

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

A Promoção da Dádiva de Sangue
Um Processo de Simplificação no Instituto Português de Sangue e
da Transplantação, IP

Vânia Isabel Cardoso Paulo

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

Orientadora:

Professora Doutora Susana de Carvalho Spínola, Professora Auxiliar Convidada,
ISCTE

Coorientadora:

Mestre Sandra Maria Oliveira Martins Frade, Diretora,
Instituto da Segurança Social, IP

Setembro, 2017

Agradecimentos

Seguir esta caminhada no meu percurso académico nem sempre foi tarefa fácil. Valeu o apoio e as palavras de conforto daqueles que juntamente com o meu querer contribuíram para o sucesso deste projeto. Por isso, este é o momento certo para manifestar o meu agradecimento sincero.

À Professora Doutora Susana de Carvalho Spínola pela total disponibilidade, apoio e confiança depositada ao aceitar a orientação deste trabalho de projeto. Pelo seu rigor e revisão critica manifestado no decurso do trabalho e pelos seus ensinamentos e orientação imprescindíveis à concretização deste trabalho.

À Mestre Sandra Martins Frade pelo seu empenho, dedicação, entusiasmo desde o primeiro dia. Pelos bons momentos que partilhamos juntas. Pela amizade sincera. Um exemplo de entrega e profissionalismo que levo para a vida. Foi o meu motor de arranque, sem ela não estaria aqui de certeza.

À Dra. Cristina Sousa por ter demonstrando desde o primeiro momento completa disponibilidade em ajudar neste projeto e pela partilha de conhecimentos.

Aos meus pais por segurarem “as pontas” naquelas dias de trabalho árduo que exigiam concentração e reflexão. Por nunca limitarem as minhas iniciativas tentando ajudar da maneira que podem.

Ao meu filho Martim que, apesar das interrupções próprias de quem tem quatro anos e do défice de atenção que acumulei, foi uma grande fonte de motivação.

Agradeço em especial ao meu marido por me deixar seguir os meus ideais e principalmente pela compreensão pelo tempo e atenção que não lhe dei. Obrigada por seguires ao meu lado nesta caminhada.

Àqueles amigos que sempre acreditaram que eu era capaz, até mesmo quando eu própria duvidei...

A todos vós o meu bem-haja.

Resumo

A Administração Pública é hoje confrontada com uma maior exigência de rigor informacional por parte de todos os seus públicos. Neste contexto, a Saúde tem, ao longo da sua existência, focado no seu interlocutor, a preocupação da uniformização das informações transmitidas pelos seus colaboradores, nas diversas áreas de atuação. O Instituto Português de Sangue e da Transplantação não é alheio a esta mudança. Como garante e regulador, a nível nacional, da atividade da medicina transfusional e da transplantação, visa promover a dádiva enquanto gesto transversal a toda a sua atividade com o objetivo de contribuir para a vida humana em tempo e qualidade garantindo, para isso, que as boas práticas e inovação acompanhem o estado da arte.

A gestão de informação fornecida e a uniformização dos procedimentos estão patentes na necessidade de criação de manuais como instrumentos da comunicação numa época em que a eficiência dos processos e a prestação de contas por parte dos seus responsáveis leva à preocupação da gestão do conhecimento com vista à criação de valor para os colaboradores da Saúde, em particular, num processo de comprometimento entre todos. Para tal, surge a ideia e a efetiva necessidade técnica de elaboração do *Manual de Normas e Procedimentos do Gabinete de Comunicação e Promoção da Dádiva e Voluntariado do Instituto Português de Sangue e da Transplantação* fruto da vontade de contribuir para o processo de modernização administrativa em curso através da promoção da uniformização de normas e procedimentos a adotar nos serviços desconcentrados da instituição. Desta forma, este trabalho de projeto no âmbito do Mestrado em Administração Pública tem por objetivo a criação de um Manual de Normas e Procedimentos onde reúna, sistematize e disponibilize um conjunto de processos informativos destinados a apoiar o trabalho de quem inicia e exerce a sua atividade profissional neste Gabinete.

Palavras-Chave: Administração Pública, Simplificação de informação, Comunicação Interna, Normas, Procedimentos

Abstract

The Public Administration is now confronted with a greater requirement of informational rigor on the part of all its publics. In this context, Health has, throughout its existence, focused on its interlocutor, the concern of the standardization of the information transmitted by its employees, in the various areas of activity. The Portuguese Institute of Blood and Transplantation is no stranger to this change. As a safeguard and national regulator, on a national level, of the activity of transfusion medicine and transplantation, it aims to promote donation as a transversal gesture to all its activity with the objective of contributing to human life in time and quality assuring, in that way, that good practices and innovation keep up with the state of the art.

The management of the provided information and the standardization of procedures are evident in the need to create manuals as communication tools at a time when process efficiency and accountability on the part of those responsible leads to the concern of knowledge management as a means for creating value for the employees of the Health, in particular, in a process of commitment among all. To this end, arises the idea and the effective technical need to prepare the Manual of Norms and Procedures of the Office of Communication and Promotion of Donation and Volunteering of the Portuguese Institute of Blood and Transplantation, rooted on the desire to contribute to the process of administrative modernization in progress through the promotion of unification of standards and procedures to be adopted in the institution's decentralized services. Thus, this project work within the scope of the Master in Public Administration aims at the creation of a Manual of Norms and Procedures where it gathers, systematizes and makes available a set of informational processes destined to support the work of those who initiate and carry out their occupational activity in this Office.

Key words: Public Administration, Information Simplification, Internal Communication, Standards, Procedures

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I - ESTADO, MODELOS DE GESTÃO E SIMPLIFICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	3
1.1 Introdução.....	3
1.2 Breve reflexão sobre Estado e Administração Pública	4
1.3 A Administração Pública como uma sociedade de informação em rede.....	10
1.4 Simplificação e desburocratização no contexto da Administração Pública	14
1.5 A importância da simplificação da informação no processo comunicacional na Administração Pública	19
CAPÍTULO II – O MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO INTERNA	23
2.1 Comunicação vs Informação.....	23
2.2 O Processo Comunicacional	25
2.3 As Relações Públicas	27
2.4 Comunicação Interna.....	30
2.4.1 Fluxos da Comunicação Interna.....	32
2.4.2 A eficácia da Comunicação Interna.....	34
2.4.3 Comunicação Interna através da Liderança.....	36
2.4.4 Instrumentos da comunicação interna.....	37
2.5 O Manual de Normas e Procedimentos como instrumento de comunicação interna numa organização	38
CAPÍTULO III – O MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS DO GABINETE DE COMUNICAÇÃO E PROMOÇÃO DA DÁDIVA E VOLUNTARIADO	41
3.1 O Instituto Português de Sangue e Transplantação, IP – IPST, IP.....	41
3.2 Breve análise à Dádiva de Sangue	42
3.3 O Gabinete de Comunicação e Promoção da Dádiva e Voluntariado	45
3.4 O Manual de Normas e Procedimentos do Gabinete de Comunicação e Promoção da Dádiva e Voluntariado - GCPDV	46
CONCLUSÃO.....	71
BIBLIOGRAFIA	75

Índice de Quadros

Quadro 1.1 Simplificação e desburocratização no contexto de reforma da Administração Pública	15
Quadro 2.2 Elementos chave de uma Comunicação Interna Eficaz	35
Quadro 2.3 Vantagens e desvantagens do MNP	39
Quadro 3.1 Elementos fixos do Manual de Normas e Procedimentos	48
Quadro 3.2 Elementos móveis do Manual de normas e Procedimentos	49
Quadro 3.3 Endereços eletrónicos para esclarecimentos e dúvidas	58

Índice de Figuras

Figura 2.1 O Processo Comunicacional	25
Figura 3.1 Número de inscrições para a dádiva e número de colheitas de sangue (dádivas) nos anos de 2010, 2013 e 2016 no IPST, IP	43
Figura 3.2 Sazonalidade das colheitas de sangue no IPST, IP	44
Figura 3.3 Organigrama do GCPDV	45
Figura 3.4 Conteúdo informativo das normas e procedimentos do Manual de Normas e Procedimentos	47
Figura 3.5 Cartão Nacional de Dador de Sangue	51
Figura 3.6 Declaração para efeitos de isenção das taxas moderadoras no SNS	51
Figura 3.7 Situações em que o dador pode requerer a isenção do pagamento das taxas moderadoras	52
Figura 3.8 Diploma das 10 dádivas	53
Figura 3.9 Medalha das 20 dádivas	54
Figura 3.10 Medalha das 40 dádivas	54
Figura 3.11 Medalha das 60 dádivas	54
Figura 3.12 Medalha das 100 dádivas	54
Figura 3.13 Certificado que acompanha as medalhas	54
Figura 3.14 Formulário de participação de sinistro – Responsabilidade Civil	56
Figura 3.15 Formulário de participação de sinistro – Acidentes Pessoais	56
Figura 3.16 Fases do procedimento concursal das Organizações de Dadores de Sangue	59
Figura 3.17 Formulário de candidatura a apoios financeiros	59
Figura 3.18 Anexo I do formulário de candidatura a apoios financeiros	60
Figura 3.19 Informação a constar nos Relatórios Técnico e Financeiro	62

Glossário de Siglas

ANCP – Agência Nacional de Compras Eletrónicas

DGP – Direção Geral do Património

GCPDV – Gabinete de Comunicação e Promoção da Dádiva e Voluntariado

GECRA – Gabinete de Estudos e Coordenação da Reforma Administrativa

GERAP – Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública

IPST, IP – Instituto Português de Sangue e da Transplantação, IP

MNP – Manual de Normas e Procedimentos

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PNCE – Programa Nacional de Compras Eletrónicas

PRACE – Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado

PVE – Parque de Veículos do Estado

RP – Relações Públicas

SNCP – Sistema Nacional de Compras Públicas

SNS – Serviço Nacional de Saúde

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

INTRODUÇÃO

O presente trabalho de projeto no âmbito do Mestrado em Administração Pública, intitulado “A Promoção da Dádiva de Sangue - Um Processo de Simplificação no Instituto Português de Sangue e da Transplantação, IP”, surge da vontade em aprofundar e esclarecer as normas e procedimentos corretos a adotar no exercício das funções inerentes ao Gabinete de Comunicação e Promoção da Dádiva e Voluntariado.

O Instituto Português de Sangue e da Transplantação, IP (IPST, IP) desempenha um papel fundamental na sociedade portuguesa acreditando-se que a eficácia da sua ação se deve, primeiramente, à disponibilidade e empenho de todos os seus colaboradores nas principais atividades de promoção e recolha da dádiva de sangue do cidadão anónimo. Logo, a disponibilidade, empenho e profissionalismo destes profissionais é acrescida de responsabilidade dado se tratar de uma atividade marcada por um cariz solidário.

Alguns fatores que têm vindo a estimular mudanças nas organizações, designadamente as tecnologias, a exigência de transparência e bons desempenhos, renovaram a importância atribuída à comunicação. O IPST, IP tem desenvolvido um importante esforço na área da comunicação, nomeadamente, no estabelecimento de parcerias com empresas, com associações de âmbito social e em campanhas de solidariedade enquadrando-se, desta forma, num âmbito onde a responsabilidade social, a cidadania, e o contributo individual potencia a finalidade de informar o público manifestando a constante necessidade do seu contributo cívico para a nobre causa – dar sangue. No contexto interno, a estratégia comunicacional limita-se a dar a conhecer aos colaboradores algumas deliberações e ordens de serviços, desconhecendo, na maioria dos colaboradores, os objetivos traçados pela instituição. Verifica-se, também, uma enorme escassez de manuais de normas e procedimentos de forma a simplificar, clarificar e sintetizar procedimentos rotineiros dos vários Serviços e Gabinetes cujas práticas diárias são de enorme relevo para a concretização da missão do Instituto. É neste sentido que urge este trabalho propondo a criação de um manual de normas e procedimentos do Gabinete de Comunicação de Promoção da Dádiva de Sangue do IPST, IP com a finalidade de simplificar, clarificar e sintetizar a informação e, assim, contribuir para melhorar a comunicação entre os colaboradores do Gabinete.

Este manual tem como objetivo primordial reunir, em documento único, as normas e procedimentos do referido Gabinete, documento que não existe e como tal se apresenta como uma mais-valia ao referido Gabinete. A sua proposta de criação visa simplificar as tarefas diárias e consequentemente melhorar o desempenho dos profissionais afetos ao Gabinete.

A problemática detetada reside, por um lado, no facto de não existir nenhum documento formal que disponibilize de forma clara e objetiva todos os procedimentos inerentes às funções do Gabinete, e por outro lado, reside na constatação da dispersão dos diplomas legais que regem esses mesmos procedimentos. Na verdade, este manual tem a pretensão de ser um documento simplificador de todo o conteúdo legislativo, favorecendo a coerência na interpretação, uniformização de procedimentos e agilidade no tratamento dos processos de forma a servir de instrumento de trabalho e de comunicação entre os vários serviços espalhados pelo país.

Posto isto, o presente trabalho está organizado em cinco partes: Introdução, três capítulos e Conclusão. No capítulo I apresenta-se uma revisão da literatura no âmbito do Estado e da Administração Pública relacionando-os com temas que têm provocado algumas mudanças no campo comunicacional das instituições, designadamente, novas tecnologias de informação, desburocratização de procedimentos e simplificação da informação. No capítulo II apresenta-se o quadro teórico central discutindo-se um conjunto de conceitos relacionados com a comunicação interna e de que forma o manual de normas e procedimentos poderá servir de elemento estratégico a uma boa relação comunicacional. No capítulo III será apresentado o objeto central deste trabalho, o Manual de Normas e Procedimentos do Gabinete de Comunicação e Promoção da Dádiva e Voluntariado. Por último, a conclusão apresenta uma reflexão sobre o tema e a importância da proposta apresentada para o funcionamento do Gabinete e a sua missão de prossecução do serviço público.

