:

1. Instrumentos e práticas de comunicação interna (que não estimulam a uma comunicação integrada entre os seus trabalhadores);
2. Instrumentos e práticas de comunicação externa (que não potenciam a sua imagem institucional);
3. Aspectos ergonómicos (relacionado com as práticas e materiais de trabalho usados).

Sendo maioritariamente composto por docentes e técnicos superiores (recursos humanos qualificados), as matérias relacionadas com a comunicação interna e externa encontram-se interligadas e assumem um papel fundamental no desempenho desta organização.

Paralelamente, possuindo uma média de idade elevada (48,4 anos) entre os seus trabalhadores e situando-se num edifício com mais de 40 anos de existência, impõem-se também, nesta Direção Geral, cuidados acrescidos e preventivos nas áreas do conforto, segurança e saúde, em ambiente de escritório, sendo a ergonomia a disciplina de eleição para o estudo desta problemática.

Palavras-chave: Administração Pública, Comunicação Interna, Comunicação Externa, Ergonomia, Direção-Geral da Administração Escolar, Ministério da Educação e Ciência.

ABSTRACT

In recent decades occurred, in public administration, major changes in the way it is organized, the management principles that are based on, and consequently, the way it relates to citizens.

Used for many decades, the model of traditional public administration not only suffered changes due to the implementation of managerial models from the *New Public Management* and *New Public Service*, but also, particularly at the beginning of the 21st Century, to the successive administrative modernization programs, in order to contribute to the improvement of service to the citizen.

As part of its administrative modernization, the Direção-Geral da Administração Escolar (organization studied in this investigation), currently has shortcomings related to:

1. Instruments and internal communication practices (which does not enhance an integrated communication between their employees);
2. Instruments and external communication practices (which does not add value to their corporate image);
3. Ergonomic aspects (related to work practices and materials used).

Being mainly composed by teachers and senior technicians (qualified human resources), the aspects related to internal and external communication are connected and play a key role in the performance of this organization.

At the same time, having their staff a mean age of 48.4 years and standing in a building with more than 40 years of existence, it's also necessary an preventive care for comfort, safety and health issues in office environment, being the ergonomics the chosen discipline for studying this issue.

Keywords: Public Administration, Internal Communication, External Communication, Ergonomics, Direção-Geral da Administração Escolar, Ministério da Educação e Ciência.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO ANALÍTICO SOBRE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ..	3
1.1 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	3
1.1.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA TRADICIONAL/ORGANIZAÇÃO PROFISSIONAL WEBERIANA	3
1.1.1.1 Alcance	4
1.1.1.2 Limites	5
1.1.2 <i>NEW PUBLIC MANAGEMENT</i>	6
1.1.2.1 Alcance	7
1.1.2.2 Limites	8
1.1.3 <i>NEW PUBLIC SERVICE</i>	9
1.1.3.1 Alcance	10
1.1.3.2 Limites	10
1.1.4 <i>NEW PUBLIC GOVERNANCE</i>	11
1.1.4.1 Alcance	11
1.1.4.2 Limites	12
1.2 MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	13
1.2.1 LEGISLAÇÃO E PROGRAMAS RELEVANTES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA	15
1.2.2 AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA (AMA, I.P.)	18
CAPÍTULO 2 - CARACTERIZAÇÃO DO ORGANISMO EM ESTUDO	21
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA DGAE/MEC	21
2.1.1 RESUMO HISTÓRICO	21
2.1.2 MISSÃO	21
2.1.3 ATRIBUIÇÕES	22
2.1.4 ORGÂNICA	22
2.1.5 CARACTERIZAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	24
2.1.6 CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS	24
2.1.6.1 Distribuição de RH por Direção de Serviços, categoria profissional e género	24
2.1.6.2 Distribuição por faixa etária	26
2.1.6.3 Distribuição de RH por grau de escolaridade	27
2.1.7 CONQUISTAS, PROBLEMAS E DESAFIOS	28
CAPÍTULO 3 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO	31
3.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	31

3.1.1 COMUNICAÇÃO INTERNA	32
3.1.1.1 Instrumentos/práticas de comunicação interna existentes na DGAE/MEC	38
3.1.1.2 Propostas de solução para as insuficiências/disfuncionalidades encontradas	44
3.1.2 COMUNICAÇÃO EXTERNA	49
3.1.2.1 Instrumentos de comunicação externa existentes na DGAE/MEC	52
3.1.2.2 Propostas de solução para as insuficiências/disfuncionalidades encontradas	57
3.2 ERGONOMIA	61
3.2.1 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS SOBRE ERGONOMIA	61
3.2.1.1 Insuficiências/disfuncionalidades ergonómicas encontradas na DGAE/MEC.....	66
3.2.1.1.1 Ao nível das posturas músculo-esqueléticas	67
3.2.1.1.2 Ao nível do ecrã, visão e iluminação	67
3.2.1.1.3 Ao nível da temperatura e humidade.....	67
3.2.1.1.4 Ao nível do ruído.....	67
3.2.1.1.5 Ao nível da prevenção de acidentes de trabalho	68
3.2.1.1.6 Ao nível de espaços para descanso/pausas.....	68
3.2.1.2 Propostas de solução para as insuficiências/disfuncionalidades encontradas	69
CONCLUSÃO	77
BIBLIOGRAFIA	79
FONTES.....	83
Legislação.....	83
Outras fontes	83
Anexo A (Organograma da DGAE/MEC).....	i
Anexo B (Sistema de <i>e-mail</i> – Microsoft Outlook)	ii
Anexo C (Sistema InfoClipEx – página principal)	iii
Anexo D (Sistema InfoClipEx – página pesquisa geral).....	iv
Anexo E (<i>Intranet</i> da DGAE/MEC – página principal).....	v
Anexo F (<i>Intranet</i> da DGAE/MEC – página principal - continuação)	vi
Anexo G (Portal AJUDA-ME)	vii
Anexo H (Portal AJUDA-ME - continuação).....	viii
Anexo I (<i>Website</i> da DGAE/MEC na <i>Internet</i> – página principal)	ix
Anexo J (<i>Website</i> da DGAE/MEC na <i>Internet</i> – Separador DGAE).....	x
Anexo K (Sistema SIGRHE – página principal)	xi
Anexo L (Satisfação com mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores).....	xii
Anexo M (Satisfação com a aptidão da gestão de topo para comunicar)	xii

Anexo N (Satisfação com a aptidão da gestão de nível intermédio para comunicar)	xii
Anexo O (Satisfação com os equipamentos de comunicação disponíveis)	xiii
Anexo P (Satisfação com a imagem da organização)	xiii
Anexo Q (Satisfação com o relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade)	xiii
Anexo R (Satisfação com as condições de higiene)	xiv
Anexo S (Satisfação com as condições de segurança)	xiv
Anexo T (Satisfação com os utilizadores da LOJA)	xv
Anexo U (Satisfação com os utilizadores do CAT)	xv
Anexo V (Satisfação com os utilizadores do SIGRHE)	xv

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.1 - Características do <i>New Public Governance</i>	11
Quadro 2.1 - Piso no edifício e missão de cada Direção de Serviços.....	22
Quadro 2.2 - Distribuição de RH por Direção de Serviços, categoria profissional e género	25
Quadro 2.3 - Distribuição de RH por faixa etária	26
Quadro 2.4 - Distribuição de RH por grau de escolaridade.....	27
Quadro 3.1 - Instrumentos, meios e práticas de melhoria de comunicação interna	33
Quadro 3.2 - Barreiras comunicacionais	35
Quadro 3.3 - Instrumentos de comunicação interna existentes na DGAE/MEC.....	38
Quadro 3.4 - Práticas de comunicação interna existentes na DGAE/MEC.....	41
Quadro 3.5 - Avaliação de <i>Corporate Social Responsibility</i>	50
Quadro 3.6 - Instrumentos de comunicação externa existentes na DGAE/MEC	53
Quadro 3.7 - Temperaturas aceitáveis para trabalhadores de escritório com um inverno e verão normais, considerando uma velocidade do ar de 0,15 metros/segundo.....	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 - Distribuição de RH por DS (em %).....	25
Figura 2.2 - Distribuição de RH por categoria profissional	25
Figura 2.3 - Distribuição de RH por género.....	25
Figura 2.4 - Distribuição de RH por faixa etária (em %)	27
Figura 2.5 - Distribuição de RH por grau de escolaridade (em %)	28

GLOSSÁRIO DE ABREVIATURAS

AMA, I.P. - Agência para a Modernização Administrativa, Instituto Público.

BS - Balanço Social

CAT - Centro de Atendimento Telefónico

CPA - Código de Procedimento Administrativo

CRP - Constituição da República Portuguesa

CSR - *Corporate Social Responsibility*

DGAE/MEC - Direção-Geral da Administração Escolar/Ministério da Educação e Ciência

DGEstE - Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares

DGO - Direção-Geral do Orçamento

DGP - Divisão de Gestão de Processos

DGRHE - Direção Geral dos Recursos Humanos da Educação

DI - Divisão de Informática

DSCI - Direção de Serviços de Concursos e Informática

DSEEPE - Direção de Serviços de Ensino e das Escolas Portuguesas no Estrangeiro

DSEPC - Direção de Serviços do Ensino Particular e Cooperativo

DSGP - Direção de Serviços de Gestão e Planeamento

DSGRHF - Direção de Serviços de Gestão dos Recursos Humanos e Formação

DSJC - Direção de Serviços Jurídicos e Contencioso

EFQM - *European Foundation for Quality Management*

FAQ - *Frequently Asked Question*

ISO - *International Standard Organization*

MEC - Ministério da Educação e Ciência

NUTS - Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

NC - Núcleo de Concursos

POPH/QREN - Programa Operacional Potencial Humano/Quadro de Referência Estratégica Nacional

PRACE - Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado

PROALV - Visitas de Estudo para especialistas do setor da educação e da formação profissional.

PREMAC - Plano de Redução e Melhoria da Administração Central

QUAR - Quadro de Avaliação e Responsabilização

RH - Recursos Humanos

SAMA - Sistema de Apoio à Modernização Administrativa

SIGRHE - Sistema Interativo de Gestão dos Recursos Humanos da Educação

SIMPLEX - Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

UO - Unidades Orgânicas

INTRODUÇÃO

Em pleno século XXI, a imagem de uma organização é fundamental para o seu sucesso. Quando, pensamos na imagem de uma organização, seja ela, positiva ou negativa, isso influencia a nossa opinião acerca da mesma, bem como de que forma procuramos os seus serviços. A imagem de uma organização encontra-se assim diretamente relacionada com a confiança que nos cria enquanto utentes que recorrem dos seus serviços.

A imagem está diretamente relacionada com a comunicação. Numa organização, essa comunicação pode ser interna (direcionada para os trabalhadores) ou externa (direcionada para o público exterior em geral). Nos organismos da Administração Pública, apesar de possuírem especificidades próprias, como por exemplo, o público-alvo ser a sociedade ou o cidadão em geral, a comunicação interna e externa revela-se tão ou mais fundamental, quando comparado com as empresas do sector privado.

A Direção-Geral da Administração Escolar (doravante designada de DGAE/MEC) é um organismo tutelado pelo Ministério da Educação e Ciência (MEC) e cujo público-alvo, além da sociedade em geral, são não só os docentes e funcionários que trabalharam nas escolas básicas e secundárias do nosso país, mas também aqueles que trabalham nas escolas básicas e secundárias de países de língua oficial portuguesa (em particular os de Timor Leste e Moçambique).

A DGAE/MEC (antiga Direção Geral dos Recursos Humanos da Educação) é responsável pela gestão dos recursos humanos existente nas escolas, estando sobre o escrutínio de uma imagem pública de grande responsabilidade. Para mais, o corpo docente em Portugal (professores que ministram aulas nas escolas primárias e secundárias públicas) representa um número bastante considerável de trabalhadores em funções públicas no nosso país. A temática deste trabalho torna-se pois relevante, não só a um nível de comunicação externa, mas também a um nível de comunicação interna ou seja, compreendendo e identificando aspetos de comunicação interna que podem ser melhorados, com vista a uma melhoria de transmissão de informações (formais ou informais), entre os seus elementos. Aliás, só atingindo níveis consideráveis de sucesso na comunicação interna (comunicação entre os seus trabalhadores) é que se poderá aspirar a uma excelência na comunicação externa.

Acresce-se que os instrumentos (sobretudo de base tecnológica) que suportam a comunicação interna ou externa, quando eficazmente aproveitados, tornam-se facilitadores para uma boa comunicação organizacional, já que desempenham um papel fundamental na transmissão da mensagem pretendida. Este é um aspeto importante para temática deste trabalho.

Com vista ao bem-estar, segurança e saúde dos trabalhadores, visto que na DGAE/MEC atualmente são despendidas, em média, pelo menos cerca de 8 horas diárias de trabalho em ambiente de escritório, carece, nesta Direção Geral, a identificação de situações de risco ergonómico. Esta identificação ergonómica nunca fora realizada neste organismo, sendo importante também pelas características dos recursos humanos que a compõem, em particular pela elevada média de idades existentes.

Deste modo, aspira-se, resumidamente, com este projeto, contribuir simultaneamente para a melhoria da comunicação interna e externa da DGAE/MEC e também alertar para a necessidade de melhoria das condições ergonómicas de trabalho existentes. Mais concretamente, pretende-se, tanto ao nível da comunicação interna como externa, fazer um levantamento dos instrumentos e práticas existentes, identificar insuficiências/disfuncionalidades e propor soluções de melhoria. Já ao nível da ergonomia, pretende-se também identificar insuficiências/disfuncionalidades ergonómicas nos equipamentos e espaços existentes, incluindo-se algumas práticas dos trabalhadores, apresentando-se igualmente propostas de soluções.

Para o cumprimento destes objetivos realizou-se um levantamento de informação e de resultados fornecida pelos principais instrumentos de gestão da DGAE/MEC, nomeadamente os Planos e Relatórios de Atividades, Balanço Social, relatórios de Auto Avaliação e de Monitorização dos Quadros de Avaliação e Responsabilização (QUAR's), bem como outros indicadores de satisfação. Foram também constatadas as características dos atuais instrumentos de comunicação interna e externa da DGAE/MEC e comparadas, em teoria, com o que seria desejável e expresso na bibliografia especializada consultada. Ao nível da ergonomia, constatou-se *in loco* os materiais e práticas existentes, comparou-se também com o que seria desejável na bibliografia especializada sobre ergonomia e solicitou-se, pontualmente, a opinião de alguns trabalhadores.

Contudo, antes de ser realizado este levantamento de dados e informações, foram estudadas as teorias/modelos fundamentais de gestão existentes na Administração Pública e principais programas de modernização administrativa realizados.

A realização deste trabalho inicia-se, de seguida, com o Capítulo 1, através da descrição dos principais teorias/modelos de gestão existentes na Administração Pública, seguindo-se uma explicação dos programas de modernização administrativa fundamentais que ocorreram na Administração Pública portuguesa.

Já, no Capítulo 2, encontra-se caracterizada a DGAE/MEC, ao nível da sua missão, atribuições, orgânica, recursos humanos que a compõem e outros factos acerca deste organismo.

Por último, no Capítulo 3 (análise e interpretação), é nele que se descreve a realidade da DGAE/MEC, no que diz respeito à comunicação interna e externa e também ao nível da ergonomia. Para cada uma destas realidades, são, como referido, apresentadas referências teóricas de bibliografia específica, servindo esta de base de comparação com a realidade constatada na DGAE/MEC, ajudando simultaneamente, na apresentação de soluções de melhoria.

CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO ANALÍTICO SOBRE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Com vista a facultar um início teórico a este trabalho de projeto, um melhor entendimento da realidade da Administração Pública em geral (sendo este também o objeto de estudo), bem como proporcionar uma melhor compreensão das particularidades dos diversos modelos de gestão utilizados, neste Capítulo 1 encontram-se descritas as características das principais tendências e modelos de gestão existentes no sector público ao longo dos anos.

1.1 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

1.1.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA TRADICIONAL/ORGANIZAÇÃO PROFISSIONAL WEBERIANA

Os fundamentos teóricos da Administração Pública Tradicional/Organização Profissional Weberiana (por muitos também denominada de organização burocrática) tem por base os contributos de Woodrow Wilson (com a separação entre política e administração e análises comparativas entre organizações públicas e privadas); Frederick Taylor, com a sua organização científica do trabalho e divisão de tarefas, e a contribuição também de Max Weber, sociólogo alemão. O modelo burocrático é atribuído sobretudo a Max Weber porque o sociólogo alemão analisou e sintetizou as suas principais características. Foi experimentado com intensidades heterogêneas e em diversos níveis organizacionais, culminando com a sua adoção no século XX em organizações públicas, privadas e do terceiro sector (Secchi, 2009:350).

Para Secchi (2009:351), Weber identificou o exercício da autoridade racional legal como fonte de poder dentro das organizações burocráticas. Derivam-se, a partir daí, 3 aspetos fundamentais da burocracia:

- A formalidade, que impõe deveres e responsabilidades aos membros da organização;
- A impessoalidade, que prescreve que a relação entre os membros da organização e entre a organização e o ambiente externo está baseada em funções e linhas de autoridade claras;
- O profissionalismo, intimamente ligado ao valor positivo atribuído ao mérito como critério de justiça e diferenciação.

O modelo weberiano dificilmente poderá ser evitado. Assim, seguindo os princípios desta corrente, a burocracia “pura” deverá possuir as seguintes características (Gerth e Mills, 1946; Albrow, 1970; Meier e Hill, 2005 *apud* Pollitt 2009, p. 199):

- Existe uma hierarquia clara de cargos;
- As funções de cada cargo são claramente definidas;
- Os funcionários são nomeados com base num contrato;
- Os funcionários são seleccionados com base numa série de requisitos associados a certos níveis de educação/formação;

- Os funcionários recebem um salário proporcional à sua posição hierárquica e adquirem direitos de pensão;
- Os seus postos de trabalho são a sua única ou principal ocupação;
- Há uma estrutura de carreira e a promoção acontece por antiguidade ou mérito (ou ambas), sendo esta decidida pelos superiores hierárquicos;
- O exercício de gestão baseia-se em documentos escritos e as decisões são registadas em documentos oficiais;
- O funcionário não deve apropriar-se do posto de trabalho ou dos recursos que lhes estão inerentes;
- O funcionário está sujeito a um controlo e a um sistema disciplinar;
- Toda a organização é governada por regras, sendo estas consideradas lei ou semelhante a lei.

De acordo com estas características, a Administração Pública é baseada na implementação de leis através de ofícios, deveres oficiais, documentos escritos, nomeações de trabalhadores públicos, que são responsabilizados dentro da sua autoridade e lei e são também sujeitos a um contínuo controlo interno e externo (Pitschas, 1993:645).

Já Mozzicafreddo (2001:2) acrescenta que a Administração Pública é, por um lado, poder na medida em que atua segundo procedimentos específicos que delimitam comportamentos, obrigações e direitos e, por outro, é serviço coletivo, porque os seus poderes e direitos de intervenção não se legitimam mais do que pela função que realiza e pelos serviços que presta à coletividade. Nesse sentido, malgrado o desfazamento entretanto produzido, tanto a eficiência e a eficácia, como a equidade no tratamento são partes constitutivas da natureza e dos objetivos inscritos na matriz da Administração Pública.

1.1.1.1 Alcance

Segundo Pitschas (1993:645), uma atenta compreensão e estudo do modelo burocrático demonstra as vantagens e desvantagens deste modelo. Segundo este autor, este modelo apresenta as seguintes vantagens:

- Mantém a unidade de comando e a coordenação das atividades administrativas;
- Os procedimentos administrativos e as estruturas burocráticas de organização interna garantem a uniformidade e o controlo formal;
- Uma especialização altamente qualificada e funcional garante um aumento de eficiência e produtividade, no que diz respeito à realização de tarefas públicas de rotina;
- O relacionamento impessoal garante um tratamento imparcial e um julgamento objetivo para todos os cidadãos;

Para mais, a administração pública burocrática desempenhou um papel chave no desenvolvimento da infraestrutura da sociedade. As suas atividades e ações permitiram potenciar os recursos nacionais para o desenvolvimento económico e operacionalização de infraestruturas sociais, técnicas e de transporte, materializados através de estradas, caminhos-de-ferro, portos, aeroportos, meios de

comunicação social e outras estruturas técnicas, bem como o desenvolvimento de bem-estar social. Não existe, assim, de facto, nenhuma razão para descartar o modelo burocrático na totalidade (Pitschas, 1993:646).

Na Europa, muito do modelo tradicional de burocracia na Administração Pública foi baseado no trabalho de Max Weber. O modelo weberiano foi geralmente utilizado na teoria e na prática, mas é de relembrar que muita legalidade e formalismo dentro deste modelo foi desenhado para garantir a igualdade nos serviços e a neutralidade política entre os trabalhadores públicos. Para mais, ao existir um ênfase em arquivos e regras, isto também garantiu a previsibilidade, tanto para funcionários como para utentes, sendo isto algo bastante diferente das versões extremistas que caracterizaram os sistemas administrativos pré-burocráticos. O modelo weberiano continua assim a servir como a base intelectual para o pensamento sobre governação, e como o modelo no qual lhe são dirigidas a maior parte de tentativas de reforma (Peters, 2009:9).

1.1.1.2 Limites

Pitschas (1993:645-646) aponta desvantagens deste modelo, tais como:

- Impede, a um nível individual, a realização de iniciativas por parte dos funcionários públicos e a participação dos cidadãos nas decisões administrativas;
- Devido à centralização das decisões, é difícil que os trabalhadores nos níveis mais baixos da hierarquia se sintam responsáveis pelo seu trabalho;
- O sistema burocrático leva a que exista, por vezes, regras e procedimentos inúteis;
- Devido à especialização intencional de funções, o modelo burocrático impede a comunicação próxima entre unidades especializadas, levando à criação de autoridades paralelas e um aumento de custos de comunicação;
- Por fim, o relacionamento impessoal existente resulta numa atenção insuficiente dos direitos e necessidades dos indivíduos.

Apesar da eficiência organizacional ser central no modelo burocrático, existem críticas incisivas e diretas a este modelo, denominando-se de “disfunções burocráticas” (Merton, 1946, *apud* Secchi, 2009, p. 353). Estes efeitos negativos do sistema burocrático incluíam o impacto da prescrição estrita de tarefas sobre a motivação dos empregados, resistência às mudanças, e o desvirtuamento de objetivos provocado pela obediência acrítica às normas. Existe ainda a arrogância funcional em relação ao público destinatário, em especial no serviço público, pois, em muitos casos, o funcionalismo público gozam de situação de monopólio na prestação de serviços. Tais disfunções podem ser ainda mais prejudiciais em organizações que dependem da criatividade e da inovação (Merton, 1946, *apud* Secchi, 2009, p. 353).

Depois de se encontrarem descritas as vantagens e desvantagens do modelo burocrático, torna-se aparentemente claro que a sua eficácia depende bastante da natureza específica das tarefas públicas e

das funções administrativas que estão a ser realizadas (Pitschas, 1993:646). No que diz respeito às críticas negativas, tais críticas foram notadas implicitamente nas características dos chamados modelos pós-burocráticos de organização (Secchi, 2009:353). Na Administração Pública destacam-se os modelos gerenciais e de governança pública, descritos nos subcapítulos seguintes.

1.1.2 NEW PUBLIC MANAGEMENT

Para Carvalho (2009:40) a burocracia, concebida para garantir princípios de legalidade, igualdade e a não arbitrariedade na decisão, revelava-se pouco expedita na reação ou antecipação às mudanças e relativamente alheia às necessidades dos cidadãos. Constituía-se como um entrave ao desenvolvimento económico, ao desviar, para sua manutenção e crescimento, recursos que poderiam ser melhor aplicados noutros domínios. Com a crise do estado de previdência, começaram a surgir, em meados dos anos setenta, críticas à dimensão e ao custo do Estado e até á (in)eficácia do intervencionismo governamental e do sector público (Moreira, 2009:18). Este clima de crítica acabou por facilitar a defesa de mudanças com base em novos modelos de gestão pública que, defendia-se, deveriam adotar práticas (do sector privado) tidas como mais eficientes e responsáveis na determinação e consecução dos objetivos organizacionais (Moreira, 2009:18). Este movimento, que veio a ser cada vez mais aceite pela comunidade académica com a denominação de *New Public Management*, acabou por ganhar corpo em muitos países europeus (Hood, 1991, *apud* Moreira, 2009 p. 20).

O *New Public Management* pode ser caracterizado por colocar ênfase na gestão do desempenho; maior flexibilidade e autonomia da gestão financeira; maior autonomia na gestão das pessoas com uso acrescido de remuneração e contratos personalizados; maior responsabilidade para com os utentes e outros clientes dos serviços públicos; maior descentralização da autoridade e da responsabilidade do Governo Central para os níveis de gestão mais baixos; aumento de recurso a mecanismos tipo mercado, tais como mercados internos, taxas de utilização, *vouchers*, *franchising*, contratação externa, e também privatização de empresas públicas orientadas para o mercado (OCDE, 1993, *apud* Moreira, 2009 p. 20).

No *New Public Management*, os gestores públicos são desafiados simultaneamente a descobrir novas e inovadoras formas de atingir os resultados ou então, a privatizar serviços previamente proporcionados pelo Governo. Os gestores são levados a não assumir totalmente a responsabilidade pelo cumprimento do serviço e, sempre que possível, criar programas que permitam aos gestores seguintes dar sequência, através de contratos ou parcerias. O *New Public Management* baseia-se fortemente nos mecanismos de mercado, para orientar os programas públicos (Denhardt e Denhardt, 2003:13).

O *New Public Management* é fortemente influenciada pela teoria do *Public Choice*, sendo este um precedente técnico. Segundo os defensores desta teoria, o indivíduo decide de forma racional em ordem a satisfazer os seus interesses, na lógica de maximizar os benefícios ao menor custo. Aplicando

este princípio na Administração Pública, a administração e a esfera institucional tem por função desenvolver regras que incentivem ou orientem o comportamento dos indivíduos enquanto decisores. Contrariando a ideia de “falhas do mercado”, a teoria do *Public Choice* avança a hipótese de “falhas do Governo”, ou seja, dos limites da intervenção do Estado na economia.

A teoria da *Public Choice* considera, deste modo, a atuação dos governos como pouco eficiente, demasiado monopolista e incapaz de atingir objetivos estabelecidos, o que se reflete nas chamadas “falhas do Estado”: captura dos políticos por grupos de interesse, que agem em prol do interesse próprio e não no interesse público. Como resultado, a burocracia leva ao desperdício de recursos e à maximização do seu orçamento na procura de poder, o que origina alocações de recursos ineficientes e excessivos.

É importante salientar que as organizações públicas funcionam com base num orçamento, muitas vezes no seguimento de uma votação em parlamento. No entanto, apesar delas se diferenciarem neste aspeto relativamente ao sector privado, elas tem em comum certas tarefas de gestão, que muitas vezes também são similares em termos de mecanismos e de processos. Tal como as organizações privadas, as organizações da Administração Pública também possuem um *stock* de recursos (orçamento, trabalhadores, instalações, equipamentos, etc.) que devem gerar produtos ou bens. A gestão consiste em alocar esses recursos e as tarefas de forma a serem cumpridas e também tentar encontrar um equilíbrio ou então fazer lucro (Giauque, 2003:569). Podemos assumir que a introdução dos princípios e ferramentas do *New Public Management* resulta na constituição de um novo tipo de regulação que poderá ser referida como “burocracia liberal” (Giauque, 2003:567).

Podemos identificar três principais modelos de *New Public Management* (Ferlie *et.al*, 1996, Moncks, 1998; Bolgiani, 2002, *apud* Giauque, 2003, p. 573):

- O modelo de eficiência ou o modelo de mercado, no qual pretende tornar as organizações do sector público mais eficientes ao medir o seu desempenho com as do sector privado. Neste modelo, a competição e o desempenho produtivo são dominantes e existe um vasto uso dos instrumentos de gestão provenientes do sector privado;
- O modelo de *downsizing*, descentralização e flexibilidade, no qual a ideia central é a de que a descentralização da gestão administrativa torna a máquina burocrática mais leve, separando-se também a estratégia operacional e redistribuindo os centros de decisão para níveis mais próximos dos utentes;
- Por fim, o modelo de excelência ou de qualidade, baseado em mecanismos que pretendem alterar a cultura organizacional de modo a que seja capaz de gerar atitudes com vista à contínua aprendizagem e melhoria. Neste modelo, pretende-se satisfazer os utentes, através de Certificações ISO ou questionários de satisfação.

1.1.2.1 Alcance

Hood, 1991, Ferlie *et.al*, 1996; Lane, 1997, *apud* Giauque (2003:573) salientam princípios e objetivos do *New Public Management* que são encarados como aspetos positivos para a ciência da administração. Com o *New Public Management* pretende-se:

- Melhorar os serviços proporcionados ao público (ou seja, aos cidadãos/clientes);
- Modernizar o processo produtivo, bem como a organização dos serviços administrativos de tal forma que se tornem mais flexíveis e adaptáveis;
- Definir de forma mais clara os objetivos a serem alcançados, baseados num contrato de serviço, associado a um orçamento geral. (Varone e Giaque, 2001);
- Avaliar de forma sistemática o desempenho coletivo e individual, através da definição de critérios de avaliação;
- Em muitas situações, existe um claro objetivo em conseguir poupanças, através do aumento da produtividade organizacional, o que se reflete também na descoberta de novas formas de recompensa.

Por outro lado, como defendido pelos entusiastas da teoria do *Public Choice*, os trabalhadores públicos de um nível hierárquico superior ou profissionalizados ganharam um poder excessivo sobre as políticas públicas, privilegiando os seus interesses individuais sobre os interesses públicos. Tanto a teoria do *Public Choice* como o *New Public Management* incentivam a diminuição do poder de influência destes trabalhadores públicos de um nível hierárquico superior ou profissionalizados nas políticas públicas e na própria Administração Pública (Peters, 2009:58). Por exemplo, ao alertar os trabalhadores em funções públicas para se comportarem como empresários ou gestores do sector privado, e proporcionando aos mesmos incentivos tangíveis e intangíveis (Hood, 1998, *apud* Giaque, 2003, p. 574), é possível, em teoria, reduzir os custos da organização (custos considerados intoleráveis) e produzir mais, utilizando menos recursos (Giaque, 2003:574).

De qualquer modo, nem que seja do ponto de vista simbólico, pode-se afirmar que o *New Public Management* foi um sucesso. As organizações internacionais e os governos abraçaram a retórica que o caracterizou, tomaram decisões segundo os seus preceitos, e os académicos encontraram material apetecível para investigação e discussão inter pares. Na prática, também se registaram transformações, como atestam a venda de empresas públicas a privados, o recurso ao *outsourcing*, às parcerias público-privadas, a práticas de gestão semelhantes às adotadas no sector empresarial e a adoção de novas formas institucionais que garantam uma maior autonomia de gestão (Carvalho, 2009:42).

1.1.2.2 Limites

As críticas ao *New Public Management* focam-se sobretudo no enfoque intra-organizacional; a obsessão com os objetivos; enfoque nos resultados e contradição entre competição e orientação pelo coração (Rhodes, 1997 *apud* Moreira 2009, p.22). Quanto às críticas mais políticas, acentuam as fragilidades de uma abordagem demasiado técnica ou instrumental, que se revela incapaz de dar conta das limitações e fraquezas de uma análise desligada do enquadramento político, jurídico e até cultural das instituições e organizações públicas (Moreira, 2009:22-23). Para mais, muitos estudiosos expressaram preocupações sobre as implicações do *New Public Management* e o respetivo papel dos gestores públicos que este modelo sugere (Denhardt e Denhardt, 2003:22). São feitas questões sobre os valores que promove, os problemas originados pela descentralização imposta por modelos

providos do sector privado e a respetiva aplicação no modelo público, bem como salientam-se outras dificuldades relacionadas com aspetos administrativos ou legislativos. Outros questionam as implicações deste modelo, denominando-o de “neomanagerialismo”, no sentido em que ameaça minar valores democráticos e constitucionais como a justiça, representação e participação cívica (Denhardt e Denhardt, 2003:22).

É, deste modo, discutível que valores como a legalidade, legitimidade, transparência, responsabilidade, equidade e imparcialidade, possam ser sacrificados no altar gestor da eficácia e eficiência, exalado pelo *New Public Management*. A gestão pública tem como principal desafio encontrar equilíbrios em domínios sujeitos a uma potencial contestação e a um permanente escrutínio, pelo que não basta fazer a defesa da eficiência; há que saber conjugá-la, por exemplo, com a eficácia, a transparência e a *accountability*, reconhecendo a teia complexa de relações, interesses e valores em que se desenrola a ação das organizações da Administração (Carvalho, 2009:43). Importa assim salientar que a desconfiança, a resistência e mesmo a ineficácia na introdução de eventuais reformas resultam grandemente das importações simplistas em matéria de melhoria do funcionamento da Administração Pública, das orientações *gestionárias*. A ineficácia neste particular ponto assenta, por um lado, no facto de negligenciar a importância – seja pelo apoio, seja pela resistência às reformas – dos próprios agentes na evolução das iniciativas de reforma e, por outro, em pensar que a disfuncionalidade da administração se limita à ausência de lógica de mercado na questão dos serviços públicos (Mozzicafreddo, 2001:9). Deste modo, também, os cidadãos devem ser a principal preocupação e a ênfase não deverá ser desviar ou contornar problemas governamentais, mas sim, criar instituições públicas com integridade e responsabilidade (Denhardt e Denhardt, 2003:23).

Apesar de a ideia base do *New Public Management* ser a de transformar o sector público, para que pareça e aja eficazmente como o sector privado (Peters, 2010:39), existe a necessidade de encontrar modelos de governação capazes de colocar o problema, não como de primazia do Estado ou do Mercado, mas mais em termos de melhor compreensão do necessário equilíbrio Estado/Governo, Mercado e Sociedade Civil. Um novo equilíbrio deve assentar, não no conflito, mas na cooperação entre parceiros, e que, por isso se mede mais em termos de serviço à sociedade civil, de melhoria do seu bem-estar e também de crescimento de cada um de nós enquanto pessoa (Moreira, 2009:25). Percebe-se também a urgência em retomar e harmonizar princípios e valores caros à ciência política – como ética, participação, democracia, equidade e respeito pela norma – com outros mais conotados com princípios de gestão – como eficiência, eficácia e produtividade (Moreira, 2009:26).

Com base nestas preocupações, irão ser procuradas respostas no ponto seguinte.

1.1.3 NEW PUBLIC SERVICE

Denhardt e Denhardt (2007:42-43) alertam que teorias de cidadania, comunidade e de sociedade civil, humanitarismo organizacional e uma nova Administração Pública, bem como o pós-modernismo,

ajudaram a estabelecer um clima no qual faz sentido falarmos atualmente de *New Public Service*. Apresentam, igualmente, sete princípios-chave do *New Public Service* (Denhardt e Denhardt, 2007:42-43):

1. *Servir cidadãos, não clientes*: O interesse público é o resultado de valores partilhados, ao invés de um conjunto de interesses individuais. Deste modo, os trabalhadores públicos não apenas respondem às necessidades de clientes, mas focam-se em criar relações de confiança e colaboração com e entre os cidadãos;
2. *Procurar o interesse público*: Os administradores públicos devem contribuir para construir uma noção coletiva e partilhada de interesse público. O objetivo não é encontrar soluções rápidas motivadas por escolhas individuais. Ao invés, devem criar interesses comuns e responsabilidades partilhadas;
3. *Valorizar a cidadania sobre o empreendedorismo*: O interesse público é melhor protegido por trabalhadores públicos e cidadãos comprometidos em fazer contribuições com significado para a sociedade, em vez de gestores empresariais que atuam como se os dinheiros públicos fossem deles;
4. *Pensar estrategicamente, agir democraticamente*: As políticas e programas públicos podem ser mais eficientemente atingidos através de esforços coletivos e processos de colaboração;
5. *Reconhecer que a contabilização não é simples*: Os trabalhadores públicos devem ter em atenção mais do que as leis do mercado; eles devem também atender às leis constitucionais, valores da comunidade, normas políticas, padrões profissionais e interesses dos cidadãos;
6. *Servir em vez de orientar*: É cada vez mais importante para os trabalhadores públicos usarem de uma liderança partilhada e baseada em valores, para ajudar os cidadãos a se articularem e irem de encontro os seus interesses, ao invés de tentarem controlar ou orientar a sociedade para novas direções;
7. *Valorizar pessoas, não apenas a produtividade*: Organizações públicas e as redes de trabalho no qual as pessoas participam tem maiores probabilidades de ter sucesso a longo prazo, se trabalharem através de processos de colaboração e de liderança partilhada baseada no respeito por todas as pessoas.