CAPÍTULO I - ESTADO, MODELOS DE GESTÃO E SIMPLIFICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

1.1 Introdução

Compreender a Administração Pública na sua essência passa por perceber não só a sua estrutura orgânica como, ao mesmo tempo, perceber a sua relação de subordinação jurídica e a sua coexistência com um determinado modelo de Estado. Como tal, e de acordo com o enunciado por Rocha "(...) a cada tipo de Estado corresponde um modelo de gestão pública com o qual se harmoniza, com o qual constitui um todo, assentando nos mesmos pressupostos e obedecendo ao mesmo paradigma" (2010: 30). Desta forma, a Administração Pública é muito mais que a persecução do interesse público. A Administração Pública é, também, órgãos, serviços, funcionários que ao longo da evolução das sociedades vêm-se obrigados a acompanhar mudanças e grandes transformações, tanto nos serviços que prestam como na forma como os comunicam.

A reforma da Administração Pública apresenta várias fases, e apesar de ter tido por base o objetivo de substituir a *administração profissional* por um modelo que importou determinadas práticas administrativas do sector privado, esta, não se fez sentir com a mesma profundidade em todos os organismos, nem tão pouco nas várias temáticas estritamente necessárias ao bom funcionamento de uma Administração Pública modernizada. A questão da simplificação e desburocratização de procedimentos, tal como a simplificação da informação administrativa incluem-se neste contexto de reforma administrativa, surgindo como preocupações no seio de uma sociedade com procedimentos complexos, regrados ainda pela presença de sinais da burocracia, como a lentidão e a inflexibilidade, que fazem com que, por vezes, seja difícil interagir com a Administração Pública.

Neste sentido, o objetivo deste capítulo é apresentar os principais aspetos teóricos aprendidos sobre o conceito de Estado, nomeadamente os modelos de gestão que foram surgindo à medida das necessidades impostas pelas culturas, pelos sistemas sociais e político-económicos dos vários países. Refletir-se-á ainda neste capítulo sobre o tema central deste estudo, a simplificação da informação como elemento estratégico de comunicação interna na Administração Pública, de forma a contextualizá-lo em todos estes conceitos anteriormente apresentados mostrando a sua relevância e pertinência atual.

Desta forma, a ideia central deste capítulo passa por fazer uma breve reflexão sobre os modelos teóricos: o burocrático, o New Public Management e New Public Service¹, apreendidos ao longo do Mestrado, tendo em conta o seu contributo para a simplificação da informação no contexto da Administração Pública.

1.2 Breve reflexão sobre Estado e Administração Pública

A Administração Pública, ao longo da sua história, sofreu transformações e mudanças nos seus sistemas administrativos tendo sido sempre associadas a diferentes modelos de gestão pública e aos diferentes modelos de Estado. A cada modelo de Estado corresponde um modelo de Administração Pública tendo por objetivo, este último, espelhar as preferências e os valores que o Estado procura promover (Rocha, 2001).

De acordo com Freitas do Amaral, ao falarmos de Administração Pública, apontamos para “um conjunto de necessidades coletivas cuja satisfação é assumida como tarefa fundamental pela coletividade, através de serviços por esta organizados e mantidos” (1994: 29). Neste sentido, poderíamos afirmar que a garantia de determinados serviços públicos (*o quê*) como é o caso da saúde, educação ou a segurança e proteção permitindo a sobrevivência (*finalidade da Administração Pública*) dos cidadãos (*de e para quem*) de um determinado território é a função da Administração Pública.

A Administração Pública, em sentido objetivo, é a atividade administrativa realizada pelo Estado através dos seus órgãos e agentes, com base em sua função administrativa, função essa, que passa pela gestão dos interesses públicos por meio de prestação de serviços públicos. Em sentido subjetivo é o conjunto de agentes, órgãos e entidades designados para executar essas mesmas atividades administrativas (Amaral, 1994; Tavares, 1996).

A Administração Pública tem como principal objetivo o interesse público, e isso é bem claro no n.º 1 do art.º 266.º da Constituição da República Portuguesa que diz: “a Administração Pública visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos”.

Se por um lado se argumenta que a atividade administrativa pública apresenta particularidades próprias e específicas, como a subordinação ao poder político, tornando impossível a sua submissão integral aos mesmos princípios que regem a administração privada, por outro, a perspetiva teórica do New Public Management sublinha a inexistência

¹ Uma vez que não é pretensão deste trabalho apenas elencar as características de cada modelo teórico mas sim refletir sobre eles no âmbito da simplificação de instrumentos informativos, apresenta-se no Anexo A um quadro sucinto das diferenças entre os três modelos.

de especificidade relevante na atividade da Administração Pública, sustentando que esta deveria ter como principal objetivo a busca da eficiência (Caupers, 2009). Em geral, todas as organizações públicas, em certa forma, estão dependentes do poder governativo da classe política. Mais ainda, as instituições públicas, representantes do interesse coletivo, são um instrumento utilizado pelo poder político para assegurar a satisfação das necessidades coletivas que a classe política entenda haver. São o *meio* para chegar a um *fim*. De acordo com Guiaque “(...) public organizations are dependent (...) on their relations with the political authorities of the country (...) but they also have to listen to citizens, civil associations and other social groups.” (2003: 570). Este autor refere ainda que a Administração Pública tem de responder às necessidades definidas democraticamente, ou seja, os bens e serviços, sem qualquer tipo de discriminação, mas para atingir este objetivo, a Administração Pública está sujeita a regras éticas muito estritas. Esta dimensão legal, introduzida por Guiaque refere-se às inúmeras regras e procedimentos que regem tanto o comportamento dos atores envolvidos, como o modo como as organizações públicas são obrigadas a cumprir as suas atividades (Guiaque, 2003).

Já no que diz respeito ao Estado, as primeiras grandes estruturas deste no mundo antigo cingiam-se, normalmente, a duas categorias: os *grandes impérios* e as *cidades-estado* (Strayer, 1986). Os impérios detinham grande poder militar e a participação dos cidadãos na vida política e nas atividades que dissessem respeito ao interesse social era restrita a um pequeno número de indivíduos. Como consequência deste afastamento da sociedade à vida política, o sentimento de lealdade ao Estado era insignificante fazendo com que este não fosse considerado o supremo bem-social. Pelo contrário, a cidade-estado envolvia os seus cidadãos na vida política e nas atividades comunitárias (excluindo os escravos) que lhe estavam associadas fazendo com que o seu sentimento de pertença ao Estado fosse mais forte que nos impérios atingindo, por vezes, diz o autor Joseph Strayer, a “intensidade do moderno nacionalismo” (Strayer, 1986: 17).

O Estado das sociedades modernas é uma versão bastante diferente dos Estados originários da antiguidade, no entanto, esta versão não se formou de um momento para o outro, uma vez que “o Estado, tal como o interesse público, variam no tempo e no espaço (...) transformando-se conforme os tempos, os parceiros e as contingências (...)” (Mozzicafreddo, 2009: 77). Como consequência das Revoluções Liberais, em França e em Inglaterra aparece o Estado Liberal. Considerado um Estado representativo e oligárquico, este potenciou o aparecimento do ideal dos Direitos do Homem bem como instituiu-se a lógica da separação de poderes em detrimento da lógica de concentração de poderes, vigente durante os períodos absolutistas. Deste contexto emergiram valores como liberdade, igualdade e fraternidade que vieram a modelar a ação do Estado (Ferraz, 2008). A grande crise económica de 1929, também chamada de *Grande Depressão* persistiu ao longo da

década de 1930 e foi considerada o pior e mais longo período de recessão económica do século XX. A resposta à crise passou pela implementação, por parte do Estado, de uma variedade de medidas de cariz económico e social derivada do pensamento de Keynes². Aquele que viria a ser o Estado Social (Welfare State) apenas se afirmou da segunda metade do século XX, a seguir à II Guerra Mundial.

O modelo de Welfare State foi considerado, durante alguns anos, o Estado protetor dos cidadãos e era visto como o modelo ideal na medida em que qualquer indivíduo teria o direito, desde o seu nascimento até à sua morte, a um conjunto de bens e serviços que deveriam ser financiados pelo Estado. Mas, se por um lado, trouxe melhor qualidade de vida, maior integração do indivíduo na sociedade, por outro lado, contribuiu fortemente para o aparecimento das atuais dificuldades com que as sociedades se deparam hoje em dia. Razões de ordem estrutural como o peso dos constrangimentos financeiros das despesas do Estado como consequência do aumento das suas funções, o aumento de complexidade do funcionamento da Administração Pública, a alteração das expectativas, necessidades e exigências dos cidadãos quanto aos seus direitos de cidadania, foram o teor das críticas a este modelo levando a reformular-se a ideia do papel do Estado nas sociedades (Mozzicafreddo, 2001; Torres, 2011). Não obstante, no século passado, nomeadamente nas últimas décadas, a nível global, deram-se profundas transformações económicas, sociais e tecnológicas recaindo as suas implicações, direta ou indiretamente, nos sistemas político-administrativos dos países. Neste sentido, a maior parte dos Estados desenvolveu um conjunto de políticas e estratégias de reforma das suas estruturas organizativas. (Peters, 1996: 2; Pitchas, 2001; Giaunque, 2003).

Segundo Marina Pereira (2005) a estrutura organizativa da Administração Pública enquadra-se no modelo burocrático³ desenhado por Weber, Fayol e Taylor. Os seus fundamentos básicos recaíam sobre a especialização funcional e qualificação dos serviços, sistema de autoridade hierarquizado, sistemas de regras e procedimentos impessoais e neutralidade na aplicação da lei. Ninguém poria em causa este modelo se as próprias sociedades fossem imutáveis e previsíveis. No entanto, a crescente complexidade das sociedades modernas juntamente com as exigências face ao papel do Estado têm criado problemas dificilmente ultrapassados neste tipo de estrutura Weberiana. A máquina administrativa burocrática mostrou-se muitas vezes incapaz de decifrar as novas exigências sociais devido à excessiva regulamentação e à autoridade hierárquica fortemente

² John Maynard Keynes nasceu em Cambridge em 1883 tendo sido um dos mais importantes e influentes economistas do séc. XX. Introduziu um conjunto de ideias que propunham a intervenção estatal na vida económica com o objetivo de conduzir a um regime de pleno emprego.

³ “A burocracia para Weber constituía uma condição necessária (...) para a racionalidade legal, económica e técnica da civilização moderna” (Rocha, 2009: 19). (vide Anexo B).

centralizada. Na verdade, o que está a acontecer é que as organizações tradicionalmente de gestão regulada estão a sofrer enormes transformações num processo de mudança com uma forte componente tecnológica. Esta situação levou a perceber quais as disfuncionalidades de um sistema fechado como o da organização burocrática chegando à conclusão, quase consensual, de que a Administração Pública tradicional poderá ser mais eficiente e eficaz nos serviços que presta a toda uma sociedade, nem que para isso seja necessário adotarem-se práticas gestionárias, aproximando, em determinados aspetos, o sector público ao sector privado.

O tipo de governação centralizada e hierarquizada, características das administrações tradicionais devem ser “(...) complementadas por estruturas e procedimentos mais negociados ou discursivos com um envolvimento mais ativo dos grupos de interesse e do público em geral” (Dryzek, 1994 citado por Gonçalves, 2003, p. 39).

Qualquer um no seu estatuto de cidadão, ao longo da vida, já necessitou dos serviços prestados pela Administração Pública tendo ficado com a ideia de que qualquer assunto a tratar é sinónimo de burocracia e horas perdidas. Esta realidade está, por vezes ligada com “patologias da burocracia e ao facto de estarmos perante uma crescente complexidade procedimental (...) aspeto chave da configuração assumida hoje pela Administração Pública”. (Gomes, 2011: 391). Os processos de decisão na era industrial, classificados por períodos muito longos e de resposta lenta, “devem, agora, ser mais expeditos e abertos, participativos e com capacidade de resposta virtualmente imediata” (Fonseca, 2001: 91-92). “A tendência persistente que colocou o acento tónico nas opções político-sociais muitas vezes casuísticas, em detrimento de visão gestionária (...) foi conduzindo a Administração Pública a ser perçecionada por muitos (...) como sinónimo de desperdício, ineficiência, despesismo e paralisia burocrática” (Aníbal, 2003: 185).

Neste contexto têm-se desenvolvido um conjunto de iniciativas com vista à reforma da Administração Pública e à modernização dos seus serviços um pouco por todos os países que, apesar das diferenças culturais e contextos sociopolíticos diferentes, têm adotado soluções muito idênticas, que de acordo com Mozzicafreddo (2001) passam por a) a simplificação administrativa, b) aumento da qualificação e da motivação dos agentes, informatização dos serviços e coordenação dos subsistemas da administração, c) mudanças na estrutura do poder e na estrutura organizativa abrangendo tanto a descentralização como a delegação de poderes e d) Instituição de mecanismos de participação dos cidadãos na Administração Pública.

Em Portugal, a reforma administrativa passou por várias fases sendo elas caracterizadas pela história e cultura organizacional e política vivida em cada momento. Por norma, quando se alude à reforma administrativa, temporiza-se a época em que o Estado de Welfare entrou em crise, mas em Portugal, pode-se dizer que a primeira fase de reforma

administrativa começou com a Revolução de Abril de 1974 tendo-lhe seguido sucessivas fases em que a abordagem reformista da Administração Pública variou consoante a ideologia partidária governativa tendo sido, muitas vezes, condicionada pela contextualização social e organizativa. Basicamente, o período a seguir à Revolução de 1974, assentou na “adaptação da Administração Pública à nova ordem democrática” (Gomes, 2001: 85). Entre 1976 e 1986, Portugal teve dez governos constitucionais, o que, por si só contribuiu para uma maior dificuldade em se implementar uma política no domínio da reforma da Administração Pública.