1.1.3.1 Alcance

No *New Public Service*, os seus aspetos positivos passam por pretender que a Administração Pública deixe de olhar para os cidadãos como meros números ou objetos, passando a servi-los em toda a sua integridade humana. Esta corrente salienta a necessidade de transformar as anteriores administrações burocráticas e empresariais, num serviço público mais sensível e responsável, protetor dos interesses dos cidadãos, personalizando, sempre que possível, o atendimento e o serviço público. O Governo deve oferecer resposta às necessidades e interesses dos cidadãos. O *New Public Service* procura encorajar mais pessoas a cumprir as suas responsabilidades enquanto cidadãos e, em troca, os administradores públicos devem ser sensíveis às suas vozes (Denhardt e Denhardt, 2007:63).

1.1.3.2 Limites

No entanto, abusos devem ser evitados. Segundo Denhardt e Denhardt (2007:63) o *New Public Service* sugere que o Governo não deverá primeira e exclusivamente responder aos interesses egoístas e a curto prazo dos clientes ou utentes. Os cidadãos devem demonstrar a sua preocupação com a

comunidade e superar os seus interesses pessoais e de curto prazo, bem como se mostrarem disponíveis para o que acontece na vizinhança e na comunidade. Na realidade, estes são os elementos chave de uma cidadania efetiva e responsável. Assim, estes aspetos devem ser acautelados, já que revelam-se como riscos inerentes à uma aplicação prática dos princípios do *New Public Service*.

1.1.4 NEW PUBLIC GOVERNANCE

Governance pode ser definido como a forma de governar via Estado, com base em leis e normas, através do mercado, das redes sociais - *network* (formal e informal) das organizações sociais e organizações sem fim lucrativos (incluindo organizações não governamentais). A *Governance* não se trata de um processo alternativo ao Governo. É sim um processo de coordenação e de monitorização, ao qual dizem respeito diversos atores e diversas organizações.

Governance refere-se assim a todos os processos de governação, sejam levados a cabo por um Governo, mercado ou *network*, seja sobre uma família, tribo, organização formal ou informal, ou território, e através de leis, normas, poder ou linguagem. *Governance* difere de governação, no sentido em que se foca menos no Estado e nas instituições e mais em práticas sociais e atividades (Bevir, 2012:1).

O *New Public Governance* está relacionado com a democracia representativa, já que uma das ideias base do *New Public Governance* é a de um Governo democrático e consensual. No quadro seguinte encontram-se descritas determinadas características que sucintamente permitem melhor enquadrar o *New Public Governance*:

Quadro 1.1 - Características do *New Public Governance*

Bases teóricas	Natureza do Estado	Foco	Ênfase	Instrumentos/afecção de recursos	Sistema de Serviços	Valores de base
Teoria das redes e teoria institucional	Plural e pluralista	Organização e meio ambiente <i>skateholders</i>	Negociação de conteúdos e valores	Redes e contratos relacionais	Social, aberto e coordenado	Dispersos, agregados e conflituais

Fonte: Osborne (2010)

1.1.4.1 Alcance

O *New Public Governance* pretende ser uma alternativa ao *New Public Management*. Moreira (2009:21) salienta que, enquanto na primeira, própria do *New Public Management*, tender-se-ia a prestar muita atenção à medida dos resultados (individuais e organizacionais) em termos de *outputs*, por sua vez, na governação pública, a principal preocupação recairia na forma como as diferentes organizações interagem em ordem a conseguir um nível mais elevado de resultados desejáveis – os *outcomes* obtidos pelos cidadãos e *stakeholders*. O que significa que na governação pública, a forma como as decisões são conseguidas – os processos pelos quais os diferentes *stakeholders* interagem – é de maior importância em si mesma, independentemente dos *outputs* ou *outcomes* obtidos.

Neste contexto, a co-produção é tida como capaz de alterar a forma tradicional de prestação de serviços, acrescentando inclusive valor, mercê do compromisso entre os utilizadores do serviço e o conhecimento das suas próprias necessidades, e/ou providenciando com informação adicional o profissional que presta o serviço (através da consulta) e com o qual irá planear a prestação do mesmo (Brudney e England, 1983, Pestoff, 2006, *apud* Osborne, 2013, p.70).

Incentivar a participação de cidadãos, associações, organizações não-governamentais, sociedade civil e redes sociais, tendo como pressuposto de que o modelo de hierarquia e de democracia representativa carece de complementos de forma a aumentar a motivação dos cidadãos na participação de processos com vista ao bem comum são, claramente, os aspetos positivos deste modelo.

1.1.4.2 Limites

Apontam-se os principais aspetos limitativos do *New Public Governance*:

- Não é excedível em qualquer tipo de sociedade;
- Um mercado fraco em respostas é menos adequado às organizações formais ou informais;
- A heterogeneidade de associações ou redes sociais potencia a desagregação e limita a coordenação de políticas sectoriais.

Alerta-se que, no caso do *New Public Governnace*, o desafio principal para o Governo é potenciar estas redes de trabalho e procurar novas formas de cooperação. A aprendizagem fundamental é esta: o resultado da ação administrativa é, em muitas áreas, não o resultado da implementação autoritária com base em regras pré-estabelecidas, mas resulta sim da co-produção entre a Administração Pública e os seus clientes (Rhodes, 1996:666).

Por outro lado, apesar do movimento contemporâneo da *Governance* ser encarado como inovador e de possuir uma ampla perspetiva na política e na Administração Pública, a *Governance* é, na verdade, um regresso às tradições da Administração Pública e da ciência política, antes da revolução comportamental (Meir, 2010:285). Deste modo, não é de todo apropriado que continuemos a colocar ênfase nos processos administrativos e na gestão intra-organizacional. Ao contrário, estes focos deverão estar integrados numa nova abordagem que inclui a governação das redes inter-organizacionais e na eficácia dos sistemas de prestação de serviços públicos, ao invés do foco na organização que até aqui vigorava. Esta mudança exige então que a comunidade científica inicie o questionar de novos modos de prestação de serviços públicos, reconhecendo contudo que existe uma mudança tectónica no panorama da promoção das políticas públicas e na prestação dos serviços (Osborne, 2009, *apud* Osborne, 2013, p.64).

Após a explicitação dos principais tendências e modelos de gestão existentes no sector público ao longo dos anos, conclui-se que a reforma da Administração Pública é condicionada pelo contexto histórico, pela complexidade do social e pela orientação do poder político das sociedades, onde as escolhas coletivas e individuais dos cidadãos, em regime democrático, é de ter em conta para que tanto

a reforma da Administração Pública, como a legitimidade dos seus objetivos e funções sejam reconhecidas pelos indivíduos que contribuem para o seu funcionamento (Mozzicafreddo, 2001:30). As mudanças ocorridas no sector público não foram consistentes nem uniformes e, de facto, algumas reformas revelaram-se internamente contraditórias (Peters, 2009:7). Precisamos, deste modo, de melhor compreender o que ocorreu no mundo do trabalhador público e as funções que agora desempenham (Peters, 2009:7).

Por outro lado, a mudança mais marcante no papel do serviço público e da governação em geral, é o facto de haver muito menos previsibilidade e haver cada vez mais exigências em todos os níveis de governação – desde ministros, até aos níveis hierárquicos mais baixos. Esta reduzida previsibilidade representa um aumento da quantidade de desafios culturais e intelectuais para o papel do sector público, como também mudanças nos desafios políticos que o sector público se defronta. Estas mudanças, inclusive, significam que os trabalhadores públicos podem estar em posição de definir o seu próprio papel, ou de serem apoiados para tal (Peters, 2009:9).

Inserindo-se de forma mais aproximada com a temática deste Trabalho de Projeto, seguidamente encontram-se descritas as contribuições de alguns autores no que diz respeito à modernização na Administração Pública, referência ao que de recente existe, neste âmbito, na legislação portuguesa, e respetiva apresentação das principais agências e programas de modernização até então realizados.

1.2 MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para Mozzicafreddo (2001:3), as diversas iniciativas de modernização ou de reforma da Administração Pública desenvolvidas nas sociedades europeias, a partir da década de 70, têm em comum, nos caminhos ensaiados, as razões que a precedem e circunstâncias que a diferenciam. O contexto que introduz alguma explicação na ocorrência de reformas assenta, pelo menos, nas seguintes razões estruturais:

- i. O peso dos constrangimentos financeiros nas despesas do Estado resultantes do aumento dos gastos sociais (...) e o conseqüente aumento dos gastos com despesas dos agentes dos serviços públicos;
- ii. A complexidade de funcionamento da Administração Pública, motivadas em grande parte tanto pelo avolumar das iniciativas de regulação e de normalização das atividades, como pela rapidez e heterogeneidade do desenvolvimento da sociedade – em particular, pela crescente lógica de mercado;
- iii. A alteração das expectativas, necessidades e exigências dos cidadãos tanto pelo facto de aparecimento de novas expectativas – qualidade dos serviços e dos atendimentos, situações específicas originando novas funções de regulação e de administração como pelo facto da progressão dos direitos dos cidadãos, preocupados agora com a participação também na esfera da administração;
- iv. As novas tendências de transformação da estrutura do Estado que inevitavelmente acompanham as transformações na Administração Pública tanto no sentido de se dotar uma estrutura menos centralizada e mais equitativa, como na tentativa de estabelecer forma de governação mais flexível e transparente.

Segundo Mozzicafreddo (2001:8), a maioria dos países da União Europeia tem vindo a realizar iniciativas de reforma tanto no contexto das *reformas baseadas na lógica do mercado* (privatizações, agências independentes, contratualismo, análise/custo benefício, entre outras), como no contexto das iniciativas *participacionistas* (principalmente, orientação para o cliente e o utente, cartão do cidadão, instancias de reclamação, avaliação da qualidade dos serviços) e das iniciativas de *desregulamentação e desburocratização* (nomeadamente, simplificação de procedimentos, estatuto do funcionário público, flexibilização na relação laboral, aligeiramento da execução orçamental).

Neste âmbito, é importante salientar que, qualquer que seja o modelo adotado, uma ideia tem sido particularmente focada: A inflexão de uma lógica centrada no cumprimento estrito de procedimentos para dar lugar a uma lógica centrada no cidadão. O cidadão passou a ser considerado acionista do Estado, podendo não só contribuir para a mudança de Governo nos períodos eleitorais, mas passando também a receber permanentemente da administração a informação que a torna transparente e *accountable*, assim como os meios necessários para uma intervenção esclarecida (Carapeto e Fonseca, 2014:34).

A ideia de proximidade com os cidadãos e a preocupação com a qualidade dos serviços, iniciativas que assentam no conceito de participação dos cidadãos, enquanto modelo de reforma da administração é, independentemente da sua avaliação concreta, difundida quase por igual em todas as sociedades europeias como uma forma de tornar a administração mais próxima e transparente para com as pessoas. O elevado grau de normatividade e de postura valorativa destas iniciativas explica, eventualmente a expansão e consensualidade das mesmas (Mozzicafreddo, 2001:7).

Este facto também tem influência no papel e desempenho dos trabalhadores públicos. A propósito, Peters (2009:19) reforça que a mudança de papel no trabalhador público pode ser entendida no contexto de vastas mudanças que ocorrem no sector público. Em particular, as reformas de descentralização das últimas décadas criaram a necessidade de restaurar algum controle sobre as políticas que surgem no centro do Governo. Assim, com essa mudança, de forma a existir mais poder no centro do Governo, surgiu a necessidade de capacitar os funcionários públicos de níveis hierárquicos mais elevados a desempenhar um papel mais significativo no processo de vincular os processos descentralizados para o centro político.

O trabalhador público tem sido objeto de críticas, mas o seu papel tem sido revigorado pelas mudanças políticas e administrativas contemporâneas. O trabalhador público pode não ser uma das figuras mais populares para o público em geral, mas desempenha um papel crucial para a concretização das funções atuais do Estado (Peters, 2009:19). A tendência é, assim, para o surgimento de novos modelos organizacionais, com estruturas orgânicas (Mintzberg, 1999, *apud* Carapeto e Fonseca, 2014, p. 31) continuamente adaptáveis a novas situações, tecnologicamente inovadoras e recetivas à mudança, com modelos de decisão descentralizados e participativos, apelando a uma maior autonomia e responsabilidade por parte dos colaboradores (Carapeto e Fonseca, 2014:31).

No entanto, certamente que estas iniciativas não foram implementadas da mesma maneira nos diferentes países, nem com o mesmo grau de profundidade: porém, o interessante é que, devido às diferenças de perspectivas, estas reformas resultaram mais dos contextos envolventes, nomeadamente o sentido de oportunidade política, as dificuldades económicas e financeiras, a dimensão do défice público, bem como a menor resistência ou entendimento com as entidades socioprofissionais do serviço público, do que da opção teórica ou ideológica ensaiada (Mozzicafreddo, 2001:8).

1.2.1 LEGISLAÇÃO E PROGRAMAS RELEVANTES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA

Para Carapeto e Fonseca (2014:39) no que diz respeito a Portugal, este começou as suas reformas pela via legislativa, consagrando grandes princípios fundamentais em matéria organizativa e procedimental administrativa na Constituição da República Portuguesa (CRP) e no Código de Procedimento Administrativo (CPA). O CPA exige da Administração Pública um comportamento organizacional adequado e voltado para a modernização administrativa, enumerando um conjunto de princípios gerais, de entre os quais salientamos os seguintes (Carapeto e Fonseca, 2014:39):

- Princípio da colaboração da administração com os particulares – traduz-se na prestação de informações e esclarecimentos aos particulares e no apoio e estímulo às suas iniciativas e receção das suas sugestões e informações;
- Princípio da participação - a administração deve assegurar a participação dos particulares e das suas associações na formação das decisões que lhes disserem respeito;
- Princípio da desburocratização e da eficiência - a administração deve ser estruturada de modo a aproximar os serviços das populações e de forma não burocratizada, a fim de assegurar a celeridade, a economia e a eficiência das suas decisões.

Em 1999 ocorreram a publicação de dois diplomas de relevância para a modernização dos sistemas de Administração Pública Portuguesa, que foram, respetivamente, o Decreto-Lei nº 135/99, de 22 de abril (que define os princípios gerais de ação a que devem obedecer os serviços e organismos da Administração Pública na sua atuação face ao cidadão, bem como reúne de uma forma sistematizada as normas vigentes no contexto da modernização administrativa) e o Decreto-Lei nº 166-A/99, de 13 de maio (que institui o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos).

Anos mais tarde, em 2003, foi criado o Conselho Consultivo da Reforma (Resolução do Conselho de Ministros nº 96/2003, de 30 de julho), um órgão destinado a funcionar na dependência direta do Primeiro-Ministro, integrado por personalidades de mérito e prestígio, com a tarefa de formular sugestões, recomendações ou propostas com vista ao aperfeiçoamento da reforma. O documento contém os seguintes objetivos gerais (Carapeto e Fonseca, 2014:41):

- Prestigiar a missão da Administração Pública e os seus agentes na busca da exigência e da excelência;
- Delimitar as funções que o Estado deve assumir diretamente daquelas que, com vantagem para os cidadãos, melhor podem ser prosseguidas de forma diferente;

- Promover a modernização das organizações, qualificando e estimulando os funcionários, inovando processos e introduzindo novas práticas de gestão;
- Introduzir uma nova ideia de avaliação dos desempenhos, seja dos serviços, seja dos funcionários;
- Apostar na formação e na valorização dos funcionários públicos.

Passados dois anos, pela Resolução de Conselho de Ministros nº 124/2005, de 4 de Agosto, o Governo criou o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE). O PRACE teve como finalidade reorganizar a Administração Central, por forma a obter ganhos de eficiência pela simplificação e racionalização de estruturas, nomeadamente com recurso à descentralização para as autarquias locais, à desconcentração de serviços por forma a aproximá-los dos cidadãos e à externalização de funções para entidades privadas (Carapeto e Fonseca, 2014:44). Este programa teve os seguintes objetivos (Comissão Técnica do PRACE, 2006:6):

- Modernizar e racionalizar a Administração Central;
- Melhorar a qualidade de serviços prestados pela Administração aos cidadãos, empresas e comunidades;
- Colocar a Administração Central mais próxima e dialogante com o cidadão.

Para a prossecução destes objetivos, estabeleceu-se para o PRACE as seguintes Linhas Estratégicas de Ação (Comissão Técnica do PRACE, 2006:6):

- Reestruturar/Racionalizar a Administração Direta e Indireta em função das missões dos Ministérios, e respetivas entidades, e do Programa de Governo;
- Reforçar as funções estratégicas, estudo e avaliação/controlado de resultados de apoio à governação;
- Reforçar as funções normativa, reguladora e fiscalizadora do Estado;
- Racionalizar, e eventualmente externalizar, as funções produtivas e de prestação de serviços;
- Desenvolver serviços partilhados, de nível ministerial ou inter-ministerial, de forma a reduzir estruturas e processos redundantes;
- Flexibilizar, desburocratizar e aumentar a comunicação horizontal e vertical através da redução de cadeias de comando e criação de estruturas horizontais e matriciais de projeto e forte recurso a tecnologias de informação e comunicação;
- Clarificar e uniformizar as funções da Administração Direta do Estado de nível regional, de acordo com o modelo NUTS II;
- Reforçar a proximidade aos cidadãos, quer através de processos de desconcentração e descentralização físicas, quer através de novos canais de comunicação e prestação de serviços (*call-centers*, *internet*, *contratualização local de serviços*) e desenvolver numa lógica de *one-stop-shopping*, soluções estruturais que possibilitem respostas globais, e num só momento, aos cidadãos (Balcões Únicos Multiserviços);
- Melhorar as qualificações de processos, trabalho e, conseqüentemente, dos funcionários da Administração Central do Estado;
- Implementar as novas estruturas de acordo com uma estratégia de gradualismo e testagem em pilotos.

Pouco tempo depois, em 2006, foi apresentado o SIMPLEX, sendo considerado como um programa de simplificação administrativa e legislativa que pretende tornar mais fácil a vida dos

cidadãos e das empresas na sua relação com a Administração e, simultaneamente, contribuir para aumentar a eficiência interna dos serviços públicos (*website* da Agência para a Modernização Administrativa, 2009-2011). As iniciativas propostas no quadro deste programa tem como objetivo alterar processos e simplificar ou eliminar procedimentos constantes das leis e regulamentos em vigor, com base numa avaliação negativa sobre os seus impactos ou a sua pertinência (*website* da Agência para a Modernização Administrativa, 2009-2011). Este programa é o resultado de um trabalho que envolve todo o Governo, mas também a Administração Local, numa adaptação realizada, através do Programa SIMPLEX Autárquico, apresentado em 2008.

Já, em 2011, o Conselho de Ministros aprovou, em reunião de 20 de Julho de 2011, as linhas gerais do Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC), tendo por objetivo a racionalização e redução das estruturas da Administração Central do Estado, com aumento da sua eficiência de atuação, a promoção de uma melhor utilização dos recursos humanos do Estado e a redução de pelo menos 15% no total das estruturas orgânicas dependentes de cada ministério e redução de pelo menos 15% do número de cargos dirigentes, tanto de nível superior, como de nível intermédio (Carapeto e Fonseca, 2014:47). Importa salientar que esta redução da percentagem de dirigentes encontrava-se contemplada nos memorandos assinados no âmbito do Programa de Apoio Económico e Financeiro a Portugal.

Mais recentemente foi aprovado o Decreto-Lei n.º 73/2014, de 13 de maio, publicado em Diário da República 1.ª série - n.º 91 - 13 de maio de 2014, realizando-se uma revisão e atualização dos decretos-leis anteriormente referidos, nomeadamente o Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril, alterado entretanto pelos Decretos-Leis n.ºs 29/2000, de 13 de março, e 72-A/2010, de 18 de junho. Com o Decreto-Lei n.º 73/2014, de 13 de maio, pretende-se estabelecer medidas de modernização administrativa, nomeadamente sobre:

- a) Acolhimento e atendimento dos cidadãos em geral e dos agentes económicos em particular e receção de pedidos através dos demais canais de comunicação existentes — digital, presencial, postal ou telefónico;
- b) Comunicação administrativa;
- c) Simplificação de procedimentos;
- d) Elogios, sugestões e reclamações dos utentes;
- e) Avaliação pelos utentes dos locais e linhas de atendimento ao público, bem como dos portais e sítios na *Internet* da Administração Pública;
- f) Sistema de informação para a gestão;
- g) Linha do Cidadão.

Neste ponto e por último, apresenta-se, de seguida, a principal agência atualmente responsável pela implementação de programas de modernização administrativa na Administração Pública Portuguesa, a Agência para a Modernização Administrativa, I.P.

1.2.2 AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA (AMA, I.P.)

Descrito no *website* da Agência para a Modernização Administrativa, I.P (2008), o AMA I.P. é o instituto público que prossegue as atribuições da Presidência do Conselho de Ministros nas áreas da modernização e simplificação administrativa e da administração eletrónica, sob superintendência e tutela do Secretário de Estado da Modernização Administrativa. Tem por missão identificar, desenvolver e avaliar programas, projetos e ações de modernização e de simplificação administrativa e regulatória e promover, coordenar, gerir e avaliar o sistema de distribuição de serviços públicos, no quadro das políticas definidas pelo Governo (*Website* do AMA, I.P, 2008). Este instituto organiza a sua atuação sobre três eixos: Atendimento, Simplificação e Governo Eletrónico.

O Eixo do Atendimento está associado a várias iniciativas ligadas à prestação de serviços públicos junto de cidadãos e empresas, como por exemplo, as “Lojas do Cidadão” e “Portais do Cidadão e da Empresa”. O Eixo da Simplificação está profundamente ligado à área da simplificação administrativa e regulatória, procurando melhoria de procedimentos, processos e de uma legislação mais simples, possibilitando, por exemplo, ganhos na melhoria da qualidade de vida dos cidadãos e estímulos à economia. Salientam-se, neste eixo, as iniciativas de Licenciamento Zero e Balcão do Empreendedor. Por ultimo, o Eixo do Governo Eletrónico pretende afirmar-se como um centro de inovação e suporte, apoiadas no desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação. Neste Eixo, a AMA, I.P. foi responsável pelo desenvolvimento e promoção do Cartão de Cidadão, bem como na operacionalização do Plano Global Estratégico de Racionalização e Redução de Custos nas Tecnologias de Informação e Comunicação, na Administração Pública.

Salienta-se ainda que o AMA, I.P. possui um programa específico, cuja denominação é Sistema de Apoio à Modernização Administrativa 2020 (SAMA2020). Este programa visa apoiar às operações que contribuam para a prossecução dos objetivos temáticos e prioridades de investimento seguintes (*Website* do AMA, I.P, 2008):

- Melhoria do acesso às TIC, bem como a sua utilização e a sua qualidade, através do reforço das aplicações TIC na Administração Pública em linha, aprendizagem em linha, infoinclusão, cultura em linha e saúde em linha;
- Reforço da capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e da eficiência da Administração Pública, a fim de realizar reformas, legislar melhor e governar bem.

Em síntese, como conclusão do Capítulo 1 deste trabalho e após a apresentação das principais tendências e modelos de gestão aplicadas na Administração Pública até aos dias de hoje, seguindo-se legislação, programas e agências associadas à modernização administrativa, conclui-se, primordialmente, que existe uma lógica sequencial e temporal, de tentativa da própria Administração Pública, em adaptar-se às transformações e evoluções ocorridas nas sociedades em que atua. A Administração Pública Portuguesa não é exceção, embora, por via da forte influência do modelo de

Administração Pública Tradicional/Organização Profissional Weberiana, que vigorou como o único modelo durante décadas em Portugal, apenas a partir dos anos 90 do século XX, com a adoção de formas de gestão relacionadas com o *New Public Management*, é que práticas e iniciativas associadas à modernização administrativa começaram efetivamente a surgir. A partir dessa altura passou a existir, na Administração Pública Portuguesa, um crescente cuidado em potenciar a eficácia e eficiência do funcionamento dos seus organismos.

Acresce-se também que a Administração Pública Portuguesa atualmente já possui influências provenientes do *New Public Service*, ao procurar servir o utente numa perspetiva de cidadão (não de cliente), e na tentativa de prossecução do interesse público, visando uma melhor prestação de serviço aos cidadãos.

Por sua vez, o *New Public Governance*, encontra-se ainda numa fase inicial na realidade portuguesa, sendo utilizado principalmente por administrações públicas de outros países, que, aliás, já aplicavam os mais recentes modelos gestão anteriormente referidos, antes de Portugal.

De salientar que a utilização das TIC's desempenha atualmente um papel fundamental na melhoria das condições de prestação de serviço ao cidadão, ajudando a uma progressiva desburocratização de procedimentos, simplificação de processos, facilidade de acesso a plataformas digitais, e também contribuindo para uma crescente interoperabilidade (característica que se refere à capacidade de diversos sistemas e organizações trabalharem em conjunto) entre organismos públicos.

Também o facto de o público-alvo no sector público ser imparavelmente mais amplo e complexo do que o sector privado, conjugada igualmente com a atual facilidade de rapidez de acesso a informação, converte a modernização administrativa numa área fundamental para o funcionamento da Administração Pública.

Dando-se, deste modo, por terminado o primeiro capítulo deste trabalho, no capítulo seguinte será aprofundada o foco desta investigação, iniciando-se pela descrição de diversas características do organismo alvo desta investigação (DGAE/MEC).

CAPÍTULO 2 - CARACTERIZAÇÃO DO ORGANISMO EM ESTUDO

Com vista a proporcionar uma introdução às principais características da DGAE/MEC (importante para as análises posteriores respeitantes à comunicação e ergonomia), neste Capítulo 2 encontra-se a descrição da história, missão, atribuições, orgânica, *Stakeholders*, principais conquistas, problemas e desafios deste organismo. É também realizada uma caracterização dos recursos humanos que compõem a DGAE/MEC.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA DGAE/MEC

A Direção Geral da Administração Escolar, entidade pertencente da orgânica do Ministério da Educação e Ciência, situa-se na Avenida 24 de Julho, N° 142, 1399-024 Lisboa.

2.1.1 RESUMO HISTÓRICO

No âmbito do PREMAC, a DGAE/MEC foi criada na sequência do Decreto-Lei n° 125/2011, de 29 de dezembro, sucedendo à antiga Direção Geral dos Recursos Humanos da Educação (DGRHE). Meses depois, o Decreto Regulamentar n° 25/2012, de 17 de fevereiro, veio definir a missão e atribuições da DGAE/MEC. Mais tarde efetivou-se uma segunda reestruturação, consubstanciada pelo Decreto-Lei n° 266-G/2012, de 31 de dezembro, que estabeleceu a nova lei orgânica do MEC. Neste Decreto-Lei procedeu-se à extinção das Direções Regionais de Educação, retirando as suas competências da esfera da DGAE/MEC e atribuindo-as à Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares (DGEstE), originando uma nova estrutura orgânica da entidade em estudo.

Posteriormente, a Portaria n° 30/2013, de 29 de Janeiro, veio determinar a estrutura nuclear dos serviços e as competências das Unidades Orgânicas (UO) e o Despacho n° 2453/2013, de 13 de Fevereiro, veio estabelecer as Unidades Orgânicas flexíveis da DGAE/MEC, consolidando, deste modo a estrutura orgânica atual.

2.1.2 MISSÃO

A DGAE/MEC, enquanto entidade pertencente da orgânica do Ministério da Educação e Ciência, possui a seguinte missão, nos termos do n° 1 do artigo 2° do Decreto Regulamentar n° 25/2012, de 17 de Fevereiro:

“Garantir a concretização das políticas de gestão estratégica e de desenvolvimento dos recursos humanos da educação afetos às estruturas educativas públicas situadas no território continental nacional, sem prejuízo das competências atribuídas às autarquias locais e aos órgãos de gestão e administração escolares e, também, das estruturas educativas nacionais que se encontram no estrangeiro visando a forte promoção da nossa língua e cultura”.

2.1.3 ATRIBUIÇÕES

Na implementação da sua missão, a DGAE/MEC prossegue, designadamente, as seguintes atribuições, descritas no Plano de Atividades 2014 deste organismo:

- Concretizar as políticas de desenvolvimento dos recursos humanos relativas ao pessoal docente e não docente das escolas, em particular as políticas relativas ao recrutamento e seleção, carreiras, remunerações e formação;
- Definir as necessidades de pessoal docente e não docente das escolas;
- Promover e assegurar o recrutamento do pessoal docente e não docente das escolas;
- Promover a formação do pessoal docente e não docente das escolas;
- Decidir sobre questões relativas ao pessoal docente do ensino particular, cooperativo e solidário, incluindo os ensinos profissional e artístico e a educação de adultos, nomeadamente autorizações provisórias de lecionação, acumulação de funções e certificação de tempo de serviço;
- Promover os procedimentos pré-contratuais e contratuais do pessoal docente e não docente dos estabelecimentos públicos de educação não superior e garantir o cumprimento dos acordos que sobre essas matérias existam com outros organismos;
- Promover as condições de aprofundamento do ensino da língua nas escolas portuguesas no estrangeiro, em articulação com o Ministério dos Negócios Estrangeiros;
- Apoiar as políticas de desenvolvimento do Ensino Particular e Cooperativo;
- Assegurar a concretização da política nacional no domínio das instalações e equipamentos escolares;
- Assegurar o serviço jurídico, no âmbito das suas atribuições, em articulação com a Secretaria-Geral.

2.1.4 ORGÂNICA

A orgânica da DGAE/MEC é composta atualmente por 6 Direções de Serviços, situadas todas num edifício composto por 7 pisos. A missão de cada Direção de Serviços encontra-se explanada no quadro abaixo, sendo que o respetivo organograma geral da DGAE/MEC encontra-se no Anexo A.

Quadro 2.1 - Piso no edifício e missão de cada Direção de Serviços

Direção de Serviços	Piso no edifício	Missão
Direção de Serviços de Gestão e Planeamento (DSGP)	Piso 5	Assegurar a gestão dos recursos humanos da DGAE/MEC, em articulação com a Secretaria-Geral, a gestão orçamental, a gestão patrimonial dos recursos afetos à DGAE/MEC, sem prejuízo das competências da Secretaria-Geral, a gestão administrativa e documental dos recursos afetos à DGAE/MEC, bem como assegurar e monitorizar o desenvolvimento das estratégias de gestão definidas para a concretização dos objetivos estratégicos e operacionais da DGAE/MEC. Promover medidas de simplificação e racionalização de processos, procedimentos e circuitos administrativos com vista a uma maior eficácia, sustentabilidade e interação dos serviços.

Direção de Serviços Jurídicos e Contencioso (DSJC)	Piso 5	Coordenar, desenvolver e elaborar estudos, formular propostas, bem como emitir pareceres, por determinação do Diretor-Geral. Elaborar projetos de diplomas normativos, instruir processos administrativos, gratuitos e contenciosos, no âmbito das atribuições da DGAE/MEC, em articulação com a Secretaria-Geral. Emitir parecer sobre os recursos hierárquicos interpostos das decisões proferidas em processos relativos ao pessoal dos estabelecimentos de educação e ensino.
Direção de Serviços do Ensino Particular e Cooperativo (DSEPC)	Piso 4	Conceder ou renovar a autonomia e paralelismo pedagógico às escolas do ensino particular o cooperativo; conceder autorizações provisórias de lecionação e acumulações de funções docentes no âmbito do ensino particular e cooperativo, bem como promover a gestão dos contratos de associação, contratos simples, contratos de desenvolvimento e respetivos apoios financeiros nos termos da lei. Emitir pareceres e acompanhar as condições de funcionamento e as direções pedagógicas das escolas do ensino particular e cooperativo.
Direção de Serviços de Ensino e das Escolas Portuguesas no Estrangeiro (DSEEPE)	Piso 4	Coordenar a definição estratégica da rede das escolas portuguesas no estrangeiro e acompanhar as dotações dos mapas de pessoal e desenvolver os mecanismos necessários para assegurar a mobilidade docente. Assegurar a aplicação de medidas com vista à concretização das políticas de gestão, desenvolvimento e formação dos recursos humanos docentes e promover o apoio e a monitorização do funcionamento e gestão das escolas portuguesas no estrangeiro, bem como a celebração de contratos de parceria e de interligação com estruturas locais e o desenvolvimento das boas práticas de gestão e administração educativa. Propor a concessão de apoios financeiros às escolas portuguesas no estrangeiro.
Direção de Serviços de Gestão dos Recursos Humanos e Formação (DSGRHF)	Piso 3	Promover e assegurar a aplicação de medidas com vista à harmonização das políticas de gestão, formação e desenvolvimento profissional dos recursos humanos do sistema educativo.
Direção de Serviços de Concursos e Informática – Divisão de Informática (DI)	Piso 2	Assegurar o planeamento, a gestão, a manutenção e a monitorização dos sistemas informáticos de operação da DGAE/MEC; garantir o planeamento, a gestão, a administração e a monitorização dos sistemas informáticos aplicados aos procedimentos concursais no âmbito das responsabilidades da DGAE/MEC; assegurar a manutenção e a atualização do sistema de gestão documental interno, a plataforma tecnológica e a página eletrónica da DGAE/MEC; assegurar os necessários procedimentos de forma a garantir a segurança, integridade física e confidencialidade da informação residente nos suportes informáticos; racionalizar recursos e infraestruturas tecnológicas nos serviços, assegurando a seleção, aquisição e instalação e funcionamento dos sistemas informáticos, bem como a gestão do seu ciclo de vida; gerir e assegurar a qualidade dos canais de comunicação internos e externos; promover a monitorização e avaliação sistemática dos dados das operações e respetivo reporte.
Direção de Serviços de Concursos e Informática – Divisão de Gestão de Processos (DGP)	Piso 1	Garantir a gestão e administração dos canais de comunicação, promover a avaliação sistemática das aplicações informáticas e propor ações de modernização, no domínio das tecnologias de informação. Proceder ao levantamento de todos os processos associados aos serviços prestados pela DGAE/MEC, identificar os processos-chave em articulação com as Direções de Serviços, elaborar, implementar e monitorizar os planos de criação, testagem e manutenção dos processos e serviços informáticos bem como garantir a atualização e manutenção dos mesmos.

Direção de Serviços de Concursos e Informática (DSCI)	Piso 1	Assegurar o planeamento, a gestão e a execução dos procedimentos concursais no âmbito das competências da DGAE/MEC e da mobilidade do pessoal docente, bem como o cumprimento de parcerias de cooperação celebradas com outros organismos públicos para recrutamento, seleção e outras formas de mobilidade do pessoal docente. Assegurar o planeamento, a gestão, a administração e a monitorização dos sistemas informáticos de operação da DGAE/MEC.
---	--------	---

Fonte: Adaptado de Plano de Atividades 2014 – DGAE/MEC

Esclarece-se que no Plano de Atividades 2014 da DGAE/MEC não se encontra descrita a missão da Divisão de Gestão de Recursos Humanos, encontrando-se apenas descrita a missão da respetiva Direção de Serviços, ou seja, da Direção de Serviços de Gestão de Recursos Humanos e Formação. Refere-se ainda que no 6º piso encontra-se a Direção da DGAE/MEC e o 7º piso é apenas composto por um espaço para lanches/almoço e uma sala para convívio.

2.1.5 CARACTERIZAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

Pela multiplicidade das suas funções, a DGAE/MEC relaciona-se com diversas partes interessadas (*stakeholders*), os quais contribuem para a prestação de serviços ou são os destinatários desses serviços.

Para além dos cidadãos em geral, a DGAE/MEC está sujeita à influência de várias entidades que com ela interagem, dos quais se destacam: Agência Nacional de Compras Públicas, E.P.E.; Agência Nacional para a Qualificação do Ensino Profissional, I.P.; Agência para a Modernização Administrativa, I.P.; Câmaras Municipais; Camões – Instituto da Cooperação e da Língua, I.P.; Direção-Geral da Educação; Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência; Direção-Geral de Planeamento e Gestão Financeira; INA-Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas; Empresas Informáticas em regime de *outsourcing*; Entidades formadoras; Estabelecimentos de ensino; Gabinetes do Ministério da Educação e Ciência; Gabinete para os Meios de Comunicação Social. Inspeção-Geral da Educação e Ciência; Ministério das Finanças e restantes Órgãos de Soberania.

2.1.6 CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

De seguida, são apresentadas informações selecionadas e relevantes no que diz respeito aos Recursos Humanos (RH) da DGAE/MEC.

2.1.6.1 Distribuição de RH por Direção de Serviços, categoria profissional e género

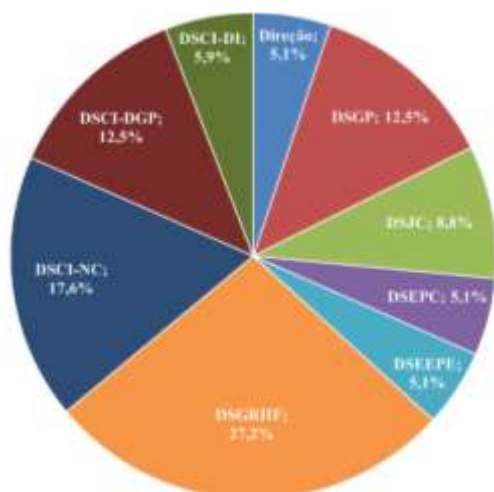
No quadro e gráficos seguintes encontra-se demonstrada a distribuição de RH da DGAE/MEC por Direção de Serviços, categoria profissional e género.

Quadro 2.2 - Distribuição de RH por Direção de Serviços, categoria profissional e género

	Dirigente		Técnico Superior		Especialista Informática		Técnico Informática		Docente		Assistente Técnico		Assistente Operacional		TOTAL		TOTAL	TOTAL %
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M		
Direção	2	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	0	0	1	4	3	7	5,1%
DSGP	1	0	6	2	0	0	0	0	2	0	5	0	1	0	15	2	17	12,5%
DSJC	1	0	2	2	0	0	0	0	4	2	1	0	0	0	8	4	12	8,8%
DSEPC	0	1	2	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	5	2	7	5,1%
DSEPE	1	0	3	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	6	1	7	5,1%
DSGRHF	2	0	12	5	0	0	0	0	9	7	2	0	0	0	25	12	37	27,2%
DSCI-NC	0	1	6	0	0	0	0	0	14	3	0	0	0	0	20	4	24	17,6%
DSCI-DGP	1	0	2	1	1	0	0	0	10	2	0	0	0	0	14	3	17	12,5%
DSCI-DI	1	0	0	1	0	2	0	1	2	1	0	0	0	0	3	5	8	5,9%
TOTAL	9	2	33	12	1	2	0	1	46	18	10	0	1	1	100	36	136	100,0%
TOTAL %	6,6%	1,5%	24,3%	8,8%	0,7%	1,5%	0,0%	0,7%	33,8%	13,2%	7,4%	0,0%	0,7%	0,7%	73,5%	26,5%	100,0%	

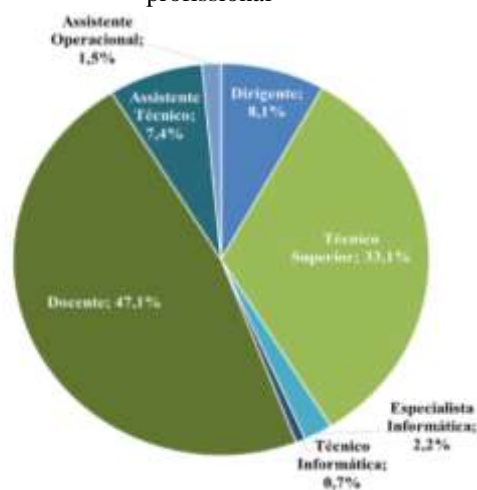
Fonte: Adaptado de BS 2014 da DGAE/MEC

Figura 2.1 - Distribuição de RH por DS (em %)



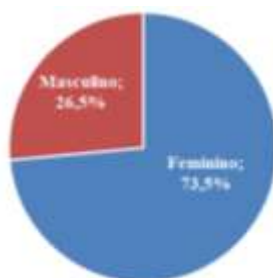
Fonte: Adaptado de BS 2014 da DGAE/MEC

Figura 1.2 - Distribuição de RH por categoria profissional



Fonte: Adaptado de BS 2014 da DGAE/MEC

Figura 2.2 - Distribuição de RH por género



Fonte: Adaptado de BS 2014 da DGAE/MEC

Através do quadro e gráficos anteriores, constata-se que:

- A DGAE/MEC, à data de 31 de Dezembro de 2014, possuía um total de 136 trabalhadores;
- A DSCI, que engloba a DSCI-NC, a DSCI-DGP e a DSCI-DI (e que preenche totalmente o 1º e 2º piso do edifício) é a Direção de Serviços que possui maior quantidade de trabalhadores (com

cerca de 49), representando, deste modo, cerca de 36,0% do total de trabalhadores da DGAE/MEC. De seguida, encontra-se a DSGRHF, com cerca de 37 trabalhadores, o que representa 27,2% do total dos trabalhadores da DGAE/MEC. Já a DSGP é composta por cerca de 17 trabalhadores (12,5% do total dos trabalhadores da DGAE/MEC), sendo que a Direção, DSEPC e DSEEPE, constituídas por apenas 7 trabalhadores respetivamente, correspondem, cada uma, a 5,1 % do total de trabalhadores da DGAE/MEC.

Por categoria profissional afere-se que:

- O maior número de profissionais da DGAE/MEC fazem parte da carreira Docente (cerca de 64 trabalhadores, o que engloba 47,1% do total de trabalhadores da DGAE/MEC);
- Segue-se a carreira Técnico Superior, com 45 trabalhadores, representando 33,1% do total de trabalhadores da DGAE/MEC.

Sabendo que as carreiras Docente e Técnico Superior (incluindo os especialistas de informática) realizam, na DGAE/MEC, trabalho de nível técnico de exigência semelhante (trabalho técnico, diário, em ambiente de escritório, com ajuda de computador) observa-se que, ambas as carreiras somadas, representam 82,4% do total dos trabalhadores deste organismo. Se a este valor não se incluir os dirigentes e se acrescentar 8,1% que dizem respeito à carreira de assistente técnicos (incluindo os técnicos de informática), obtém-se um total de 90,4% de trabalhadores que realizam trabalho técnico, em ambientes e condições semelhantes. No que diz respeito à distribuição por género, 100 trabalhadores da DGAE/MEC são do sexo feminino (o que corresponde a 73,5% do total dos trabalhadores) e 36 trabalhadores são do sexo masculino, significando 26,5% do total.

2.1.6.2 Distribuição por faixa etária

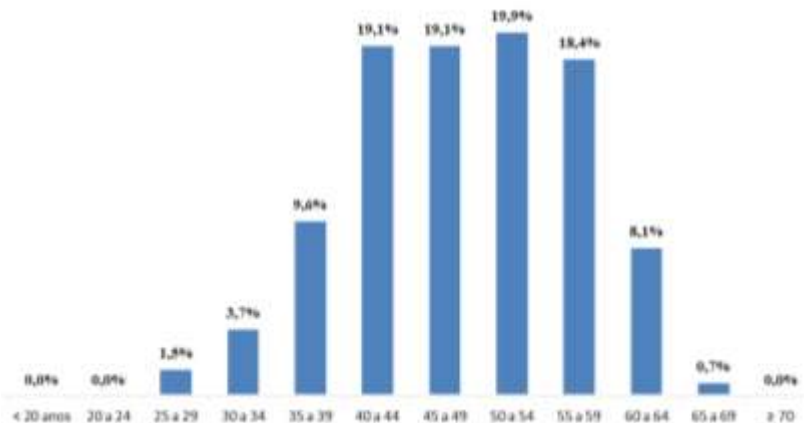
No quadro e gráficos seguintes encontra-se explanada a distribuição de RH da DGAE/MEC por faixa etária.

Quadro 2.3 - Distribuição de RH por faixa etária

	Dirigente		Técnico Superior		Especialista Informática		Técnico Informática		Docente		Assistente Técnico		Assistente Operacional		TOTAL		TOTAL	TOTAL %	
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M			
<20 anos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
20 a 24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
25 a 29	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1,5%
30 a 34	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	5	3,7%
35 a 39	1	1	2	2	0	1	0	0	3	2	0	0	0	1	6	7	13	9,6%	
40 a 44	1	0	1	1	1	0	0	0	17	5	0	0	0	0	20	6	26	19,1%	
45 a 49	2	0	10	0	0	0	0	0	11	2	1	0	0	0	24	2	26	19,1%	
50 a 54	4	0	6	0	0	1	0	1	13	2	0	0	0	0	23	4	27	19,9%	
55 a 59	1	1	9	3	0	0	0	0	2	5	4	0	0	0	16	9	25	18,4%	
60 a 64	0	0	1	2	0	0	0	0	0	2	5	0	1	0	7	4	11	8,1%	
65 a 69	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0,7%	
≥70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
TOTAL	9	2	33	12	1	2	0	1	46	18	10	0	1	1	100	36	136	100,0%	

Fonte: Adaptado de BS 2014 da DGAE/MEC

Figura 2.3 - Distribuição de RH por faixa etária (em %)



Fonte: Adaptado de BS 2014 da DGAE/MEC

Para mais, se a este valor adicionar-se as faixas etárias 40-44, 45-49, 50-59 e 60-64, obtém-se um valor de 84,6% do total do universo dos trabalhadores da DGAE/MEC. Este facto, por si só, demonstra a média de idades elevada dos trabalhadores deste organismo, comprovados inclusive pelos níveis médios etários:

- Nível Médio Etário Feminino: 48,9 anos
- Nível Médio Etário Masculino: 47,1 anos
- Nível Médio Etário Geral: 48,4 anos

Assim conclui-se que, para além de existirem diferenças mínimas na média de idades entre géneros, a DGAE/MEC apresenta uma elevada estrutura etária de trabalhadores, facto esse importante para uma melhor compreensão e atenção (sob o ponto de vista ergonómico), visto que todos os trabalhadores (á exceção de 1 assistente operacional – que tem função de motorista) fazem trabalho de escritório, em regime diário, sentado, diante de um computador.

2.1.6.3 Distribuição de RH por grau de escolaridade

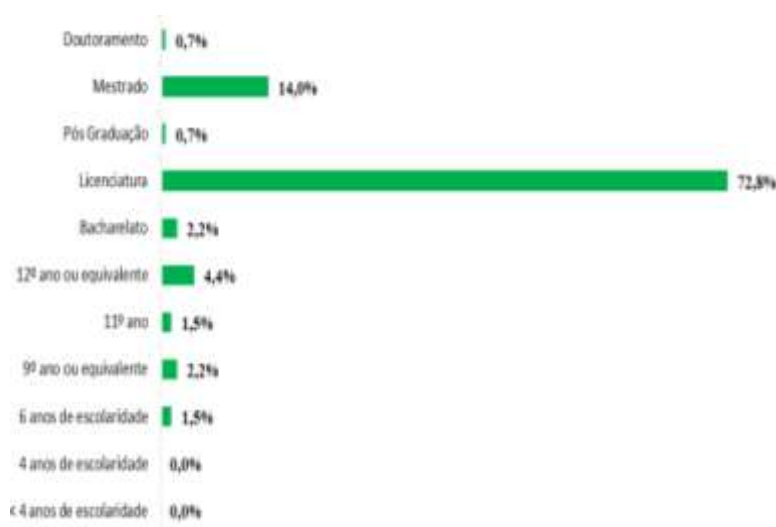
No quadro e gráficos seguintes expõe-se a distribuição RH da DGAE/MEC por grau de escolaridade.

Quadro 2.4 - Distribuição de RH por grau de escolaridade

	Dirigente		Técnico Superior		Especialista Informática		Técnico Informática		Docente		Assistente Técnico		Assistente Operacional		TOTAL		TOTAL	TOTAL %	
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M			
< 4 anos de escolaridade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
4 anos de escolaridade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
6 anos de escolaridade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2	1,5%	
9º ano ou equivalente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	3	0	3	2,2%	
11º ano	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2	1,5%	
12º ano ou equivalente	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4	0	0	1	4	2	6	4,4%	
Bacharelato	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	1	3	2,2%	
Licenciatura	5	2	30	11	1	2	0	0	35	14	0	0	0	0	70	29	99	72,8%	
Pós Graduação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0,7%	
Mestrado	3	0	1	1	0	0	0	0	11	3	0	0	0	0	15	4	19	14,0%	
Doutoramento	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0,7%	
TOTAL	9	2	33	12	1	2	0	1	46	18	10	0	1	1	100	36	136	100,0%	

Fonte: Adaptado de BS 2014 da DGAE/MEC

Figura 2.4 - Distribuição de RH por grau de escolaridade (em %)



Fonte: Adaptado de BS 2014 da DGAE/MEC

trabalhadores com formação superior na DGAE/MEC é bastante alta. Constata-se também, por último, que os Técnicos Superiores e os Docentes são aqueles que, na esmagadora maioria, possuem as qualificações académicas mais elevadas.

2.1.7 CONQUISTAS, PROBLEMAS E DESAFIOS

No que diz respeito às conquistas, globalmente, a DGAE/MEC, nos últimos anos, conseguiu reduzir significativamente os seus encargos, através da eliminação de dívidas acumuladas e a implementação de novas formas de funcionamento. A criação de um plano de formação interno (dotando os trabalhadores de mais competências profissionais) e a informatização da gestão documental, afiguraram-se igualmente, neste âmbito, como conquistas. Foram atribuídas, inclusive, duas distinções externas para a DGAE/MEC:

- 1.º Prémio Boas Práticas no Setor Público - 2007 (5.ª edição), atribuído pela *Deloitte* e Diário Económico, com o projeto “TEIA - Valorização do Capital Humano da DGRHE”,
- Menção Honrosa atribuída na categoria Campanha de Comunicação pelo *Green Project Awards* 2010, com o Projeto ECO/DGAE (projeto que visa despertar as consciências para sustentabilidade, através da responsabilidade económica, ambiental e social).

Já, nos problemas que enfrenta, é de salientar que recuperar a imagem institucional, seriamente afetada pela problemática anual relativa ao concurso anual de docentes (por demais exposta nos meios de comunicação social e caracterizando uma imagem menos positiva da DGAE/MEC perante o escrutínio da opinião pública), afigura-se atualmente como a principal preocupação deste organismo. Em 2014, esta questão despoletou, inclusive, a substituição do Diretor Geral da DGAE/MEC, com impacto também na substituição de Diretores de algumas Direções de Serviços.

A modernização dos meios técnicos, sobretudo ao nível do programa informático de gestão documental, também revela-se como uma insuficiência a ser superada, esperançosamente materializada na implementação de um novo *software* que é desde há muito esperada. As infra estruturas físicas também necessitam de uma renovação, visto a maioria ser antiga ou obsoleta. Atualmente pretende-se efetuar uma renovação dos quadros de pessoal, com especial incidência na diminuição da média de idades dos trabalhadores ao serviço e, simultaneamente e desejavelmente, o aumento dos níveis de qualificação. Possuir maior estabilidade organizacional, com vista a não existir recorrentes mudanças com base nas alterações da lei orgânica, constitui-se como uma vontade.

Por último, no que diz respeito aos desafios que a esperam, encontra-se expressa a necessidade de a DGAE/MEC realizar esforços de consolidação orçamental, definindo prioridades que vão de encontro sustentabilidade das contas públicas e controlo da despesa na Administração Pública, com vista ao cumprimento dos limites definidos no Programa de Assistência Económica e Financeira. Devido à redução de recursos humanos e financeiros, assente nas exigências do Programa do XIX Governo Constitucional, responder com rapidez, eficiência e qualidade às solicitações externas, tem sido outro desafio que a DGAE/MEC necessita de superar. Com isto tudo, este organismo pretende melhorar o serviço prestado, numa primeira linha, aos docentes e funcionários das escolas básicas e secundárias, mas também, numa visão mais ampla, aos alunos, respetivas famílias e sociedade em geral.

Em síntese, como forma de conclusão do Capítulo 2 deste trabalho e baseado ainda nos autores e teorias da Administração Pública anteriormente expostas, constata-se, a par das informações dispostas neste capítulo, que a DGAE/MEC possui uma estrutura hierarquizada (à semelhança dos modelos de Administração Pública Tradicional/Organização Profissional Weberiana), possuindo também outras características associadas a este modelo, nomeadamente o facto de os trabalhadores receberem um salário proporcional à sua posição hierárquica; o exercício de gestão baseia-se em documentos escritos; as decisões são registadas em documentos oficiais e os procedimentos e as estruturas burocráticas de organização interna garantem a uniformidade e o controlo formal.

Por outro lado, a DGAE/MEC possui também influências do *New Public Management*, nomeadamente pela racionalização de custos, imposta pelos sucessivos programas governamentais; ênfase na gestão do desempenho e adoção de práticas (do sector privado) tidas como mais eficientes e responsáveis na determinação e consecução dos objetivos organizacionais, nomeadamente recurso a *outsourcing* (atual serviço de limpeza das instalações ou contratação pontual de funcionários para o desempenho de funções específicas).

A DGAE/MEC identifica-se ainda com influências provinda do *New Public Service*, no qual existe a preocupação em prestar um serviço de qualidade ao utente (servindo cidadãos e não clientes); busca do interesse público; pensamento estratégico e procura de uma ação democrática, e procurando, na medida do possível (sobretudo através das suas iniciativas premiadas de responsabilidade social,

nomeadamente o Projeto ECO, bem como a atribuição do Prémio Boas Práticas no Sector Público em 2007), valorizar as pessoas que aqui trabalham, não se preocupando apenas com a sua produtividade.

Já, no que diz respeito aos recursos humanos, reforça-se que as carreiras Docente e Técnico Superior são as que englobam a maior parte dos trabalhadores da DGAE/MEC (com 82,4%); o nível médio etário geral é elevado (48,4 anos) e 90,4% dos trabalhadores possuem formação superior. Estas constatações revelam-se importantes para a restante investigação.

Após esta constatação das características gerais da DGAE/MEC, no capítulo seguinte é aprofundado o foco de investigação deste trabalho, estando, deste modo, direcionado para temáticas relacionadas com comunicação interna, comunicação externa e ergonomia.

CAPÍTULO 3 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

Neste Capítulo 3 são constatadas e analisadas as principais características da comunicação interna, comunicação externa e ergonomia da DGAE/MEC. Para cada uma destas temáticas, são apresentadas referências teóricas de bibliografia específica, servindo para comparação com a realidade observada na DGAE/MEC. Com base nas insuficiências/disfuncionalidades encontradas, são apresentadas propostas de soluções de melhoria. O capítulo inicia-se pela introdução por uma introdução teórica à comunicação organizacional.

3.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação é inerente ao ser humano. Segundo Camara *et.al* (2007:614) como qualquer comportamento é comunicação, e não existe não comportamento, não há não comunicação. Ou seja, o sujeito na empresa está sempre a comunicar. Afere-se assim, desde logo, que a comunicação interna tem por objetivo principal estimular e manter informados os colaboradores internos de uma entidade, quer no que respeita a aspetos de natureza institucional ou de produto, quer no que se refere a assuntos de teor dos recursos humanos. Numa empresa, a comunicação interna contribui fortemente para a construção e manutenção do espírito de grupo no seu seio (Brochand *et.al*, 1999:491-492). Para além deste aspeto, é importante salientar que a comunicação interna tem uma importância crucial para o desenvolvimento de um quadro de referência comum a todos os trabalhadores do que é a empresa e, conseqüentemente, na consolidação da identidade da organização (Camara *et.al*, 2007:585).

Contudo, a comunicação interna não pode ser reduzida a um conjunto de canais através dos quais circula informação, mas deve antes ser entendida como um sistema de interações onde emissor e recetor se interinfluenciam e partilham significados simbólicos. É através desta partilha de significados, em termos interpessoais, grupais e organizacionais que se desenvolve nos colaboradores o conceito do que é a empresa, o qual serve de referência para o seu comportamento (Camara *et.al*, 2007:585). Desde há muito, diversos autores e estudos confirmam que a gestão das relações de comunicação ascendente, descendente, horizontal, nos seus diversos contextos, assentes na missão, valores, princípios operativos, padrões de comportamento da empresa, torna-se um instrumento de gestão de recursos humanos indispensável para atrair, reter e desenvolver as pessoas nas organizações (Camara *et.al*, 2001:451).

Apesar da comunicação interna ser fundamental para o sucesso de uma organização, a comunicação externa da mesma revela-se igualmente primordial.

O desenvolvimento de um quadro de referência nos trabalhadores não é exclusivo da comunicação interna. A comunicação de marketing e a própria comunicação institucional (*corporate image*) fornecem aos sujeitos na organização mapas interpretativos do que esta é, os seus objetivos de negócio, a sua missão, contribuindo também para o reforço da identidade da empresa. Assim, quando

analisamos a comunicação interna não podemos descurar a comunicação externa dirigida ao público exterior (Camara *et.al*, 2001:436). Quanto mais integrados e coerentes forem os pressupostos em que assentam as ações de comunicação interna e externa, mais consolidado fica o quadro de referência comum. Por outro lado, quanto mais este triângulo refletir a missão da empresa e a sua cultura, maiores serão os efeitos no desenvolvimento da identidade organizacional (Camara *et.al*, 2001:436). Mais ainda, verifica-se que mesmo as empresas que optem por um *low profile* têm necessidade de comunicação institucional nessa vertente de perfil baixo. O que muitos gestores confundem é o *low profile* com o *zero profile*, que é equivalente a não ter qualquer imagem. E uma empresa que não tenha imagem é como se não existisse aos olhos da opinião pública (Lampreia, 1992:61).

Assim, conclui-se que a comunicação externa é responsável pela elaboração e execução de ações com outras organizações, sejam elas públicas ou privadas. Além da comunicação com outras instituições, os profissionais responsáveis pela comunicação externa tratam da imagem da organização, visando preservá-la e melhorá-la. Deste modo, esta comunicação externa, não é mais do que um esforço deliberado e planeado para estabelecer relações de confiança entre o mundo organizacional e todo o seu público, para a concretização e alcance de um objetivo comum. Todos os instrumentos de comunicação interna e externa devem estar coordenados de forma a almejar uma consistente imagem institucional, constatando-se, deste modo, em ambos os tipos de comunicação, a sua relevância para o sucesso de uma organização.

3.1.1 COMUNICAÇÃO INTERNA

Uma comunicação interna eficaz é fundamental para o sucesso de qualquer organização. Dentro desta perspetiva, à comunicação interna podem atribuir-se-lhe três objetivos essenciais (Béon, 1992:14-15):

- A difusão de uma informação pertinente que permita a cada um compreender a empresa, adaptar-se permanentemente às eventualidades, ser autónomo e eficaz no seu posto de trabalho;
- A troca de opiniões, o enriquecimento recíproco, a coordenação e a interatividade entre pessoas ou entidades;
- Finalmente, a adesão a uma ambição, valores, objetivos comuns e a solidariedade de todos.

Numa perspetiva de relação com as teorias clássicas/burocráticas, constata-se que, na fábrica ideal, como Taylor a concebe, a comunicação limita-se, de facto, à simples difusão de informação descendente, seguindo o círculo hierárquico, e parcialmente filtrada a cada nível. Os subordinados recebem apenas os dados estritamente necessários à realização do trabalho: ordens, regras, modos operatórios. A especialização, a divisão e o isolamento vencem o trabalho de equipa, a organização não comunica com o ambiente (Béon, 1992:86).

Já na escola das relações humanas e comunicação, esta baseia-se em dois grandes princípios: o trabalho de equipa e o carisma dos quadros. A comunicação já não é apenas descendente, mas também ascendente (da equipa para o quadro). Faz parte integrante do trabalho da equipa. Todavia, a

perenidade da estrutura piramidal proíbe a comunicação lateral entre os serviços, tal como entre as equipas e os escalões distantes da hierarquia, finalmente e sobretudo, com o ambiente da empresa (Béon, 1992:88).

No que diz respeito à escola de gestão e a comunicação, a comunicação é permanente no seio da equipa, no seio da empresa (entre serviços, direções, estabelecimentos...) mas também e sobretudo com o ambiente exterior. Tornou-se uma variável estratégica, uma condição *sine qua non* do êxito da empresa (Béon, 1992:89).

Apesar dessa investigação se centrar num organismo da Administração Pública Portuguesa, os princípios base de comunicação interna provenientes do sector privado serão válidos também para a realidade do sector público em geral e, certamente, para este organismo em particular.

Regra geral, os pressupostos da comunicação deverão estar consubstanciados na missão, visão e padrões de comportamento que conferem a identidade à organização, transformando-os num quadro de referência comum que servirá de base à interpretação da realidade da organização e consequente comportamento dos sujeitos na empresa (Camara *et.al*, 2007:591).

Quanto mais profícua for a comunicação interpessoal (entre colegas, entre chefias, entre chefe e subordinado); grupal (dentro das secções, departamentos, grupos de projeto, etc.); intergrupal (entre departamentos, entre secções, etc.) e quanto mais envolver toda a empresa, acompanhada de uma comunicação da missão, valores, princípios operativos e padrões de comportamento, mais facilmente a ação de pôr em comum, resultante da partilha de significados, se consolida, originando os quadros de referência que permitem aos sujeitos interpretar a sua ação e a dos outros na organização (Camara *et.al*, 2007:597).

Apresentam-se também, no quadro seguinte, diversos instrumentos, meios e práticas de melhoria da comunicação interna, proposto por Camara *et.al* (2007:611):

Quadro 3.1 - Instrumentos, meios e práticas de melhoria de comunicação interna

Entrevistas	Reuniões
<ul style="list-style-type: none">• Entrevistas estruturadas;• Entrevistas semiestruturadas;• Entrevistas informais;• Entrevistas de saída;• Entrevistas de enquadramento.	<ul style="list-style-type: none">• Reuniões de diagnóstico;• Reuniões informais;• Reuniões de departamento;• Reuniões funcionais;• Reuniões de projeto;• Conversas individuais;• Comunidade prática;• <i>Coaching</i>;• <i>Mentoring</i>;• Reuniões gerais;• Confraternização;• Almoços/jantares;• Aniversários da empresa.

Ações de orientação	Ações de divulgação
<ul style="list-style-type: none"> • Fixação de <i>posters</i>; • Folhetos; • <i>Dossiers</i> explicativos; • Comunicação pelo exemplo; • Correio eletrônico; • <i>Mailings</i> internos ou para casa dos clientes internos; • Entrevistas de enquadramento; • Rituais de acolhimento; • Manual de acolhimento; • Visita guiada pela empresa ou departamento; • Fixação de ficha de acolhimento; • Boas vindas no jornal da empresa; • Artigos no jornal da empresa; • Videoconferência; • <i>Intranet</i>; • Portal do conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios de atividades; • Painéis de fixação ou luminosos; • Quadro ou jornal com artigos recolhidos na imprensa; • Fixação de <i>posters</i>; • Folhetos; • <i>Dossiers</i> explicativos; • Correio eletrônico; • <i>Mailings</i> internos ou para casa dos clientes internos; • Artigos no jornal de empresa; • Cartões de bolso; • Videoconferência; • Vídeo institucional; • Circuitos internos de TV; • <i>Intranet</i>; • Divulgação do logo, missão, valores, padrões de comportamento e princípios operativos; • Divulgação da história; • Divulgação de sucessos; • Divulgação do organigrama; • Concursos/Campanhas.
Mensagens	Ações de diagnóstico
<ul style="list-style-type: none"> • Mensagem do presidente ou quadros superiores; • Fixação de <i>posters</i>; • Folhetos; • Correio eletrônico; • Videoconferência; • <i>Intranet</i>; • Portal do conhecimento; 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões de diagnóstico; • Entrevistas; • Inquéritos/sondagens; • Caixa de sugestões.

Fonte: Camara *et.al* (2007)

Uma comunicação interna eficaz é aquela que vê a comunicação como um comportamento em comum, um sistema interativo simbólico, em que o sistema de trocas entre os intervenientes pressupõe um significado partilhado e o respeito pelas diferenças individuais e não como um sistema de informação (Camara *et.al*, 2007:614). Pelo exposto se compreende também como o trabalho de liderança está profundamente impregnado de atos comunicacionais (Rego, 2007:27). As onze competências pessoais que os líderes de todos os níveis da organização podem usar para reforçar a sua competência como comunicadores e para ajudar os colaboradores a sentirem-se apoiados, apreciados e valorizados, são (Rego, 2007:26):

- 1- Escuta ativa;
- 2-Escuta empática;
- 3-Verificação da exatidão;
- 4-Clarificação de significados;
- 5-Revelação de emoções;
- 6- Encorajamento de *inputs*;
- 7-Fornecimento de *feedback*,
- 8-Solicitação de *feedback*;
- 9-Transmissão de instruções;
- 10-Gestão do conflito;
- 11-*Feedback* construtivo.

Já as barreiras são, por conseguinte, tudo aquilo que pode perturbar o processo e interferir na transmissão e receção das mensagens, reduzindo a fidelidade destas (Rego, 2007:89). No quadro seguinte encontram-se descritas as principais barreiras comunicacionais.

Quadro 3.2 - Barreiras comunicacionais

<i>Tipo de barreira</i>	<i>Em que consiste</i>
Diferentes quadros de referência	As pessoas tem diferentes experiências, valores, sentimentos, desejos, motivações, receios, ambições, expetativas.
Juízos de valor, estereótipos e preconceitos	A interpretação projetada sobre uma mensagem pode ser influenciada por juízos de valor, estereótipos e preconceitos.
Avaliação da fonte	Quando alguém nos comunica algo, a interpretação que fazemos da mensagem é influenciada pela avaliação que projetamos sobre essa pessoa.
Credibilidade na fonte	A credibilidade refere-se fundamentalmente ao grau em que a informação proporcionada é credível. Depende, em grande medida, da confiança, do carácter, da competência e da cortesia da fonte da mensagem.
Perceção seletiva e ouvir apenas o que esperamos ouvir	De entre as mensagens recebidas, as pessoas tendem a desconsiderar as que colidem com as suas perspetivas de vida ou não confirmam aquilo em que acreditam.
Dificuldade/Incompetência em escutar	Escutar não é simplesmente ouvir. Implica compreender os sentimentos do interlocutor, mostrar interesse genuíno em ouvi-lo, não mostrar distração, não interrompe-lo indevidamente.
Ausência de confiança	Quando impera a desconfiança na organização, as pessoas retraem-se na transmissão de informações (aos seus pares, superiores e colaboradores).
Problema semânticos	As mesmas palavras têm os diferentes significados para diferentes pessoas. Isso pode advir de fatores como a formação académica, as experiências de vida peculiares ou a especialidade profissional.
As diferenças culturais	A nossa linguagem está de tal modo impregnada nos nossos hábitos que, mesmo quando nos previnem das diferenças, temos dificuldade em atuar devidamente perante as circunstâncias concretas com que nos defrontamos.
Barreiras físicas e arranjos espaciais	A distância entre as pessoas, os ruídos e os problemas técnicos também erigem obstáculos sérios à comunicação.
Falta de preparação (e outros problemas) do comunicador	Na vida organizacional e profissional, são numerosos os casos em que a falta de preparação do comunicador pode ser uma fonte significativa de problemas.
Estilos pessoais de comunicação	Alguns estilos pessoais de comunicação (agressivo, avaliador, passivo) dificultam a comunicação.
Filtragem	Consiste na alteração das mensagens, visando que estas sejam bem recebidas pelo interlocutor (embora o objetivo também possa ser o de criar efeitos negativos). Numa organização, quanto maior o número de níveis hierárquicos, maior a probabilidade de filtragem seja no sentido ascendente ou descendente.

Tempo	O tempo enquanto fator de influência sobre a comunicação pode ser encarado de, pelo menos, dois pontos de vista: Pressões de tempo e oportunidade (<i>timing</i>).
Excesso de informação e sobrecarga da comunicação	O ser humano tem uma capacidade limitada de processamento da informação.
Primeiras impressões	As primeiras impressões que os comunicadores formam mutuamente podem interferir em todas as fases subsequentes do processo.
Gênero	As dificuldades de comunicação entre homens e mulheres são por vezes grandes. Parece haver razões para supor que tal se deve, pelo menos parcialmente, a diferentes estilos linguísticos.
Sinais não verbais	Os nossos gestos, movimentos, expressões faciais e postura corporal também comunicam – por vezes, mais do que as palavras.
Características do meio ou canal	As características do meio ou canal usado para transmitir a mensagem podem interferir na eficácia da mesma e no modo como é interpretada. Por exemplo, alguns meios (como a comunicação escrita), por estarem desprovidos de sinais não verbais como as entoações de voz, as expressões faciais e dos gestos, podem empobrecer a comunicação.
Efeitos das emoções	Os estados emocionais podem afetar o modo como as pessoas transmitem e recebem mensagens. Qualquer que seja a emoção que nos domina (medo, raiva, ansiedade, felicidade, alegria, excitação, angústia) ela acaba por influenciar o nosso modo de comunicar, assim como a interpretação que os outros atribuem à nossa mensagem.

Fonte: Adaptado de Rego (2007)

As barreiras físicas, criadas pela departamentalização, também criam problemas de comunicação entre os elementos de uma organização. Considerada como “cubiculismo”, de seguida encontram-se causas e consequências deste efeito (Rego, 2007:236):

- A comunicação que circula entre os departamentos não é atempada;
- Os membros dos vários departamentos retraem-se na prestação de informações a outros, ou a ajuda que prestam não é pertinente porque desconhecem o que neles se passa;
- Diferentes departamentos fornecem indicações ao exterior. Isso pode suceder, por exemplo, com os clientes ou público em geral. Quando se procura uma informação de uma organização, uma das experiências mais desagradáveis é a de ser empurrado de um departamento para outro, recebendo elementos incompletos ou contraditórios;
- As pessoas adquirem uma mentalidade de compartimento e comportam-se em consonância;
- Por vezes, surgem conflitos, seja devido a sobreposições de responsabilidades (mais do que um departamento tenta exercer soberania sobre um assunto), seja porque nenhum se assume como responsável;

- Desconhecendo a realidade de outras unidades organizacionais, os gestores baseiam as suas decisões em informações incorretas ou desatualizadas. Por não estarem sintonizados com as sensibilidades políticas dos decisores e colaboradores de outros cubículos, tomam decisões que posteriormente são alvo de resistência ou boicote.

Por último, ainda no âmbito da comunicação interna, saliento, de forma breve, a importância da gestão do conhecimento.

Fazer a gestão do conhecimento é utilizar um conjunto de práticas que visam a criação, preservação e referência do conhecimento nas organizações, esta última entendida como a transformação das experiências e do *know how* das pessoas e dos grupos em conhecimento organizacional (Fonseca e Carapeto, 2009:162).

O conhecimento é criado a partir das diferentes interações possíveis entre os conhecimentos tácitos e os conhecimentos explícitos. Para a criação de conhecimento organizacional é necessário, em primeiro lugar, o conhecimento tácito dos seus membros e, em segundo lugar, que a organização mobilize e amplie o conhecimento tácito acumulado por cada indivíduo para criar o conhecimento organizacional. Para que este processo se verifique, os autores defendem que deve existir uma interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, semelhante ao que acontece com o conhecimento humano. É o chamado processo de conversão do conhecimento (Fonseca e Carapeto, 2009:153).

Direcionando para a Administração Pública, a administração flexível e ligada em redes tecnológicas é o instrumento indispensável do Estado rede e a adaptabilidade é um dos principais objetivos das atuais políticas públicas de reforma na Administração Pública (Castells, 2001, *apud* Carapeto e Fonseca, 2009, p. 168). A gestão do conhecimento terá assim, como objetivo, permitir à Administração Pública dispor dos melhores meios para recolher, transmitir e utilizar o conhecimento que produz e utiliza (Fonseca e Carapeto, 2009:169).

Salienta-se que, neste âmbito, que a principal vantagem da Administração Pública é o facto de, ela própria e as organizações que a integram, terem como principal *input* o conhecimento (Fonseca e Carapeto, 2009:171). Contudo, o principal obstáculo é a cultura organizacional existente, resultante do modelo de organização burocrático, de características hierárquicas e autoritárias, pouco propício à partilha e transferência de conhecimento (Fonseca e Carapeto, 2009:171). Apesar da maioria das iniciativas de gestão do conhecimento no sector público terem procurado, em primeiro lugar, criar veículos de difusão e transferência do conhecimento (Fonseca e Carapeto, 2009:171), esta inovação tecnológica não dispensa o investimento na mudança de comportamentos por parte dos trabalhadores, para que exista, de facto, uma partilha de conhecimento (Fonseca e Carapeto, 2009:171). E isso depende de vários fatores: o envolvimento dos líderes, a participação nas redes de relacionamentos formais e informais, a construção da confiança mútua e a criação de incentivos para a partilha de conhecimento. As tecnologias de informação e comunicação têm aqui um papel fundamental, mas a

gestão do conhecimento exige sobretudo uma nova cultura de trabalho (Fonseca e Carapeto, 2009:171).Salienta-se ainda que existem três grandes áreas onde a gestão do conhecimento encontra um terreno favorável no sector público: a prestação de serviços, a gestão interna, e a promoção da sociedade do conhecimento.

Depois da apresentação destas considerações teóricas, de seguida é feita a apreciação dos instrumentos de comunicação interna existentes na DGAE/MEC.