Sob a égide do Partido Socialista no Governo em Portugal, em 1995, embora tentando seguir os objetivos delineados anteriormente, surgiram alterações significativas no processo de reforma administrativa. A aposta passa por incutir um aumento de produtividade, melhor qualidade de bens e serviços oferecidos pelos serviços públicos, funcionários mais qualificados, introdução de novas tecnologias de informação, maior desburocratização, racionalização e simplificação de procedimentos administrativos, maior flexibilidade e autonomia gestonária (Rocha, 2009). Uma ideia chave deste Governo é, claramente, trazer à discussão da reforma administrativa a voz dos funcionários públicos adotando uma estratégia participativa, uma vez que para a mudança se concretizar na plenitude é necessário o acolhimento dos funcionários. Neste sentido, Peters refere que os organismos públicos funcionariam melhor se tivessem acesso às ideias dos clientes e trabalhadores e pudessem contar com o seu envolvimento (2001: 45). A partir, sensivelmente, do XV Governo Constitucional de Durão Barroso as premissas da reforma administrativa assentam no estatuto e na avaliação dos funcionários e na remuneração dos dirigentes com uma aproximação cada vez maior à gestão privada, a partir desta altura e até aos nossos dias a reforma da Administração Pública, na perspetiva de Gouveia, (2003) tem passado por: controlar o crescimento da Administração Pública através do controlo de entradas⁴, mobilizar os funcionários públicos, fomentar a sua participação, apostar na formação e qualificação dos funcionários públicos, apostar na avaliação de desempenho

⁴ O primeiro valor que se conhece sobre os efetivos da Administração Pública remonta a 1935 e era de 25.588. Só em 1968, se inventariou a função pública, tendo-se obtido o nº de 196.755 efetivos, em 1979 foi aplicado uma bateria de inquéritos, com o objetivo de contabilizar os efetivos que a Administração Pública emprega, bem como a sua evolução no tempo tendo sido obtido um nº de 372 086, desde então o nº de funcionários nunca mais parou de aumentar tendo atingido em 2005, 747.880 efetivos. O emprego público, em 2005, representava 14,6% da população empregada em Portugal (Castelo-Branco, 2008). A 31 de dezembro de 2016, e depois de um decréscimo consecutivo nos anos de crise, ou seja, a partir da entrada da “Troika” em Portugal e até 2014, o emprego público na Administração Pública situava-se nos 663.821 postos de trabalho representando 14,3% da população empregada (BOEP nº 16, junho 2017). Desta forma este é um fator que contribuiu, e muito, para o peso significativo das despesas do Estado.

com base no mérito e produtividade que levarão à promoção e aumento de remuneração, e apostar nas novas tecnologias de informação e comunicação como meio facilitador da comunicação, desburocratização e desmaterialização.

Não se poderá negar que em Portugal têm sido levadas a cabo iniciativas de reforma e modernização do sistema administrativo público. A vaga da “nova gestão pública” que se desenvolveu a partir dos anos de 1980 em países como a Austrália, Estados Unidos da América, Grã-Bretanha, entre outros, bem como “o conjunto de perspetivas que se baseia na transferência de métodos da gestão privada para a Administração Pública, teve fortes repercussões entre nós” (Gomes, 2001: 88). No entanto, é necessário perceber que a reforma passa, por um lado, por um comprometimento e investimento por parte da classe governativa (Mozzicafreddo, 2001) e por outro, pela capacidade de modificar as atitudes e os comportamentos dos funcionários e dos cidadãos em geral e não apenas em mudanças puramente estruturais (Gomes, 2001).

Numa perspetiva internacional, os países da OCDE têm adotado, de um modo geral, o mesmo conjunto de medidas, no entanto, existem diferenças importantes que se explicam por várias razões, não podendo falar de um modelo único de modernização administrativa⁵. Essas diferenças são explicadas através das diferentes estruturas político-administrativas, das culturas e das tradições de gestão enraizadas na história de cada país (Rocha, 2000a). No entanto, se é verdade que as diferenças existem ao nível das especificidades de cada país, também é verdade que se conclui que existem iniciativas e abordagens semelhantes. É indiscutível que todas as reformas têm o objetivo de diminuir as despesas públicas, adotar técnicas e processos de gestão empresarial, nomeadamente a criação de Agências (Reino Unido) ou Centros de responsabilidade (França) em que os gestores têm total liberdade sendo responsabilizados *à priori*. Outra linha de iniciativas é a visão do cidadão como consumidor, ou de utente para cliente em que se adota um conjunto de medidas visando simplificar os procedimentos e dando opção de escolha quanto ao prestador de serviços. É introduzida a ideia de qualidade dos serviços com o aparecimento das Cartas de Qualidade que se difunde por vários países, e por fim, é profundamente alterado o estatuto do funcionário público perdendo a tradicional segurança de emprego (Mozzicafreddo, 2001; Rocha, 2000b, 2009 e 2010).

⁵ Vide Anexo C com síntese de diferentes formas de organização administrativa.

1.3 A Administração Pública como uma sociedade de informação em rede

A ideia de reforma administrativa remete-nos para a ideia de modernização e para uma procura constante pela melhoria dos serviços públicos, bem como para uma ideia de cidadania e utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC).

Ligado no processo de globalização, e por vezes chamada de “Sociedade de Informação⁶”, a atual sociedade surge como uma procura de liberdade tão desejada, de uma sociedade fatigada de entraves burocráticos e saturada da privação de informação e de saber. É mais do que óbvio que o aparecimento dos sistemas tecnológicos e a sua utilização nas sociedades modernas trouxeram um conjunto de mudanças a todos os níveis, do económico ao político, do social ao cultural, levando a uma transformação do contexto em que se desenvolvem as atividades humanas (Caraça, 2005). No entanto, a transição das sociedades desenvolvidas para sociedades de informação, sociedades essas que se encontram em contínua formação e expansão, não foi instantânea. A sociedade de informação é constituída por vários estágios evolutivos e aos poucos foi consolidando um sistema conectado em rede, trazendo consigo bastantes transformações no campo da comunicabilidade, não só dentro de uma civilização como à escala global (Castells, 2002). Um dos problemas residiu na rigidez das culturas empresariais tradicionais. Ao contrário daquilo que se pensava, aquando do aparecimento das tecnologias de informação, que iriam servir de instrumento valioso para reformar e transformar as empresas, acabou por ser mais um entrave à comunicabilidade (Castells, 2002). Contudo, os avanços tecnológicos foram quebrando a barreira de uma administração mais séptica contribuindo para um Estado mais aberto aos cidadãos. Cabe ao poder público assumir uma presença organizadora, planeadora, reguladora, fiscalizadora, avaliadora e investidora dos vários canais da sociedade de informação, pois o poder público é o ator responsável por assegurar as infraestruturas necessárias ao funcionamento de uma sociedade de informação. No entanto, não só o poder público, como também todas as organizações privadas da sociedade civil, devem contribuir para a atualização de novos conteúdos organizativos que levarão a uma sociedade moderna e avançada (Guerreiro, 2004).

De acordo com Castells (2005) está-se perante uma sociedade em mudança profunda, a nível tecnológico, económico, cultural, comunicacional, político e social, a que o

⁶ “Sociedade de informação” refere-se a um modo de desenvolvimento social e económico em que a aquisição, armazenamento, processamento, valorização, transmissão, distribuição e disseminação de informação conducente à criação de conhecimento e à satisfação das necessidades dos cidadãos e das empresas, desempenham um papel central na actividade económica, na criação de riqueza, na definição da qualidade de vida dos cidadãos e das suas práticas culturais (Livro Verde para a Sociedade de Informação em Portugal, 1997).

autor assinala ter dado origem a uma *sociedade em rede*⁷. O aparecimento da sociedade em rede trouxe, necessariamente, novos comportamentos que segundo Caraça (2005) transformou, por um lado, o modo como se acede, como se consulta e como se pesquisa os registos da informação existente e por outro, esbateu as fronteiras entre as instituições e a comunidade social permitindo aos cidadãos uma maior proximidade e facilidade de contacto e interação com estruturas do poder democrático. De acordo com o que foi dito anteriormente, um dos conceitos que mais se transformou é o do próprio Estado “pelo que não surpreende que também o relacionamento entre o cidadão e estado venha sendo norteado por novos objetivos, novas metodologias e novas tecnologias” (Tavares, 2003: 5).

Desta forma, o sistema político, os Estados e as administrações vêm-se obrigados através da globalização e de um novo enquadramento tecnológico a modificar o seu funcionamento. Os Estados, fechados nos seus territórios nacionais, sentem dificuldades em entrar nos fluxos globais de capital, de produção, de comunicação, de informação e tecnologia em que a solução de agrupamento em instituições supra-nacionais surge como adjuvante no enfrentar desses fluxos globais, como é o caso da União Europeia, formando assim, um novo sistema de gestão política em que os Estados de outra hora se converteram em nós de uma rede institucional abarcando desde o nível local ao internacional (Castells, 2005). O Estado vê-se obrigado a transformar a sua hierarquia tradicional, a sua imagem patriarcal e a partilha de responsabilidades com vários atores da sociedade pretendendo a colaboração estreita dos diversos níveis de governação (Marques, 2011). Se por um lado, a nível internacional, o processo de adoção de novas políticas é facilitado por se verificar que os problemas e constrangimentos dos países não se limitam às suas próprias fronteiras daí permitirem uma resolução conjunta (Peters, 2000), por outro lado, a descentralização do poder para os governos locais irá permitir conhecer melhor as necessidades da população por forma à elaboração de estratégias mais adequadas e ao mesmo tempo criação de uma relação de confiança entre os cidadãos e os seus representantes.

As sociedades tecnológicas tornam-se, assim, mais competitivas exigindo performance do desempenho profissional, apostando-se na qualidade do produto ou serviço final em detrimento do processo. A caneta e o papel estão claramente a ser substituídos pelas capacidades oferecidas pela informática, quer em termos de *hardware* como de *software*. As facilidades que as tecnologias trazem têm vindo a aumentar o nível de complexidade da informação e o seu respetivo tratamento fazendo com que exista sempre um fluxo vivo de troca de informação.

⁷ Para Castells (2002), a *Sociedade em rede* caracteriza-se por uma sociabilidade assente numa dimensão virtual, possível e impulsionada pelas novas tecnologias, que transcende o tempo e o espaço.

De acordo com o Livro Verde para a Sociedade de Informação (1997: 5), As tecnologias da informação e das comunicações (...) invadiram as nossas casas, locais de trabalho e de lazer. Oferecem instrumentos úteis para as comunicações pessoais e de trabalho, para o processamento de textos e de informação sistematizada, para acesso a bases de dados e à informação distribuída nas redes eletrónicas digitais (...). A sociedade da informação (...) assume uma importância crescente na vida coletiva atual e introduz uma nova dimensão no modelo das sociedades modernas.

Desta forma, a chegada de um sistema tecnológico centrado nas tecnologias de informação levou à formação de uma nova economia, um novo sistema de meios de comunicação, uma nova forma de gestão, tanto nas empresas, como nos serviços públicos, uma nova cultura (Cardoso, 2005).

Não se poderá negar que as novas tecnologias têm levado a que se tenham esbatido as fronteiras entre as instituições e a comunidade social. A comunicação é feita cada vez mais em rede, tanto de instituição para instituição, de instituição para cidadão, como dentro das próprias instituições, entre colaboradores. A comunicação e a transmissão de informação é, cada vez mais, consumada através de suportes digitais mantendo em inter contacto permanente a comunidade, ou como refere Castells “as redes de comunicação digital são a coluna vertebral da sociedade em rede” (2005: 18).

A comunicação entre computadores criou um novo sistemas de redes de comunicação global e horizontal que, pela primeira vez na história, permite que as pessoas comuniquem umas com as outras sem utilizar os canais criados pelas instituições da sociedade para a comunicação socializante (Castells, 2005: 24).

Na sociedade em rede, tanto os modos de participação, como os meios disponíveis a serem utilizados alteram-se claramente. As TIC podem permitir aos cidadãos uma maior proximidade e facilidade de contacto e interação com estruturas do poder democrático (Cardoso, 2005). O modelo organizacional do «castelo», descrito cientificamente por Weber e aperfeiçoado até ao pormenor por Taylor e Fayol, está, assim, a ser abandonado (Carapeto e Fonseca, 2005: 320).

Carapeto e Fonseca (2005) salientam o facto de que a Administração deve ser alvo de uma reestruturação e reengenharia profunda, de forma a melhorar a sua estrutura organizativa. É fundamental, na perspetiva destes autores, desenvolver estudos e concretizar soluções que demonstrem a viabilidade de novos procedimentos e formas de atuação, que otimizem recursos e explorem as potencialidades que só as novas tecnologias propiciam (...) eliminando barreiras à comunicação entre departamentos e organismos públicos (Livro Verde, 1997 citado por Carapeto e Fonseca, 2005: 312).

Na verdade, trata-se de “repensar a função governativa em todas as suas vertentes, definindo e introduzindo as transformações necessárias nos processos e serviços que interagem com os cidadãos” (Fonseca, 2001: 91). As próprias especificidades dos serviços

prestados pela Administração Pública são na sua essência, relações informacionais (Taylor, 1998), como tal as questões de informação e comunicação são fulcrais para a Administração Pública, uma vez que, no geral, esta produz serviços e não produtos, cujo valor resulta, sobretudo da agregação da informação e conhecimento (Carapeto e Fonseca, 2005: 309). Sendo assim, fornecer serviços públicos quer dizer troca de informação entre fornecedor (Administração Pública) e consumidor (Cidadão) o que significa que a Administração Pública utiliza a informação, recolhendo, processando, produzindo, armazenando, distribuindo e disseminando essa mesma informação (Zuurmond, 1998).