3.1.1.1 Instrumentos/práticas de comunicação interna existentes na DGAE/MEC

Os instrumentos de comunicação interna utilizados pela DGAE/MEC encontram-se descritos no quadro seguinte, sendo apresentadas, respetivamente, as suas características, insuficiências e resultados (quando aplicável):

Quadro 3.3 - Instrumentos de comunicação interna existentes na DGAE/MEC

	Características	Insuficiências
E-mail (Ver Anexo B)	<ul style="list-style-type: none"> • É uma das ferramentas prioritárias para a execução da comunicação interna na DGAE/MEC. Por demais implantado em muitos organismos e empresas privadas, na DGAE/MEC também é utilizado o Microsoft Outlook, em todos os computadores. Através deste sistema de <i>e-mail</i>, os colaboradores podem comunicar livremente e são informados ou requisitados, sobre tudo o que diga respeito a este organismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alguma impessoalidade no trato (dependendo dos executantes), próprio de uma sistema de comunicação via <i>e-mail</i>; • Se existirem problemas no funcionamento da internet, o sistema de <i>e-mail</i> não funciona.
Telefone fixo	<ul style="list-style-type: none"> • Cada colaborador da DGAE/MEC possui uma extensão (número de telefone) próprio. A lista telefónica encontra-se disponível na <i>Intranet</i>, sendo periodicamente atualizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estes telefones, por vezes, são antigos e obsoletos; • Procede-se à redistribuição destes telefones usados entre os trabalhadores; • Em certos postos de trabalho as tomadas de ligação não funcionam e encontram-se por vezes os cabos dos telefones individuais espalhados no chão (debaixo da mesa de trabalho).

InfoClipEx (Ver Anexo C e Anexo D)	Características	Insuficiências
	<ul style="list-style-type: none"> • É uma plataforma informática, habitualmente designada por IPOD, onde se realiza a inserção, arquivo, gestão e consulta de praticamente todos o tipo de informações e documentos relevantes para a DGAE/MEC; • Neste tipo de plataforma pode-se, por exemplo, ver todo o circuito de um documento, indicando os respetivos utilizadores, as ações realizadas, alterações efetuadas, indicações dadas, e inclusive, permitindo a inserção de assinaturas digitais no documento. Permite assim observar o percurso de um documento, desde o momento em que é inserido no InfoClipEx, até ao resultado final; • O InfoClipEx também permite a pesquisa de documentos inseridos, podendo estar organizados em pastas (por assuntos), fazendo também parte da atribuição deste sistema a própria elaboração de documentos; • É, deste modo, o sistema de gestão documental atualmente utilizado pela DGAE/MEC, estando previsto a sua substituição pelo sistema NDocs, em 2015/2016. 	<ul style="list-style-type: none"> • A criação de documentos no InfoClipex requer prática, visto que são necessários cumprir diversas e extensas etapas para os colocar; • A visualização deste programa não é “<i>user friendly</i>”, já que os tamanhos dos caracteres utilizados são muito pequenos e encontram-se dispersos pelo ecrã, dificultando a própria operacionalização do programa; • Existem comandos que se repetem no mesmo ecrã, realizando as mesmas funcionalidades, criando confusão nos utilizadores menos experientes; • Existe um limite máximo de 2 megabytes de tamanho de ficheiro para inserção de novos documentos. Deste modo, é necessária a ajuda de um colaborador específico, com outras credenciais, para os colocar, desperdiçando-se tempo de trabalho; • A empresa que forneceu o sistema InfoClipEx já faliu; • É necessário a realização de ações de formação, ministradas pela DGAE/MEC, para os novos colaboradores compreenderem o funcionamento do InfoClipEx, visto este ser, sobretudo, pouco intuitivo na sua utilização, criando, inicialmente, confusão e dificuldades de compreensão aos utilizadores.
Intranet (Ver Anexo E e Anexo F)	Características	Insuficiências
	<ul style="list-style-type: none"> • Na <i>Intranet</i> da DGAE/MEC encontram-se disponíveis diferentes tipos de informação e documentos relevantes, sendo também de acesso livre a todos os trabalhadores. A <i>Intranet</i> encontra-se atualmente dividida nos seguintes separadores: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Atividades Internas; ➤ Documentos de Apoio; ➤ Partilha de ideias/sugestões; ➤ PROALV • A informação contida nestes separadores costuma encontrar-se atualizada, sendo que, por norma, são os únicos no qual é colocada informação; • No canto superior esquerdo, pode-se encontrar ainda separadores com informações diversas, relativas a: Geral; Direções; Mural; EcoVendas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os separadores Geral; Direções; Mural e EcoVendas encontram-se desatualizados (denominação das DS inclusive desatualizadas), sem informação e/ou com <i>links</i> informáticos que não funcionam; • Alguns documentos encontram-se incorretamente inseridos em determinados separadores; • Globalmente, esta <i>Intranet</i> não está a ser devidamente desenvolvida em todo o seu potencial, não sendo, inclusive, dada a devida relevância por parte de muitos trabalhadores. • A sua manutenção é feita esporadicamente.

Ficheiros em pastas (Rede Windows)	Características	Insuficiências
	<ul style="list-style-type: none"> • Pastas informáticas contendo ficheiros (<i>Word</i>, <i>Excel</i>, <i>PDF</i>, etc.) disponibilizadas em ambiente <i>Windows</i>, permitindo o acesso (visualização, alteração, cópia ou eliminação) por parte de todos os trabalhadores da respetiva Direção de Serviços (ou da secção dessa Direção de Serviços), desde que tenham permissão de acesso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se existirem problemas no funcionamento da <i>internet</i>, este sistema de pastas em rede não funciona, não permitindo sequer o acesso aos ficheiros.
Quadros Informativos	Características	Insuficiências
	<ul style="list-style-type: none"> • Estes quadros informativos (placards com informações em papel) são colocados na receção do edifício e à saída dos elevadores, em cada piso do edifício, onde é afixado alguma informação e é feita a divulgação de informação e eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> • O conteúdo dos quadros informativos não costuma ser retirado/atualizado ou substituído, após a realização do evento/ocorrência.
Caixa de Sugestões	Características	Insuficiências
	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeno recipiente transparente e de forma quadrangular colocado à entrada da Direção de Serviços de Gestão e Planeamento, onde os colaboradores podem colocar sugestões ou críticas, escritas em papel, ao serviço prestado internamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Raramente é utilizado, encontrando-se a maior parte do tempo vazio. Quando é utilizado, os dados demoram bastante tempo a serem tratados ou transmitidos às hierarquias, estando deste modo, esta caixa de sugestões, praticamente “abandonada”/inativa.

Portal AJUDA-ME (ver Anexo G e Anexo H)	Características	Resultados							
	<ul style="list-style-type: none"> • O portal AJUDA-ME tem como função a comunicação de problemas relacionados com informática (computadores, monitores, programas e periféricos) por parte dos trabalhadores da DGAE/MEC, à Divisão de Informática. • Neste portal, o trabalhador alerta e descreve o problema que possui no seu computador ou periférico, atribuindo um grau de prioridade de intervenção. Após o reporte do problema, um técnico ou especialista em informática procurará solucioná-lo. • É, deste modo, um meio de comunicação interno entre os trabalhadores da DGAE/MEC e a Divisão de Informática deste organismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • De acordo com dados transcritos do Relatório dos Resultados dos Inquéritos de Auto Avaliação DGAE/MEC de 2014, o grau satisfação dos trabalhadores, em 2014, no que diz respeito ao tempo de resposta da DI (através do Portal AJUDA-ME) é o descrito no gráfico abaixo: <div style="text-align: center;"> <p>Satisfação com o tempo de resposta da Divisão de Informática</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Grau de Satisfação</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Grau de Satisfação Elevado</td> <td>47,6%</td> </tr> <tr> <td>Grau de Satisfação</td> <td>41,7%</td> </tr> <tr> <td>Grau de Não Satisfação</td> <td>10,7%</td> </tr> </tbody> </table> </div> <ul style="list-style-type: none"> • Apenas 10,7% dos trabalhadores não se encontram satisfeitos, sendo que 89,3% consideram-se satisfeitos. 	Grau de Satisfação	Porcentagem	Grau de Satisfação Elevado	47,6%	Grau de Satisfação	41,7%	Grau de Não Satisfação
Grau de Satisfação	Porcentagem								
Grau de Satisfação Elevado	47,6%								
Grau de Satisfação	41,7%								
Grau de Não Satisfação	10,7%								
	Insuficiências								
	<ul style="list-style-type: none"> • Apesar de a DI obter resultados positivos quanto à satisfação do tempo de resposta, o modo como o portal AJUDA-ME se apresenta ao utilizador não é de compressão fácil, podendo criar alguma confusão no usuário; • Por vezes, as opções de indicação de problemas que apresenta não correspondem às necessidades momentâneas (às vezes urgentes) dos utilizadores, obrigando a efetuar uma chamada via telefone para técnico informático; • O <i>link</i> para o programa não se encontra centralizado no site da <i>Intranet</i>, possuindo um link próprio e separado dos restantes. 								

Constatou-se igualmente que as práticas de comunicação interna existentes na DGAE/MEC são as seguintes, descritas no quadro abaixo:

Quadro 3.4 - Práticas de comunicação interna existentes na DGAE/MEC

Reuniões	Características	Insuficiências
	<ul style="list-style-type: none"> • É atribuída a cada Diretor de Serviços/Chefe de Divisão/Coordenador Informal de equipa a liberdade de realizar, quando necessário, reuniões envolvendo os elementos da equipa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estas reuniões não são periódicas, nem tem data marcada, estando sujeitas á necessidade momentânea detetada por cada responsável de serviço.

Projeto ECO	Características	Resultados											
	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto desenvolvido com o intuito de despertar consciências e promover internamente a sensibilização para o desenvolvimento de práticas de sustentabilidade ambiental, social e económica; • As iniciativas habitualmente são a “custo zero” para a DGAE/MEC, sendo, por norma, a celebração do Magusto de São Martinho a única no qual é previamente realizado um orçamento; • Inseridas nas áreas de sustentabilidade anteriormente referidas, as diversas iniciativas do Projeto ECO incluem, sobretudo: <ul style="list-style-type: none"> ➢ A realização de palestras/<i>workshops</i> e atividades de bem-estar; ➢ O envio de <i>e-mails</i>, folhetos informativos ou alertas em geral aos colaboradores (em endereço de correio eletrónico próprio); ➢ Recolhas de bens ou de materiais diversos (incluindo recicláveis) com vista a apoio de iniciativas de solidariedade; ➢ A realização de pequenas exposições ou de celebrações (por exemplo: festa de natal, celebração dia da mulher, magusto são martinho). 	<ul style="list-style-type: none"> • De acordo com o relatório do Projeto ECO 2014 da DGAE/MEC, de 2010 até 2014 observaram-se os seguintes resultados: <div data-bbox="938 412 1385 689" style="text-align: center;"> <p>Taxa de Satisfação Global Bom e Mbom com a Projeto ECO (em %)</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Ano</th> <th>Taxa de Satisfação (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014</td> <td>60,3</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>49,5</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>70,6</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>80,2</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>90,2</td> </tr> </tbody> </table> </div> <ul style="list-style-type: none"> • Nota-se que a taxa de satisfação global Bom e Muito bom atribuída pelos trabalhadores da DGAE/MEC a este projeto, tem vindo a diminuir consideravelmente, observando-se apenas uma ligeira subida (para 60,3%) no ano mais recente (2014). <div data-bbox="912 967 1401 1012" style="text-align: center; background-color: #f4a460;"> <p>Insuficiências</p> </div> <ul style="list-style-type: none"> • Projeto que possui um orçamento muito limitado (custo zero), não possibilitando um aumento na variedade e quantidade de iniciativas. Os recursos são bastante limitados, estando cativo da oferta de material provida de trabalhadores/outras entidades. • Projeto interno da DGAE/MEC, não tendo a mínima divulgação ao nível externo (outras organismos, escolas, sociedade em geral, etc); • Projeto que necessita de ser mais valorizado entre os trabalhadores da DGAE/MEC, visto que, por exemplo, aquando do envio de <i>e-mails</i> informativos, uma quantidade considerável de trabalhadores apagam estes <i>e-mails</i>, sem os abrirem sequer. 	Ano	Taxa de Satisfação (%)	2014	60,3	2013	49,5	2012	70,6	2011	80,2	2010
Ano	Taxa de Satisfação (%)												
2014	60,3												
2013	49,5												
2012	70,6												
2011	80,2												
2010	90,2												

Salientam-se também, de seguida, outros resultados associados a aspetos de comunicação interna, resultante, neste caso, da média dos resultados obtidos das consultas de opinião realizadas aos trabalhadores e explanados nos Relatórios dos Resultados dos Inquéritos de Auto Avaliação, de 2011 a 2014, da DGAE/MEC:

a) Satisfação com os mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores (ver Anexo L)

- Em níveis médios (de 2011 até 2014) constata-se que o grau de satisfação foi o resultado preponderante, com cerca de 37,0%, seguindo-se o grau de não satisfação, com 35,1% e, por último, o grau de satisfação elevado, com apenas 27,9%. Estes resultados denotam que mais de 1/3 do total de trabalhadores da DGAE/MEC não se encontra satisfeito, nos últimos 4 anos, com os mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores;
- No que diz respeito à evolução destes níveis de satisfação, desde 2011 até 2014, o grau de satisfação manteve-se relativamente estável, mas os graus de não satisfação e de satisfação elevado obtiveram variações abruptas (tendo-se inclusive cruzado e trocado em 2013), terminando ambos, em 2014, com valores inferiores ao registado em 2011, em detrimento de uma ligeira subida do grau de satisfação.

b) Satisfação com a aptidão da gestão de topo para comunicar (ver Anexo M)

- Em níveis médios (de 2011 até 2014) constata-se que o grau de satisfação foi o resultado preponderante, com cerca de 38,2%, seguindo-se o grau de não satisfação, com 35,8% e, por último, o grau de satisfação elevado, com apenas 26,0%. Estes resultados denotam que mais de 1/3 do total de trabalhadores da DGAE/MEC não se encontra satisfeito, nos últimos 4 anos, com a aptidão da gestão do topo para comunicar;
- No que diz respeito à evolução destes níveis de satisfação, desde 2011 até 2014, o grau de satisfação manteve-se estável até 2013, mas aumentou bastante em 2014 (para 51,2%). Já o grau de satisfação elevado diminuiu de 27,4% em 2011, para 21,4% em 2014. O grau de não satisfação tem vindo a diminuir, alterando-se de 40,5% em 2011, para 27,4% em 2014.

c) Satisfação com a aptidão da gestão de nível intermédio para comunicar (ver Anexo N)

- Em níveis médios (de 2011 até 2014) constata-se que o grau de satisfação elevado foi o resultado preponderante, com cerca de 50,5%, seguindo-se o grau de satisfação, com 37,4% e, por último, o grau de não satisfação elevado, com apenas 12,0%. Estes resultados denotam que, ao contrário da satisfação com a aptidão da gestão de topo para comunicar, uma larga maioria dos trabalhadores da DGAE/MEC (87,9%), encontra-se satisfeito, nos últimos 4 anos, com a aptidão da gestão intermédia para comunicar e, apenas, 12,0% não se encontram satisfeitos;
- No que diz respeito à evolução destes níveis de satisfação, desde 2011 até 2014, os resultados confirmam o exposto no parágrafo anterior, ou seja, os graus de satisfação e de satisfação elevada superaram sempre o grau de não satisfação. De salientar ainda que, em 2014, o grau de satisfação elevado diminuiu bastante (para apenas 28,6%), sendo que o grau de satisfação aumentou proporcionalmente (atingindo 61,9%).

d) Satisfação com os equipamentos de comunicação disponíveis (ver Anexo O)

- Em níveis médios (de 2011 até 2014) constata-se que o grau de satisfação foi o resultado preponderante, com cerca de 50,7%, seguindo-se o grau de satisfação elevado, com 32,1% e, por último, o grau de não satisfação elevado, com apenas 17,3%. Estes resultados denotam que uma larga maioria dos trabalhadores da DGAE/MEC (82,8%), encontra-se satisfeito, nos últimos 4 anos, com os equipamentos de comunicação disponíveis, e 17,3% não se encontram satisfeitos;
- No que diz respeito à evolução destes níveis de satisfação, desde 2011 até 2014, os resultados confirmam o exposto no parágrafo anterior, ou seja, o grau de satisfação obteve sempre a percentagem mais elevada, sendo que o grau de satisfação elevado diminuiu em 2014, para valores, inclusive, inferior ao grau de não satisfação. Já o grau de não satisfação, tem vindo a subir, ao longo do período 2011 a 2014. Este facto denota uma crescente insatisfação, embora ligeira mas progressiva, relativa aos equipamentos de comunicação disponíveis.

Resumidamente, destacam-se as razões gerais pelo que é necessário realizar uma intervenção comunicacional interna na DGAE/MEC:

- Necessidade de modernizar e melhorar os instrumentos e práticas comunicacionais da DGAE/MEC, pelas razões anteriormente identificadas, nomeadamente nos quadros 3.3 e 3.4;
- Melhorar níveis de satisfação no que diz respeito a mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores; aptidão da gestão do topo para comunicar e grau de satisfação com as iniciativas do projeto ECO;
- Estabelecer meios e canais estáveis, integrados, articulados e visíveis de comunicação, independentemente se, na DGAE/MEC, as direcções de serviço mudem de denominação, funções, de estrutura ou de trabalhadores;
- Potenciar a comunicação relacional entre os trabalhadores.

3.1.1.2 Propostas de solução para as insuficiências/disfuncionalidades encontradas

Apresentam-se, de seguida, propostas de solução para as insuficiências/disfuncionalidades encontradas, ao nível da comunicação interna:

- **Insuficiência/Disfuncionalidade:** *Sistema de arquivo documental InfoClipex que requer prática, pouco intuitivo, com repetição de comandos e limitado no tamanho de download de ficheiros.*

Soluções propostas:

- ✓ Dadas as limitações inultrapassáveis do sistema InfoClipex, encontra-se prevista a sua substituição pelo sistema NDocs, já em 2015/2016, pelo que, atualmente, as soluções propostas para melhoria da operacionalização do sistema InfoClipex, visam sobretudo a continuação da realização de ações de formação, para uma utilização mais eficiente deste sistema (sobretudo por parte dos novos trabalhadores). Aquando da substituição e utilização do sistema NDocs, será também necessário realizar ações de formação a todos os trabalhadores da DGAE/MEC;

- ✓ Por outro lado, sugere-se a atualização do manual de instruções de utilização do sistema Infoclipex, disponível internamente. Este novo manual terá que ser mais simples e prático do que o atual (que tem 143 páginas), devendo ser vocacionado sobretudo para os controlos principais deste sistema.

➤ **Insuficiência/Disfuncionalidade:** *Página da Intranet não aproveitada em todo o seu potencial, incluindo separadores que não funcionam ou encontram-se desatualizados.*

Soluções propostas:

- ✓ Atualização da informação disponível na página da *Intranet*, criando-se um sistema integrado de partilha de informação, no qual se inclui:
 - 1) Separador referente ao Projeto Eco, que incluiria:
 - a) Destaques (referências, alertas, resumos, fotos, etc.) das iniciativas realizadas, e por realizar, referentes ao Projeto ECO. Parte destes destaques podem ser reunidos e materializados numa “Newsletter ECO”, sendo esta inserida e atualizada na página da *Intranet* periodicamente;
 - b) Campo para “caixa de sugestões” virtual, eliminando-se a caixa (recipiente) de sugestões física (que atualmente que se encontra no 5º Piso - DSGP) e no qual não tem sido utilizado pelos trabalhadores, nem efetuado o tratamento de dados. Esta caixa de sugestões virtual serviria também como “caixa de sugestões ECO”, ou seja, sugestões, dos trabalhadores, para a realização de iniciativas no âmbito do Projeto ECO.
- ✓ Criação de um separador “Portal do Conhecimento”. Este portal teria como objetivo partilha de conhecimentos, experiências, e outras informações entre os trabalhadores.
 - 1) A um nível profissional, cada trabalhador teria um campo no qual descreveria as funções que atualmente realiza, as suas competências, responsabilidades e atividades que executa, de modo a dar a conhecer, de um modo formal, o seu “papel” na organização. Desta forma, seria combatido algum “cubiculismo” existente, dando a conhecer a área de especialidade de cada trabalhador, facilitando também a perceção de qual o colega que poderá ser solicitada ajuda, em caso de dúvida/necessidade a nível laboral;
 - 2) Já a nível pessoal, cada trabalhador seria livre de partilhar o que considerasse relevante e interessante de partilhar com os demais colegas (por exemplo, sugestões de eventos, notícias que tenha tido conhecimento, receitas culinárias, novidades, etc.), tornando-se, deste modo, uma forma de rede social virtual/repositório de exposição de informações;
 - 3) Este portal do conhecimento, não só ajudaria a partilha e a formalização de conhecimentos entre os trabalhadores, como potenciaria a proximidade e espírito de equipa, a um nível geral/organizacional.
- ✓ Inserção de *links* diretos na página principal da *Intranet*, para:
 - 1) Sistema de arquivo documental InfoClipex;
 - 2) Portal AJUDA-ME (incluindo inserção de instruções diretas e práticas de como utilizar este portal, de forma a facilitar a compreensão da sua utilização por parte dos utilizadores);
 - 3) Relógio de ponto (registo de picagem eletrónica - impressão digital) realizada diariamente pelos trabalhadores;

- 4) Campo/separador correspondente a cada Direção de Serviços, no qual poderá ser inserido todo o tipo de informações de relevância respeitante a essa Direção de Serviços;
 - 5) Lista telefónica (atualizada periodicamente);
 - 6) Manual de Comunicação Interna, disponível informaticamente;
 - 7) Manual de Acolhimento a novos trabalhadores.
- ✓ Disponibilização (de forma visível e na página principal da *Intranet*), da missão, atribuições, visão, valores e logótipos da DGAE/MEC. Caso se aplique, poderá ser inserido, respetivamente, no campo/separador das respetivas Direções de Serviço, a missão, atribuições, visão, valores e logótipos dessa respetiva Direção de Serviços. Cria-se assim condições para uma “publicidade institucional interna”, tanto de uma forma geral, como também, especificamente, por Direção de Serviços.
 - ✓ Renovação do aspeto visual da página da *Intranet*, através de:
 - 1) Colocação de separadores em posição vertical (para aproveitar melhor o espaço do ecrã);
 - 2) Colocação de letras maiores, inclusive para *links*;
 - 3) Eliminação de separadores, ou *links* que não funcionam/não se aplica/obsoletos;
 - 4) Colocação de campo bastante visível para colocação de informações/eventos/ocorrências e outros destaques.

➤ **Insuficiência/Disfuncionalidade:** *Necessidade de formalização de práticas de comunicação interna, bem como melhorar níveis de satisfação de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores e aptidão da gestão do topo para comunicar.*

Soluções propostas:

- ✓ Criação de um Manual de Comunicação Interna (para chefias – Diretores de Serviço/Chefes de Divisão ou coordenadores informais de equipas), que inclua, no seu conteúdo, capítulos com:
 - 1) Referência às características dos instrumentos de comunicação interna que a DGAE/MEC possui e indicações de como operacionalizá-los eficazmente;
 - 2) Referência ao organograma formal da DGAE/MEC, com explicitação dos níveis hierárquicos/responsáveis de reporte ou circuitos de comunicação deste organismo, das restantes Direções de Serviço;
 - 3) Conselhos e sugestões práticas, baseada em bibliografia de referência, debruçando-se sobre:
 - a) Métodos e práticas de comunicação eficazes com trabalhadores, sobretudo nos níveis hierárquicos abaixo;
 - b) Criação de espírito de equipa e bom clima organizacional;
 - c) Realização de entrevistas eficazes;
 - d) Formas de contornar barreiras de comunicação pessoal;
 - e) Imagem pessoal.
- ✓ Criação de um Manual de Comunicação Interna (para restantes trabalhadores), que inclua capítulos com:
 - 1) Referência às características dos instrumentos de comunicação interna que a DGAE/MEC possui e indicações de como operacionalizá-los eficazmente;

- 2) Referência ao organograma formal da DGAE/MEC, com explicitação dos níveis hierárquicos/responsáveis de reporte ou circuitos de comunicação deste organismo, das respetivas Direções de Serviço;
- 3) Conselhos e sugestões práticas, baseada em bibliografia de referência, debruçando-se sobre:
 - a) Métodos e práticas de comunicação eficazes com restantes colegas e chefias;
 - b) Criação de espírito de equipa e bom clima organizacional;
 - c) Formas de contornar barreiras de comunicação pessoal.

Pretende-se assim, com os Manuais de Comunicação Interna (para chefias e restantes trabalhadores) formalizar, por escrito, as realidades, métodos e boas práticas de comunicação interna, que existem (ou deverão existir, para uma boa comunicação pessoal) na DGAE/MEC. Este manual será para consulta e deverá estar disponível na página da *Intranet*.

- ✓ Com vista também a potenciar a consulta e diálogo entre colaboradores e gestores e a aptidão da gestão do topo para comunicar, deverá ser criado, sobretudo para os novos colaboradores, um Manual de Acolhimento, que inclua, no seu conteúdo, capítulos com:
 - 1) Referência à missão, atribuições, visão, história, valores e conquistas da DGAE/MEC;
 - 2) Referência ao organograma formal da DGAE/MEC, com explicitação dos níveis hierárquicos/responsáveis de reporte ou “circuitos de comunicação” deste organismo, das respetivas Direções de Serviço;
 - 3) Referência às características dos instrumentos de comunicação interna que a DGAE/MEC possui e indicações gerais de como operacionalizá-los;
 - 4) Conselhos e sugestões práticas, baseada em bibliografia de referência, debruçando-se sobre:
 - a) Métodos e práticas de comunicação eficazes com restantes colegas e chefias;
 - b) Criação de espírito de equipa e bom clima organizacional;
 - c) Formas de contornar barreiras de comunicação pessoal;
 - 5) Principais serviços proporcionados pela DGAE/MEC e/ou existente nas imediações das suas instalações (por exemplo: refeitórios/cantinas, cafetarias, entidades bancárias, farmácias, papelarias, etc.).

➤ **Insuficiência/Disfuncionalidade:** *Projeto ECO aquém das suas capacidades.*

Soluções propostas:

- ✓ Criação de um separador, na página da *Intranet* da DGAE/MEC, respeitante ao Projeto ECO (já referido e descrito em pormenor anteriormente). Esta página possibilitaria também a inserção de sugestões de iniciativas e/ou criatividade, por parte dos trabalhadores;
- ✓ Realizar um levantamento, (através de questionário anual), para compreender quais iniciativas do Projeto ECO que os trabalhadores da DGAE/MEC gostariam que fossem implementadas;
- ✓ Sendo a DGAE/MEC composta por profissionais das mais variadas áreas do saber, e de modo a aproveitar-se o potencial formativo que a DGAE/MEC possui nos seus próprios recursos humanos,

sugere-se a realização de ações de formação (a título gratuito e direcionadas aos trabalhadores de uma forma geral) ministradas pelos próprios trabalhadores da DGAE/MEC, nomeadamente:

- 1) Por trabalhadores pertencentes à categoria profissional docente, nas suas mais variadas disciplinas de especialização: Línguas, Geografia, História/Cultura, etc.;
- 2) Por trabalhadores da Direção de Serviços Jurídico e Contencioso, nomeadamente na área do direito administrativo/trabalho em funções públicas;
- 3) Por trabalhadores da Direção de Serviços de Concursos e Informática, nas áreas das tecnologias da informação e comunicação.

- ✓ Criação e publicitação de uma carta de responsabilidade social, no qual se inclui os princípios base que a DGAE/MEC se compromete a cumprir, perante os seus trabalhadores, por exemplo, nas seguintes áreas: ética e combate à corrupção; cultura organizacional; valorização dos recursos humanos, nas suas mais variadas vertentes; incentivo a boas práticas de trabalho; higiene, saúde e segurança no trabalho.
- ✓ Criação de uma bolsa de voluntariado, apelando a participação dos trabalhadores em ações externas solidárias, em parceria com também entidades externas;
- ✓ Aumento das confraternizações baseadas em datas comemorativas, escolhidas com base na qual os trabalhadores teriam também facilidade em se identificar e aderir, como por exemplo: dia do pai (19 de março); dia da mãe (1º domingo do mês de maio); dia mundial da criança (1 de junho); dia internacional da educação (7 de setembro); convívio de Páscoa.

➤ **Insuficiência/Disfuncionalidade:** *Quadros Informativos (Placards) com informações desatualizadas em papel.*

Soluções propostas:

- ✓ Escolha/atribuição de um trabalhador, por Direção de Serviços, responsável por retirar, dos respetivos *placard's*; as informações obsoletas/que já não se aplicam;
- ✓ Sempre que possível, deverá ser disponibilizado estas informações em formato papel (*placards*), na página da *Intranet* da DGAE/MEC, no campo informações/eventos/ocorrências e outros destaques, evitando-se assim o gasto de papel;
- ✓ A manutenção da informação constante nestes *placard's* ficaria à responsabilidade do Gabinete de Comunicação, ou por um elemento da Direção de Serviços respetiva.

Terminado o processo de apresentação de propostas de melhoria face às insuficiências/disfuncionalidades encontradas ao nível da comunicação interna, inicia-se, de seguida, o processo de considerações teóricas, identificação de insuficiências/disfuncionalidades e de apresentação de propostas de melhoria, mas ao nível da comunicação externa.

3.1.2 COMUNICAÇÃO EXTERNA

Para Lampreia (1992:41), a preocupação de projetar uma imagem prestigiada, quer da sua empresa, quer de si mesmo, tornou-se uma constante no dia-a-dia dos gestores modernos.

A comunicação externa pode ser considerada também como uma comunicação de uma instituição, para outra, podendo ser designada de comunicação institucional.

A comunicação institucional possui como públicos (Brochand *et.al*, 1999:487): acionistas; comunidade financeira; órgãos de comunicação social; administração pública (central e local); sindicatos; associações patronais; líderes de opinião; comunidade local; público em geral. Possui como objetivo (Brochand *et.al*, 1999:487): Veicular e consolidar um capital de confiança junto dos públicos.

A comunicação institucional visa veicular ou consolidar mensagens respeitantes à imagem global da empresa. Para esta imagem, contribuem aspetos diversos, desde o logotipo, assim como os suportes físicos da empresa e o pessoal em contacto (Brochand *et.al*, 1999:487). A comunicação de tipo institucional oferece um valioso contributo para a consolidação da imagem de uma entidade, nomeadamente através da organização de eventos com impacto na sociedade e da divulgação pública dos seus pontos de vista (Brochand *et.al*, 1999:487).

As comunicações externas, tem como finalidades (Santos, 1989:17):

- Pedir informações, documentação, elementos;
- Solicitar descontos, prorrogações, reformas, pagamentos;
- Requerer certidões, alvarás, inscrições;
- Propor fornecimentos, produtos, serviços;
- Responder a pedidos, propostas;
- Informar, avisar, explicar, esclarecer sobre;
- Enviar informações, documentos, medidas, elementos;
- Suspender, anular, modificar encomendas;
- Resolver reclamações ou problemas de execução;
- Apresentar orçamentos, propostas, felicitações;
- Agradecer atenções, colaboração prestada.

Como já referido, a DGAE/MEC realiza iniciativas internas associadas a responsabilidade social, ambiental e económica, através do denominado “Projeto ECO”. Este projeto, apesar de ser direcionado para trabalhadores da DGAE/MEC, pode ser encarado como sendo de responsabilidade corporativa. Em muitas empresas, estas iniciativas são também denominadas de *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Numa vertente externa, esta *CSR*, se estrategicamente bem aplicada, seria proveitoso para a DGAE/MEC. Para tal, existem diversos elementos que garantem uma comunicação externa de *CSR* com sucesso. Os requisitos são os seguintes (Tehemar, 2011, *apud* Gligor-Cimpoieru e Monteanu, 2014, p. 282):

- Compromisso dos líderes;
- Existência de uma cultura de transparência;
- Existência na organização de uma estratégia com objetivos e metas claras de *CSR*;
- Existência de uma estrutura organizacional hierárquica sólida;
- Existência de reuniões organizacionais estruturadas e com mecanismos de reporte claros;
- Compreensão da cultura da comunidade;
- Identificação e acompanhamento adequado dos *stakeholders*, focado no interesse de cada sector;
- Existência de um departamento funcional de Gestão da Qualidade;
- Efetivação de uma distinção adequada entre as atividades atribuídas a Relações Públicas e *CSR*;

Neste âmbito, esta comunicação externa de uma organização com *CSR* poderá ser até avaliada, segundo o preenchimento do quadro seguinte:

Quadro 3.5 - Avaliação de *Corporate Social Responsibility*

Nº	Critério	Cumpre	Não Cumpre
1	Declarações da administração a expor um compromisso com a <i>Corporate Social Responsibility</i> .		
2	Relatório anual específico de <i>Corporate Social Responsibility</i> .		
3	Secções de <i>Corporate Social Responsibility</i> incluídas no relatório geral anual.		
4	Páginas na <i>internet</i> dedicadas a atividades de <i>Corporate Social Responsibility</i> .		
5	A página da <i>internet</i> associada à <i>Corporate Social Responsibility</i> é vista na página da <i>internet</i> principal da organização.		
6	Existência de reportes de <i>Corporate Social Responsibility</i> relacionadas com a comunicação social.		
7	Divulgação de campanhas de <i>Corporate Social Responsibility</i> nos produtos e embalagens.		
8	Divulgação de campanhas de <i>Corporate Social Responsibility</i> na televisão.		
9	Existência de promoções relacionadas com a <i>Corporate Social Responsibility</i> .		
10	Existência de relações de parceria de <i>Corporate Social Responsibility</i> com organizações de comunicação social em massa.		
11	Existência de <i>Blog</i> de <i>Corporate Social Responsibility</i> .		
12	Envio de <i>e-mails</i> de <i>Corporate Social Responsibility</i> aos <i>stakeholders</i> interessados.		
13	Uso de <i>network</i> da comunicação social para promoção das atividades de <i>Corporate Social Responsibility</i> .		

Fonte: Gligor-Cimpoieru e Monteanu (2014)

Já também já referido anteriormente, a DGAE/MEC recentemente passou por situações de crise, nomeadamente a crise despoletada pela colocação contestada de alguns professores nas escolas. Esta

situação, também como já referido, afetou diretamente a sua imagem externa, sendo na altura necessário realizar comunicações denominadas de “comunicações em situação de crise”.

Sobre este aspeto, destaca-se que a comunicação de crise deve ter um carácter preventivo, identificando potenciais situações negativas para a empresa, elaborando manuais de crise e preparando os seus responsáveis para a eventualidade de terem de se confrontar com essas situações (Brochand *et.al*, 1999:490). Em plena crise instalada, o papel da comunicação de crise é minorar os seus efeitos, acompanhando a situação a par e passo (Brochand *et.al*, 1999:490).

Em traços gerais, a comunicação de crise tem como públicos (Brochand *et.al*, 1999:487): clientes; órgãos de comunicação social; distribuidores; prescritores; líderes de opinião; fornecedores; comunidade financeira; sindicatos; associações patronais; comunidade local; administração pública central e local; público em geral.

Possui como objetivos (Brochand *et.al*, 1999:487): Evitar e minimizar eventuais crises; minimizar os efeitos de uma situação adversa; desenvolvimento de relações com grupos de pressão.

Fazendo até uma analogia, como se de um serviço de urgência hospitalar se tratasse, a preparação tem uma forte influência na eficácia de um plano de comunicação. A comunicação e a construção de relações devem começar antes da crise. Começa por construir relações com a imprensa, desenvolvimento e realização de formação, para que a implementação de um plano de comunicação de crise esteja pronto para ser aplicado em qualquer altura (Jarrard e Gore, 2015:1).

Já, por sua vez, um plano de comunicação deverá ser (Westphalen, 1991:21): Claro, preciso, exaustivo, o plano de comunicação fixa o esquema diretor da comunicação a curto, médio e longo prazo.

É elaborado segundo um plano lógico:

- *Factos*: análise da situação;
- *Objetivos*: lista dos fins em vista;
- *Estratégia*: Definição da(s) mensagem(s), hierarquização dos alvos a atingir;
- *Meios de execução*: enunciado das técnicas de comunicação;
- O plano deverá ser revisto atualmente.

Por outro lado, existe o denominado guia da comunicação. Espécie de “*how-to*”, o guia da comunicação recapitula as mensagens e os processos de comunicação. Normativo, ele expõe as regras: determinados os meios para determinada política. Pedagógico, ele explica como aplicar esses meios – ou fazer com que sejam aplicados - em operações pontuais. O guia requer uma atualização constante, de conformidade com as novas edições do plano (Westphalen, 1991:21-22).

Como se constata, a comunicação externa pretende contribuir, sobretudo, para a melhoria do prestígio externo de uma organização.

O prestígio externo percecionado diz respeito ao que o trabalhador pensa acerca do que o público exterior julga sobre a sua organização. O prestígio externo percecionado, também denominado de

“imagem externa construída” (Dutton *et.al*, 1994, *apud* Smidts *et.al*, 2001, p. 1052), pode resultar de variadas fontes de informação, como opinião de grupos de referência, opiniões informais, publicidade, informações externas e até comunicações internas de como a organização é percebida pelo público exterior (Smidts *et.al*, 2001:1052).

O prestígio externo percebido pelos trabalhadores é importante para a criação de uma noção generalizada de unidade ou de espírito de equipa. Se os trabalhadores têm a ideia de que a sua organização é vista pelo mundo exterior sob uma perspectiva positiva, isto levará a um certo grau de orgulho por parte dos mesmos. Os trabalhadores tornam-se assim, mais predispostos a prosseguir a missão e objetivos da organização (Bartels *et.al*, 2007:184).

Para este prestígio externo, contribuem também as novas tendências aplicadas atualmente em processos de gestão, incluindo as garantias proporcionadas pelas normas de certificação da qualidade. A implementação de sistemas de gestão de qualidade em contextos educacionais aumentou em muitos países. (Díaz *et.al*, 2014:1). Os sistemas de gestão da qualidade implementados incluem os de gestão de qualidade total, como o *EFQM* e a *ISO 9001*. Muitas organizações decidiram implementar a *ISO 9001* e um dos modelos de gestão de qualidade total disponíveis, devido às vantagens que daí advém. Os modelos baseiam-se numa conceção global da organização, consideram várias dimensões que estão interrelacionadas e o seu objetivo é ajudar a organização a alcançar a sua missão (Díaz *et.al*, 2014:2). Todos estes sistemas procuram a melhoria contínua e baseiam-se na avaliação de características cruciais como a organização e gestão de processos, desempenho organizacional, ambiente, relações organizacionais, etc (Díaz *et.al*, 2014:2).

Visto que a DGAE/MEC contacta diariamente com escolas, obrigando-se a servir como referência neste campo, é de destacar também a importância que a comunicação desempenha nesta interação.

Os sistemas de gestão da qualidade consideram a comunicação como uma das mais importantes componentes nas escolas. Tentam modificar ou criar um sistema de comunicação horizontal e vertical que ajude a atingir os objetivos estabelecidos (Robles-García *et.al*, 2005 *apud* Díaz *et.al*, 2014, p. 3). A comunicação e as relações externas são identificadas como elementos de que todas as escolas visam estabelecer, num contexto social onde a abertura das escolas à comunidade e a outras entidades externas, é uma realidade e até mesmo um objetivo destas organizações (Díaz *et.al*, 2014:3).

Depois da apresentação destas considerações teóricas, de seguida é feita a apreciação dos instrumentos de comunicação externa existentes na DGAE/MEC.

3.1.2.1 Instrumentos de comunicação externa existentes na DGAE/MEC

Os instrumentos de comunicação externa utilizados pela DGAE/MEC encontram-se descritos no quadro seguinte, sendo apresentadas, respetivamente, as suas características, insuficiências e resultados (quando aplicável):

Quadro 3.6 - Instrumentos de comunicação externa existentes na DGAE/MEC

Website da DGAE/MEC na Internet (ver Anexo I e Anexo J)	Características	Insuficiências
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Website</i> criado essencialmente, para disponibilizar toda a informação e documentação aos utentes da DGAE/MEC (sobretudo docentes e funcionários das escolas); • Neste <i>website</i> podemos encontrar, entre outras, informações relativas a listas de colocações, recursos hierárquicos, notas informativas, legislação, informação institucional, etc. • Este <i>website</i> encontra-se dividido por separadores, dirigido a 5 grandes grupos: Docentes; não docentes; escolas; Direções de Serviços Regionais; outras entidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendo em conta as responsabilidades da DGAE/MEC enquanto organismo, é um <i>website</i> que está obrigado a estar em constante atualização, com relevância no que diz respeito à aplicação da legislação (concursos e assuntos relacionados com trabalhadores que exercem funções nas escolas); • Por outro lado, na informação institucional, da DGAE/MEC enquanto organismo, o respetivo separador deste <i>website</i> encontra-se desatualizado. • Este <i>website</i> não faz referência a todas as atividades realizadas pela DGAE/MEC, nomeadamente: <ul style="list-style-type: none"> ➢ Não divulga as iniciativas relacionadas com o Projeto ECO; ➢ Não faz referência a ações específicas de formação realizadas no âmbito do programa POPH/QREN; • Não promove, de forma explícita, os pontos fortes deste organismo, nem realiza publicidade institucional de forma cativante; • É um <i>website</i> que apresenta problemas de simplificação de visualização da informação disponível, visto ser denso, vasto e pouco intuitivo, sendo, contudo, este facto, em parte justificável, pela vasta quantidade de informação que disponibiliza <i>online</i>.
E-mail, Telefone, Fax, Correio Externo	Características	Insuficiências
	<ul style="list-style-type: none"> • Meios já tradicionais de contacto da DGAE com o exterior, sendo recorrentemente utilizados no dia-a-dia 	<ul style="list-style-type: none"> • Alguns modelos de telefones fixos são já obsoletos (visto que são reutilizados para os novos trabalhadores, por exemplo), mas mesmo assim, são funcionais; • Quando aos restantes instrumentos, nada a assinalar negativamente. São tradicionais, mas funcionais.

	Características	Resultados
LOJA	<ul style="list-style-type: none"> • A LOJA é um pequeno espaço localizado no 1º andar do edifício, no qual são colocados à disposição cerca de 13 postos de atendimento personalizado (com lugares sentados), prestado por trabalhadores da DGAE/MEC, que procuram proporcionar as informações e os esclarecimentos solicitados a quem se desloca pessoalmente este organismo; • Adjunta ao espaço LOJA, existe também uma sala de espera, composta por cerca de 40 lugares sentados. Possui uma televisão (que não funciona) e um ecrã indicando o número de senha do utente. O funcionamento do atendimento encontra-se, deste modo, organizado por senhas; • O horário de atendimento é das 09h30, às 17h30, de 2ª a 6ª feira. 	<ul style="list-style-type: none"> • De acordo com os resultados obtidos a partir de uma média dos dados constantes nos Relatórios de Auto Avaliação, de 2011 a 2014 da DGAE/MEC (ver Anexo T), verifica-se que, relativamente à satisfação dos utilizadores da LOJA (no período 2011/2014), o nível de satisfação Muito Bom foi o que obteve valor mais elevado, com 33,0%, seguido do Bom, com 26,2%. No total, 83,8% dos inquiridos atribuíram taxas de satisfação positivas (somatório de Satisfatório, Bom e Muito bom); • Contudo, 16,3% dos inquiridos (somatório de Fraco e Muito Fraco) não se consideram satisfeitos com o serviço prestado pela LOJA; • Já no que diz respeito à evolução das taxas de satisfação dos utilizadores da LOJA, de 2011 a 2014, destaca-se que o nível de satisfação Muito Bom decresceu bastante em 2014 (para apenas 9,8%). O nível Bom decresceu também, no último ano, para apenas 9,6%. Ao invés, os níveis de insatisfação (Muito Fraco e Fraco) subiram em 2014 (ultrapassando, inclusive, os níveis Bom e Muito Bom).
		Insuficiências
		<ul style="list-style-type: none"> • A sala de espera da LOJA não possui, em lado algum, referências à DGAE/MEC, nem publicita este organismo de forma alguma. Encontra-se, deste modo, vazia de informações, conteúdo ou de distrações para os utentes, em todo o seu espaço; • A sala de espera é, em si, um espaço fechado, e apesar de possuir ventilação, não possui janelas; • Esta sala de espera encontra-se no sentido oposto à localização da LOJA; • Na LOJA, exceto a informação prestada pessoalmente pelo trabalhador da DGAE/MEC, não possui quaisquer informações adicionais sobre este organismo; • As taxas de insatisfação (Muito Fraco e Fraco) aumentaram no último ano, ultrapassando as taxas de satisfação elevada (Bom e Muito Bom).

Centro de Atendimento Telefónico (CAT)	Características	Resultados									
	<ul style="list-style-type: none"> • A DGAE/MEC disponibiliza uma linha informativa, no qual os utentes dos serviços deste organismo (em particular docentes e outros trabalhadores das escolas) podem efetuar pedidos de informação, esclarecimento de dúvidas, entrega de reclamações, bem como a solicitação de serviços; • O CAT equivale a um <i>call center</i>, direcionado, neste caso, para os cidadãos que necessitam dos serviços da DGAE/MEC. Proporciona também serviços numa quantidade considerável semelhante aos prestados pela LOJA, mas por via telefónica; • O CAT encontra-se disponível das 09h30 às 17h30, de 2ª a 6ª feira. 	<ul style="list-style-type: none"> • De acordo com os resultados obtidos a partir de uma média dos dados constantes nos Relatórios de Auto Avaliação, de 2011 a 2014 da DGAE/MEC (ver Anexo U), verifica-se que, relativamente aos valores médios de satisfação dos utilizadores do CAT (no período 2011/2014), o nível de satisfação Bom foi o que obteve valor mais elevado, com 29,5%, seguido do Satisfatório, com 27,3%. No total, 74,7% dos inquiridos atribuíram taxas de satisfação positivas (somatório de Satisfatório, Bom e Muito Bom). Contudo, 25,3% dos inquiridos (somatório de Fraco e Muito Fraco) não se consideram satisfeitos com o serviço prestado pelo CAT; • Já no que diz respeito à evolução das taxas de satisfação dos utilizadores do CAT, de 2011 a 2014, destaca-se que o nível de satisfação Muito Bom decresceu bastante em 2014 (para apenas 5,6%). O nível Bom decresceu também, no último ano, para apenas 6,7%. Ao invés, os níveis de insatisfação (Muito Fraco e Fraco) subiram bastante em 2014 (ultrapassando, inclusive, os níveis Bom e Muito Bom). • Com base nos dados constantes dos Relatórios de Monitorização do QUAR, de 31/12/2011 a 31/12/2014, da DGAE/MEC, as taxas de abandono das chamadas do CAT são as seguintes: <div data-bbox="1007 1391 1299 1608" style="text-align: center;"> <p>Taxa anual de abandono de chamadas do Centro de Atendimento Telefónico (CAT), no período 2011/2014</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Ano</th> <th>Taxa de Abandono (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014</td> <td>37,5%</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>48,7%</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>54,7%</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>35,5%</td> </tr> </tbody> </table> </div> • Verifica-se que a taxa de abandono de chamadas tem vindo a diminuir, de 2012 a 2014. 	Ano	Taxa de Abandono (%)	2014	37,5%	2013	48,7%	2012	54,7%	2011
Ano	Taxa de Abandono (%)										
2014	37,5%										
2013	48,7%										
2012	54,7%										
2011	35,5%										
	Insuficiências										
	<ul style="list-style-type: none"> • Os níveis de insatisfação (Muito Fraco e Fraco) subiram bastante em 2014. Ao invés, os níveis Bom e Muito Bom decerem bastante; • Cerca de 25,3% dos inquiridos não se encontrava satisfeito com serviço prestado pelo CAT (entre 2011 e 2014). 										

Sistema SIGRHE (ver Anexo K)	Características	Resultados
	<ul style="list-style-type: none"> • O Sistema Interativo de Gestão de Recursos Humanos da Educação (SIGRHE) é o portal no <i>Website</i> da DGAE/MEC na <i>internet</i> que possibilita ao candidato a gestão das suas candidaturas às ofertas de trabalho, feitas pelos Agrupamentos de Escola ou Escolas não Agrupadas, e verificar as colocações na Bolsa de Recrutamento. • O candidato é informado da sua colocação na Bolsa de Recrutamento ou em Contratação de Escola, via <i>e-mail</i>; • O acesso à aplicação da Bolsa de Recrutamento / Contratação de Escola efetua-se através dos códigos habitualmente utilizados pelo candidato: n.º de utilizador e palavra-chave; • As instruções gerais do funcionamento do SIGRHE encontram-se no Manual de Utilização Geral do SIGRHE, disponível também no <i>Website</i> DGAE/MEC na <i>internet</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • De acordo com os resultados obtidos a partir de uma média dos dados constantes nos Relatórios de Auto Avaliação, de 2011 a 2014 da DGAE/MEC (ver Anexo V) verifica-se que, relativamente à satisfação dos utilizadores do SIGRHE (no período 2011/2014), o nível de satisfação Bom foi o que obteve valor mais elevado, com 45,9%, seguido do Muito Bom, com 34,2%. No total, 96,0% dos inquiridos atribuíram taxas de satisfação positivas (somatório de Satisfatório, Bom e Muito Bom). Apenas sensivelmente 4% dos inquiridos (somatório de Fraco e Muito Fraco) não se consideram satisfeitos com o SIGRHE. • No que diz respeito à evolução das taxas de satisfação dos utilizadores do SIGRHE, de 2011 a 2014, destaca-se, como seria de esperar, os resultados elevados de Bom (mas também de Muito Bom), os resultados médios de satisfatório, e os resultados baixos atribuídos a Muito Fraco e Fraco. <p style="text-align: center;">Insuficiências</p> <ul style="list-style-type: none"> • O programa SIGRHE é o programa informático associado, entre outras funções, à colocação dos professores nas escolas básicas e secundárias. • Apesar de o programa em si possuir taxas de satisfação bastante elevadas, é um programa associado, indiretamente, a uma das principais problemáticas relacionadas com a imagem da DGAE/MEC (crise despoletada pela colocação de professores nas escolas). • Tirando este facto, nada a assinalar negativamente a este programa.

Salientam-se também, de seguida, outros resultados associados a aspetos de comunicação externa, resultante, neste caso, da média dos resultados obtidos das consultas de opinião realizadas aos trabalhadores e explanados nos Relatórios dos Resultados dos Inquéritos de Auto Avaliação, de 2011 a 2014, da DGAE/MEC:

a) *Satisfação com a imagem da organização* (ver Anexo P)

- Em níveis médios (de 2011 até 2014) constata-se que o grau de satisfação foi o resultado preponderante, com cerca de 46,8%, seguindo-se o grau de não satisfação, com 27,2% e, por

último, o grau de satisfação elevado, com apenas 26,1%. Estes resultados denotam que mais de ¼ dos inquiridos não se encontram satisfeitos com a imagem da organização perante a sociedade, embora os restantes trabalhadores se encontrem, no mínimo, satisfeitos;

- No que diz respeito à evolução destes níveis de satisfação, desde 2011 até 2014, o grau de satisfação manteve-se relativamente estável, apesar de em 2014 ter decrescido para 38,1%. Por outro lado, os valores dos graus de não satisfação e de satisfação elevado andaram alternados de 2011 até 2013, mas, em 2014, o grau de não satisfação subiu bastante (para 41,7%) ultrapassando o grau de satisfação e o grau de satisfação elevado. Este resultado, denota claramente, uma preocupação acentuada com a imagem da DGAE/MEC, denegrada em 2014, sobretudo devido a crise institucional despoletada pela colocação contestada de uma quantidade considerável de docentes nas escolas.

b) *Satisfação com o relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade* (ver Anexo Q)

- Em níveis médios (de 2011 até 2014) constata-se que o grau de satisfação foi o resultado preponderante, com cerca de 47,6%, seguindo-se o grau de satisfação elevado, com 31,9% e, por último, o grau de não satisfação, com apenas 20,5%. Estes resultados denotam que uma larga maioria dos trabalhadores (79,5%) encontram-se satisfeitos com a forma como a DGAE/MEC se relaciona com os cidadãos e a sociedade;
- No que diz respeito à evolução destes níveis de satisfação, desde 2011 até 2014, o grau de satisfação manteve-se relativamente estável, apesar de grau de não satisfação ter subido ligeiramente no último ano e o grau de satisfação elevado ter descido também no último ano.

Resumidamente, destacam-se as razões gerais pelo que é necessário realizar uma intervenção comunicacional externa na DGAE/MEC:

- Necessidade de modernizar, articular e melhorar os instrumentos comunicacionais externos da DGAE/MEC, pelas razões anteriormente identificadas, nomeadamente no quadro 3.6;
- Necessidade de melhorar a imagem institucional, seriamente afetada, devido a situações de crise despoletadas pela colocação, entretanto contestada, de um número considerável de docentes nas escolas;
- Recuperar os níveis de satisfação de Bom e Muito Bom (anteriormente identificados) e que decresceram bastante em 2014;
- Necessidade de valorizar, de uma forma geral, a imagem externa da DGAE/MEC, publicitando as suas conquistas, os seus pontos fortes, os seus projetos internos, iniciativas de valorização dos recursos humanos realizadas, etc.

3.1.2.2 Propostas de solução para as insuficiências/disfuncionalidades encontradas

Apresentam-se, de seguida, propostas de solução para as insuficiências/disfuncionalidades encontradas, ao nível da comunicação externa:

- **Insuficiência/Disfuncionalidade:** *Website (site da Internet) da DGAE/MEC complexo, pouco apelativo visualmente e desatualizado em certos separadores.*

Soluções propostas:

- ✓ Inserção de um separador dedicado ao Projeto ECO (projeto interno de sensibilização para o desenvolvimento de práticas de sustentabilidade ambiental, social e económica da DGAE/MEC, já anteriormente referido). Este separador, no *website*, da DGAE/MEC incluiria:
 - 1) Publicitação atualizada dos eventos ou iniciativas (materializada através de resumos, “*newsletter ECO*”, fotos dos eventos, etc.) que se realizaram periodicamente na DGAE/MEC, no âmbito deste projeto. Estas publicitações dariam a conhecer o Projeto ECO à sociedade, valorizando-o, bem como demonstraria, também a um nível institucional ou externo, as preocupações ambientais, sociais e económicas que a DGAE/MEC possui;
 - 2) Publicação dos relatórios anuais do Projeto ECO, de forma a demonstrar o empenho e análise efetuados neste projeto, bem como a respetiva comparação dos resultados (seja de satisfação ou de concretização dos objetivos).
- ✓ Eliminar separadores desatualizados/obsoletos do *website* da DGAE/MEC;
- ✓ Atualizar informações e contactos institucionais constantes do *website* da DGAE/MEC;
- ✓ Colocação dos das Distinções/Prémios atribuídas à DGAE/MEC, de forma mais visível neste *website*;
- ✓ Criar separadores correspondentes a cada Direção de Serviços, no qual se daria a conhecer a missão, atribuições, visão, valores de cada Direção de Serviços à sociedade em geral;
- ✓ Colocação e atualização recorrente de um panfleto eletrónico com resposta a questões/dúvidas/*Frequently Asked Questions* (FAQ’s) essenciais, associado à carreira docente, de modo a escusar, na medida do possível, a deslocação presencial de docentes à LOJA da DGAE/MEC, para responder a dúvidas dos utentes. Ganhar-se-ia, deste modo, eficiência na prestação do serviço, diminuindo, na medida do possível, a necessidade recorrente da presença de trabalhadores da DGAE/MEC na LOJA a realizar atendimento ao utente;
- ✓ Realização de uma intervenção profunda, efetivada pelos responsáveis e trabalhadores da DSCI (e orientada por um Gabinete de Comunicação), de forma a realizar uma reestruturação no *website* da DGAE/MEC, de modo torna-lo mais apelativo, simples e organizado.

- **Insuficiência/Disfuncionalidade:** *Sala de espera da LOJA pouco apelativa.*

Soluções propostas:

- ✓ Com vista a tornar a sala mais apelativa, efetuando publicidade institucional da DGAE/MEC e simultaneamente, ajudando os utentes a manterem-se ocupados/distraídos, sugere-se:
 - 1) Colocação nas paredes da sala de espera, de quadros ou imagens a fazer referência aos prémios/distinções obtidas pela DGAE/MEC;
 - 2) Colocação de fotografias nas paredes sobre os eventos realizados na DGAE/MEC (maioritariamente associados ao Projeto ECO), incluindo os eventos festivos e de comemoração de datas relevantes (festa de natal, magusto são martinho, etc.);

- 3) Colocação de imagens que reflitam a evolução/situações de sucesso da educação em Portugal e a influência da DGAE/MEC nessas situações. Poderá ser criado, inclusive, uma pequena exposição, de recordações, sobre casos de sucesso na educação em Portugal;
 - 4) Colocação de revistas de leitura sobre a área da educação;
 - 5) Colocação de música ambiente e ativação da televisão que se encontra na sala de espera (que atualmente está desativada).
- ✓ De modo a escusar, na medida do possível, a deslocação presencial de trabalhadores da DGAE/MEC à LOJA para prestar atendimento ao público, evitando, deste modo, o interromper as suas funções diárias, poderá ser disponibilizado na LOJA e na Sala de Espera um panfleto (semelhante ao panfleto eletrónico sugerido anteriormente – a ser colocado no *website* da DGAE/MEC), com resposta a questões ou dúvidas (FAQ's) essenciais aos utentes.

➤ **Insuficiência/Disfuncionalidade:** *Diminuição da taxa de satisfação dos utentes da LOJA (ocorrida em 2014).*

Soluções propostas:

- ✓ Realização de Ações de Formação em atendimento presencial (ministradas por entidades externas) para trabalhadores que realizam atendimento na LOJA;
- ✓ Disponibilização, aos mesmos trabalhadores, de um breve manual com conselhos e sugestões práticas, baseada em bibliografia de referência, debruçando-se sobre:
 - 1) Métodos e práticas de comunicação eficazes com utentes presencialmente;
 - 2) Formas de contornar barreiras de comunicação pessoal;
 - 3) Conhecimentos técnicos (incluindo legislação).

➤ **Insuficiência/Disfuncionalidade:** *Diminuição da taxa de satisfação dos utentes do CAT (ocorrida em 2014).*

Soluções propostas:

- ✓ Realização de Ações de Formação em atendimento telefónico, ministradas por entidades externas, para trabalhadores que realizam atendimento no CAT;
- ✓ Colocação de um breve manual com conselhos e sugestões práticas, baseada em bibliografia de referência, debruçando-se sobre:
 - a) Métodos e práticas de comunicação eficazes com utentes, via telefone;
 - b) Formas de contornar barreiras de comunicação pessoal por telefone;
 - c) Conhecimentos técnicos (incluindo legislação).
- ✓ Alteração/atualização dos questionários de satisfação dos utentes do CAT da DGAE/MEC;
- ✓ Reforço de equipa (nº de trabalhadores) existente no CAT. Preferencialmente, trabalhadores da categoria profissional docente. Se tal não for possível, deverá recorrer-se a trabalhadores em regime de *outsourcing*, especializados na área da comunicação.

➤ **Insuficiência/Disfuncionalidade:** *Necessidade de melhorar a imagem institucional perante a opinião pública e diminuição das taxas de satisfação dos trabalhadores acerca da imagem da DGAE/MEC.*

Soluções propostas:

- ✓ Criação de um Gabinete de Comunicação (situado como um apêndice da Direção), cujos objetivos são:
 - 1) Dinamizar/Melhorar a imagem externa da DGAE/MEC;
 - 2) Procurar efetivar uma comunicação externa ou institucional mais eficaz, nos seus mais variados aspetos, utilizando os mais variados instrumentos e tornando-se responsável pela potenciação e valorização dos instrumentos comunicacionais externos da DGAE/MEC (inclusive o SIGRHE);
 - 3) Procurar estratégias de valorização institucional da DGAE/MEC;
 - 4) Responder perante situações de crise (sendo, deste modo, considerado também como um “gabinete de crise”).

- ✓ Apesar de este gabinete de comunicação estar direcionado para a comunicação externa, poderia também exercer funções de responsabilidade pela implementação das propostas anteriormente sugeridas no subcapítulo da comunicação interna.

- ✓ Este gabinete de comunicação não necessitaria de elementos (trabalhadores) permanentes. Seriam deste modo, nomeados, de entre os trabalhadores atuais, ficando responsáveis pelos objetivos acima descritos, bem como, pela criação e publicitação de:
 - 1) Carta de responsabilidade social (já anteriormente referida);
 - 2) Carta de qualidade dos serviços prestados. Esta carta conteria:
 - a) Princípios base que a DGAE/MEC se compromete a cumprir perante os utentes que recorrem dos seus serviços (por exemplo, princípios de eficácia, eficiência, qualidade, e métodos/indicadores de avaliação e satisfação dos serviços prestados);
 - b) Missão, visão, atribuições e valores da DGAE/MEC;
 - c) Integração e acreditação, desejavelmente, a sistemas de Gestão da Qualidade, na área da prestação de serviços.
 - 3) Planos de comunicação externa, direcionado para os mais variados *Stakeholders* da DGAE/MEC, em especial:
 - a) Entidades públicas (em particular, órgão de gestão na área da educação/estabelecimentos de ensino);
 - b) Meios de comunicação social;
 - c) Pessoal da carreira docente e não docente.

Terminado o processo de apresentação de propostas de melhoria, face às insuficiências/disfuncionalidades encontradas ao nível da comunicação externa, inicia-se, de seguida, o processo de introdução à Ergonomia, respetivas considerações teóricas, identificação de insuficiências/disfuncionalidades e apresentação de propostas de melhoria, direcionadas para a DGAE/MEC.

3.2 ERGONOMIA

Segundo Caetano e Vala (2007) uma das disciplinas que ultimamente registou um crescente desenvolvimento, com conseqüente reconhecimento da sua importância nas organizações, sobretudo ao nível da gestão de recursos humanos, foi a Ergonomia, devido às crescentes e justificadas preocupações com a qualidade do trabalho, com o conforto e com a segurança dos colaboradores nas organizações, e com a denominada qualidade de vida no trabalho.

Neste âmbito e em primeiro lugar, importa destacar que a *Ergonomia* deriva das palavras gregas *ergon* (trabalho) e *nomos* (lei, regras). A definição desta disciplina poderia, portanto, resumir-se simplesmente ao facto de ser uma “ciência do trabalho” (Montmollin, 1990:57).

A Ergonomia é uma área do saber que interage com tantas outras ciências. A Anatomia, Fisiologia, Toxicologia, Psicossociologia, Linguística, Sociologia, Economia, Gestão... a unidade do seu objeto – o trabalhador deverá ser considerado como um todo no seu trabalho e não parcialmente (Montmollin, 1990:58). Deste modo, a Ergonomia é uma disciplina que tem por objetivos estudar e transformar o trabalho, contribuindo para otimizar a relação entre o envolvimento físico, os processos de trabalho e a atividade do indivíduo na realização das suas tarefas, de acordo com as características do indivíduo e com o tipo de relações que se estabelece ao nível dos “interfaces” indivíduos X máquina (Caetano e Vala, 2007: 196). Como toda a disciplina pressupõe uma componente prática, um dos grandes objetivos da intervenção, no âmbito da Ergonomia, é permitir a atuação a montante do processo produtivo, de forma a atuar preventivamente nas situações de trabalho lesivas da integridade do trabalhador, procurando contribuir para uma gestão de recursos humanos mais eficaz (Caetano e Vala, 2007:195).

A Ergonomia encontra-se assim diretamente relacionada com a saúde dos trabalhadores. Sobre esta matéria, importa salientar que a saúde é um pressuposto do desempenho profissional (para se trabalhar há que ter saúde). A saúde pode ser objeto de várias abordagens, tais como (Monteiro, 2003:21):

- Do ponto de vista legal, é um direito do cidadão;
- Do ponto de vista médico, é definida como a ausência de enfermidade;
- Do ponto de vista psíquico, define-se como o estado de equilíbrio mental da pessoa.

De referir ainda, que os benefícios de um programa ergonómico inclui a redução da incidência e severidade da acumulação das lesões, a diminuição das compensações financeiras aos trabalhadores e o aumento da moral dos trabalhadores e respetiva produtividade (Carson, 1993:127).

3.2.1 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS SOBRE ERGONOMIA

Para Ferreira (2012), o ambiente para a Ergonomia é um ambiente que toma a feição de um contexto sociotécnico de trabalho. Cada ambiente é singular, único. Na Ergonomia, as representações de mal-estar no trabalho (sentimentos negativos) e de bem-estar no trabalho (sentimentos positivos)

constituem os polos do *continuum* de referência teórica para o diagnóstico de qualidade de vida no trabalho (Ferreira, 2012:183). Alguns dos fatores que estão na gênese das vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho e suas respectivas definições são os seguintes (Ferreira, 2012:184):

- a) *Equipamentos arquitetônicos*: piso, paredes, teto, portas, janelas, decoração, arranjos físicos, *layouts*;
- b) *Ambiente físico*: espaços de trabalho, iluminação, temperatura, ventilação, acústica;
- c) *Instrumental*: Ferramentas; máquinas, aparelhos, dispositivos informacionais; documentação, postos de trabalho, mobiliário complementar (armários, por exemplo);
- d) *Matéria-prima*: materiais, bases informacionais;
- e) *Suporte organizacional*: informações, suprimentos, tecnologias, políticas de remuneração, de capacitação e benefícios.

Os perigos estão presentes nos locais de trabalho. Contudo, em Ergonomia, torna-se necessário diferenciar o que é perigo, o que é risco e o que é avaliação de risco. As definições usadas são as seguintes (Direção Saúde Pública e Segurança no Trabalho, 1996:11):

- *Perigo*: a propriedade ou capacidade intrínseca de uma coisa (materiais, equipamentos, métodos e práticas de trabalho, por exemplo) potencialmente causadora de danos;
- *Risco*: a probabilidade do potencial danificador ser atingido nas condições de uso e/ou exposição, bem como a possível amplitude do dano;
- *Avaliação do risco*: o processo de avaliar o risco para a saúde e segurança dos trabalhadores no trabalho decorrente das circunstâncias em que o perigo ocorre no local de trabalho.

Deste modo, é útil considerar a possível amplitude dos danos resultantes de um risco identificado em função dos respectivos efeitos, tais como (Direção Saúde Pública e Segurança no Trabalho, 1996:22):

- a) Danos menores; b) Incidentes que não lesam; c) Pequenas lesões (contusões, dilacerações); d) Lesões graves (fraturas, amputações, doenças crônicas); e) Mortes; f) Mortes repetidas.

E também em função do grau de probabilidade de ocorrência de danos, por exemplo (Direção Saúde Pública e Segurança no Trabalho, 1996:22):

- a) Improvável; b) Possível (mas não muito provável); c) Provável; d) Inevitável (a longo prazo).

Já a atividade é uma dimensão analítica fundamental, ou seja, tem um valor epistemológico destacado, pois integra, num dado momento, todos os determinantes a serem considerados pelo trabalhador (Ferreira, 2012:197):

- A evolução do estado pessoal (como, por exemplo, desgaste, saúde, humor);
- As condições disponibilizadas de trabalho (materiais, instrumentais, suporte);
- As variações da situação (fluxo de produto, de clientes, funcionamento dos equipamentos);
- As interações sociais de trabalho (colegas, chefias, clientes/usuários).

Relativamente aos escritórios, nestes estão envolvidos os fatores ambientais, iluminação, ruído, temperatura e os arranjos espaciais dos equipamentos. Já, no posto de trabalho, encontram-se os aspetos físicos tais como a cadeira, a secretária, o computador, os periféricos e o *software* utilizado. Finalmente, o trabalhador terá capacidades e limitações que lhe permitirão responder aos requisitos da organização num determinado espaço físico e ambiental (Rebelo, 2004:91-92). Fatores ambientais inadequados (iluminação, temperatura, ruído), ou uma má organização do trabalho (horários, pausas), também constituem fatores de risco e podem ser responsáveis pelo aumento da ocorrência de problemas de saúde nos trabalhadores (Rebelo, 2004:89-90).

No contexto da DGAE/MEC, em que a média de idades dos trabalhadores é elevada, torna-se necessário dar a devida atenção a este aspeto. Destaca-se que, ao nível da Ergonomia, um dos fatores que mais influencia a variabilidade intraindividual, ao nível da segurança e bem-estar dos trabalhadores, é a idade. Após os 35 anos, as funções biomecânicas, cardiovasculares, pulmonares e musculares diminuem as suas capacidades máximas. Os recetores sensoriais diminuem a capacidade discriminativa e o sono do individuo torna-se mais sensível às variações do tempo e do ambiente. Estas alterações podem ser acentuadas por agressões repetidas, podendo ser provocadas, entre outras causas, pelas condições de trabalho.

Ao nível das posturas músculo-esqueléticas

Para Rebelo (2004), atualmente o principal problema é a ocorrência de lesões no sistema músculo-esquelético. Quando comparado com outros problemas, as lesões no sistema músculo-esquelético são responsáveis por um afastamento mais prolongado do trabalho resultando em custos médicos e de segurança social mais elevados.

É de salientar que a coluna vertebral e os membros superiores são as zonas onde se apura o maior número de queixas, assim como de lesões. Normalmente estas lesões não correm de um momento para o outro, mas desenvolvem-se ao longo de um período de tempo (Rebelo, 2004:84). Importa assim, no âmbito da prevenção da lesão, descrever o que se considera por postura estática, repetição e compressão de tecidos moles. As definições são as seguintes (Rebelo, 2004:86-88):

Posturas estáticas: A ausência de movimentos reduz a circulação sanguínea, provocando tensões musculares que podem contribuir para o agravamento das dores e mais tarde para o aparecimento da lesão. Exemplos de posturas estáticas:

- Manter a cabeça fixa a olhar para o computador;
- Permanecer sentado por longos períodos de tempo, principalmente sem apoio lombar;
- Ficar o telefone entre a cabeça e o ombro, para libertar as mãos.

Repetição: Se não existirem tempos de pausa para recuperação, a repetição pode provocar uma lesão. Exemplos de movimentos que podem provocar estas lesões, são:

- Digitação de dados via teclado, utilização do rato;

- Olhar para o monitor e para o suporte de documentos;
- Escrita em papel com caneta ou lápis.

Compressão dos tecidos moles: Superfícies duras, pontiagudas ou com arestas, em contacto com os tecidos moles (pele, músculos, tendões, nervos e vasos sanguíneos) podem provocar dores e no final de longos períodos de tempo, lesões.

Ao nível do ecrã, visão e iluminação

Rebelo (2004) salienta que o cansaço visual e irritação nos olhos são algumas das queixas mais comuns dos utilizadores de ecrãs. O tempo de utilização, as características do *software* utilizado (letras, contrastes) e os reflexos nos ecrãs são algumas das causas mais comuns para o aparecimento de fadiga visual.

A fadiga visual manifesta-se através de um conjunto de sintomas que podem ocorrer durante ou no final do dia de trabalho e que se podem caracterizar por (Rebelo, 2004:117):

- Sensação de tensão, peso, calor, rubor e prurido no globo ocular;
- Imagem desfocada e manchas coloridas ou escuras no campo visual;
- Dores de cabeça, tonturas, vertigens, especialmente no final do dia-a-dia.

À medida que a idade avança, maior é a necessidade de luz para o mesmo trabalho visual. Entende-se por visibilidade a capacidade para ver uma imagem a uma distância-padrão. A leitura deve ser feita a uma distância de 30 cm. Assim, verifica-se que um homem de 40 anos, por exemplo, precisa de 3 vezes mais iluminação para ver com a mesma nitidez que uma criança de 10 anos e de 4 vezes mais para poder ler com a mesma facilidade (Miguel, 2002:466).

Quanto à iluminação natural, deverá existir certos cuidados, nomeadamente (Fonseca *et.al*, 2006:48):

- Os locais de trabalho devem se concebidos de modo a disporem de luz natural suficiente;
- As aberturas e janelas deverão localizar-se de modo a que a luz do dia seja uniformemente repartida pelos diversos locais de trabalho;
- Os vãos e janelas deverão ser providos de dispositivos destinados a evitar encadeamento.

Em complemento da iluminação natural, deve ser concebida uma iluminação artificial adequada à proteção da segurança e da saúde dos trabalhadores. A iluminação geral deve ter intensidade e distribuição uniforme, de modo a evitar sombras, encadeamentos, reflexos e contrastes acentuados e até efeito estroboscópico no caso de existência de órgãos móveis de equipamentos. Quando as tarefas o exigirem, deverá ser instalada iluminação suplementar (localizada) (Fonseca *et.al*, 2006:48). A colocação das lâmpadas revela-se também importante. Na colocação de uma só lâmpada, a reflexão pode atingir o campo de visão, com o conseqüente risco de encadeamento. Já a reflexão de duas lâmpadas colocadas lateralmente, não atinge o campo de visão do operador, evitando-se o encadeamento (Miguel, 2002:469).

Ao nível da temperatura e humidade

Segundo Fonseca *et.al* (2006), o ambiente térmico nos locais de trabalho deve ser adequado ao organismo humano, tendo em conta o processo produtivo, os métodos de trabalho utilizados e a carga física imposta aos trabalhadores. Deste modo, deve proceder-se ao isolamento térmico do edifício.

O ambiente térmico dos locais de descanso, vigilância (portarias), serviços administrativos, refeitórios, locais de primeiros socorros, etc. deverá ser adequado às suas especificidades. As janelas, os dispositivos de iluminação zenital e os elementos envidraçados das empresas deverão ter orientação e/ou dispositivos reguláveis para evitar radiação solar direta e/ou excessiva nos locais de trabalho (Fonseca *et.al*, 2006:52). O quadro seguinte expõe as temperaturas recomendáveis, em ambiente de escritório.