Neste sentido, a introdução de sistemas e TIC na Administração Pública gera, sem sombra de dúvidas, mudanças significativas no dia-a-dia das instituições, principalmente na organização do trabalho, na distribuição de informação e conseqüentemente na forma de comunicação interna e externa. No entanto, a tecnologia por si só é apenas um meio facilitador na gestão da informação e conhecimento, ou seja, sendo meramente instrumental (Carapeto e Fonseca, 2005: 311) não substituindo as pessoas nem a interação entre elas, uma vez que a organização é um sistema de atores que dão vida às estruturas e as tornam viáveis (Gomes, 1988, citado por Carapeto e Fonseca 2005: 311).

Deste modo, as TIC têm contribuído para o processo de modernização tendo vindo a integrar e melhorar a acessibilidade aos serviços da Administração Pública (Ingraham et al., 2000) aumentando a transparência dos procedimentos administrativos, permitindo o envolvimento participativo dos cidadãos nos processos de decisão e melhorando a eficiência dos processos internos de trabalho. A reestruturação da Administração Pública, através das TIC, levará a uma melhor prestação de serviços por um baixo preço solucionando assim a questão, sempre muito debatida, entre eficiência e qualidade dos serviços públicos (Bellamy, 2002: 214). Esta mudança com vínculo tecnológico propõe-se, através das TIC “transformar as estruturas, operações, e mais importante, a cultura” (Donnel, Boyle e Timonen, 2003) da Administração Pública. As TIC vieram aumentar a informação disponível, melhorar o seu acesso, diminuir o número de agentes envolvidos no processo comunicacional entre a Administração e o cidadão sendo hoje, indiscutivelmente, um canal essencial à disposição da Administração Pública.

Mas, se por um lado, uma Administração mais acessível coloca os cidadãos mais informados e capacitados a intervir na sociedade, por outro, também os habilita a questionar as decisões em torno das políticas públicas. “A maior transparência da Administração coloca as instituições públicas sob o escrutínio de cidadãos cada vez mais informados e exigentes” (Gomes, 2003: 211). Os cidadãos são “crescentemente exigentes, face aos órgãos de soberania do Estado e às Administrações Públicas” (Aníbal, 2003: 181) e querem ter acesso a um serviço público mais eficiente e eficaz na resposta e no modo como se relaciona com a sociedade (Fonseca, 2001). Deste modo, a introdução destas novas tecnologias de

informação da Administração Pública veio revolucionar o funcionamento interno dos serviços e o seu relacionamento com a sociedade (Snellen, 2002; Pereira, 2005) alterando a forma de comunicação entre os serviços públicos e os cidadãos (Lips, 1998) dando origem a novas formas de prestação e fornecimento de serviços.

Neste enquadramento, o consolidar de competências ao nível organizacional e tecnológico tem vindo a conquistar o seu espaço como instrumentos fundamentais de suporte ao processo de mudança das instituições públicas, de tal forma que os próprios governos se vêm “confrontados, por uma lado, com a necessidade de reinventarem as políticas e atividades de Administração Pública tradicional e, por outro, com a exigência de definirem novas políticas capazes de tirarem partido das novas oportunidades que se disponibilizarão ao desenvolvimento económico” (Fonseca, 2001: 92), nomeadamente, o comércio eletrónico. É neste seguimento que se dá a passagem de uma Administração Pública tradicional e burocrática para uma administração eletrónica dando particular ênfase ao modelo e-Government⁸.

É neste panorama de fortes transformações multidirecionais, quer de estilos político-sociais, quer das tecnologias que permitem a relação entre cidadão e Estado que favorecerá o nascimento de uma Administração Pública com uma nova identidade, uma nova cultura com um novo modelo de gestão (Tavares, 2003: 7).

1.4 Simplificação e desburocratização no contexto da Administração Pública

As sucessivas reformas de que a Administração Pública tem sido alvo, numa perspetiva de desburocratização⁹, simplificação e resposta às necessidades dos cidadãos de forma eficaz, têm-se refletido em transformações profundas ao nível de métodos de trabalho, procedimentos e práticas administrativas. Todavia, as medidas de reforma e modernização de questões de simplificação e desburocratização, de acordo com os autores Mozzicafreddo

⁸ *E-Government* é a transformação das relações internas e externas no setor público, através de operações suportadas e baseadas na internet e nas tecnologias de informação e comunicação, tendo como objetivo a otimização do serviço público e dos processos de governação, assegurando a participação efetiva dos cidadãos (Fonseca, 2001: 95). Zweers e Planquet definem *E-Government* como um conceito emergente que tem como objetivo fornecer ou tornar disponíveis informações, serviços ou produtos, através de meio eletrónico, a partir ou através de órgãos públicos, a qualquer momento, em qualquer local e para qualquer cidadão (Simões, 2011).

⁹ Por desburocratização entende-se a eliminação e diminuição das disfunções burocráticas adotando iniciativas como a racionalização e simplificação de normas e procedimentos administrativos, a introdução de novas tecnologias de informação, a limitação da sobreposição de serviços, a eliminação de circuitos burocráticos e a adaptação da linguagem administrativa e jurídica à compreensão comum (Mozzicafreddo, 2001: 6).

e Gouveia (2011), têm algumas características próprias resultantes do contexto em que estas medidas e programas surgem.

Simplificação e Desburocratização	
Razões Práticas	Razões Específicas
Peso do constrangimento financeiro na despesa pública;	Simplificação de normas e procedimentos administrativos;
Alteração das expectativas e exigências dos cidadãos;	Proximidade da administração ao cidadão
Restabelecimento da confiança dos cidadãos;	
Novas tendências de transformação do Estado e Administração Pública.	

Quadro 1.1 - Simplificação e desburocratização no contexto de reforma da Administração Pública.

Fonte: Adaptado de Mozzicafreddo e Gouveia (2011).

Em termos de simplificação administrativa, esta apoia-se na adoção de instrumentos utilizados na gestão privada com o intuito de resolver os problemas de eficiência da gestão pública e, conseqüentemente, melhorar o serviço prestado ao cidadão. No contexto da implementação das ideias da Nova Gestão Pública, a uniformização de normas e procedimentos por todos os colaboradores assume-se como uma ferramenta de potencial crescimento nas organizações da Administração Pública.

A ideia de proximidade da administração ao cidadão é disseminada por todos os países europeus de forma semelhante, com o objetivo de tornar a Administração mais próxima e transparente para com os seus cidadãos (Mozzicafreddo e Gouveia, 2011). A aposta na prestação de um serviço eficaz, atendimento humanizado, satisfação atempada e célere das solicitações dos cidadãos passaram a ser critérios impostos por uma Administração que quer ser vista como uma Administração moderna, aberta e virada para o cidadão, desprendendo por completo do modelo tradicional burocrático.

Algumas das ideias de modernização e simplificação apareceram com a criação do Gabinete de Estudos e Coordenação da Reforma Administrativa (GECRA), em 1981, que na perspetiva do autor Rocha (2009), foi o primeiro grupo de técnicos a desenvolver um importante trabalho teórico no domínio da reforma administrativa. Os seus trabalhos tinham como linhas orientadoras os seguintes domínios: a) Desburocratização e simplificação administrativa; b) Relação administração-administrados e marketing público e, c) Formação de dirigentes. A importância do GECRA é indiscutível uma vez que os vários estudos

elaborados nestas três vertentes influenciaram de forma acentuada a estratégia adotada depois, em 1986, pelo Secretariado da Reforma Administrativa (Rocha, 2009).

Nesta década de 1986 a Administração Pública focalizou a sua atenção nos variados problemas e sugestões dos cidadãos dando lugar a um conjunto de iniciativas cujo objetivo era proporcionar uma melhor qualidade de serviços públicos¹⁰. A exigência dos cidadãos no que respeita à qualidade¹¹ do fornecimento dos serviços públicos é cada vez mais marcada, desejando que estes estejam disponíveis de forma mais acessível e clara. “Os diversos estudos da OCDE indicam que os cidadãos querem, em geral, procedimentos mais simples, respeito pela lei e pelo princípio da imparcialidade, partilha de informação e padrões elevados de serviço” (Carapeto e Fonseca, 2005: 45).

Face às exigências atuais de uma sociedade em constante transformação, as organizações tradicionais fortemente hierarquizadas, normalizadas e de funcionamento em sistema fechado sofreram profundas modificações (e ainda sofrem), sendo que a natureza dos projetos de reforma e modernização da Administração Pública, tem sido o aumento da qualidade da prestação de serviços que tem sido agilizado através, entre outros, da simplificação dos procedimentos entre o cidadão e a administração.

Importa aqui salientar que, nas últimas décadas, os diversos projetos de modernização da Administração Pública têm estado muito centrados no incremento da qualidade da prestação de serviços públicos (Bovaird e Löffler, 2003) empregando um novo modelo de relacionamento com os cidadãos/clientes com técnicas de gestão profissional inspiradas no modelo de gestão privada e aplicação de medidas de desburocratização da Administração, apostando na racionalização e simplificação das normas e procedimentos administrativos (Mozzicafreddo, 2001).

Apesar das iniciativas de simplificação administrativa atrás anunciadas, só nos últimos anos se dá o grande impulso nesta área, nomeadamente, com o programa de simplificação e de desburocratização administrativa, denominado de *Simplex*. O Programa *Simplex* foi lançado em 2006, no âmbito de uma estratégia de modernização administrativa

¹⁰ O Livro de Sugestões (1991), o Livro de Reclamações (1996), a Carta Deontológica do Serviço Público, o Programa Infocid (informação para o cidadão) (1986-1990), Roteiro da Administração Pública online (1995) e o Centro de Formalidades das Empresas (1987 e mais tarde em 1992 como Comissão Empresas-Administração (Mozzicafreddo e Gouveia, 2011).

¹¹ Qualidade é aqui definida como “conjunto de propriedades ou características, de um bem ou serviço, que lhe confere capacidade para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos clientes. Pode ser medida diretamente, em função de um determinado padrão, ou indiretamente pela apreciação ou impacto do cliente/cidadão” (Direção Geral da Administração Pública, 2003: 42-43).

transversal a todos os serviços do Estado¹². É um programa operacional focado, essencialmente, em processos e procedimentos da Administração Pública. As suas atividades passam por identificar medidas para facilitar a vida dos cidadãos, diminuir custos e modernizar a Administração Pública (Fonseca e Carapeto, 2009). As iniciativas propostas no quadro deste programa têm 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 pertinência¹³.

Entre 2006-2011 foram implementadas diversas medidas de simplificação administrativa e legislativa e de administração eletrónica como é o caso do Cartão de Cidadão, a Empresa na Hora, a Informação Empresarial Simplificada ou o Licenciamento Zero. Em 2016 surge o novo *Simplex+2016* dando continuidade aos eixos intervencionistas dos programas anteriores e dando cumprimento ao programa do XXI Governo Constitucional (2015-2019) tendo por objetivo central tornar mais simples a vida dos cidadãos e das empresas na sua interação com os serviços públicos, contribuindo para uma economia mais competitiva e para reforçar a relação de confiança entre os cidadãos e o Estado.

Estes programas têm tido uma rápida difusão e aceitação por parte dos cidadãos, o que na opinião dos autores Mozzicafreddo e Gouveia (2011) se justifica por se tratar de medidas concretas diretamente ligadas aos processos administrativos relativos a aspetos da vida quotidiana dos cidadãos. Nos primeiros quatro anos a taxa de execução superou sempre os 80%. Foram concretizadas 792 medidas dentro dos prazos estabelecidos das 957 programadas, o que corresponde a uma taxa de execução de 83%. Volvidos dez anos após o seu aparecimento, o *Simplex* está de volta com 255 medidas como tentativa de resposta aos problemas com que cidadãos e empresas se deparam, todos os dias, na sua relação com a Administração Pública.

Outro programa de agilização dos atos administrativos e de padronização dos procedimentos foi o Programa Nacional de Compras Eletrónicas. A enorme quantidade de procedimentos administrativos que são empregues nos processos de contratação pública é duplamente um fator de preocupação. Por um lado, são a evidência da burocracia

¹² Os programas *Simplex* são da responsabilidade da Agência para a Modernização Administrativa, IP (AMA), 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 delegada da Secretária de Estado Adjunta e 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.

¹³ <http://historico.simplex.gov.pt/simplex.html>

transformada em pilhas de papel e por outro, são vistos como meros processos não havendo uma orientação para os resultados.

O Programa Nacional de Compras Eletrónicas (PNCE)¹⁴ foi aprovado em 2003, com o objetivo de transformar os processos tradicionais de compras públicas introduzindo ferramentas eletrónicas como instrumentos aquisitivos. A intenção era que o PNCE estimulasse, simultaneamente, a adoção de práticas de negócio e comércio eletrónico pelas empresas e ao mesmo tempo permitisse que houvesse uma visão global do processo de compras orientada para aumentar a sua eficiência e transparência. O PNCE incide sobre: a compra através de catálogos eletrónicos, a utilização de plataformas eletrónicas de aprovisionamento, a negociação dinâmica por via eletrónica e a realização de consultas eletrónicas, ou seja, desde pedidos de orçamentos ao lançamento de concursos públicos, tudo por via *online*.

A alteração da legislação que regula as compras na Administração Pública, em 2008¹⁵, foi uma das ações do âmbito da modernização do sector público português e que vai ao encontro de diretivas comunitárias. Este Código surge como instrumento de desburocratização da administração pública portuguesa, obrigando, entre outras coisas, à criação de um suporte alternativo ao clássico papel, estabelecendo as comunicações em vias eletrónicas, assegurando, assim, um importante encurtamento dos prazos procedimentais, tanto reais, como legais. Desta forma, o ciclo dos processos aquisitivos de compras altera, passando o processo de compra a ser efetuado através de uma plataforma própria para o efeito. A utilização de sistemas de compras eletrónicas poderá levar à obtenção de eficiência funcional, pois poderá conduzir à redução da complexidade do processo aquisitivo entre comprador e potencial fornecedor, sendo que, desta forma, se procura garantir maior rigor, transparência e competitividade nas compras públicas e ao mesmo tempo contribuir de forma efetiva para a racionalização dos gastos e desburocratização dos processos públicos de aprovisionamento.

¹⁴ A definição e coordenação deste programa ficou a cargo da UMIC – Agência para a Sociedade do Conhecimento, IP. Em 2007 o Decreto-Lei n.º 37/2007, de 19 de Fevereiro criou a Agência Nacional de Compras Públicas, E.P.E. (ANCP), de acordo com o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), como foi definido pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 21 de Abril, e foram-lhe atribuídas parte das competências da entretanto extinta Direcção-Geral do Património (DGP), nomeadamente no domínio da Gestão do Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP) e do Parque de Veículos de Estado (PVE). Entretanto com a criação, pelo Decreto -Lei n.º 117 -A/2012, de 14 de junho, da Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P. (ESPA, I.P.), esta veio assumir a missão e atribuições do Instituto de Informática, da Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública, E.P.E. (GERAP), e da ANCP sendo estes extintos, por fusão.

¹⁵ Decreto-Lei n.º 18/2008 de 29 de Janeiro com as suas várias alterações.

Estas são apenas algumas das medidas dos programas de simplificação, de desmaterialização e de desenvolvimento de canais de comunicação e de interação entre a Administração Pública e a sociedade no todo. Muitas outras existiram e existem, pois uma reforma e modernização processa-se por etapas e de forma funcional favorecendo a continuidade dos programas e medidas direcionadas proporcionando melhor acesso à informação e criando respostas aos problemas concretos dos cidadãos e empresas (Mozzicafreddo e Gouveia, 2011). Estas medidas foram transversais aos sucessivos governos apesar das diferenças partidárias, todos eles, uns mais que outros, tentaram implementar medidas de modernização e simplificação administrativa com o objetivo de obter uma Administração Pública mais transparente, eficiente e credível.

1.5 A importância da simplificação da informação no processo comunicacional na Administração Pública

A aposta na simplificação da informação constitui outra componente importante nas principais reformas administrativas, aliada a uma preocupação com a prestação de serviços de qualidade ao nível do atendimento, ajustando o funcionamento dos serviços às necessidades dos cidadãos. Neste contexto, as reformas implementadas vieram a beneficiar do desenvolvimento das TIC, que facilitaram a difusão da informação e permitiram o incremento da participação política (Bilhim, 2004).

Nos primeiros Governos Constitucionais a temática “comunicação” está centrada exclusivamente na comunicação social, no desenvolvimento de relações de cooperação e da sua independência face ao poder político e económico, bem como da liberdade de informação e opinião. É destacada a importância da comunicação entre a Administração Pública e os cidadãos e a disponibilização de atendimentos permanentes mais eficientes, nomeadamente na área da saúde (Brinca, 2012). Só mais tarde o tema da simplificação da informação ganha importância. A relação entre Administração Pública e o cidadão baseada numa informação simples, decodificada e acessível aos cidadãos passou a integrar, desde o X Governo Constitucional (1985-1987), todos os programas de Governo até hoje. A informação deve ser atualizada, completa, relevante, objetiva e confiável, acessível a todos e amplamente disseminada, não só pelos meios da Administração Pública, mas também através de várias organizações da sociedade civil, permitindo uma maior participação e envolvimento das pessoas (Carapeto e Fonseca, 2005).

Desta forma, o acesso à informação de forma clara e concisa é uma das concretizações básicas do princípio da administração aberta e um dos princípios

fundamentais do Estado de direito¹⁶. O dever de informar passou, assim, a ser um dos objetivos primordiais das instituições públicas, não só em tornar pública informação relevante ao cidadão, como fazê-lo de forma transparente e fiável originando maiores níveis de participação e envolvimento da sociedade.

Desta forma, o contributo atual da comunicação para a melhoria da participação dos cidadãos nos assuntos públicos não pode ser dissociado do tipo de relação existente entre a Administração e os cidadãos, nem da forma como esta evolui (Gomes, 2003). Como tal, o papel da comunicação, tal como as medidas mais concretas de simplificação mencionadas anteriormente, projeta a mudança influída nos modelos de gestão pública, com a passagem de modelos burocráticos para modelos gestionários. No modelo tradicional, a comunicação adota um carácter formal sendo de cariz mais informacional, do que comunicacional, materializando-se em documentos escritos formalizando, assim, as relações de poder. À medida que administração vai introduzindo ideias de participação introduz-se o conceito de administração aberta ao cidadão fazendo, desta forma, a passagem para uma administração com premissas gestionárias e por consequência uma administração mais próxima de uma rota comunicacional. O modelo informativo até aqui vigente dá lugar ao modelo comunicativo em que o *outro* é tido em consideração tendo um papel ativo.

Para que a Administração Pública atinga a maturação de uma administração em rede, é essencial melhorar os canais internos de comunicação e promover uma informação não de cima para baixo ou do centro para a periferia, mas em todas as direções. A não uniformização dos processos, dos procedimentos e da difusão da informação a todos os constituintes das equipas são um forte exemplo do caminho que ainda é preciso percorrer neste âmbito. Mesmo em organismos da Administração Pública de dimensão pouco significativa, a informação é dificultada por bloqueios físicos, tecnológicos ou simplesmente hierárquicos.

Os dirigentes pelas suas funções de liderança constituem um grupo prioritário num plano de comunicação sendo sua obrigação impedir a tradição administrativa ao impulsionar “processos de aprendizagem que facilitem uma partilha de poder entre todos os atores” (Moro, 1998 citado por Gomes, 2003: 194-195). Os dirigentes devem informar os seus funcionários dos objetivos a atingir, da implementação de novas medidas, do que a

¹⁶ O n.º 2 do art.º 268º da Constituição da República Portuguesa concede ao cidadão “o direito de acesso aos arquivos e registos administrativos (...)”; O Código do Procedimento Administrativo consagra no art.º 7º o princípio da colaboração da administração pública com os particulares (...) o dever de esclarecimento dos particulares através da notificação e da fundamentação dos atos administrativos, a adoção do princípio do arquivo aberto e a consagração do direito dos particulares à informação sobre os procedimentos e à consulta dos documentos que os integram (...). Estes são apenas alguns exemplos entre muitos outros.

organização espera deles para que se sintam responsáveis e peças fundamentais e participativas no processo organizacional, optando, desta forma, por um comportamento mais comunicacional do que apenas informativo. Cabe aos dirigentes contrariar a hierarquização da autoridade e a impessoalidade do relacionamento de uma administração burocrática passando a promover práticas de informação interna diversificadas de modo a que os funcionários se sintam motivados e comprometidos com a causa da instituição, atingindo lógicas de comunicação interna. O funcionário público necessita de saber que a sua participação é valorizada tanto pelos seus superiores hierárquicos, como pelo público, pois a sua imagem tem sido, maioritariamente, associada à ineficácia do aparelho administrativo não contribuindo para a sua própria valorização e importância no êxito da implementação de medidas inovadoras. Ainda no plano interno, a utilização de documentos claros facilita a tomada de decisão, a resolução de problemas específicos e o cumprimento de regras e procedimentos.

No que diz respeito à informação entre administração e cidadão/cliente um documento pouco claro ou formulários muito complexos podem desmotivar levando ao desinteresse no seu preenchimento. Como consequência ter-se-ão cidadãos pouco esclarecidos que não conseguem, através do serviço prestado pela administração pública, resolver o seu problema. É neste sentido que a informação e a comunicação entre o *back-office* e o *front-office* deve ser tão ágil e eficaz quanto possível para que se possam atingir os objetivos a que uma organização se propõe e que no caso da Administração Pública é condição da sua existência: servir a coisa pública.

No sentido contrário,

A comunicação deficiente gera a falta de compreensão dos objetivos, a incapacidade de se realizarem tarefas com qualidade, a falta de preocupação das exigências dos clientes, a quebra da produtividade, relações deficientes com os superiores hierárquicos, a não credibilidade dos dirigentes enquanto líderes, as críticas e mal-entendidos entre departamentos, a quebra da moral e os conflitos (Carapeto e Fonseca, 2014: 146).

É neste sentido que o IPST, IP visa ser um organismo de referência ao nível nacional e internacional (no que concerne às suas congéneres), seja no âmbito da sua atuação enquanto entidade pública portuguesa credenciada, quer como responsável pela política comunicacional que herdou das suas próprias atribuições¹⁷. É objetivo desta instituição melhorar o processo comunicacional com os vários públicos-alvo seguindo uma lógica de comunicação clara de acordo com o que tem sido implementado noutros países. Aplicar a

¹⁷ Uma das atribuições do IPST, IP é a promoção da dádiva de sangue, células, tecidos e órgãos perseguindo a autossuficiência nacional.

lógica de *Plain Language*¹⁸ no IPST, IP no que diz respeito aos documentos escritos trará as seguintes vantagens: mais clareza na informação escrita, maior probabilidade de leitura do documento, mais eficiência, mais satisfação por parte de cidadão, maior confiança na instituição e como consequência maior cidadania.

Em resumo, a comunicação desempenha um papel fundamental enquanto processo de interação entre a organização e os seus vários públicos de forma a conquistar a adesão dos mesmos, em especial num contexto de reforma e mudança. Para isso, há que definir uma estratégia de comunicação e concretizá-la num plano de comunicação e ações coerentes com a própria implementação da reforma, garantindo o êxito da sua execução através da participação ativa de todos os envolvidos.

¹⁸ O movimento *Plain Language* nasceu no Reino Unido na década de 70 do século XX e tendo sido protagonizado por duas organizações, a *Plain English Campaign* e a *Plain Language Commission*, que pressionavam as autoridades públicas para clarificar os textos administrativos e jurídicos. Ver em <http://www.plainlanguage.gov/>.

CAPÍTULO II – O MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Com uma crescente dimensão eletrónica, mas sempre com rosto humano, todos os funcionários públicos deverão ter como missão servir melhor a sociedade. Avaliar, refletir e agir faz parte do compromisso imprescindível que os funcionários públicos deverão manter com a sociedade civil. Os funcionários públicos deverão contribuir para a adoção de boas práticas e obtenção de níveis de excelência, promovendo a motivação interna, aumentando a produtividade e a eficiência dos serviços. Para cumprir esta missão será necessário uma equipa motivada composta por quadros públicos com provas dadas e com instrumentos de apoio essenciais à obtenção de uma eficaz comunicação interna.

Contudo, com os tempos turbulentos que se tem vivido nas sociedades atuais com sucessivas transformações, assistimos ao desenvolvimento de políticas governamentais de orientação economicista apelando a apresentação de resultados visíveis. As instituições vêm-se perante a necessidade de aplicar novos métodos de gestão numa tentativa de alcançar a melhoria contínua, a criatividade, a inovação e, principalmente, a satisfação dos seus *stakeholders*¹⁹. É através de uma estratégia de comunicação clara, consistente, coerente e harmoniosa que se criam padrões de confiança dentro e fora da instituição.

Por outro lado, as novas TIC revolucionaram as capacidades de armazenagem, de tratamento automático e de transmissão de informação de normas e procedimentos de trabalho o que leva as instituições a incidirem a sua atenção nas novas formas de comunicar redefinindo objetivos na sua estratégia comunicacional interna.

2.1 Comunicação vs Informação

Historicamente pode-se afirmar que a comunicação está presente e intimamente ligada à vida humana sendo condição fundamental para se viver em sociedade. No entanto, atualmente o conceito de “comunicação” é empregue num conjunto diverso de situações em que o mesmo é utilizado de forma menos precisa. Os termos “comunicação” e “informação” são muitas vezes utilizados de forma desadequada ao contexto, confundindo-se os seus significados. Sendo verdade que são muitas as definições atribuídas a estas expressões, é importante, em primeiro lugar, especificar quais os conceitos que servirão o propósito deste

¹⁹ Stakeholders é um termo usado em diversas áreas como gestão, comunicação e administração referindo-se aos vários públicos ou parceiros com os quais uma instituição se relaciona. Neste contexto, refere-se, concretamente, ao público que é visado no objetivo da instituição, isto é, “todas las personas y entes que tienen relación con la empresa y que tienen intereses en la misma (...)” (De Marchis, 2007: 19)

trabalho no que diz respeito ao que é meramente transmissão de dados ou de informação e à comunicação entre pessoas (Laporte, 2001 citado por De Marchis, 2007).

“Informar vem do termo “informare” que significa “formar”, “dar uma forma” (Benoit 1994 citado por Almeida 2003). Já a palavra “comunicação” deriva do Latim “Comunicare” que significa “estar em contacto com”. Comunicar está ligado ao sentido de difundir, enviar, transmitir, fazer passar ideias (Almeida, 2003). “A comunicação é o mecanismo pelo qual as relações humanas existem e se desenvolvem; ela inclui todos os símbolos do espírito e os meios de os transmitir através do espaço e de os manter no tempo” (Nguyen-Thanh, 1991: 24 citado por Almeida, 2003).

De acordo com o autor Almeida (2003) a informação representa o conteúdo de um processo comunicativo, enquanto que a comunicação é o processo de transmissão dessa mesma informação. “A comunicação é um estado, enquanto a informação é um conteúdo. (...) comunicamos informações, mas (...) comunicação significa a existência de relação entre entidades (...)” (Almeida, 2003: 22). Desta forma, podemos afirmar que a informação é o objeto utilizado num processo comunicativo cuja sua importância é fundamental para que o processo de comunicação seja um processo de partilha de conhecimento entre pessoas.