Quadro 3.7- Temperaturas aceitáveis para trabalhadores de escritório com um inverno e verão normais, considerando uma velocidade do ar de 0,15 metros/segundo.

	Temperatura em Graus Centigrados	Humidade
Verão	20 a 23	50%
Inverno	23 a 26	50%

Fonte: Rebelo (2004)

Ainda neste parâmetro, destaca-se a síndrome do edifício doente. Esta síndrome pode aparecer quando existe fraca qualidade do ar, provocando um conjunto de sintomas nos ocupantes. A origem destes problemas está normalmente associado a uma deficiente manutenção das condutas de ar condicionado central, que assim transportam e espalham micro-organismos no edifício (Rebelo, 2004:90).

Ao nível do ruído

O trabalho em escritório raramente cria danos à audição. No entanto, ruídos de baixo volume podem afetar os trabalhadores de forma psicológica, criando desconforto, perda de raciocínio, perda de produtividade, irritação e outras consequências.

O som é medido em decibéis com a ajuda de um sonómetro (Rebelo, 2004:135). De acordo com as normas internacionais, aceita-se como normal valores inferiores a 85 decibéis (Rebelo, 2004:136). Em escritório, os valores situam-se entre os 55 e 75 decibéis.

De modo a evitar a ocorrência de problemas provocados pelo ruído, deverão seguir-se as seguintes recomendações (Rebelo, 2004:137):

- Manter as impressoras e fotocopiadoras afastadas dos postos de trabalho;
- Sempre que possível, é preferível um posto de trabalho separado, pois este oferece as melhores condições para uma proteção de ruído resultante de conversa, toques de telefone, etc.;
- Em escritórios partilhados, o meio mais eficaz para diminuir o ruído, é a introdução de biombo entre os postos de trabalho. Estes devem ser revestidos por um material absorvente para reduzir a propagação do ruído;

- O som que se propaga do exterior do escritório pode também ser uma fonte de ruído importante. A melhor solução para este problema é no momento da construção do edifício, revestir as paredes e as janelas com material absorvente;
- Controlar o movimento das pessoas junto aos trabalhadores. Muitas pessoas a circularem por perto significa mais ruído.

Ao nível da organização e planeamento do espaço

Segundo (Rebelo, 2004) atualmente as empresas têm vindo a estabelecer políticas económicas que passam pela redução do espaço. Estas práticas tem provocado problemas graves aos trabalhadores, manifestados essencialmente pelo aumento dos problemas músculo-esqueléticos, por distúrbios psicológicos e pela diminuição da produtividade. De modo a evitar o aparecimento destes problemas aconselham-se as seguintes recomendações:

- Um trabalhador sentado em frente a um computador deve ter um espaço livre desimpedido à sua volta de 1,8 metros quadrados;
- Os corredores de ligação entre postos de trabalho devem ter uma largura mínima de 750 milímetros;
- Os corredores principais, que dão acesso às saídas de emergência, devem ter uma largura mínima de 2000 milímetros;
- Os trabalhadores que necessitam de comunicar com frequência entre si devem ser colocados lado a lado.

As quedas continuam a ser um dos acidentes mais comuns, sendo responsáveis por um elevado número de lesões. A maior parte das quedas ocorrem devido à existência de cabos elétricos soltos no chão, gavetas semi-abertas, tapetes e objetos soltos no chão (Rebelo, 2004:90).

Destaca-se também a importância de um plano de emergência, tendo em vista a disposição dos equipamentos e organização do espaço de trabalho. Os planos de emergência servem para ajudar a controlar situações coloquem em perigo a segurança dos trabalhadores. No plano de emergência deve estar assinalado as saídas de emergência e os pontos de encontro para contagem dos funcionários. Deverá também conter indicações para a notificação de serviços de emergência, utilização de extintores e realização de primeiros socorros.

Depois da apresentação das respetivas considerações teóricas, no ponto seguinte é feita o reporte das insuficiências/disfuncionalidades, ao nível da Ergonomia, observadas na DGAE/MEC.

3.2.1.1 Insuficiências/disfuncionalidades ergonómicas encontradas na DGAE/MEC

Após pesquisa presencial, descrevem-se, de seguida, as principais insuficiências/disfuncionalidades ergonómicas que foram identificadas na DGAE/MEC. Para estas descrições, não sendo possível verificar todos os postos de trabalho (136 trabalhadores), entende-se, nos casos aplicáveis descritos, que a palavra muitos representa mais de 40 % das situações observadas, a palavra alguns representa até 40 % das situações observadas e a palavra poucos representa até 10 % das situações observadas.

3.2.1.1.1 *Ao nível das posturas músculo-esqueléticas*

- a) Muitos trabalhadores apresentam posturas corporais incorretas, durante o seu horário de trabalho. Alguns trabalhadores também colocam os seus assentos abaixo da altura indicada perante a mesa, bem como o apoio às costas encontra-se incorretamente colocado;
- b) A altura de monitores por vezes não é a recomendada, tendo alguns trabalhadores utilizado pastas/*dossiers* vazios para elevar a posição dos monitores. Não existem de apoio para pés, recorrendo-se a improvisos. Em muitos postos de trabalho, os teclados não possuem apoio para as mãos/punho e os ratos de computador não possuem tapete, nem apoio para mãos/punhos.

3.2.1.1.2 *Ao nível do ecrã, visão e iluminação*

- a) Em alguns casos, as dimensões da diagonal de monitores ultrapassam as dimensões recomendadas, tendo em conta a distância visual do utilizador;
- b) A posição dos monitores face à origem da luz natural (luz do sol/claridade) é errada em alguns postos de trabalho, obrigando o trabalhador a estar de costas ou virado de frente para a janela;
- c) Inexistência, nos postos de trabalho, de fontes de iluminação montadas em braços móveis, ficando o trabalhador à mercê da luz, natural ou artificial (teto) na respetiva sala de trabalho.

3.2.1.1.3 *Ao nível da temperatura e humidade*

- a) Alguns gabinetes com vista rio apresentam temperaturas quentes devido à exposição solar direta;
- b) Existe a entrada de ar exterior (seja frio ou quente) por algumas janelas fechadas e portas fechadas (em particular, a porta de saída de emergência de alguns pisos);
- c) Algumas unidades de ar condicionado antigas (com 15 anos ou mais) possuem saídas de ar partidas ou que não funcionam.

3.2.1.1.4 *Ao nível do ruído*

- a) Chão maioritariamente composto por tacos, originando ruído proveniente dos passos dos trabalhadores pelo corredor, e que ocorre, inclusive, dentro das próprias divisórias de trabalho;
- b) O ruído dos veículos que passam na avenida 24 de julho ressona com maior intensidade no piso 1 e 2 do edifício, obrigando as janelas a estarem constantemente fechadas. Contudo, não resolve o problema por completo, visto que muitas as janelas não possuem isolante;
- c) Toda a extensão do piso 1 (DSCI) é composto por um *open space*, podendo originar ruído que é prejudicial para a concentração dos trabalhadores. O espaço do CAT (DSCI-DI - piso 2) é também um *open space* (estilo *call-center*), no qual as divisórias entre cada trabalhador são escassas, podendo originar ruído prejudicial para a comunicação com o público em geral;
- d) As divisórias entre os gabinetes são constituídas na maioria por painéis de aglomerado de madeira (que no seu interior inclui lã de rocha e o revestimento exterior é composto por painéis laminados). Este material não é o mais indicado para o isolamento sonoro de cada gabinete.

3.2.1.1.5 *Ao nível da prevenção de acidentes de trabalho*

- a) O facto de o chão ser composto por tacos, torna-o escorregadio, soltando-se e partindo-se com facilidade. Em alguns postos de trabalho, os cabos de ligação à *internet*, telefónicos e de funcionamento do computador, ao encontrarem-se espalhados no chão, podem originar tropeços e quedas dos trabalhadores.
- b) Nos dias de chuva intensa ocorrem infiltrações em poucas salas, mas que por vezes obrigam à colocação de um balde no chão. Existem também de alguns móveis compostos por metal, que podem provocar pequenas descargas de eletricidade estática nos seus utilizadores.

3.2.1.1.6 *Ao nível de espaços para descanso/pausas*

- a) Inexistência de espaços de lazer/descanso, à exceção de um pequeno espaço nas traseiras do edifício e de uma pequena sala para almoços no piso 7. No *hall* de entrada de cada piso, existem algumas cadeiras no qual dos trabalhadores também se podem sentar.

Salientam-se também, de seguida, outros resultados associados a aspetos de higiene e segurança, resultante, neste caso, da média dos resultados obtidos das consultas de opinião realizadas aos trabalhadores e explanados nos Relatórios dos Resultados dos Inquéritos de Auto Avaliação, de 2011 a 2014, da DGAE/MEC:

a) *Satisfação com as condições de higiene* (ver Anexo R)

- Em níveis médios (de 2011 até 2014) constata-se que o grau de satisfação foi o resultado preponderante, com cerca de 43,0%, seguindo-se o grau de satisfação elevado, com 40,3% e, por último, o grau de não satisfação, com apenas 16,8%. Estes resultados denotam que a larga maioria dos trabalhadores (83,3%) encontra-se, no mínimo, satisfeito, nos últimos 4 anos, com as condições de higiene existentes na DGAE/MEC;
- No que diz respeito à evolução destes níveis de satisfação, desde 2011 até 2014, o grau de não satisfação manteve-se relativamente estável. Já os graus de satisfação e de satisfação elevada, mantiveram-se estáveis até 2013, diminuindo abruptamente o grau de satisfação elevado em 2014 e, por outro lado, aumentando o grau de satisfação. Estes resultados denotam assim uma diminuição na satisfação geral das condições de higiene em 2014.

b) *Satisfação com as condições de segurança* (ver Anexo S)

- Em níveis médios (de 2011 até 2014) constata-se que o grau de satisfação foi o resultado preponderante, com cerca de 45,9%, seguindo-se o grau de satisfação elevado, com 37,3% e, por último, o grau de não satisfação, com apenas 16,9%. Estes resultados denotam que a larga

maioria dos trabalhadores (83,2%) encontra-se, no mínimo, satisfeito, nos últimos 4 anos, com as condições de segurança existentes na DGAE/MEC;

- No que diz respeito à evolução destes níveis de satisfação, desde 2011 até 2014, verifica-se que o grau de não satisfação tem vindo a decrescer, o grau de satisfação tem vindo a aumentar e o grau de satisfação elevado decresceu no último ano. No geral, o grau de não satisfação nunca atingiu os graus positivos de satisfação e de satisfação elevada.

Resumidamente, destacam-se as razões gerais pelo que é necessário realizar uma intervenção ergonómica na DGAE/MEC:

- As disfuncionalidades anteriormente referidas;
- Edifício com mais de 4 décadas de existência, composto internamente por uma quantidade considerável de material de escritório antigo (mesas, móveis e alguma cadeiras), situado em frente a uma avenida movimentada (avenida 24 de julho) e perto do Rio Tejo;
- Elevada percentagem (47,1%) de trabalhadores da DGAE/MEC com idades superiores a 50 anos, sendo que estes também realizam, pelo menos, 8 horas de trabalho diária de escritório, com a mesmas condições de trabalho dos trabalhadores mais novos;
- Não existência de um levantamento ergonómico realizado neste organismo e também a diminuta presença de uma cultura de prevenção “ergonómica” efetiva, podendo trazer consequências a longo prazo para os trabalhadores.

3.2.1.2 Propostas de solução para as insuficiências/disfuncionalidades encontradas

Apresentam-se, de seguida, propostas de solução para as insuficiências/disfuncionalidades encontradas, ao nível da Ergonomia na DGAE/MEC:

➤ **Insuficiência/Disfuncionalidade:** *Cultura de prevenção ergonómica insuficiente (a um nível organizacional) e prática de posturas corporais incorretas por parte dos trabalhadores.*

Soluções propostas:

- ✓ Criação de um manual/folheto (baseado em bibliografia de autores de referência) a ser colocado na *Intranet*, sobre os cuidados ergonómicos a ter em ambiente de escritório. Este folheto incluiria:
 - 1) Conselhos sobre posturas corporais corretas;
 - 2) Conselhos sobre cuidados a ter, no âmbito da visão, ruído, temperatura e disposição de equipamentos no espaço de escritório;
 - 3) Dicas sobre descanso, segurança e saúde no local de trabalho;
- ✓ Proporcionar sessões de ginástica laboral (na sala grande do 7ª piso), direcionado a todas as idades, mas sobretudo a trabalhadores com idade avançada;
- ✓ Realização de ações de formação sobre cuidados em Ergonomia;
- ✓ Colocação de *placards*, em cada Direção de Serviços, a alertar para os riscos ergonómicos e de saúde no trabalho em escritório.

- **Insuficiência/Disfuncionalidade:** *Utilização de algum material de escritório de forma inadequada (pastas/dossiers vazios para elevar a posição dos monitores), inexistência de apoio para os pés; Alguns teclados e ratos não possuem apoio para mãos/punhos, inexistência de fontes de iluminação montadas em braços móveis, entre outros.*

Soluções propostas:

- ✓ Nesta situação, deverá ser realizado um investimento em material ergonómico, nomeadamente:
- 1) Tapetes e apoio para punhos para utilização de ratos;
 - 2) Teclados com apoio para punhos;
 - 3) Cadeiras de escritório ajustáveis em altura e no apoio lombar. As cadeiras deverão possuir apoio para braços;
 - 4) Mesas de escritório com ajuste em altura;
 - 5) Apoio para os pés;
 - 6) Apoios ajustáveis para monitores;
 - 7) Aquisição de fontes de iluminação móveis (por exemplo, candeeiros), direcionado para postos de trabalho de trabalhadores com idade mais avançada;
 - 8) Aquisição de porta documentos (armação que se coloca paralelamente ao ecrã e que reduzem a fadiga visual, colocando o documento numa posição mais favorável para a postura física - costas - do trabalhador).

- **Insuficiência/Disfuncionalidade:** *As dimensões da diagonal de alguns dos monitores planos dos computadores ultrapassam as dimensões recomendadas, tendo em conta a distância dos olhos do utilizador.*

Solução proposta:

- ✓ Nesta situação, deverá ser realizado um investimento em material ergonómico, nomeadamente, na aquisição de ecrãs com menor diagonal (ecrã com diagonal máxima de 48 centímetros), visto que não é possível aumentar a distância do trabalhador relativamente ao ecrã.

- **Insuficiência/Disfuncionalidade:** *Disposição incorreta de alguns postos de trabalho, tendo em conta a iluminação natural (provinda do exterior e com influência negativa no conforto da visão dos trabalhadores), o ruído e os corredores de passagem de trabalhadores (com influência na concentração intelectual dos trabalhadores).*

Solução proposta:

- ✓ Abertura/disponibilização de estágios curriculares a finalistas da licenciatura/mestrado em Ergonomia, com vista à realização de um levantamento das insuficiências/disfuncionalidades existentes, bem como apresentação de propostas/sugestões de solução destes problemas por parte dos mesmos. Assim, tanto o estudante adquiriria experiência profissional, valorizando o respetivo currículo e terminando a sua licenciatura/mestrado, bem como a DGAE/MEC obteria, a custo zero, benefícios ao nível de

conhecimentos teóricos atualizados, potenciando a melhoria de cuidados ergonômicos nas suas instalações.

- **Insuficiência/Disfuncionalidade:** *Alguns gabinetes com vista rio possuem temperaturas quentes/abafadas devido à exposição direta nos dias de sol. Entrada de ar exterior (seja frio ou quente) por algumas janelas fechadas e portas fechadas com ligação ao exterior.*

Soluções propostas:

- ✓ Tendo por vista o controle da temperatura interior destes espaços de trabalho, sem recorrer, na medida do possível, ao uso do ar condicionado (possibilitando a poupança em gastos de energia, sendo igualmente uma prática mais ecológica), sugere-se:
 - 1) Substituição das janelas atuais, por janelas escurecidas/fumadas, possibilitando uma menor incidência da luz solar no espaço de trabalho (e respetiva diminuição da temperatura);
 - 2) Colocação de unidade de estores em todas as janelas, sem exceção;
 - 3) Colocação de vedante (de borracha ou plástico) nas respetivas janelas.

Este vedante também serviria como isolante do ruído da circulação rodoviária, proveniente da avenida 24 de julho e que ressona-se com maior intensidade no piso 1 e 2 do edifício da DGAE/MEC.

- **Insuficiência/Disfuncionalidade:** *Soalho (chão) composto maioritariamente por tacos, originando ruído proveniente dos passos dos trabalhadores.*

Soluções propostas:

- ✓ Revestir o chão com pavimento de borracha de espessura fina (semelhante aos usados no chão de bibliotecas, salas de estudo ou hospitais);
- ✓ Revestir o chão com outros materiais plásticos (por exemplo, “Ecolite” – material composto por ladrilhos de PVC, sendo também redutor do ruído);
- ✓ Efetuar, no chão, revestimentos a alcatifa;
- ✓ Colocação de tapetes fixos nos locais do chão onde o ruído gerado é mais intenso;
- ✓ Substituição por pavimento cerâmico ou soalho de madeira, colocando-se, posteriormente, tapetes fixos.

- **Insuficiência/Disfuncionalidade:** *O espaço do CAT (DSCI-DI) é um open space cujas divisórias entre cada trabalhador são pequenas, podendo originar ruído prejudicial para a comunicação via telefone com o público.*

Solução proposta:

- ✓ Colocação de divisórias individuais mais eficazes ao nível da redução do ruído, nomeadamente serem mais altas e com isolamento acústico apropriado, envolvendo o espaço de trabalho individual do trabalhador. Contudo, sugere-se que estas divisórias sejam transparentes, de modo a que exista contacto visual entre colegas, diminuindo, deste modo, a sensação de isolamento do trabalhador.

- **Insuficiência/Disfuncionalidade:** *Chão composto por tacos, tornando-se escorregadio e partindo-se com facilidade.*

Solução proposta:

- ✓ Efetuar, no chão, revestimentos a alcatifa;
- ✓ Revestir o chão com pavimento de borracha de espessura fina (semelhante aos usados no chão de bibliotecas, salas de estudo ou hospitais), sendo igualmente anti derrapante;
- ✓ Revestir o chão com outros materiais plásticos antiderrapantes (por exemplo, “Ecolite” – material composto por ladrilhos de PVC, com resistência ao deslizamento e baixa risco de escorregadela, mesmo quando molhado;
- ✓ Substituição por pavimento cerâmico ou soalho de madeira, colocando-se, posteriormente, tapetes fixos.

- **Insuficiência/Disfuncionalidade:** *Em alguns postos de trabalho, os cabos de ligação á internet, telefónicos e de funcionamento do computador encontram-se espalhados no chão, podendo originar tropeços e quedas dos trabalhadores.*

Soluções propostas:

- ✓ Aquisição de organizador para fios (flexível), que permite envolver os todos os cabos que saem do computador, num único tubo. Por ser em espiral, facilita a instalação;
- ✓ Aquisição de *kits* de organizadores de cabos, no qual é feita a separação por tipo de cabo;
- ✓ Aquisição de abraçadeiras de *nylon*, de modo a prender e agrupar os fios e cabos;
- ✓ Aquisição de fitas de velcro, podendo ser abertas e fechadas várias vezes.

- **Insuficiência/Disfuncionalidade:** *Infiltrações de água, em algumas salas, em dias de chuva intensa. Alguns móveis são compostos por materiais metálicos, podendo provocar pequenas descargas de eletricidade estática nos seus utilizadores.*

Soluções propostas:

- ✓ No caso das infiltrações de água, sugere-se uma intervenção profunda (estrutural) em salas assinaladas, por profissionais da construção civil;
- ✓ Relativamente aos móveis, sugere-se, quando houver disponibilidade financeira, a aquisição de móveis de madeira ou de plásticos compósitos (sintéticos), não condutores de eletricidade estática.

- **Insuficiência/Disfuncionalidade:** *Inexistência de espaços de lazer/descanso, à exceção dos poucos espaços identificados.*

Solução proposta:

- ✓ Existe uma sala de dimensões generosas (com 10 metros de comprimento, 6 metros de largura e 2,5 metros de altura) no 7ª andar do edifício. É um espaço privilegiado para tornar-se num verdadeiro espaço de conforto e bem-estar dos trabalhadores. Além de oferecer uma vista singular perante o rio Tejo, respetiva margem sul e ponte 25 de abril, neste espaço poder-se-ia incluir:

- 1) Sofás e mesas;

- 2) Máquina de café e de venda de *snacks*/bebidas;
- 3) Jogos lúdicos, espaço para leitura, música ambiente e descanso.

A existência deste espaço iria potenciar as condições de descanso por parte dos trabalhadores. Serviria também como espaço de convívio, beneficiando a satisfação laboral e, por último, a produtividade.

Por último, salienta-se também que, apesar das taxas de insatisfação com a higiene e segurança serem baixas (com 16,8% e 16,9% respetivamente), sugere-se a criação de um manual de higiene e segurança no trabalho e a revisão do plano de evacuação, a serem disponibilizados também na *Intranet* deste organismo.

Em síntese, como forma de conclusão deste Capítulo 3, importa reforçar a importância de uma mentalidade focada na melhoria dos instrumentos e dos processos. Não atingindo o patamar de inovação, visto que, mudanças para serem aceites como inovações devem ser novas para a organização (que tenham impacto e que sejam duráveis, de forma a constatar os seus efeitos), no caso da DGAE/MEC bastará uma melhora na eficácia e eficiência dos instrumentos e práticas assinaladas.

Constata-se que na DGAE/MEC, ao nível da comunicação interna, esta possui meios tecnológicos atuais, tais como sistema de *e-mail*, sistema de *intranet*, programa de gestão documental InfoClipEx (que pode ser melhorado), programas de solicitação de ajuda informática e uma rede de computadores com software moderno (a maior parte dos computadores utiliza o *Microsoft Windows 7* como sistema operativo). Contudo, a implementação de novos meios tecnológicos neste organismo encontra-se à mercê de vários fatores, que incluem, entre outros, a vontade e disponibilidade orçamental do Estado Português; a necessidade de existir maior estabilidade na estrutura organizacional (já que, em 2011 e 2012, consubstanciadas pelo Decreto-Lei nº 125/2011, de 29 de dezembro, Decreto Regulamentar nº 25/2012, de 17 de fevereiro e Decreto-Lei nº 266-G/2012, de 31 de dezembro, ocorreram alterações significativas na orgânica da DGAE/MEC), bem como a importância de evitar-se, a longo prazo, uma mudança de dirigentes (só em 2014, efetivou-se a saída do Diretor Geral e mais 3 Diretores de Serviço, num total de 6). Torna-se assim necessário existir estabilidade de chefias para realizar uma intervenção comunicacional eficaz, apesar de, também, todos os anos, uma percentagem dos trabalhadores deste organismo (nomeadamente docentes) regressarem às suas escolas de origem, sendo substituídos, na DGAE/MEC, por outros. Esta ocorrência cria também dificuldades na estabilização de uma cultura organizacional, gestão do conhecimento e de aprendizagens adquiridas pelos trabalhadores da “casa”.

No âmbito ainda da comunicação interna, ouvir os trabalhadores acerca da sua opinião da eficácia dos instrumentos e práticas de comunicação interna torna-se relevante. Estar atento a propostas de melhoria vindas dos mesmos, constitui-se como uma estratégia sensata para, simultaneamente, contribuir para uma prática comunicacional interna mais correta e potenciar a melhoria da eficácia dos instrumentos de comunicação utilizados. A aplicação de questionários, através de meios internos, é o

meio mais eficaz para saber da opinião dos trabalhadores. No entanto, também é de salientar que existe um forte interesse por parte da DGAE/MEC em efetuar iniciativas de modernização administrativa, como por exemplo, o Projeto SAMA, a substituição do sistema InfoClipex pelo sistema NDocs, (previsto para 2015/2016), atualização da apresentação e da informação constante da *Intranet* e implementação de rede de *Internet Wireless* (sem fios) por todo o edifício.

Já ao nível da comunicação externa, a DGAE/MEC possui instrumentos de comunicação próprios de um organismo com a sua missão, mas que podem ser melhorados ou atualizados. Possui assim um *website* institucional na *Internet*, instrumentos “clássicos” como o *e-mail*, o telefone, e o fax, bem como um espaço para atendimento presencial (LOJA), serviço de atendimento telefónico (CAT) e um programa informático específico para a realização de concursos (SIGRHE). No entanto, necessita bastante de melhorar a sua imagem institucional perante o exterior, devido sobretudo à crise despoletada pela colocação contestada de uma percentagem significativa de docentes, aquando dos concursos para as escolas. A par disso, necessita de publicitar de forma mais clara para os seus utentes os seus pontos fortes enquanto organismo, de modo a tornar mais apelativa perante o público-alvo e perante a sociedade.

Também neste caso, estar atento a propostas de melhoria vindas dos trabalhadores, constitui-se como uma boa estratégia para potenciar a eficácia dos instrumentos de comunicação utilizados e também aumentar a perceção de prestígio dos próprios trabalhadores em trabalhar na DGAE/MEC. Por outro lado, é importante saber a opinião externa, ou seja, dos utentes. A aplicação de questionários *online* é o meio mais eficaz para saber da opinião, tanto dos trabalhadores, como dos utentes. Já a certificação provinda de Sistemas de Gestão da Qualidade também ajudaria a confirmar a qualidade do serviço prestado, reforçando também a imagem institucional.

Destaca-se também que existe o objetivo da DGAE/MEC em efetuar iniciativas de modernização administrativa direcionadas para os cidadãos que recorrem dos seus serviços, através, por exemplo, do cumprimento do disposto no Decreto-Lei n.º 73/2014 de 13 de maio, que estabelece medidas de modernização administrativa designadamente em matéria de elogios, sugestões e reclamações dos utentes, avaliação pelos utentes dos locais e linhas de atendimento ao público, bem como dos portais e sítios na *Internet* da Administração Pública e Linha do Cidadão.

Já na Ergonomia, salienta-se que existe um esforço efetivo, por parte das chefias de topo, em proporcionar conforto e higiene aos trabalhadores, demonstrado, inclusive, pelo grau de satisfação dos trabalhadores a esse nível. Existem unidades de ar condicionado de teto em praticamente todas as salas de escritório (sendo realizada a manutenção de forma periódica e atempada, na maioria dos casos); a iluminação de teto funciona corretamente na maior parte das salas (sendo também consertada sempre que necessário); os equipamentos de trabalho (mesas e cadeiras), embora antigos, são reutilizados e a maior parte é funcional, cumprindo com as necessidades básicas de conforto dos trabalhadores, e os monitores compostos de tubo de raio catódicos foram, na maior parte dos casos, substituídos por monitores planos. A DGAE/MEC possui um técnico (externo) que realiza diariamente operações de

manutenção das condições de trabalho (ar condicionado, iluminação, chão dos pisos, montagem de divisórias dos gabinetes, conserto de canalizações, etc.), para além de possuir equipas de limpeza e de higiene diária, em regime de *outsourcing*.

Contudo, para um nível de preocupação ergonómica elevada, isto por si só não chega. As mudanças sugeridas nesta investigação passam sobretudo pela consciencialização de perigos e mudanças comportamentais, bem como a aquisição efetiva de equipamentos preventivos de lesões ou de desconforto nos trabalhadores. Assim, para além de ser necessário a existência de um orçamento, é essencial um interesse genuíno e profundo da DGAE/MEC nesta temática. Implica a realização de um investimento sério nesta área, solicitando, inclusive, opiniões articuladas de profissionais no ramo (tanto da construção civil, como da ergonomia), de modo a realizar obras estruturais no edifício nas situações que se revelem necessárias, e a aquisição de corretos equipamentos ergonómicos.

CONCLUSÃO

A Administração Pública tem por referência estes principais modelos de gestão: Administração Pública Tradicional/Organização Profissional Weberiana; *New Public Management*; *New Public Service* e *New Public Governance*.

Na transposição de um modelo principal para o seguinte, conclui-se que existiu uma mudança de paradigma, desde instrumentos como a hierarquia (Administração Pública Tradicional/Organização Profissional Weberiana), alterando-se para mercado e contrato (*New Public Management*) e terminando em redes e contratos relacionais (*New Public Governance*). O sistema de serviços, que durante muitos anos foi fechado (Administração Pública Tradicional/Organização Profissional Weberiana), torna-se racional e flexível (*New Public Management*), sendo o mais recente encarado como social, aberto e coordenado (*New Public Governance*). As suas bases teóricas iniciaram-se com a ciência da organização (Administração Pública Tradicional/Organização Profissional Weberiana), seguida da escolha racional/ pública e teoria da gestão (ênfase na gestão de recursos e de performance - *New Public Management*) e posteriormente utilizando teorias das redes e teorias institucionais (ênfase na negociação de conteúdos e valores – *New Public Governance*).

Devido a uma forte influência do modelo de Administração Pública Tradicional/Organização Profissional Weberiana, constata-se que só a partir do final do século passado, sobretudo devido à adoção do *New Public Management*, é que práticas e iniciativas relacionadas com a modernização administrativa começaram a surgir. A partir daí observaram-se profundas alterações na Administração Pública, especialmente no que se refere à importância de prestar serviços com foco nas necessidades dos cidadãos. Os programas de modernização administrativa apresentados neste trabalho são apenas o começo de uma série de programas sucessivos de atualização administrativa, de modo a tornar cada vez mais fácil a vida dos cidadãos e das empresas na sua relação com a Administração Pública.

Constata-se também que a DGAE/MEC não é exceção, no que diz respeito a estes modelos de gestão, visto que possui ainda influências da Administração Pública Tradicional/Organização Profissional Weberiana, com a sua estrutura hierarquizada e controlo formal; influências do *New Public Management*, com a racionalização de custos, e influências do *New Public Service*, com a preocupação em prestar um serviço de qualidade ao cidadão e busca do interesse público.

Nesta investigação, a DGAE/MEC foi também (mas sobretudo) caracterizada ao nível dos seus recursos humanos, instrumentos de comunicação interna e externa, bem como características ergonómicas. As propostas de solução apresentadas visam ajudar a colmatar a necessidade de potenciar os instrumentos e práticas comunicacionais interna e externa, através do estabelecimento de meios e canais estáveis, integrados, articulados e visíveis de comunicação. Procurou-se assim contribuir para a melhoria da imagem interna e externa da DGAE/MEC. Ao nível ergonómico, as propostas apresentadas visam a prevenção da ocorrência de acidentes de trabalho e lesões físicas (por aparentemente mínimas que sejam), melhoria do conforto, concentração e saúde dos trabalhadores.

À partida, as propostas apresentadas são exequíveis, sendo parte delas a custo zero e outras às quais será necessário a existência de orçamento para a sua execução. Face aos problemas identificados, ficam, deste modo, como sugestões de melhoria a serem implementadas, se a Direção da DGAE/MEC assim o entender. Caso estas propostas seja implementadas, será importante avaliar a eficácia das mesmas, sobretudo através de questionários de satisfação (internos e externos); indicadores inseridos em objetivos e previstos nos planos de atividades, e os respetivos resultados refletidos nos relatórios de atividade e de monitorização do QUAR.

No entanto, e por último, caso se decida investir seriamente nas temáticas estudadas, sugere-se também, em articulação com as conclusões obtidas nesta investigação, a realização de consultas a profissionais especializados no ramo da comunicação organizacional e de ergonomia, para a apresentação de outros contributos.

BIBLIOGRAFIA

- Albrow, M. (1970), *Bureaucracy*, Macmillan Papermac, *apud* Pollitt, Christopher (2009), “Bureaucracies remember, post-bureaucratic organizations forget?”, *Public Administration*, Vol. 87, No 2, pp. 199.
- Bartels, Jos *et.al* (2007), “Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate”, *Journal of Organizational Behavior*, 28, 173-190.
- Béon, Philippe (1992), *Como Desenvolver a Comunicação na Empresa*, Mem Martins, Publicações Europa América.
- Bevir, Mark (2012), *Governance, A Very Short Introduction*, Oxford, Oxford University Press.
- Bolgiari, I (2002), “Le application des nouvelles méthodes de gestion publique dans les secteurs sanitaire et hospitalier: risques et oportunités, *SSPS*, *apud* Giauque, David (2003), “New public management and organizational regulation: the liberal bureaucracy”, *International Review of Administrative Sciences*. Vol. 69, 567-592.
- Brochand, Bernard *et.al* (1999), *Publicitor*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Brudney, J. e R. England (1983), “Toward a Definition of the Coproduction Concept”, *Public Administration Review*, *apud* Osborne, Stephen P. (2013), “A Prestação de Serviços Públicos: É momento para uma nova teoria?” em Hugo Consciência Silvestre e Joaquim Filipe Araújo (coord), *Coletânea em Administração Pública*, Lisboa, Escolar Editora, pp. 70.
- Caetano, António e Jorge Vala (2007), *Gestão de Recursos Humanos, contextos, processos e técnicas*, RH Editora.
- Camara, Pedro B., Paulo Balreira Guerra, Joaquim Vicente Rodrigues (2001), *Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, (7ª Edição) (Edição original, 1997).
- Camara, Pedro B., Paulo Balreira Guerra, Joaquim Vicente Rodrigues (2007), *Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Carapeto, Carlos e Fátima Fonseca (2009), *Governança, Inovação e Tecnologias – O Estado Rede e a Administração Pública do Futuro*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Carapeto, Carlos e Fátima Fonseca (2014), *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*, Lisboa, Edições Sílabo (3ª edição).
- Carson, Roberta (1993), “How to Start a Successful Ergonomics Program”, *Occupational Hazards*, 55, 9.
- Castells, Manuel (2001), “Para o Estado-Rede: globalização económica e instituições políticas na era da informação” *apud* Fonseca, Fátima e Carlos Carapeto (2009), *Governança, Inovação e Tecnologias – O Estado Rede e a Administração Pública do Futuro*, Lisboa, Edições Sílabo, pp. 168.
- Castillo, Juan José e Jesus Villena (2005), *Ergonomia – conceitos e métodos*, Lisboa, Dinalivro.
- Carvalho, Elisabete (2009), “Nova Gestão Pública: Procura-se substituto”, *Interface Administração Pública*, 48.
- Jarrard, D. e Gore, J. (2015), “Sending The Right Message – internal e external communications plans must be part of the preparations for a disease outbreak”, *Trustee magazine*, Vol. 68, nº1.
- Denhardt, Janet V. e Robert B. Denhardt (2000), “The New Public Service: serving rather than steering”, *Public Administration Review*, Vol. 60, No.6.
- Denhardt, Janet V. e Robert B. Denhardt (2003), *The New Public Service: serving, not steering*, Nova York, M. E. Shape.
- Denhardt, Janet V. e Robert B. Denhardt (2007), *The New Public Service: serving, not steering - Expanded Edition*, Nova York, M. E. Shape.

- Díaz, Ma José Fernández, Jesús Miguel Rodríguez Mantilla, Mónica Fontana Abad (2014), “Impact of implementation of quality management systems on internal communications and external relations at schools”, *Total Quality Management Business Excellence*, DOI.
- Dutton, J. E., J.M. Dukerich, C.V. Harquail (1994), “Organizational Images and Member Identification”. *Administrative Science Quarterly* apud Smidts, Ale, Ad. Th. H. Pruyn, Cees B. M. Van Riel (2001), “The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification”, *Academy of Management journal*, Vol. 49. No. 5, pp.1052.
- Ferlie *et.al* (1996), *The New Public Management in Action*, Oxford University Press, apud Giauque, David (2003), “New public management and organizational regulation: the liberal bureaucracy”, *International Review of Administrative Sciences*. Vol. 69, 567-592.
- Ferreira, Mário César (2012), *Qualidade de vida no trabalho. Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*, Brasília, Paralelo 15, (2ª edição) (Edição original, 2011).
- Fonseca, António *et.al* (2006), *Concepção de Locais de Trabalho*, Instituto para a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, Lisboa (4ª edição).
- Fonseca, Fátima e Carlos Carapeto (2009), *Governança, Inovação e Tecnologias – O Estado Rede e a Administração Pública do Futuro*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Gerth, H. e C. Mills (1946), “From Max Weber: Essays in Sociology”, *Oxford University Press*, apud Pollitt, Christopher (2009), “Bureaucracies remember, post-bureaucratic organizations forget?”, *Public Administration*, Vol. 87, No 2, pp. 199.
- Gligor-Cimpoieru, Diana e Valentin Monteanu (2014), “External CSR Communication in a Strategic Approach”, *Economia Seria Management*, Vol. 17, issue 2.
- Giauque, David (2003), “New public management and organizational regulation: the liberal bureaucracy”, *International Review of Administrative Sciences*. Vol. 69, 567-592.
- Hood, Christopher (1991), “A Public Management for All Seasons (in the UK)?”, *Public Administration*, Vol. 69, Nº1, apud Giauque, David (2003), “New public management and organizational regulation: the liberal bureaucracy”, *International Review of Administrative Sciences*. Vol. 69, 567-592.
- Hood, Christopher (1991), “Public Management for All Seasons”, *Public Administration*, Vol. 69, Nº1, apud Moreira, José Manuel e André Azevedo Alves (2009), “Gestão Pública: Entre a visão clássica da Administração Pública e o novo paradigma da Governança Pública”, *Revista Enfoques*, Vol. II, 11.
- Hood, C. (1998), “Individualized Contrats for Top Public Servants: Copying Business Path-dependent Political Re-engineering – or Trobriand Cricket?”, *Governance: An International Journal of Policy and Administration*, apud Giauque, David (2003), “New public management and organizational regulation: the liberal bureaucracy”, *International Review of Administrative Sciences*. Vol. 69, 567-592.
- Jarrard, David e Jacqui Gore (2015), “Sending the Right Message – internal and external communication plans must be part of the preparations for a disease outbreak” *Trustee magazine*, Vol. 68, No. 1.
- Lampreia, J. Martins (1992), *Comunicação Empresarial – As Relações Públicas na Gestão*, Lisboa, Texto Editora.
- Lane, J. (1997), *Public Sector Reform*, Sage, apud Giauque, David (2003), “New public management and organizational regulation: the liberal bureaucracy”, *International Review of Administrative Sciences*. Vol. 69, 567-592.
- Meier, K. (2010), “Governance, Structure and Democracy: Luther Gulick and the Future of Public Administration”, *Public Administration Review*, December.