A informação é constituída pelo conjunto de acontecimentos que ocorrem diariamente e compõem o nosso meio ambiente. Resultante disso, a informação é uma realidade que pode ser medida sendo “o valor informativo de um acontecimento inversamente proporcional à sua probabilidade de ocorrência: quanto menor for a probabilidade de um acontecimento ocorrer tanto maior será o seu valor informativo e quanto maior for a probabilidade de ocorrer, tanto menor será o seu valor informativo” (Rodrigues, 1994: 20-21).

Já comunicação é “um processo de interação, em dado contexto, entre pelo menos dois indivíduos, em que há um tornar comum de um determinado assunto (mensagem), utilizando um canal e um código (...)” (Sebastião, 2015: 17).

Uma outra diferença constatada por alguns autores é o sentido unilateral ou unidirecional de um processo informativo (Rodrigues, 1994; De Marchis, 2007) ao contrário do processo comunicacional que ocorre “entre pessoas dotadas de razão e de liberdade, entre si relacionadas pelo facto de pertencerem a um mesmo mundo cultural” (Rodrigues, 1994: 21).

Depois de elencadas algumas diferenças entre informação e comunicação pode-se concluir que a informação é constituída por dados que se divulgam transformando-se num processo comunicacional quando se estabelecem interações entre emissor e recetor, ou seja, quando a mensagem transmitida gera laços sociais que se estabelecem com os outros.

2.2 O Processo Comunicacional

Tomando como referência a abordagem de John Fiske (2002) em que o autor defende que existem duas escolas no estudo da comunicação: 1) a escola processual e 2) a escola semiótica situa-se este trabalho mais próximo da abordagem da escola processual, em que se concebe a comunicação como “transmissão de mensagens” através da qual se procura produzir um determinado “efeito” sobre os recetores, se centra nas questões da eficácia e da exatidão da comunicação e se relaciona sobretudo com as ciências sociais, nomeadamente a sociologia e a psicologia” (Serra, 2007: 44).

Assim e não sendo pretensão deste trabalho fazer uma explanação exaustiva das teorias de comunicação, apenas se apresenta nesta secção as principais noções a reter num processo comunicacional – numa lógica processual, servindo de estrutura base à compreensão dos pontos seguintes deste capítulo. Neste sentido, o processo comunicacional pode ser definido na sua estrutura básica de acordo com a figura 2.1.

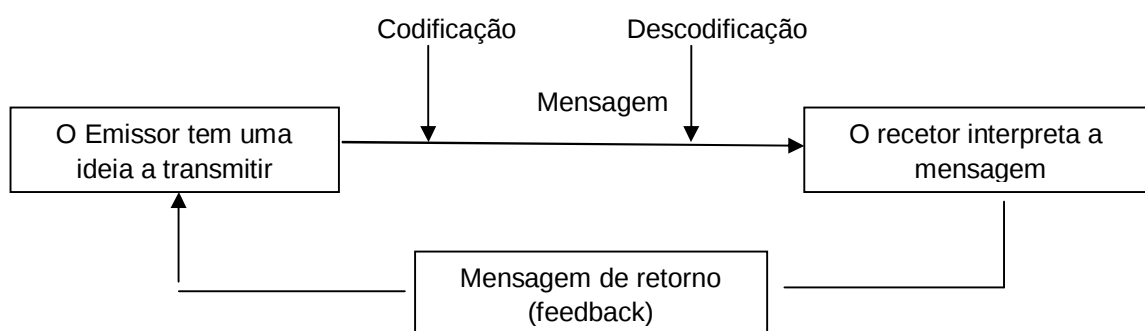


Figura 2.1 – Processo Comunicacional
Fonte: Rego, 1999

O Emissor transmite uma ideia através de um código (conjunto de símbolos e sinais, ex.: o idioma) que se traduz numa mensagem, sendo esta definida como “um conjunto articulado de símbolos” (Pereira, 2004: 304). A mensagem é transmitida pelo processo de comunicação independentemente dos meios utilizados. Alguns autores, defensores da corrente processual, defendem que a intenção é um fator decisivo para perceber o conteúdo de uma mensagem (Fiske, 2002). O recetor ao descodificar a mensagem faz a sua própria interpretação. Ao fazer a sua interpretação, o recetor pode querer transmitir, também ele, uma mensagem de retorno (feedback) ao emissor dando origem, de novo, ao ciclo, mas em ordem inversa. O feedback ao entrar no processo de comunicação torna mais eficaz o sistema de transmissão de mensagens ao permitir que o emissor adapte a sua mensagem às necessidades e reações do seu recetor (Fiske, 2002).

Shannon e Weaver (1949) identificam três níveis de problemas da comunicação no âmbito da teoria processual, a saber:

Nível A – Problemas técnicos

Nível B – Problemas semânticos

Nível C – Problemas de eficácia

Os problemas técnicos no processo comunicacional são considerados os mais simples estando relacionados com a precisão da transmissão dos símbolos da comunicação. Os problemas semânticos estão relacionados com o significado da mensagem que se quer transmitir - até que ponto os símbolos transmitidos traduzem o significado que se quer? Para os autores, ao melhorar-se a codificação aumenta-se a exatidão semântica. Já no nível C, o problema reside na reação do recetor da mensagem, isto é, se o recetor reagir da forma que o emissor espera que ele reaja, a comunicação é feita eficazmente. Na lógica destes autores, estes três níveis estão interligados e o seu estudo permite perceber melhor a precisão e eficácia no processo comunicacional.

Ainda tomando como referência a abordagem processual à comunicação surgem outros elementos no processo comunicativo a ter em conta, como o ruído. O ruído “é algo que é acrescentado ao sinal, entre a sua transmissão e a sua receção (...) podendo ser uma distorção do som ou interferências numa linha telefónica” (Fisker, 2002: 22). Já o contexto diz respeito à interpretação individual da situação em si, ou seja, resulta da relação que cada um estabelece com o meio envolvente, pode, desta forma, ser definido como “a imagem auto-construída do mundo” (Clampitt, 2001 citado por Cunha, 2003).

Existe dois modos ou tons de comunicação nos quais a informação se concretiza: o formal e o informal. No primeiro segue os canais próprios da cadeia da autoridade, tipicamente vertical balizando-se às comunicações relacionadas com as funções a desempenhar traduzindo-se, normalmente em informação escrita. Já o tom informal, é mais espontâneo, não respeitando, obrigatoriamente as linhas formais da autoridade, movimentam-se em todas as direções e satisfazendo as necessidades dos atores sociais (Rego, 1999). Estes dois modos ou tons de comunicação tendem a coabitarem numa mesma organização com a grande probabilidade de “quanto mais rígida é a estrutura formal, mais tende a desenvolver-se a informal” (Rego, 2007: 196).

Como em qualquer situação também num processo comunicacional ocorrem algumas dificuldades comunicacionais. São exemplo disso o ruído, que como referido anteriormente é uma perturbação que se pode fazer sentir ao mesmo tempo que tentamos passar a mensagem, a rapidez com que se transmite a informação levando a más interpretações, ou as próprias palavras podem ter significados diferentes para diferentes pessoas, entre muitos outros.

Como se pode verificar o processo comunicacional seja ele numa organização ou numa rede familiar é muito mais complexo do que aquilo que se poderia imaginar. “O funcionamento das organizações depende da interação entre os seus membros. Mas a existência desta (...) é subordinada à ocorrência de fluxos comunicacionais (...)” (Rego, 1999: 68), sem os quais os membros organizacionais não poderiam negociar, agir e decidir com os seu *Stakeholders*. Além disso, o processo comunicacional é afetado por um conjunto de constrangimentos, cujo impacto nas organizações é significativo levando a que, hoje em dia, as organizações apostem num plano comunicacional interno que atenua as deficiências comunicacionais e promova a comunicação eficaz.

2.3 As Relações Públicas

Após leitura da variada literatura que existe sobre a temática das Relações Públicas (RP) chega-se à conclusão que não é fácil definir em apenas um conceito o termo RP. A sua utilização nem sempre é feita de forma consensual e apesar de ser uma importante área de atividade na vida das organizações é muitas vezes confundida e mal compreendida levando a que muitos académicos em relações públicas acreditem que RP é uma construção cultural: diferenças culturais geram diferentes abordagens teóricas (Ruler, 2002). Contudo, a origem do conceito RP surgiu nos Estados Unidos (Soares, 2014) tendo chegado à Europa, de acordo com muitos textos académicos, no final da II Guerra Mundial (Soares, 2014; Ruler, 2002). Em toda a Europa, os livros académicos americanos são usados para estudar tanto o conceito como a prática das RP. Tais livros colocam o desenvolvimento das RP nos Estados Unidos e poucos dedicam qualquer espaço a aspetos das relações públicas em outros países (Ruler, 2002). No entanto, muitos especialistas em RP na Europa, acreditam que as ideias anglo-saxónicas estão sendo misturadas com os conceitos já existentes de RP, embora nunca referidas e estudadas como tal (Soares, 2014; Ruler, 2002).

Não obstante, e apesar de nem sempre serem reconhecidas como tal, as RP desde sempre existiram como função central na vida das organizações. “A importância das relações públicas enquanto função social e organizacional é justificada pela necessidade das sociedades e organizações estabelecerem relações – ou trocas – com os outros” (Sebastião, 2012: 1). O seu papel nas organizações é decisivo para que estas se tornem mais maleáveis e que realcem a sua coesão interna (Gonçalves, 2010: 42). A compreensão do papel desempenhado pelas RP passa por perceber as estruturas das sociedades e o seu funcionamento enquanto sistema formado por vários elementos. “O homem é o objeto das RP, na medida em que é a base de qualquer público, que estabelece ao longo da sua existência trocas de informação, de interesse e de influência, usando a comunicação para partilhar com os outros os seus desejos e necessidades” (Sebastião, 2012: 14).

Para Ledingham e Bruning as relações públicas passam por gerir o relacionamento (Ruler, 2002). Também Hutton (1999) descreveu um novo paradigma de RP, com o objetivo de *construir relações com públicos*. Propõe o conceito de *gestão de relacionamentos estratégicos* como definição de RP quebrando com a ideia de que a comunicação é o alicerce das RP e acrescentando que a comunicação é um fundamento necessário mas não mais suficiente para as RP defendendo a formação e obtenção de conhecimentos em diferentes áreas das ciências sociais (Ruler, 2002) de forma a poder-se interpretar o ambiente macro no qual a organização está inserida.

Não obstante, Kunsch (1997: 75) define RP como sendo “os procedimentos da administração sistematicamente estruturados que se destinam a manter, promover, orientar e estimular a formação de público, por meio da comunicação dirigida a fim de tornar possível a coexistência dos interesses visados”.

Indo ao encontro de um conceito mais alargado, Jorge Pedro Sousa define desta forma as RP

Um conjunto de técnicas de investigação e de comunicação integrada e planificada, alicerçadas em conhecimentos científicos e desenvolvidas intencional, processual e continuamente, a partir de instâncias diretivas, que visam, entre outros fins, contribuir para (...) a mudança de comportamentos e atitudes (...) resolução de problemas pontuais e de crises, integração social, cultural e profissional, fluidez de circulação de ideias e informações (...) dentro do sistema organizacional (2003: 6).

Explica que as RP comportam um conjunto de técnicas de investigação no sentido em que é necessário conhecer as organizações e os seus destinatários. Defende que as RP são processos contínuos em que é necessário observar para depois planificar programas e ações de comunicação articuladas e organizadas devidamente planeadas de acordo com os objetivos organizacionais (Sousa, 2003).

Numa outra perspetiva, as RP não elaboram a sua estratégia organizacional de forma isolada. Elas fazem parte integrante do sistema organizacional operando num ambiente macro em que a sua atividade precisa de colaborar e obter colaboração de outros setores da organização. Neste sentido, “as RP fazem parte de uma filosofia de comunicação da empresa em que é necessário o desenvolvimento de um trabalho integrado” (Michel, 2006: 11).

Apesar de várias definições para o termo RP todas elas sugerem o desenvolvimento da atividade de RP através da área da comunicação colocando esta como uma das principais vertentes da função de gestão de relações e de expectativas (Portugal, 2015), sendo que, sinteticamente, poderíamos afirmar que as RP gerem as relações com os seus públicos através de estratégias e ações comunicacionais a fim de se estabelecer a compreensão mútua de todos os envolvidos.

Um estudo sobre as RP na Europa elaborado pelos autores Betteke Van Ruler & Dejan Verčič intitulado *The Bled Manifesto on Public Relations*²⁰, em que se teve como principal objetivo lançar o debate sobre RP nos países europeus e perceber se existe um conceito europeu de RP, uma vez que a maioria dos estudos publicados é de origem Anglo-Saxónica, conclui que além do conceito de *comunicação*, também o conceito de *relação* está intimamente ligado a definição do termo RP apontando “a comunicação como o meio mais importante de RP e as relações como o resultado dela” (2002: 7). Quando questionados os entrevistados sobre as dimensões do conceito de RP a maioria escolheu as seguintes: “Uma função de gestão profissional que inicia ou mantém relações entre uma organização e os seus públicos” e “a atividade de comunicação entre as quais uma organização pode criar e manter relacionamentos de longo prazo com os *stakeholders*”. Mais uma vez encontramos presente as noções de comunicação e relação.

No fim do estudo estes autores concluíram que a definição dada pelos entrevistados está de acordo com o modelo norte-americano “As RP consistem na manutenção de relações com os públicos através da comunicação de forma a estabelecer compreensão mútua” (Ruler, 2002: 13), acrescentando-lhe quatro características para as RP europeias: a) Reflexiva, tem como objetivo debater com os membros da organização padrões, valores, e pontos de vista com o objetivo de os ajustar à estratégia organizacional; b) Gestão, desenvolver planos de comunicação e manter relacionamentos com os vários públicos com a finalidade de obter compreensão mútua; c) Operacional, preparar os meios de comunicação para a organização de forma a ajudar a organização a desenvolver as suas comunicações; d) Educacional, característica mais virada para o público interno em que a intenção é ajudar os colaboradores a comunicarem eficazmente entre si.

Neste contexto, Bentele (2004: 488) afirma que “na Europa (...) parece ser mais comum pensar as RP não só como uma atividade organizacional, mas também como um fenómeno que tem funções sociais e impacto sobre a sociedade e seus subsistemas, político, económico, cultural (citado por Gonçalves, 2010).

No fundo, as RP através da comunicação podem restaurar um sentido de comunidade e contribuir para o bem-estar social tendo como objetivo último a compreensão mútua entre todas as partes. Para isso, a estratégia de atuação das RP face à comunicação interna deverá passar por estabelecer um processo dinâmico que deve estar em sintonia com o plano estratégico da gestão e assente num rigoroso programa de ação de comunicação integrada na organização (Brandão, 2015).

²⁰ Este estudo foi desenvolvido através de método DELPHI que é constituído por um conjunto de entrevistas via internet. Foram escolhidos 37 participantes especialistas na área das RP representantes de 25 países europeus. Para informação mais detalhada sobre o estudo consultar <http://prbooks.pbworks.com/f/Bled+Manifesto.pdf>

Desta forma, as RP modernas enfrentam o desafio de “procurar a melhor forma de gestão de relações que por definição são bidirecionais mas que idealmente se pretendem simétricas e harmoniosas” (Gonçalves, 2005: 646).

O papel das RP nas organizações assume-se de grande relevo quando se quer atingir a excelência organizacional, mas para isso é necessário termos organizações mais flexíveis, que apostem na coesão interna através de programas comunicacionais bem estruturados mas que ao mesmo tempo se consiga adaptar às constantes alterações do contexto externo (Gonçalves, 2010). Sendo assim, as organizações de excelência da modernidade “têm de ser reconhecidas através de modelos de gestão participativa baseados no permanente estímulo das suas relações interpessoais e nos fluxos de comunicação proactiva” (Brandão, 2015: 150) permitindo que cada individuo da organização satisfaça as suas próprias necessidades e ao mesmo tempo cumpra os objetivos da equipa (De Marchis, 2007).

2.4 Comunicação Interna

“Os seres humanos são animais sociais, pelos que necessitam de comunicar mesmo quando não há nada de urgente para exprimir. Não haveria vida social sem comunicação. Por maioria de razão não haveria vida organizacional” (Rego, 1999: 18).

O desenvolvimento tecnológico e a globalização influenciaram o modelo organizativo das empresas e, conseqüentemente, a área da Comunicação Interna. O mundo laborar atravessa profundas transformações que afetam o trabalho e o profissional. É exigido maior desempenho das organizações através de metas a cumprir que por sua vez obriga a um maior dinamismo, flexibilidade e criatividade por parte dos profissionais.

É nesta lógica que Ralph Tench e Liz Yeomans (2006: 335-337) defendem que a comunicação interna é peça fundamental num processo de adaptação às mudanças situando a sua análise numa perspetiva política, económica, social e tecnológica (análise PEST) dessas alterações. Numa perspetiva política, as alterações verificam-se ao nível das leis e direitos laborais como é o caso do direito à informação, participação e consulta por parte dos trabalhadores. Já em termos económicos, os autores elencam as políticas fiscais dando o exemplo das vantagens fiscais existentes em alguns países favorecendo, assim, a deslocalização de sedes e linhas de produção. Quanto às alterações de cariz social, hoje em dia, assiste-se a alterações no padrão do emprego como nas próprias expectativas dos colaboradores. Se por um lado, deixou de existir o “emprego para toda a vida” dando lugar à mobilidade dos profissionais, por outro, temos profissionais com mais conhecimentos e conscientes dos seus direitos tornando-se mais exigentes não só nas suas organizações como na sociedade que fazem parte. Por fim, o impacto tecnológico trouxe profundas

mudanças no comportamento das pessoas. Os recursos digitais introduziram novos e interativos canais de comunicação interna permitindo o acesso rápido à informação e desta forma agilizando os procedimentos, no entanto, os padrões de relacionamento alteram-se profundamente, diminuindo a comunicação cara a cara (De Carvalho Spínola, 2017).

É neste sentido que, nos últimos anos, o papel da comunicação interna tornou-se mais complexo não podendo ser considerado apenas um veículo de transmissão de informação. Se assim for, estamos perante um modelo comunicacional organizacional obsoleto que não consegue tirar proveito das muitas funções existentes dentro da comunicação interna (De Marchis, 2007).

A comunicação nas organizações não é um fim em si mesmo, mas um instrumento de gestão para atingir algo mais vasto, nomeadamente, os próprios objetivos organizacionais (Portugal, 2015). A comunicação interna deverá ter como principal função apoiar estruturalmente o projeto organizacional. Deverá existir um plano de comunicação definido de acordo com os objetivos gerais da organização e acordado com as várias áreas e departamentos da mesma. Desta forma, a comunicação interna está para as organizações como uma *necessidade*, porque é essencial na coordenação de atividades, da qualidade de processos e produtos, no clima interno, como uma *crença* porque é portadora de soluções, sendo necessário convencer toda a hierarquia que se tornou um imperativo gerir a comunicação interna e uma *vontade* porque tem de ser pensada, controlada, gerida através de escolhas estratégicas (Almeida, 2003: 41-42).

A comunicação interna além de ser uma área de atuação das RP é também uma estratégia de gestão e “um dos seus principais agentes criadores e geradores de valor e de desenvolvimento de um clima de confiança e sentido nas organizações” (Newstrom, 2008; Pereira, 2004; Teixeira, 2010; Villafane, 1998 citado por Brandão, 2015). Por alguns autores, a comunicação interna é considerada o elemento por excelência de todo o trabalho das RP no sentido em que o público interno “representa um importante termômetro das instituições em matéria de ética, responsabilidade social e qualidade dos produtos/serviços oferecidos por uma organização” (Neto, 2009)

O desenvolvimento deste tipo de comunicação reconhece que a preocupação em comunicar com o público interno pode assegurar coesão e sentimento de partilha à organização. A fluidez da comunicação é fundamental para a transparência, a segurança, a estabilidade organizacional (Espírito Santo, 1996). A este respeito Cantalejo Segui (2001) argumenta que a comunicação interna é uma robusta ferramenta de gestão que não deve servir apenas para otimizar a rapidez e eficácia dos circuitos de informação como deve, também, contribuir para o desenvolvimento da motivação, da fidelidade à empresa e orgulho de pertencer à mesma (citado por De Marchis, 2007). Neste sentido a comunicação interna detém o papel de promover o envolvimento de todos os colaboradores da organização no

seu processo administrativo devendo valorizar o capital humano como o bem maior da organização (Neto, 2009).

Na perspectiva de Almeida (2003) a comunicação interna deverá ser vista com uma dupla função, por um lado como um modo de relação entre as pessoas e por outro como um elemento estratégico ao dispor da instituição. O autor enuncia vários estudos onde se constata que a difusão da informação é fundamental na criação de laços entre as pessoas e a sua cooperação no trabalho sendo que essa informação deverá ser de qualidade de forma a que os funcionários possam intervir de forma crítica. A circulação de informação entre serviços distintos de uma instituição é uma forma de desenvolver a capacidade de iniciativa e reação dos seus colaboradores.

A comunicação vista estrategicamente deve ter em conta a “fonte de informação, a informação em si, meios utilizados, a finalidade e o estilo de linguagem usado” (Almeida, 2003, citando Evaristo, 1991: 147) transformando-se num dos meios mais eficazes de mudança de atitudes.

A comunicação interna é assim decisiva para o envolvimento dos colaboradores na estratégia da organização e consequentemente na sua eficiência organizacional que passa pela obtenção de informação necessária ao desenvolvimento das suas tarefas, pela clareza das normas internas, pela oportunidade de ser ouvido e envolvido nas decisões e pela obtenção de feedback quanto ao seu desempenho.

2.4.1 Fluxos da Comunicação Interna

Existem vários modelos de análise do contexto organizacional que por sua vez remetem para diferentes abordagens da comunicação interna. Sendo assim, é normal que a própria estratégia de comunicação dentro de uma organização esteja de acordo com o modelo organizacional vigente.

Inicialmente a comunicação dentro de uma organização servia, unicamente, para transmissão de informação de forma descendente, isto é, do topo para a base (De Marchis, 2007; Pereira, 2004; Almeida, 2003), desde a direção aos colaboradores da organização seguindo a linha hierárquica. A conceção burocrática e o modelo clássico de organização dão particular ênfase a este tipo de comunicação. Na conceção burocrática a estrutura ideal de organização, desenhada por Weber, apresenta determinadas características, nomeadamente, especialização e divisão do trabalho; hierarquização; existência de regras formais que coordenam o funcionamento da organização; chefias com postura formal e impessoal, ou seja, a ideia de que a organização não se mistura com as pessoas ou

funcionários (Almeida, 2004, Rocha, 2009); recursos humanos especializados²¹, dando origem a uma organização de estrutura formal com uma comunicação partindo da autoridade e poder institucional apenas servindo “para dirigir e coordenar as atividades das pessoas, com vista a fins meramente de produção na empresa” (Almeida, 2003: 51).

Na concepção burocrática a comunicação era vista como um “instrumento de trabalho” (Almeida, 2003: 51) que serviria apenas para transmitir a informação operacional (De Marchis, 2007). Com apenas sentido unidirecional, a comunicação centra-se no conteúdo da mensagem que é baseado em regras e procedimentos tendo por finalidade dar instruções quanto às tarefas e métodos a seguir pelos profissionais (Almeida, 2003).

Mais tarde, nas últimas décadas do Séc. XX, o modelo de comunicação interna começa a demonstrar interesse na opinião e participação dos colaboradores passando de uma comunicação unidirecional para uma comunicação bidirecional (De Marchis, 2007). Aparece assim o conceito de comunicação ascendente que parte da base para o topo, ou seja, parte dos colaboradores para os superiores hierárquicos. Aqui é introduzido o conceito de feedback inserindo os colaboradores como peça chave do processo comunicativo (De Marchis, 2007; Almeida, 2003; Cunha, 2003). Na visão de Almeida passou-se da concepção burocrática para a concepção relacional em que se procura “evidenciar a importância das relações humanas no contexto organizacional” (2003: 51).

As principais funções da comunicação ascendente proporcionam aos superiores hierárquicos o feedback necessário sobre eventuais problemas que possam existir em determinado serviço, tornando numa fonte fundamental de retorno informativo da comunicação descendente. Na verdade, a comunicação ascendente “concede aos subordinados a oportunidade de se exprimirem e sentirem-se parte integrante da organização, permitindo aos gestores conhecerem melhor a realidade organizacional e saberem se a comunicação descendente atingiu os alvos e está a ser corretamente utilizada/implementada” (Cunha, 2003: 385).

À comunicação com pessoas do mesmo nível hierárquico na mesma organização dá-se o nome de comunicação horizontal ou lateral. As principais funções deste fluxo comunicacional passam pela “coordenação do trabalho, partilha de informações e resolução de problemas interdepartamentais” (Cunha, 2003: 385). Este tipo de comunicação é importante no que diz respeito à congregação de esforços na resolução de problemas centrais à organização.

Alguns autores enunciam ainda a comunicação diagonal que se define pela busca de informação em serviços especializados da organização. Este tipo de comunicação permite,

²¹ Os funcionários eram selecionados de acordo com critérios de capacidade técnica e a progressão profissional, tendo como base de seleção o mérito e a antiguidade. (Caupers, 2002; Rocha, 2009).

assim, a obtenção de conhecimentos específicos que ajudarão à resolução de um determinado problema em concreto (Cunha, 2003).

Atualmente, e principalmente em organizações preocupadas em atingir uma comunicação interna eficaz através do assumir uma comunicação com os seus colaboradores como um pilar principal da sua atuação, a comunicação deixa de fluir apenas num determinado sentido transformando-se num modelo multidirecional.

Este modelo estratégico de comunicação permite obter informação e conhecimento das diferentes perceções dos indivíduos da organização. Neste sentido, Almeida refere que, neste modelo, a comunicação interna representa “um conjunto de trocas onde se adquire e desenvolve o poder (...) comunicar, é desta forma, controlar, influenciar e dominar (...) um conjunto de estratégias individuais e coletiva” (2003: 53).

2.4.2 A eficácia da Comunicação Interna

No seguimento do que se tem vindo a demonstrar, a comunicação interna deverá ter como objetivo principal a criação de uma política de comunicação que tenha em conta a melhoria da vida do seu público interno promovendo a sua participação continuamente. No entanto, há que ressaltar que a comunicação interna está intimamente ligada a toda uma cultura organizacional constituída por valores, princípios, hábitos e visões de uma extensa comunidade humana. Luhmann (2007) afirma que através da comunicação poderemos conhecer a cultura e identidade de uma organização, sendo, desta forma, desajustada toda e qualquer estratégia de comunicação interna se antes do seu planeamento não se tiver tido em conta todos os valores subjacentes e de que forma estes estão representados.

Se por um lado, todas as organizações possuem uma cultura e um modelo próprio de funcionamento, que influencia o comportamento dos seus colaboradores, por outro lado, também eles são possuidores de crenças, valores, comportamentos e interesses próprios que inevitavelmente cunham as suas relações com a organização. A esta dinâmica vivida em contexto organizacional, vários autores dão-lhe o nome de cultura organizacional.