- Meier, K. e G. Hill (2005), *Bureaucracy in the 21st century*, The Oxford Handbook of Public Management, *apud* Pollitt, Christopher (2009), “Bureaucracies remember, post-bureaucratic organizations forget?”, *Public Administration*, Vol. 87, No 2, pp. 199.
- Merton, R. (1949), *Social Theory and Social Structure; toward the codification of theory and research*, Free Press *apud* Secchi, Leonardo (2009), “Modelos organizacionais e reformas da administração pública”, Rio de Janeiro, *Revista de Administração Pública*, 43 (2), pp. 353.
- Miguel, Alberto (2002), *Manual de Higiene e Segurança no Trabalho*, Porto Editora (6ª edição).
- Mintzberg, H. (1999), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Editorial Presença (2ª edição), *apud* Carapeto, Carlos e Fátima Fonseca (2014), *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*, Lisboa, Edições Sílabo (3ª edição), pp.31.
- Monks, J. (1998), *La nouvelle gestion publique: boîte à outils ou changement paradigmatique?*, *apud* Giauque, David (2003), “New public management and organizational regulation: the liberal bureaucracy”, *International Review of Administrative Sciences*. Vol. 69, 567-592.
- Monteiro, José Manuel (2003), “Gestão da Prevenção”, *segurança, higiene e saúde no trabalho – Manuais/13*, INDEG/ISCTE (2ª edição).
- Montmollin, Maurice (1990), *A Ergonomia*, Instituto Piaget.
- Moreira, José Manuel e André Azevedo Alves (2009), “Gestão Pública: Entre a visão clássica da Administração Pública e o novo paradigma da Governação Pública”, *Revista Enfoques*, Vol. II, 11.
- Mozzicafreddo, J. (2001), “Modernização da administração pública e poder político”, em Juan Mozzicafreddo e João Salis Gomes. (org.), *Administração e Política – Perspetivas de reforma da administração pública na Europa e nos Estados Unidos*, Oeiras, Celta Editora.
- Mozzicafreddo, J. e Carla Gouveia (2011), “Contextos e etapas de reforma na administração pública em Portugal”, em Juan Mozzicafreddo e João Salis Gomes (org.), *Projectos de inovação na gestão pública*, Lisboa, Editora Mundos Sociais.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (1993), “Public management developments survey”, *OECD*, *apud* Moreira, José Manuel e André Azevedo Alves (2009), “Gestão Pública: Entre a visão clássica da Administração Pública e o novo paradigma da Governação Pública”, *Revista Enfoques*, Vol. II, 11.
- Osborne, S. (2009), “Delivering Public Services: Are We Asking The Right Questions?” *Public Money & Management*, 29, *apud* Osborne, Stephen P. (2013), “A Prestação de Serviços Públicos: É momento para uma nova teoria?” em Hugo Consciência Silvestre e Joaquim Filipe Araújo (coord), *Coletânea em Administração Pública*, Lisboa, Escolar Editora, pp. 64.
- Osborne, Stephen P. (2010), *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*, Routledge.
- Osborne, Stephen P. (2013), “A Prestação de Serviços Públicos: É momento para uma nova teoria?” em Hugo Consciência Silvestre e Joaquim Filipe Araújo (coord), *Coletânea em Administração Pública*, Lisboa, Escolar Editora.
- Pitschas, Rainer (1993), “Aspects of M. Weber Theory on Bureaucracy and New Approach”, *The Indian Journal of Public Administration*, Vol. XXXIX, 4.
- Perstoff, V. (2006), *Citizens and Co-production of Welfare Services*, *Public Management Review*, *apud* Osborne, Stephen P. (2013), “A Prestação de Serviços Públicos: É momento para uma nova teoria?” em Hugo Consciência Silvestre e Joaquim Filipe Araújo (coord), *Coletânea em Administração Pública*, Lisboa, Escolar Editora, pp. 70.

- Peters, B. Guy (2009), “Still the century of bureaucracy?: the roles of public servants”, *Public Policy and Administration*, 30.
- Peters, B. Guy (2010), “Meta Governance and Public Management”, em Stephen P. Osborne (ed.) *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*, London and New York, Routledge.
- Pollitt, Christopher (2009), “Bureaucracies remember, post-bureaucratic organizations forget?”, *Public Administration*, Vol. 87, No 2.
- Rebelo, Francisco (2004), *Ergonomia no dia a dia*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Rego, Arménio (2007), *Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Rhodes, R.A.W. (1996), “The New Governance: Governing without Government”, *Political Studies*, XLIV, 652-667.
- Rhodes, Rod (1997), *Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability*, Open University Press, *apud* Moreira, José Manuel e André Azevedo Alves (2009), “Gestão Pública: Entre a visão clássica da Administração Pública e o novo paradigma da Governação Pública”, *Revista Enfoques*, Vol. II, 11, pp. 22.
- Robles-García, M. *et.al* (2005), “Variables relacionadas con la satisfacción laboral: Un estudio transversal a partir del modelo EFQM”. *Gaceta Sanitaria apud* Díaz, Ma José Fernández, Jesús Miguel Rodríguez Mantilla, Mónica Fontana Abad (2014) “Impact of implementation of quality management systems on internal communications and external relations at schools”, *Total Quality Management Business Excellence*, DOI, pp. 3.
- Santos, Madalena Domingues (1989), *A comunicação dentro e fora da empresa*, Porto Editora.
- Secchi, Leonardo (2009), “Modelos organizacionais e reformas da administração pública”, Rio de Janeiro, *Revista de Administração Pública*, 43 (2).
- Smidts, Ale, Ad. Th. H. Pruyn, Cees B. M. Van Riel (2001), “The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification”, *Academy of Management journal*, Vol. 49. No. 5, 1051-1062.
- Tehemar, S. (2011), *Communication Model in the Healthcare Service Sector*, *apud* Gligor-Cimpoieru, Diana e Valentin Monteanu (2014), “External CSR Communication in a Strategic Approach”, *Economia Seria Management*, Vol. 17, issue 2, pp. 282.
- Varone, F. e D. Giaque (2001), “Pilotage des politiques publiques et rémunération à la performance. Analyse comparée de quelques contrats de prestations en Suisse”, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, *apud* Giaque, David (2003), “New public management and organizational regulation: the liberal bureaucracy”, *International Review of Administrative Sciences*. Vol. 69, 567-592.
- Westphalen, Marie-Hélène (1991), *A comunicação na empresa*, Porto, Rés-Editora, Lda.

FONTES

LEGISLAÇÃO

Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril (define os princípios gerais de ação a que devem obedecer os serviços e organismos da Administração Pública na sua atuação face ao cidadão, bem como reúne de uma forma sistematizada as normas vigentes no contexto da modernização administrativa).

Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de maio (institui o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos).

Decreto-Lei n.º 29/2000, de 13 de março (1ª alteração ao Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril).

Decreto-Lei n.º 72-A/2010, de 18 de junho (2ª alteração ao Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril).

Decreto-Lei n.º 125/2011, de 29 de dezembro (Lei orgânica do Ministério da Educação e da Ciência).

Decreto-Lei n.º 266-G/2012, de 31 de dezembro (1ª alteração à lei orgânica do Ministério da Educação e da Ciência).

Decreto-Lei n.º 73/2014 de 13 de maio (3ª alteração ao Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril, estabelecendo medidas de modernização administrativa designadamente em matéria de elogios, sugestões e reclamações dos utentes; avaliação pelos utentes dos locais e linhas de atendimento ao público, bem como dos portais e sítios na *Internet* da Administração Pública; Linha do Cidadão).

Decreto-Regulamentar n.º 25/2012, de 17 de fevereiro (definição da missão e atribuições da DGAE/MEC).

Despacho n.º 2453/2013, de 13 de Fevereiro (estabelecimento das unidades orgânicas flexíveis da DGAE/MEC).

Resolução do Conselho de Ministros n.º 96/2003, de 30 de julho (criação do Conselho Consultivo da Reforma).

Resolução de Conselho de Ministros n.º 124/2005, de 4 de agosto (Estabelecimento do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado).

Portaria n.º 30/2013, de 29 de Janeiro (estabelecimento da estrutura nuclear dos serviços e as competências das unidades orgânicas da DGAE/MEC).

OUTRAS FONTES

Agência para a Modernização Administrativa (online), consultado em 01-03-2015. Disponível em: http://www.ama.pt/index.php_option=com_frontpage&Itemid=1.html

Agência para a Modernização Administrativa I.P. (2009-2011), Simplex, Quanto mais simples, melhor (online), consultado em 16-04-2015. Disponível em: <http://www.simplex.pt/simplex.html>

Comissão Técnica do PRACE (2006), Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado – Relatório Final (online), consultado em 10-04-2015. Disponível em: http://www.dgaep.gov.pt/media/0701020000/Cap%C3%ADtulos%20I%20a%204/I%20a%20III%20-%20PRACE_Relat%C3%B3rio%20Global%20Final_Parte%20I%20a%203.pdf

Diário da República Eletrónico (online), consultado entre 01-10-2014 e 01-06-2015. Disponível em: <https://dre.pt/>

Direção Geral da Administração Escolar (online), consultado entre 01-10-2014 e 01-06-2015. Disponível em: <http://www.dgae.mec.pt/main/>

Direção Geral da Administração Escolar (2015), Balanço Social 2014.

Direção Geral da Administração Escolar (2014), Plano de Atividades 2014.

Direção Geral da Administração Escolar (2015), Relatório de Atividades 2014.

Direção Geral da Administração Escolar (2012), Relatório de Auto Avaliação DGAE 2011.

Direção Geral da Administração Escolar (2013), Relatório de Auto Avaliação DGAE 2012.

Direção Geral da Administração Escolar (2014), Relatório de Auto Avaliação DGAE 2013.

Direção Geral da Administração Escolar (2015), Relatório de Auto Avaliação DGAE 2014.

Direção Geral da Administração Escolar (2012), Relatório de Monitorização QUAR DGAE 31 dezembro 2011.

Direção Geral da Administração Escolar (2013), Relatório de Monitorização QUAR DGAE 31 dezembro 2012.

Direção Geral da Administração Escolar (2014), Relatório de Monitorização QUAR DGAE 31 dezembro 2013.

Direção Geral da Administração Escolar (2015), Relatório de Monitorização QUAR das Direções de Serviço DGAE 31 dezembro 2014.

Direção Geral da Administração Escolar (2012), Relatórios dos Resultados dos Inquéritos de Auto Avaliação DGAE 2011.

Direção Geral da Administração Escolar (2013), Relatórios dos Resultados dos Inquéritos de Auto Avaliação DGAE 2012.

Direção Geral da Administração Escolar (2014), Relatórios dos Resultados dos Inquéritos de Auto Avaliação DGAE 2013.

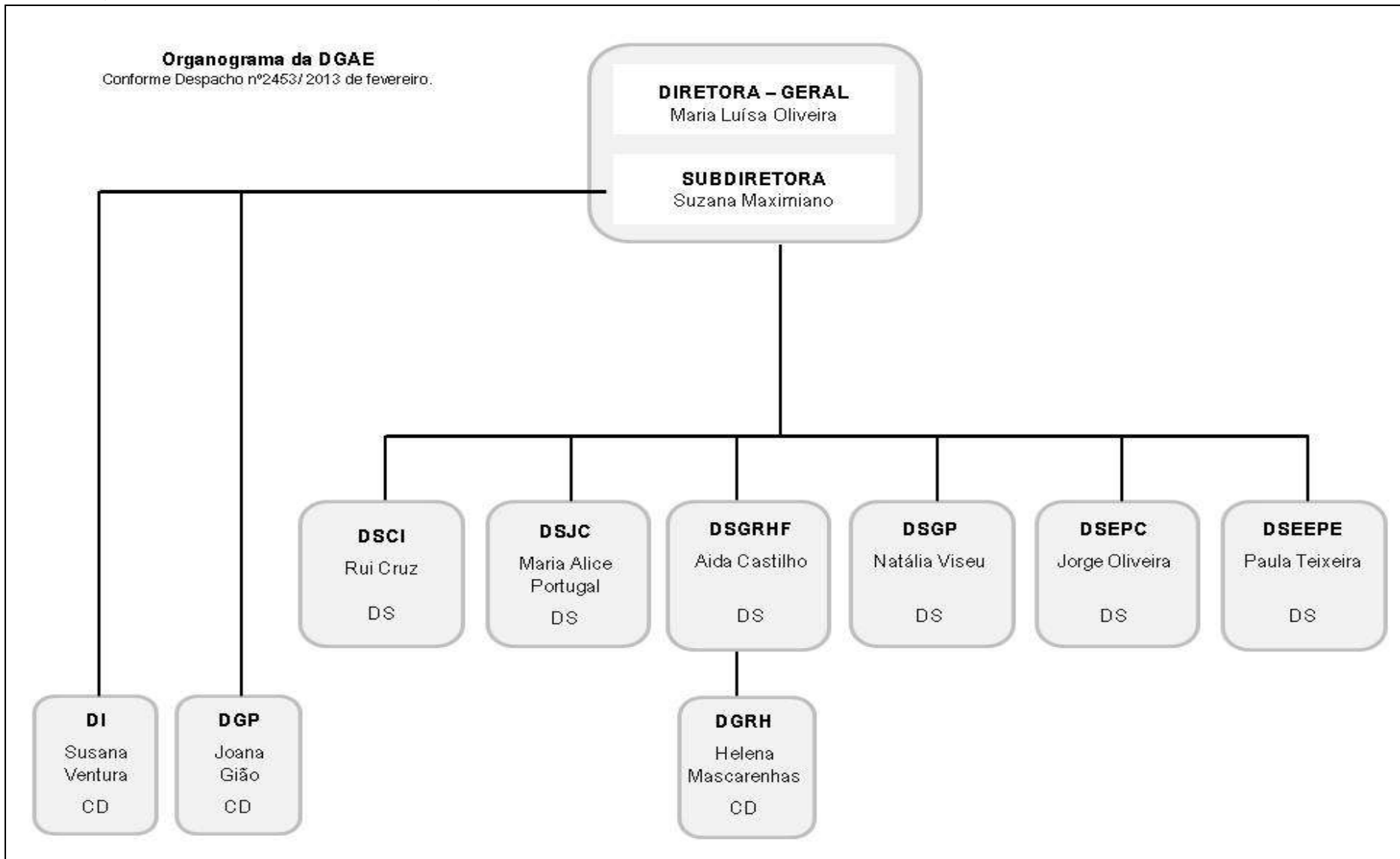
Direção Geral da Administração Escolar (2015), Relatórios dos Resultados dos Inquéritos de Auto Avaliação DGAE 2014.

Direção Geral da Administração Escolar (2015), Relatório Projeto ECO 2014.

Direção Saúde Pública e Segurança no Trabalho (1996), “Guia para a Avaliação de Riscos no Local de Trabalho – Saúde e Segurança”, Direção Geral do Emprego, Luxemburgo, Comissão Europeia.

Ministério da Educação e Ciência (online), consultado entre 01-10-2014 e 01-06-2015. Disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-da-educacao-e-ciencia.aspx>

ANEXO A (ORGANOGRAMA DA DGAE/MEC)



ANEXO B (SISTEMA DE E-MAIL – MICROSOFT OUTLOOK)

The screenshot displays the Microsoft Outlook interface. The left sidebar shows the 'Lista de pastas' (Folders) pane with 'A receber' (Inbox) selected. The main pane shows a list of emails under the 'A receber' folder, organized into sections by date: 'Data: Ontem', 'Data: Semana passada', 'Data: Há duas semanas', and 'Data: Há três semanas'. Each email entry includes the sender, subject, received date and time, and size. The right sidebar shows the 'Barra de Acções' (Action Bar) with a calendar for April 2015 and a 'Dispor por Data de...' (Sort by Date...) option.

De	Assunto	Recebido	Tama...	Categor...
Data: Ontem				
Natália Maria Viseu	RE: Correção Ficha de Avaliação das Atividades DI 2014	seg 20-04-2015 16:45	32 KB	
Administrador de sistema	Entregue: Correção Ficha de Avaliação das Atividades DI 2014	seg 20-04-2015 16:33	9 KB	
Ana Paula Marques	RE: Pedido: lista trabalhadores que frequentaram as ações de formação "Lei Geral do Trabalho em funções públicas" e "Respon...	seg 20-04-2015 15:58	26 KB	
Administrador de sistema	Entregue: RE: Diagnóstico Formação DSGP 2015	seg 20-04-2015 15:08	8 KB	
Ana Paula Marques	Lida: Pedido: lista trabalhadores que frequentaram as ações de formação "Lei Geral do Trabalho em funções públicas" e "Respo...	seg 20-04-2015 14:09	6 KB	
Administrador de sistema	Entregue: Relatório de atividades 2014	seg 20-04-2015 13:48	8 KB	
Administrador de sistema	Entregue: RE: Ações de formação "Responsabilidade civil, criminal e financeira na Administração Pública"	seg 20-04-2015 11:33	9 KB	
Natália Maria Viseu	Diagnóstico Formação DSGP 2015	seg 20-04-2015 11:28	170 KB	
Administrador de sistema	Entregue: RE: Pedido: lista trabalhadores que frequentaram as ações de formação "Lei Geral do Trabalho em funções públicas" ...	seg 20-04-2015 10:54	13 KB	
Ana Paula Marques	Pedido: lista trabalhadores que frequentaram as ações de formação "Lei Geral do Trabalho em funções públicas" e "Responsab...	seg 20-04-2015 10:23	19 KB	
Administrador	Message from Expediente	seg 20-04-2015 10:05	306 KB	
Data: Semana passada				
Natália Maria Viseu	RE: Ações de formação "Responsabilidade civil, criminal e financeira na Administração Pública"	seg 17-04-2015 18:47	66 KB	
Cristina Manuela Teixeira Matos	Rebolicamente à tipologia de formação em 2014	seg 17-04-2015 09:38	27 KB	
Madalena Maria Gomes	Fin: Dia Internacional de Monumentos e Sítios (abado, 18 abril, 10h30) Museu do Neo-Realismo	qui 16-04-2015 16:25	151 KB	
Madalena Maria Gomes	Fin: Formação (O novo Código do Procedimento Administrativo (CPA)	qui 16-04-2015 15:09	40 KB	
Natália Maria Viseu	Fin: Informal VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS 13.º Sessão-Ciclo de Debates	qua 15-04-2015 19:06	91 KB	
Natália Maria Viseu	Fin: Ações de formação "Responsabilidade civil, criminal e financeira na Administração Pública"	qua 15-04-2015 14:38	50 KB	
Madalena Maria Gomes	Fin: Agenda MURBAC Semana 14 e 21 abril	ter 14-04-2015 16:50	248 KB	
Madalena Maria Gomes	Fin: Boletim Informativo n.º 39 - 13/04/2015	ter 14-04-2015 16:29	89 KB	
Administrador de sistema	Entregue: RE: Informal VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS 13.º Sessão-Ciclo de Debates	ter 14-04-2015 16:27	9 KB	
Data: Há duas semanas				
Ana Rute Lempresa	Convide para participar no inquérito "Utilização de Redes Sociais"	seg 10-04-2015 18:32	9 KB	
Natália Maria Viseu	Fin: Informal Concurso "Programa de Formação Participada 2015"	seg 10-04-2015 17:36	36 KB	
Administrador de sistema	Entregue: Relatório Inquéritos DSGP - 2014	seg 10-04-2015 16:57	5 KB	
DCRP - Comunicação e Relações Públicas	Envio de Certificado 13.º Sessão-Ciclo de Debates Pensar a AP	seg 10-04-2015 16:52	106 KB	
Madalena Maria Gomes	Fin: Informal Pensar AP - 13.º Sessão	seg 10-04-2015 15:03	53 KB	
Natália Maria Viseu	Portugal2020 - Planos Anuais de Abertura de Candidaturas do PORRAGAL 2020	seg 10-04-2015 10:20	23 KB	
Teresa Loff	Confirmação 13.º Sessão "Valorização das Pessoas" 09 abril	qua 08-04-2015 18:39	26 KB	
portmaster@dgpaec.pt	Delivery Status Notification (Relay)	ter 07-04-2015 11:31	29 KB	
Administrador de sistema	Entregue: RE: A importância do sono - proposta para o ECO	ter 07-04-2015 11:31	9 KB	
Natália Maria Viseu	A importância do sono - proposta para o ECO	seg 06-04-2015 16:50	21 KB	
Data: Há três semanas				
Jorge José Oliveira	Coléguas, até um dia ...	ter 31-03-2015 17:26	21 KB	
Natália Maria Viseu	Fin: Dois de assísimas por trabalhador acidente de trabalho - Relatório de Atividades 2014	ter 31-03-2015 16:59	29 KB	
Natália Maria Viseu	RE: Breve ponto de situação antes de ir de férias	ter 31-03-2015 10:27	32 KB	
Natália Maria Viseu	Fin: Inquéritos online no âmbito da avaliação do ciclo de gestão 2014: Inquérito 1	ter 31-03-2015 10:07	106 KB	
Administrador de sistema	Entregue: Breve ponto de situação antes de ir de férias	seg 30-03-2015 19:53	8 KB	
Natália Maria Viseu	RE: Informal VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS 13.º Sessão-Ciclo de Debates	seg 30-03-2015 18:57	65 KB	
vra@ira.pt	Pensar AP - Rui Miguel Figueira da Silva Soares - Submissão do formulário	seg 30-03-2015 18:44	12 KB	
Administrador de sistema	Entregue: Ficheiros PORH	seg 30-03-2015 17:47	8 KB	
Natália Maria Viseu	Fin: Informal VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS 13.º Sessão-Ciclo de Debates	seg 30-03-2015 16:31	59 KB	
Contador@ira.gov.pt	MURBAC - 13.º Sessão-Ciclo de Debates	qua 26-03-2015 15:08	18 KB	

ANEXO C (SISTEMA INFOCLIPEx – PÁGINA PRINCIPAL)

The screenshot displays the main interface of the InfoClipEx system. At the top, there is a navigation bar with tabs for 'Home', 'Pesquisa', 'Manutenção', 'Operações', 'Estatísticas', and 'Elaboração'. The user is logged in as 'Utilizador: mrosas'. The main content area is divided into a search filter section and a message list section.

Search Filters (Pesquisas):

- Ent. Receptora: 100000517110 - Rui Miguel Figs...
- Ent. Emissora: contém
- Ação: =
- Nº Registo: contém
- Situação: =
- Data Limite: [input field]
- Mensagem Ação: contém
- Assunto Doc.: contém
- Tipos Doc.: =

Message List (Por Ler - Gerais-Normal-Rui Miguel Figueira da Silva Soares):

Situação	Limite	Ação	Mensagem	Assunto	ID	Ent. Emissora	Criação
0 - Indefinido	00	Para Conhecimento		Certificado PDHM 2014 - ação de formação "Saber Comunicar com Pessoas Diferentes" - 17 a 28 setembro 2014	8140374433 Certificado de Formação	Floreza Moura Lampa Isidoro Fonseca	2014-11-14
0 - Indefinido	02	Para Saída	Transferido do Módulo Elaboração Web	Rui Miguel Figueira da Silva Soares	8140148117 Mod. Tesouraria Doc. Just...	Rui Miguel Figueira da Silva Soares	2014-11-13
0 - Indefinido	00	Executar		Comemorar o dia de S. Martinho na DGAE 2014	8140269633 Mod. 13 - Informação ao D...	Natália Maria Artur Vasu	2014-11-11
0 - Indefinido	00	Para Conhecimento	Colocar no respetivo dossier técnico-pedagógico.	Relatório de avaliação do grau de satisfação com a ação de formação "Saber comunicar com pessoas diferentes"	8140428720 Relatório	Natália Maria Artur Vasu	2014-11-05
0 - Indefinido	00	Para Conhecimento		Envio de documentação do curso Saber Comunicar com Pessoas Diferentes	A142183720 Ofício	Natália Maria Artur Vasu	2014-10-28
0 - Indefinido	00	Executar		Relatório de Alteração ao PDHM - Termo de aceiteção do pedido de alteração ao PDHM	8140255233 Termo de Aceitação/Posse	Maria Margarida Azevedo dos Santos de Almeida Tavares	2014-10-28
0 - Indefinido	00	Executar	E digitalizar e associar os respetivos documentos. Obj	Envio do Pedido de alteração do projeto aprovado nº 103247/2014/323 (T.1. 5.3.3 - Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central PDHM - 2014).	8140232830 Ofício ao PDHM	Natália Maria Artur Vasu	2014-10-28
0 - Indefinido	00	Executar	Rui, para saída por protocolo ainda hoje. Não esquecer de colocar a data de saída em observações. Obj	Envio do Pedido de alteração do projeto aprovado nº 103247/2014/323 (T.1. 5.3.3 - Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central PDHM - 2014).	8140232830 Ofício ao PDHM	Natália Maria Artur Vasu	2014-10-28

Left Sidebar (Mensagens):

- Por Ler
 - Gerais (122/122)
 - Baixa (0/0)
 - Normal (122/122)
 - Alta (1/1)
 - em Elaboração (2/2)
- Lidas
 - Gerais (4/4)
 - em Elaboração (0/0)
- Tratadas
 - Respostas
 - Enviadas

ANEXO D (SISTEMA INFOCLIPEx – PÁGINA PESQUISA GERAL)

The screenshot displays the 'Pesquisa Geral' (General Search) page of the InfoClipEx system. The interface includes a top navigation bar with tabs for 'Home', 'Pesquisa', 'Manutenção', 'Operações', 'Estatísticas', and 'Elaboração'. The 'Pesquisa' tab is active. Below the navigation bar, there are links for 'Pesquisa Geral', 'Pesquisa Avançada', 'Documentos Elaborados', 'Entidades', 'Lotes', 'Processos', and 'Utilizadores'. The main search area is titled 'Pesquisa Geral' and contains several sections for filtering results:

- ENTIDADES:** Includes dropdown menus for 'Emissora' and 'Receptora', both currently set to 'Lisboa'.
- PROCESSO:** Includes dropdown menus for 'Tipo Processo', 'Data', and 'Estado', along with four 'Selecionar' dropdown menus.
- DOCUMENTO:** Includes dropdown menus for 'Id Registo', 'Data', 'Grupo', 'Tipo Documento', and 'Assunto/Ref./Out.', along with two 'Selecionar' dropdown menus.

At the bottom of the search area, there are buttons for 'Pesquisar', 'Limpar', 'Ajuda', 'Imprimir', and 'Estatísticas'. On the right side, there is a 'Grupos Confidenciais' section with radio buttons for 'Sim' and 'Não', and a 'Total Registos' field showing '300'. A magnifying glass icon is also present on the right side of the search area.

ANEXO E (INTRANET DA DGAE/MEC – PÁGINA PRINCIPAL)

Ficheiro Editar Ver Favoritos Ferramentas Ajuda

Página Segurança Ferramentas

DGAE
DIRECÇÃO-GERAL DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

GOVERNO DE PORTUGAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA

Sign In

Geral Direções Mural EcoVendas

Bem-vindo à Intranet da DGAE

Atividades Internas

New

- Não tenho tempo para ir ao ginásio!
- Informação útil sobre prevenção face ao vírus Ébola
- Hora do Sol Saudável – Projeto apoiado pela DGE que envolveu os alunos das escolas do 1.º ciclo
- Relatório da Campanha ECO 2013
- Fotos de almoço de Natal 2013
- Árvore de Natal 2013 da DSEEPE
- Fotos Montagem da Árvore de Natal Solidária – 2013
- Magusto na DGAE – S. Martinho 2013
- Fotos de almoço de Natal 2012
- Magusto na DGAE – S. Martinho 2012
- Presépios 2011 da DGAE - Viver o Natal
- Magusto na DGAE – S. Martinho 2011

Documentos de Apoio

11/17/14						
S	M	T	W	T	F	S
25	27	28	29	30	31	1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	1	2	3	4	5	6

All Events

November 17, 2014

There are no events on this day.

November 17, 2014

Planeamento Meu Projecto Meu Projecto.docx... Anexos.docx - MI...

PT 19:39 17-11-2014

ANEXO F (INTRANET DA DGAE/MEC – PÁGINA PRINCIPAL - CONTINUAÇÃO)

The screenshot displays the main page of the DGAE/MEC Intranet. At the top, there is a menu bar with options like 'Ficheiro', 'Editar', 'Ver', 'Favoritos', 'Ferramentas', and 'Ajuda'. Below the menu, the page is titled 'Documentos de Apoio' in green. A 'New' icon is visible next to the first item. The list of documents includes:

- Documentação para comunicação de acidente de trabalho
- Cartaz SIGRHE - Operação n.º 37381 com o apoio do Programa Operacional Fatores de Competitividade (POFC)
- Manual Interno de Apoio à Construção e Avaliação dos QUIAR da DGAE
- Orçamentos de Estado 2014 para o Cidadão (Ministério das Finanças)
- Guia prático para conforto e saúde no posto de trabalho
- Lista telefónica interna por Serviços
- Portal do Colaborador - <https://portaldocolaborador.mec.pt/pt/portal>
- Manual de utilizador do Portal do Colaborador
- Guia do Acordo Ortográfico - Aplicação obrigatória a partir do dia 1 de janeiro de 2012
- Regulamento de Utilização do Parque de Estacionamento
- Horário de trabalho na DGAE (É favor consultar o despacho)
- Manual do IPOO (É favor não imprimir)

Below this list, there is a section titled 'Partilha de Ideias/Sugestões' in green, containing:

- Sugestão Ecológica para fechar as sacas
- Biblioteca Digital

Further down, a section titled 'PROALV - Visitas de Estudo para especialistas do setor de educação e da formação profissional' in green lists:

- Study visits catalogue 2010/11
- Study visits programme for education and vocational training specialists 2010/11
- Programme announcement for study visits in the 2010 - 2011 academic year

At the bottom of the page, there is a footer that reads: 'Ótimo para 1024x768 © DGAE (última alteração: 17-11-2014)'. The Windows taskbar at the very bottom shows the date '17-11-2014' and the time '10:30'.

ANEXO G (PORTAL AJUDA-ME)

The screenshot shows a web browser window displaying the 'Ajuda-me' HelpDesk portal. The browser's address bar shows the URL 'http://ajudame.intec.dgae.pt'. The page title is 'Ajudame - HelpDesk - Seleccione o produto do Ticket'. The header includes the Portuguese Government logo and the DGAE logo (Direção Geral de Administração Escolar). A navigation bar contains links for 'Início', 'Novo ticket', 'Pesquisa avançada', and a search button. Below the navigation bar, the main heading is 'Seleccione o Produto onde deseja gravar o ticket:'. A list of categories is provided, each with a brief description of related incidents:

- Computador:** Ocorrências relacionadas com os PC dos utilizadores
- Email:** Ocorrências relacionadas com email dos utilizadores
- InfoClipEx:** Ocorrências relacionadas com a aplicação InfoClipEx
- Material:** Pedido de material
- Monitor:** Ocorrências relacionadas com o monitor
- Periférico:** Ocorrências relacionadas com periféricos (ex.: impressora, fax, scanner).
- Projector:** Pedido de utilização
- Rede:** Ocorrências relacionadas com a Rede
- Relógio de Ponto:** Ocorrências relacionadas com relógio de ponto
- Serviço de Senhas:** Ocorrências relacionadas com o serviço de senhas
- Software:** Ocorrências relacionadas com aplicações e ferramentas (Office2003,2007,IE7,IE8,Firefox,Multitools,Nero9,Certificados...)
- Utilizador:** Ocorrências relacionadas com o utilizador

At the bottom of the page, there is a 'Os meus Tickets' section. The Windows taskbar at the bottom shows the system tray with the date '21-04-2013' and time '17:17'. Several application icons are visible in the taskbar, including 'A receber - M...', 'Seleccione o prod...', 'PROJETO FINAL C...', 'Anexo.docx - M...', and 'PROJETO FINAL.d...'.

ANEXO H (PORTAL AJUDA-ME - CONTINUAÇÃO)

The screenshot shows a web browser window with the URL http://ajudame.intec_basg.org/products/Computador. The page title is "Ajuda-me - HelpDesk - Novo Ticket de Computador". The user is logged in as "rmoares@dgaec.mec.pt".

The interface includes a navigation bar with a "Ajuda-me" logo and the text "GOVERNO DE PORTUGAL" and "DGAE Direção-Geral de Administração Escolar".

The main content area contains the following elements:

- A breadcrumb trail: "Início / Novo ticket / Pesquisa avançada" with a search button and links for "Relatórios", "Preferências", and "Registado como rmoares@dgaec.mec.pt - Sair".
- A warning message: "Antes de reportar uma ticket, por favor leia o guia para criação de tickets, consulte os tickets mais frequentes, e faça uma pesquisa para ter certeza de que o ticket ainda não existe. Mostrar todos os campos (* = Obrigatório)".
- A form for creating a new ticket with the following fields:
 - Produto:** Computador
 - Reportado por:** rmoares@dgaec.mec.pt
 - Componente:** A dropdown menu is open, showing options: "firmware de disco", "Máquina", "Programas", "Sistema Operativo", and "Utilizador".
 - Descrição:** A text area with the placeholder "Selecione um componente."
 - Gravidade:** Sem gravidade
 - Prioridade:** Baixa
 - Título:** An empty text field.
 - Descrição:** A large text area with a scroll bar, containing labels for "Resumo:", "Passos para reprodução:", "Resultado obtido:", "Resultado esperado:", and "Data/Hora e outros módulos/aplicações:".
- Incluir anexo:** A section with buttons for "Adicionar anexo" and "Gravar Ticket".
- A footer breadcrumb trail: "Início / Novo ticket / Pesquisa avançada" with a search button and links for "Relatórios", "Preferências", and "Registado como rmoares@dgaec.mec.pt - Sair".
- A link for "Os meus tickets" below the footer.

The Windows taskbar at the bottom shows the system tray with the date "21-04-2013" and time "17:18". Several application icons are visible, including "A receber - Micro...", "Novo Ticket de C...", "PROJETO FINAL C...", "Anexos.doc - M...", and "PROJETO FINAL L...".

ANEXO I (WEBSITE DA DGAE/MEC NA INTERNET – PÁGINA PRINCIPAL)

The screenshot shows the homepage of the DGAE (Direção-Geral da Administração Escolar) website. The browser address bar displays http://www.dgae.mec.pt/_main/. The page features a navigation menu with options like 'Iniciar Sessão', 'Registo', and 'Recuperar Dados de Acesso'. The main header includes the logo of the 'GOVERNO DE PORTUGAL' and the 'MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA'. A central banner with the text 'Selecione uma Área' offers navigation to 'Docentes', 'Não Docentes', 'Escolas', 'DSR', and 'Outras Entidades'. Below this, a green banner reads 'Bem-vindo ao portal da DGAE!'. The page is divided into two columns: 'ÚLTIMAS ATUALIZAÇÕES' and 'NOTÍCIAS'. The 'ÚLTIMAS ATUALIZAÇÕES' section lists updates from July 6, 2015, including 'Manifestação de Preferência para Contratação Inicial e Reserva de Recrutamento - ano escolar de 2015/2016', 'Professor Bibliotecário 2015/2016', 'Permutas', and 'Bolsa de Contratação de Escola - Criação de Oferta'. The 'NOTÍCIAS' section lists news from July 1, 2015, including 'Citação de contrainteressados dos grupos 260, 290 e 910' and 'L/ATITUDE - Edição n.º 6'. A sidebar on the right contains a 'Linha Informativa 213943480' and 'Serviço de SMS' advertisement, along with a calendar for July 2015. The browser status bar at the bottom shows the URL <http://www.dgae.mec.pt/web/14650/128> and a zoom level of 100%.

[Selecione a área que pretende consultar](#) | Iniciar Sessão | Registo | Recuperar Dados de Acesso | Pesquisa | Contactos | Mapa do Site

DGAE
DIRECÇÃO-GERAL DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

GOVERNO DE PORTUGAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA

Selecione uma Área: DGAE

Docentes | Não Docentes | Escolas | DSR | Outras Entidades

Bem-vindo ao portal da DGAE!

ÚLTIMAS ATUALIZAÇÕES

- 6 Julho 2015 **Manifestação de Preferência para Contratação Inicial e Reserva de Recrutamento - ano escolar de 2015/2016**
Aplicação disponível
- 3 Julho 2015 **Professor Bibliotecário 2015/2016**
Aplicação eletrónica - 1ª fase
Consulte a documentação e legislação
- 29 Junho 2015 **Permutas**
Aplicação disponível até às 18.00 de 10 de julho de 2015
- 23 Junho **Bolsa de Contratação de Escola - Criação de Oferta**

NOTÍCIAS

- 1 Julho 2015 **Citação de contrainteressados dos grupos 260, 290 e 910**
Consulte
- 26 Junho 2015 **L/ATITUDE - Edição n.º 6**
Newsletter sobre o Ensino e as Escolas Portuguesas no Estrangeiro
- 5 Junho 2015 **Citação de contrainteressados**

Linha Informativa 213943480 | Serviço de SMS

Julho 2015

<http://www.dgae.mec.pt/web/14650/128> | 100%

ANEXO J (WEBSITE DA DGAE/MEC NA INTERNET – SEPARADOR DGAE)

The screenshot displays the DGAE website interface. At the top, there is a navigation bar with the text "Selecione a área que pretende consultar" and links for "Iniciar Sessão", "Registo", "Recuperar Dados de Acesso", and "Pesquisa". The main header features the DGAE logo and the text "DIRECÇÃO-GERAL DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR", along with the Portuguese Government logo and "MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA". A secondary navigation bar includes "Selecione uma Área" and "DGAE".

The main content area is divided into several sections:

- Left Sidebar:** A vertical menu with the following items: Circulares, Informação Jurídica, Institucional, Distinções, Níveis de Satisfação, Instrumentos de Gestão, Contactos, Ligações, and Recursos Humanos.
- Main Banner:** A large image with the text "Bem-vindo ao portal da DGAE!" overlaid on a background of hands pointing upwards.
- NOTÍCIAS:** A section with a calendar icon, listing news items such as "Citação de contrainteressados dos grupos 260, 290 e 910" and "L/ATITUDE - Edição n.º 6".
- LEGISLAÇÃO GERAL:** A section with a scale icon, listing legislative acts like "Decreto-Lei n.º 83-A/2014, de 23 de maio 2014" and "Decreto-Lei n.º 41/2012 de 21 de fevereiro 2012".

At the bottom left, there is a calendar for July 2015. The address bar at the bottom shows the URL: http://www.dgae.mec.pt/web/guest/home?p_p_id=8&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=3&_struts_action=%2Fcalendar%2Fview&_show_month=true&_month=6&_c

ANEXO K (SISTEMA SIGRHE – PÁGINA PRINCIPAL)

[Voltar à página inicial](#) | [Estrutura de Menus](#) | [Alterar Palavra-chave](#)

Humanos da Educação

GERAL | **SITUAÇÃO PROFISSIONAL** | **HISTÓRICO (SITUAÇÃO PROFISSIONAL)** | **INQUÉRITOS**

BEM-VINDO AO SIGRHE!

O Sistema Interativo de Gestão de Recursos Humanos da Educação (SIGRHE) visa fornecer às Escolas um instrumento que permita a gestão integrada dos seus recursos humanos e aos Docentes e Não Docentes disponibilizar as ferramentas necessárias à gestão da sua situação profissional. Esta ferramenta será enriquecida gradualmente, através da criação de módulos, procurando-se que abranja a totalidade das ações associadas à gestão do Pessoal Docente e do Pessoal não Docente.

Para conhecer em detalhe os menus do SIGRHE, sugere-se a consulta do link "Estrutura de Menus" no topo do ecrã.

GERAL

- Dados Pessoais
- Registo Etográfico
- Gestão de Entidades
- Consulta de Documentos

SITUAÇÃO PROFISSIONAL

- Concurso Nacional 2015/2016
- BCE 13 de outubro de 2014
- Horários/Contratação
- Certificação GR 120
- Licenças
- Recurso Hierárquico
- AEC
- Mobilidade
- Mobilidade por Doença 2015/2016

HISTÓRICO (SITUAÇÃO PROFISSIONAL)

- 2014/2015
- 2013/2014
- 2012/2013
- 2011/2012

INQUÉRITOS

- Q1 - Formação
- Q2 - Formação

INFORMAÇÕES

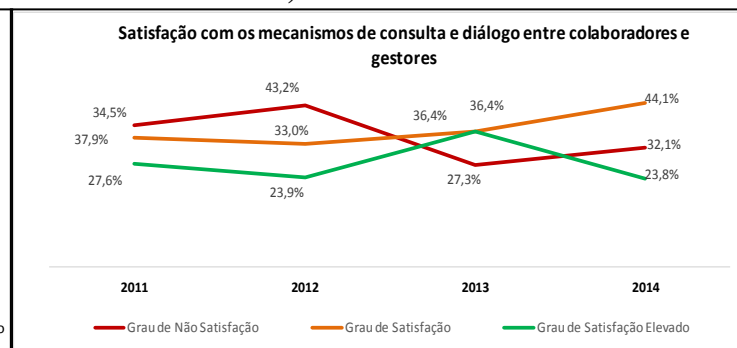
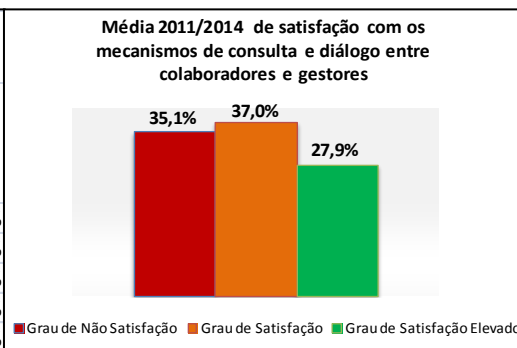
- 31 Janeiro 2013 Nota Informativa - Contratação de Escola - Contagem de tempo de serviço
- 14 Janeiro 2013 Esclarecimento - E-Bio
- 09 Novembro 2012 Informação - candidaturas ao grupo de recrutamento 350 (Espanhol)

DOCUMENTAÇÃO

- 21 Abril 2014 Manual Geral de Utilização do SIGRHE

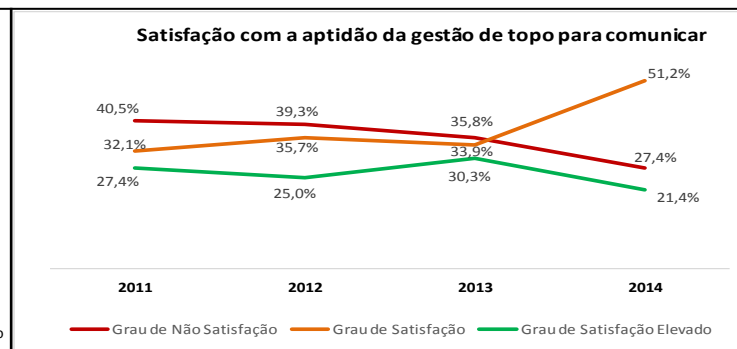
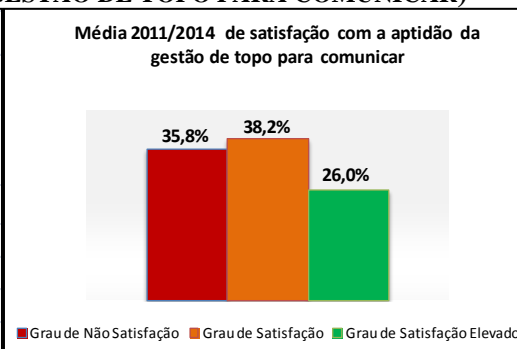
ANEXO L (SATISFAÇÃO COM MECANISMOS DE CONSULTA E DIÁLOGO ENTRE COLABORADORES E GESTORES)

Satisfação com os mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores				
	Grau de Não Satisfação	Grau de Satisfação	Grau de Satisfação Elevado	total
2011	37,9%	34,5%	27,6%	100,0%
2012	43,2%	33,0%	23,9%	100,1%
2013	27,3%	36,4%	36,4%	100,1%
2014	32,1%	44,1%	23,8%	100,0%
Média	35,1%	37,0%	27,9%	100,1%



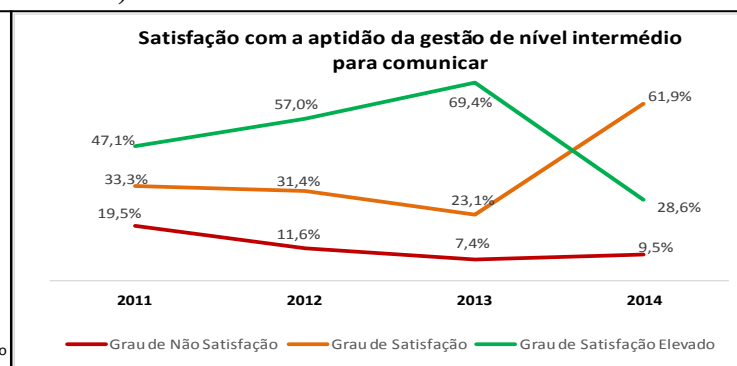
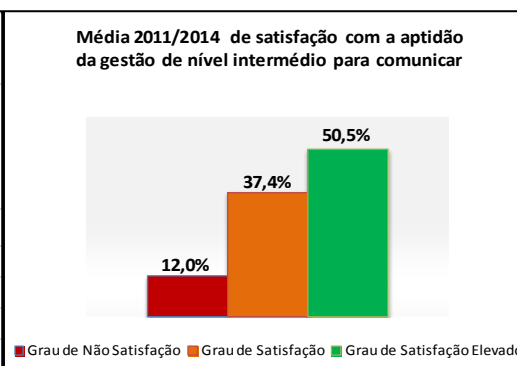
ANEXO M (SATISFAÇÃO COM A APTIDÃO DA GESTÃO DE TOPO PARA COMUNICAR)

Satisfação com a aptidão da gestão de topo para comunicar				
	Grau de Não Satisfação	Grau de Satisfação	Grau de Satisfação Elevado	total
2011	40,5%	32,1%	27,4%	100,0%
2012	39,3%	35,7%	25,0%	100,0%
2013	35,8%	33,9%	30,3%	100,0%
2014	27,4%	51,2%	21,4%	100,0%
Média	35,8%	38,2%	26,0%	100,0%

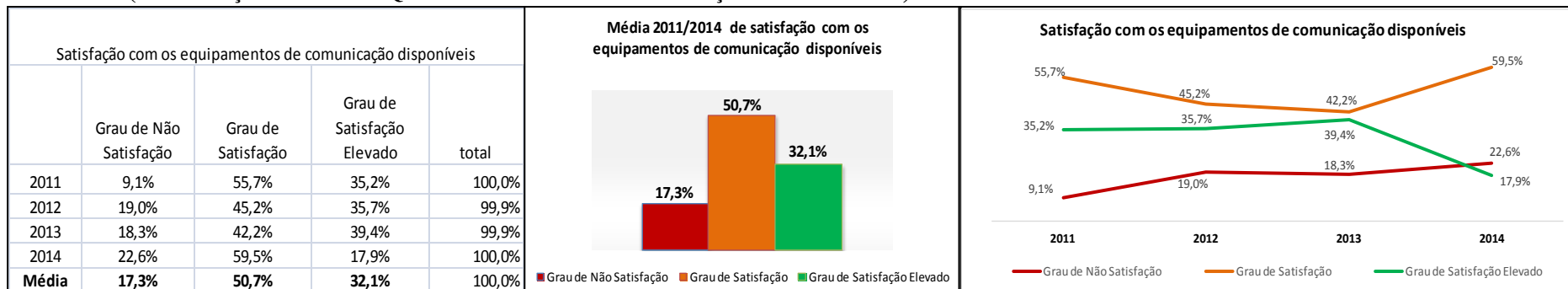


ANEXO N (SATISFAÇÃO COM A APTIDÃO DA GESTÃO DE NÍVEL INTERMÉDIO PARA COMUNICAR)

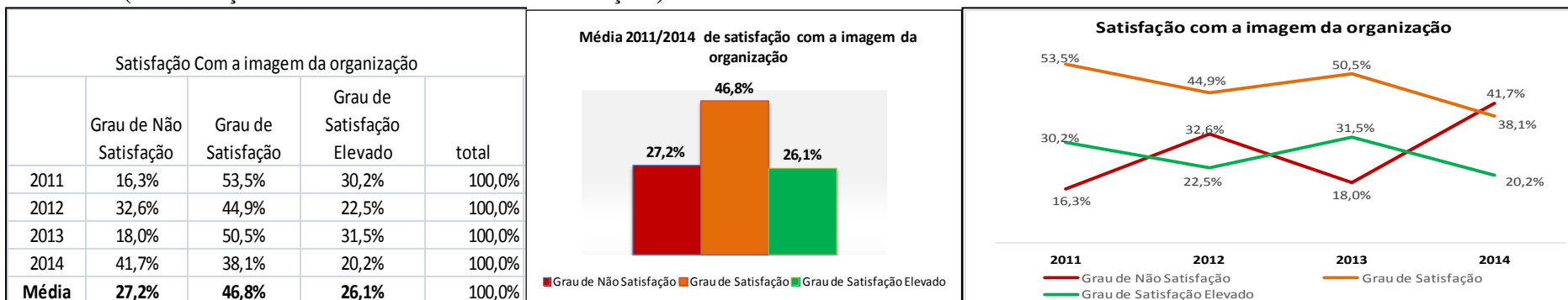
Satisfação com a aptidão da gestão de nível intermédio para comunicar				
	Grau de Não Satisfação	Grau de Satisfação	Grau de Satisfação Elevado	total
2011	19,5%	33,3%	47,1%	99,9%
2012	11,6%	31,4%	57,0%	100,0%
2013	7,4%	23,1%	69,4%	99,9%
2014	9,5%	61,9%	28,6%	100,0%
Média	12,0%	37,4%	50,5%	100,0%



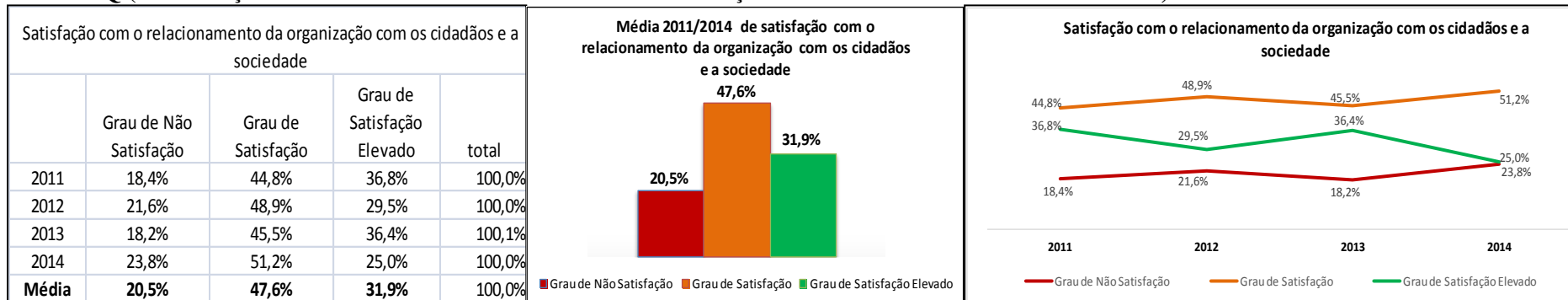
ANEXO O (SATISFAÇÃO COM OS EQUIPAMENTOS DE COMUNICAÇÃO DISPONÍVEIS)



ANEXO P (SATISFAÇÃO COM A IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO)

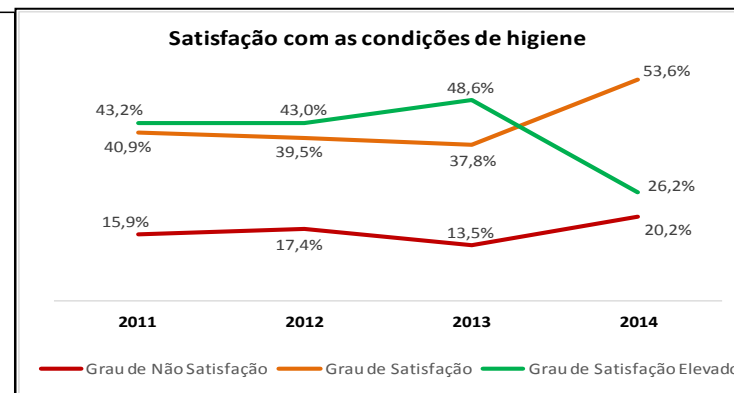
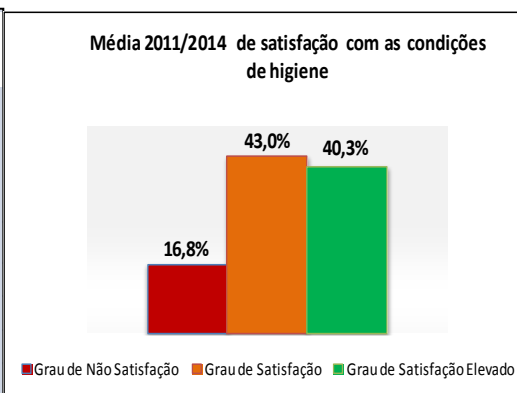


ANEXO Q (SATISFAÇÃO COM O RELACIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO COM OS CIDADÃOS E A SOCIEDADE)



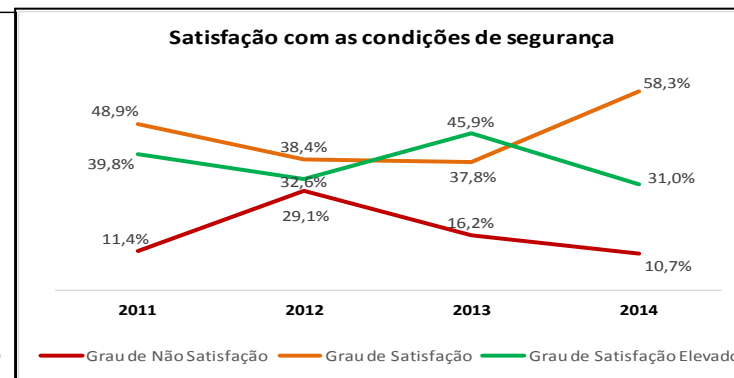
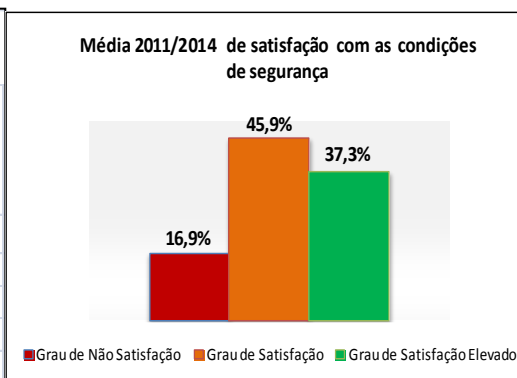
ANEXO R (SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE HIGIENE)

Satisfação com as condições de higiene				
	Grau de Não Satisfação	Grau de Satisfação	Grau de Satisfação Elevado	total
2011	15,9%	40,9%	43,2%	100,0%
2012	17,4%	39,5%	43,0%	99,9%
2013	13,5%	37,8%	48,6%	99,9%
2014	20,2%	53,6%	26,2%	100,0%
Média	16,8%	43,0%	40,3%	100,0%



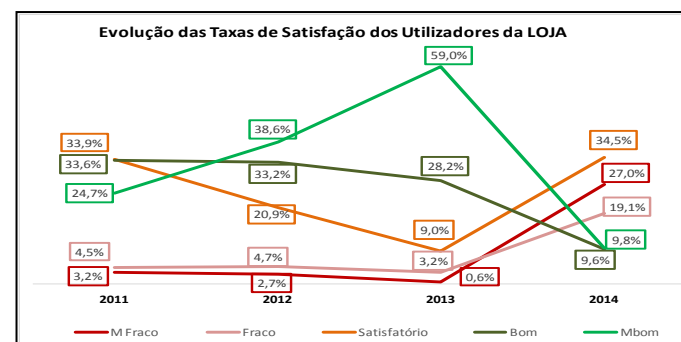
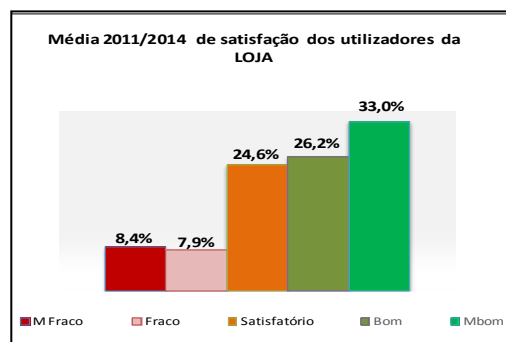
ANEXO S (SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE SEGURANÇA)

Satisfação com as condições de segurança				
	Grau de Não Satisfação	Grau de Satisfação	Grau de Satisfação Elevado	total
2011	11,4%	48,9%	39,8%	100,1%
2012	29,1%	38,4%	32,6%	100,1%
2013	16,2%	37,8%	45,9%	99,9%
2014	10,7%	58,3%	31,0%	100,0%
Média	16,9%	45,9%	37,3%	100,0%



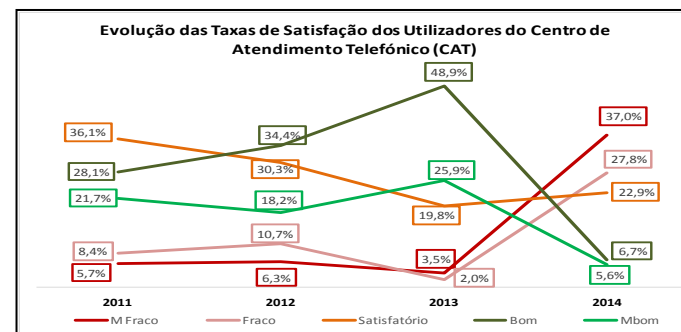
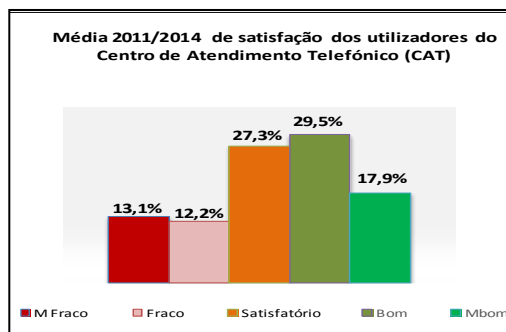
ANEXO T (SATISFAÇÃO COM OS UTILIZADORES DA LOJA)

Satisfação Utilizadores LOJA						
	M Fraco	Fraco	Satisfatório	Bom	M bom	total
2011	3,2%	4,5%	33,9%	33,6%	24,7%	99,9%
2012	2,7%	4,7%	20,9%	33,2%	38,6%	100,1%
2013	0,6%	3,2%	9,0%	28,2%	59,0%	100,0%
2014	27,0%	19,1%	34,5%	9,6%	9,8%	100,0%
Média	8,4%	7,9%	24,6%	26,2%	33,0%	



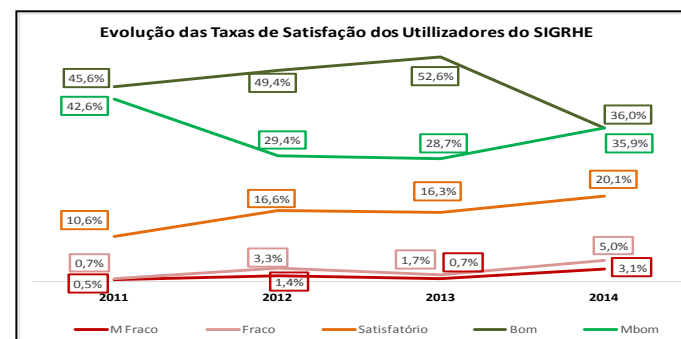
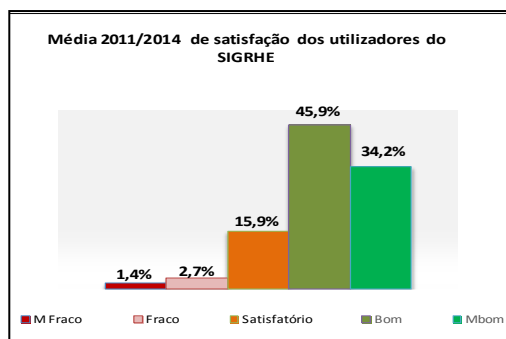
ANEXO U (SATISFAÇÃO COM OS UTILIZADORES DO CAT)

Satisfação Utilizadores CAT						
	M Fraco	Fraco	Satisfatório	Bom	M bom	total
2011	5,7%	8,4%	36,1%	28,1%	21,7%	100,0%
2012	6,3%	10,7%	30,3%	34,4%	18,2%	99,9%
2013	3,5%	2,0%	19,8%	48,9%	25,9%	100,1%
2014	37,0%	27,8%	22,9%	6,7%	5,6%	100,0%
Média	13,1%	12,2%	27,3%	29,5%	17,9%	



ANEXO V (SATISFAÇÃO COM OS UTILIZADORES DO SIGRHE)

Satisfação Utilizadores SIGRHE						
	M Fraco	Fraco	Satisfatório	Bom	M bom	total
2011	0,5%	0,7%	10,6%	45,6%	42,6%	100,0%
2012	1,4%	3,3%	16,6%	49,4%	29,4%	100,1%
2013	0,7%	1,7%	16,3%	52,6%	28,7%	100,0%
2014	3,1%	5,0%	20,1%	36,0%	35,9%	100,1%
MÉDIA	1,4%	2,7%	15,9%	45,9%	34,2%	





Europass-Curriculum Vitae

Informação pessoal

Apelido(s) / Nome(s) próprio(s)

Soares, Rui Miguel Figueira da Silva

Correio(s) electrónico(s)

soares.ruimiguel@gmail.com

Nacionalidade

Portuguesa

Data de nascimento

29.01.1981

Datas

De Julho de 2013 até á presente data

Função ou cargo ocupado

Técnico Superior (Ministério da Educação e Ciência)

Principais atividades e responsabilidades

Desempenhando funções na Direção de Serviços de Gestão e Planeamento:

Preparação, acompanhamento, análise e realização de diversos documentos e relatórios trimestrais e anuais (obrigatórios por lei), nomeadamente referente ao QUAR da DGAE e das respetivas Direções de Serviços, relatórios de Auto Avaliação dos Serviços; Plano de Atividades, Relatório de Atividades, e relatórios de satisfação institucional.

Acompanhamento e realização de diversas ações e etapas relacionadas com o projeto de associado ao Fundo Social Europeu (QREN/POPH – qualificação dos profissionais da Administração Pública Central), bem como a realização da respetiva execução física e financeira pós projeto;

Apoio nas diversas ações inseridas no novo projeto de classificação documental, bem como no projeto SAMA e Portugal 2020.

Planeamento, comunicação institucional e realização das mais variadas iniciativas na área da responsabilidade ambiental, económica e social (inserida no denominado Projeto ECO da DGAE), que tem por vista a consciencialização, segurança e bem-estar dos trabalhadores da DGAE, bem como a economia dos recursos existentes.

Apresentação de propostas e colaboração técnica para diversos projetos de melhoria relacionados com a modernização administrativa da DGAE;

Planeamento e realização do mais variado trabalho técnico, sempre que necessário.

Nome e morada do empregador

Direção Geral da Administração Escolar (DGAE) – Ministério da Educação e Ciência

Tipo de empresa ou sector

Administração Pública Central – Governo de Portugal

Datas

De Março 2008 a Julho 2010

Função ou cargo ocupado

Técnico Superior de Recursos Humanos (C.E.C.D. Mira Sintra)

Principais atividades e responsabilidades	<p>-Implementação do modelo de Avaliação de Desempenho por toda a Instituição.</p> <p>-Apoio e realização de instrumentos e procedimentos relativos à Certificação da Qualidade em curso na área de Recursos Humanos, nomeadamente: Aferição das existentes funções de Funções, Responsabilidades e Competências, Recrutamento e Seleção e Plano de Desenvolvimento de Competências.</p> <p>De Março 2008 a Dezembro 2008, no âmbito dos Estágios Profissionais I.E.F.P. - 9 meses – Nível V – Licenciatura, com a classificação: Muito Bom): Levantamento e diagnóstico das necessidades a desenvolver na melhoria da área dos Recursos Humanos; Estudo de modelo para a Avaliação de Desempenho por toda a instituição; Levantamento das profissões e funções existentes nas diferentes estruturas de toda a instituição; Estudos Salariais; Participação na execução de instrumentos de trabalho que permitam simplificar e clarificar procedimentos.</p>
Nome e morada do empregador	C.E.C.D. Mira Sintra (Centro de Educação para o Cidadão Deficiente, C.R.L.) – Avenida 25 de Abril, nº190, 2735-418 Mira Sintra (Cacém)
Tipo de empresa ou sector	Cooperativa de Solidariedade Social, reconhecida como instituição de utilidade pública.
Datas	De Abril 2006 a Junho 2006
Função ou cargo ocupado	Estágio Curricular de Recursos Humanos (Hospital Santa Marta E.P.E.)
Principais atividades e responsabilidades	Estágio inserido na conclusão da licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e com o tema “Gestão Geral de Recursos Humanos”, realizando tarefas relacionadas com o estabelecimento de metodologias para efeitos de auditorias dos procedimentos impostos pelos Manuais de Qualidade e de Controlo Interno.
Nome e morada do empregador	Hospital Santa Marta E.P.E. - Rua de Santa Marta, nº 50, 1169-024 Lisboa
Tipo de empresa ou sector	Administração Pública Empresarial- Prestação de Cuidados de Saúde.
Classificação obtida	15 Valores
Educação e Formação	
Datas	De 1 de Outubro 2012 a 15 de Julho de 2013
Designação da qualificação atribuída	Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública (CEAGP) - 13ª Edição (Guerra Junqueiro)
Principais disciplinas/competências profissionais	Formação generalista de nível avançado, em gestão pública, que possibilita a aquisição de conhecimentos e ferramentas concetuais e metodológicas para o exercício de funções Técnicas Superiores e Dirigentes na Administração Pública. Disponibiliza os conhecimentos mais recentes no campo da gestão pública e reforça as qualidades de criatividade e inovação pelo estudo/aprendizagem de temas transversais à gestão pública, diversificados e multidisciplinares, que abrem perspetiva amplas, contemporâneas e inovadoras.
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	Instituto Nacional de Administração (INA) – Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas
Classificação Obtida	16 Valores

Datas	De Setembro de 2010 até Junho 2011
Designação da qualificação atribuída	Pós Graduação em Gestão de Recursos Humanos
Principais disciplinas/competências profissionais	Inserido no Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, cujos objetivos principais consistem em proporcionar uma atualização dos conhecimentos técnicos e competências operacionais para o desempenho proficiente de funções nas áreas de gestão de recursos humanos nas organizações. Conclusão do 1º ano com aproveitamento equivale a Pós-Graduação.
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	Instituto Superior de Economia e Gestão (I.S.E.G.) – Universidade Técnica de Lisboa
Classificação Obtida	16 Valores
Datas	De Setembro 2002 a Junho de 2007
Designação da qualificação atribuída	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos (Anterior ao Tratado de Bolonha – 4 Anos e incluindo estágio)
Principais disciplinas/competências profissionais	A Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos permite a aquisição de diversas competências na área da Gestão Geral, com prevalência e especialização na área de Recursos Humanos, adquiridas através de um conjunto variado de disciplinas que compõem a licenciatura, no qual se realiza o estudo e prática das principais técnicas e diversos modelos de gestão existentes – Plano de Estudos de 4 anos (Pré-Bolonha e incluindo estágio curricular).
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (I.S.C.T.E.) – Ensino Superior Público Universitário
Classificação obtida	13 Valores
Frequência e conclusão das seguintes ações de formação profissional:	
<ul style="list-style-type: none"> • Frequência de aulas de aperfeiçoamento de inglês em horário bi semanal – Oxford School – Nível V – com vista à obtenção de certificado internacional – Cambridge ESOL. - Oxford School – Instituto de Línguas – Lisboa; • Comunicação Institucional – Cooperação Ativa, Networking e Proximidade do Cidadão - Direção Geral da Educação (DGE) – Ministério da Educação e Ciência - 14 Horas; • Ação de formação em ajudas de custos e transportes - Direção Geral da Administração Escolar (DGAE) – Ministério da Educação e Ciência – 9 horas; • Seminário “Contributo do FSE para o Desenvolvimento e coesão em Portugal resultados e perspetivas de futuro” - Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu (IGFSE) – Fórum Lisboa; • Formação “Da prestação de informação, à produção de ato administrativo impugnável” – Direção Geral da Administração Escolar (DGAE) – Ministério da Educação e Ciência - 12 horas; • Formação “Saber elaborar Candidaturas ao QREN”- INA – Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas – 14 horas; 	

- **Módulos de preparação ao concurso de admissão do Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública (CEAGP) INA** – Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas – Maio 2012
Organização do Estado e da Administração Pública; Regime Legal de Gestão de Recursos Humanos; Regime Legal da Contratação Pública; União Europeia; Cooperação e Relações Internacionais; Contabilidade Pública; Estatística;
- **Processamento Salarial e Encargos Sociais - NHK** – Formação e Novas Tecnologias – 14 horas;
- **Gestão Administrativa de Recursos Humanos** – ISLA Lisboa – 14 Horas;
- **Direito do Trabalho e Práticas Administrativas dos Recursos Humanos** – CERTFORM – 19,5 horas;
- **Aplicação Prática da Legislação Laboral (via e-learning)** - Capacidade Lógica, Lda – 30 horas.

Possuo também:

Datas
Designação da qualificação atribuída
Nome e tipo da organização de ensino ou formação

De 28 de Novembro 2005 a 10 de Janeiro de 2006 – num total de 96 horas
CAP de Formador (Curso de Formação Pedagógica de Formadores)
NHK – Formação e Novas Tecnologias

Aptidões e competências pessoais

Língua(s) materna(s)
Outra(s) língua(s)
Auto-avaliação
Nível europeu (*)

Inglês
Castelhano
Francês

Português
Inglês, Castelhano, Francês

Compreensão				Conversaço				Escrita	
Compreensão oral		Leitura		Interacção oral		Produção oral			
C1	Utilizador Experiente	C1	Utilizador Experiente	B1	Utilizador Independente	B1	Utilizador Independente	B1	Utilizador Independente
B1	Utilizador Independente	B1	Utilizador Independente	A2	Utilizador Elementar	A2	Utilizador Elementar	A1	Utilizador Elementar
A2	Utilizador Elementar	A2	Utilizador Elementar	A1	Utilizador Elementar	A1	Utilizador Elementar	A1	Utilizador Elementar

(*) [Nível do Quadro Europeu Comum de Referência \(CECR\)](#)

Competências sociais e de organização

Capacidade de planeamento e organização; Autonomia e sentido de responsabilidade; Aprendizagem e reflexão; Boa capacidade de comunicação; Espírito de equipa; Capacidade de adaptação a diferentes contextos; Respeito pela hierarquia.

Aptidões e competências informáticas	<ul style="list-style-type: none"> - Sólidos conhecimentos e experiência no Software Microsoft Office (Word, Excel, Powerpoint, Outlook) Internet e Windows; - Sólidos Conhecimentos no Software INFOCLIPEX (Gestão de Documentos); - Sólidos Conhecimentos no Software DIMEP (Controle da Assiduidade – Relógio de Ponto); - Sólidos Conhecimentos no Software ROCAIL (Versão Recursos Humanos); - Sólidos Conhecimentos no Software de Gestão PMR (Versão Recursos Humanos); - Alguns Conhecimentos Básicos no Software Sage e Primavera (Recursos Humanos);
Outras aptidões e competências	Praticante de Tênis (Ex-Federado) e Futebol;
Carta de condução	Categoria B (ligeiros de passageiros); Possuo automóvel próprio.