A cultura organizacional cujo conceito foi adotado da Antropologia (Pereira, 2004; L'Etang, 2008) pressupõe uma leitura da organização como um todo inter-relacionado (Neto, 2009), é o produto da socialização organizacional (Pereira, 2004). A cultura organizacional é “causa e consequência da interação de pessoas internamente a uma fronteira” (Pereira, 2004: 293) em que emergem processos adaptativos com criação de sentimento subjetivo e coletivo de presença (Pereira, 2004).

“A ideia central consiste em pressupor que uma organização que consegue uma elevada partilha entre os membros acerca das suas normas, dos seus valores e das suas crenças, faz com que desenvolvam uma identificação com essa cultura, a qual, por sua vez,

favorece um conjunto de emoções e comportamentos positivos nesse mesmo contexto” (Chambel, 2008: 213).

Neste sentido, analisar a cultura organizacional traçará o perfil ou perfis do público interno ao mesmo tempo que permitirá conhecer os valores e normas que orientam a organização. Desta forma o conhecimento aprofundado da cultura organizacional deve ser considerado a melhor forma de se articular uma política de comunicação eficaz, pois muitas vezes a desconsideração pelos valores, missão e princípios direciona a comunicação para o campo da mera execução de atividades que, ainda que planeadas, são executadas de forma meramente funcional não tendo em conta os “vícios e práticas estruturais nas esferas administrativas que permanecerão impedindo o êxito e a consecução das metas e objetivos organizacionais” (Neto, 2009: 4).

Cerantola defende que a comunicação interna, ultimamente, tem vindo a ganhar relevo devido à importância que tem dado à cultura organizacional, de tal forma que “uma comunicação interna eficaz alinha informações e conhecimentos com os empregados, auxiliando no engajamento e impactando positivamente no desempenho da organização” (2016: 216). Na perspetiva de De Marchis (2007) existem treze elementos chave que devem configurar na estratégia de comunicação de uma organização para que esta tenha êxito no cumprimento dos objetivos previamente fixados.

Flexível	A comunicação interna deve conseguir adaptar-se aos vários contextos de mudança
Transparente	A comunicação interna deve ser transparente para que passe a ideia de credibilidade e fiabilidade. Os colaboradores devem sentir que não são manipulados
Objetiva	Intimamente ligada com a anterior, a informação objetiva assegura a sua melhor compreensão
Surpreendente	Surpreender com informação que não se espera
Atrativa	A atratividade da apresentação ajuda à aceitação
Adequada	A informação deve ser adequada ao público quanto à forma e quantidade
Oportuna	A informação deve ser dada quando o colaborador necessita dela
Coerente	A informação deve ser coerente com a missão estabelecida
Rápida	O colaborador deve ser informado em primeiro lugar pelas vias oficiais
Partilhar	A informação não deve ser escondida mas sim partilhada
Integradora	A comunicação interna deve ter em conta o valor da participação dos colaboradores
Amiga	Sentimento de segurança e confiança na organização
Continua	A comunicação deve ser contínua sem ser maçadora

Quadro 2.2 – Elementos chave de uma Comunicação Interna Eficaz

Adaptado de De Marchis, 2007: 266-270.

Em suma, uma estratégia de comunicação interna permite às organizações beneficiarem de uma harmonização laboral e de um equilíbrio funcional que as conduz a alcançar a *performance* desejada.

2.4.3 Comunicação Interna através da Liderança

O contexto das organizações tem constantemente sido confrontado com mudanças de caráter económico, tecnológico e social atingindo inevitavelmente os meios de comunicação e os processos produtivos. Qualquer cenário de mudança indica que toda a estratégia será posta em causa e será necessário repensar o modelo de “negócio” para que se possa alinhar novos objetivos e metas a atingir.

Neste sentido, diversos autores apontam a liderança como peça fundamental dessa nova estratégia através do seu papel essencial no contexto da comunicação na organização. A falha da comunicação pode implicar uma falha estrutural da organização (Afonso, 2010).

É da competência do líder a tarefa de levar o sistema a dar resposta às exigências propostas pela organização sendo de extrema importância a maneira como influencia e lidera os indivíduos na orientação dos seus esforços para os objetivos organizacionais. Cabe, assim, à liderança indicar o caminho, o objetivo comum e motivar o relacionamento entre equipas e áreas funcionais (Cerantola, 2016). Cabe, ainda, ao líder manter com a sua equipa uma comunicação interna espontânea de forma a ter conhecimento de possíveis conflitos que possam surgir e de imediato combatê-los (De Marchis, 2007). “Liderança, nessa perspetiva, é o grau de influência e relacionamento de poder com os demais indivíduos numa organização (Bergamini, 2009 citado por Cerantola, 2016: 219).

Na opinião do autor Cunha (2005), a liderança é um conceito antigo na área da gestão e dos estudos organizacionais e por vezes é difícil chegar-se a um consenso relativamente a uma definição. Contudo, enuncia a seguinte definição de liderança, “A liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros” (citando House et al., 1999: 184).

A comunicação interna está, desta forma, diretamente ligada ao processo de liderança, pois ela é a chave do relacionamento interpessoal no qual, através do processo comunicativo, os líderes influenciam colaboradores na realização das suas tarefas comprometendo-os, assim, com o alcance dos objetivos e metas traçadas. Liz Yeomans (2006) dá o exemplo dos líderes carismáticos²² que com o seu dom comunicacional se relacionam emocionalmente com os seus colaboradores sendo lembrados muito tempo depois de terem mudado para as outras organizações, tal é o seu poder de influenciar os

²² O líder carismático inspira nos subordinados sentimentos de lealdade, admiração e identificação. São descritos como “autoconfiantes, com convicções firmes, muita energia, um entusiasmo contagiante e a capacidade de manipular símbolos de poder e de sucesso para exercer uma atração emocional sobre os seguidores” (Jr, Nye, 2009: 82)

outros. Desta forma, a comunicação é uma ferramenta estratégica para o exercício da liderança.

O desafio que se coloca ao nível da liderança é o de consolidar o papel de comunicador, não somente como orientação de uma equipa de trabalho, mas também como “agente de transformação e adaptação organizacional” (Cerantola, 2016: 220). Tem assim papel fundamental a comunicação na liderança no alinhamento estratégico organizacional onde deverá estimular o fluxo comunicacional através de diálogos abertos permitindo trocas de informação que permitam encontrar soluções mais adequadas a eventuais problemas organizacionais.

Sendo assim caberá à liderança “estimular a criação de um ambiente organizacional que incentive a adoção de estratégias e práticas que fortaleçam as trocas, o diálogo (...) entendidas como um repositório de conhecimentos que favoreçam os negócios, os relacionamentos e a comunicação” (Cerantola, 2016: 220).

2.4.4 Instrumentos da comunicação interna

São vários os instrumentos ao dispor da comunicação interna que proporcionam o estabelecimento das diferentes tipologias de informação e dão a conhecer as políticas e ações das organizações. Estes instrumentos são fundamentais na partilha da missão e valores em causa no projeto organizacional tendo como objetivo central a integração dos colaboradores na lógica global da organização (Dutermé, 2002).

Segundo este autor as diferentes tipologias de informação na base de qualquer organização assentam em três grandes áreas (Dutermé, 2002):

- ✓ Associadas ao trabalho e aos procedimentos – estão relacionadas com a organização do trabalho, com as tarefas diárias;
- ✓ Associadas aos regulamentos – normas institucionais a serem respeitadas por toda a comunidade;
- ✓ Associadas ao contexto – situam os colaboradores face ao contexto dentro da empresa e perante a sociedade em geral.

Estas tipologias de informação visam alcançar, através de um plano rigoroso e de ações estratégicas de comunicação interna: a) motivação dos colaboradores face às suas tarefas, b) segurança no trabalho, c) maior conhecimento e identificação quanto à missão, objetivos e valores da organização, d) promover o espírito de equipa e sentimento de pertença à organização através da divulgação do papel de cada colaborador, e) distinguir o papel da organização face à sociedade em geral (Brandão, 2015).

Na perspetiva do autor De Marchis os instrumentos “são os meios através do qual se dão a conhecer os objetivos da comunicação interna” (2007: 147) e uma vez que a lista é

vasta é necessário que consoante o tipo de informação assim se escolha a ferramenta mais adequada para a sua transmissão tendo em conta o seu contexto. Quanto ao suporte para a transmissão da mensagem, este pode ser *oral*/ utilizado diariamente marcando o ritmo de trabalho, *escrito*, por exemplo, ofícios, manuais de normas e procedimentos, regulamentos entre outros, os *audiovisuais* muito utilizado hoje em dia a videoconferência e os *meios informáticos* o caso do e-mail e da intranet (Duterme, 2002).

A eficiência, objetivo final de qualquer organização, está intimamente relacionada à existência de adequados instrumentos de comunicação, capazes de auxiliar as decisões e ações administrativas. A boa elaboração e divulgação de objetivos, normas, rotinas de trabalho e metas a alcançar são indispensáveis para uma administração eficaz.

2.5 O Manual de Normas e Procedimentos como instrumento de comunicação interna numa organização

O Manual de Normas e Procedimentos (MNP) é um dos variados instrumentos de comunicação interna. Objeto central deste trabalho, o MNP poderá ser definido como um conjunto de normas, procedimentos, tarefas e funções de cada departamento e de cada trabalhador (De Marchis, 2007). No entanto, e como não é objetivo deste trabalho académico fazer uma explanação exaustiva do MNP, mas sim apresentar em concreto o MNP do Gabinete de Promoção da Dádiva de Sangue e Voluntariado do IPST, IP²³, este ponto apenas tem como intenção fazer uma breve reflexão teórica sobre o MNP como instrumento de comunicação interna, uniformização e simplificação em termos administrativos.

Segundo De Marchis, o MNP é de extrema importância para as organizações no geral, mais ainda mais para as empresas de grande dimensão. Quantos de nós, no mundo laborar, não perdeu a visão do conjunto, desconhecendo as atividades e finalidades dos outros setores. Organizações com serviços dispersos no espaço poderão facilmente conhecer as tarefas de todos no serviço e permitirá a cada um colocar-se em contacto com a pessoa adequada, algo imprescindível para uma comunicação eficaz (2016).

É neste contexto que surge a ideia da criação de um MNP como instrumento de comunicação interna que congrega, de forma simples, clara e objetiva normas e procedimentos de um Gabinete que se encontra desconcentrado por várias zonas do território nacional. Pretende-se com o Manual fornecer os elementos necessários, através da uniformização de procedimentos, atualizados, com linguagem simples mas com rigor legal e acessível a todos os colaboradores. Busca-se, por um lado, tornar serviços mais

²³ O MNP será apresentado no Capítulo seguinte.

próximos e acessíveis e por outro, serviços mais dotados de capacidade de resposta de forma rápida e eficaz às necessidades do cidadão.

O MNP tem como objetivo descrever as atividades realizadas dentro de uma organização, num departamento ou num gabinete. A intenção passa por reunir a informação de forma sistemática e criteriosa atuando como instrumento facilitador da comunicação interna na organização. O MNP é um documento formal que tem por objetivo apresentar as atividades de forma a estabelecer coerência nas ações dos colaboradores. Daí a relevância de, no âmbito deste trabalho, se ter apostado na implementação de um MNP num gabinete com algumas fragilidades em termos da aplicação de conhecimentos face às funções inerentes. O MNP permite, assim, que cada colaborador conheça as suas obrigações no âmbito organizacional e ao mesmo tempo fica a saber de forma clara as expectativas que estão postas sobre ele (De Marchis, 2007). Poderíamos, então, distinguir o MNP como um guia interno direcionado aos procedimentos específicos dos colaboradores da organização.

Tal como qualquer instrumento de comunicação interna, o MNP apresenta vantagens e desvantagens sendo elas resumidas no quadro seguinte:

Vantagens	Desvantagens
- Fonte de informação e conhecimento para toda a organização - Uniformização de normas e procedimentos nos vários Serviços da mesma organização - Apresenta a forma de fazer correto - Facilita os contactos - Permite que se saiba melhor a quem dirigir-se - Cada um conhece as suas responsabilidades e o que é esperado dele. - Instrumento integrador de novos funcionários - Congregação de normas, regulamentos, despachos e orientações técnicas - Instrumento de apoio à gestão - Instrumento de Assessoria à Direção	- Nunca pode ser considerado completo e terminado - Deverá ser constantemente atualizado sob pena de se tornar disfuncional

Quadro 2.3 – Vantagens e desvantagens do MNP

Fonte: Adaptado de De Marchis, 2007.

Em suma, os MNP oferecem um método formal para a realização de tarefas de forma coerente, bem planeada, que devem estar rigorosamente vinculadas à missão, valores e metas da organização oferecendo um rumo de ações e execuções apropriadas. A boa elaboração e divulgação das normas e rotinas de trabalho são a alavanca para o elevado desempenho de um determinado departamento.

De referir ainda, que atualmente, os manuais não precisam necessariamente de ter um formato impresso. Com o desenvolvimento das TIC temos assistido, nas organizações, a

uma comunicação em rede colocando todos os colaboradores, independentemente da sua localização geográfica em permanente partilha e divulgação de informação. A internet é um elemento fundamental para o desenvolvimento da sociedade em rede, pois é através dela que se estabelecem novas redes de relações para as pessoas e atividades (Cardoso, 2005). Segundo Castells, a internet é o “(...) instrumento através do qual as pessoas, as empresas, as organizações e as instituições formam as suas redes de interação” (2005: 29). Neste sentido, a tendência é que as organizações difundam virtualmente os MNP, isto é, sejam disponibilizados a todos os colaboradores através da intranet, correio eletrónico, etc.

CAPÍTULO III – O MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS DO GABINETE DE COMUNICAÇÃO E PROMOÇÃO DA DÁDIVA E VOLUNTARIADO

3.1 O Instituto Português de Sangue e da Transplantação, IP – IPST, IP

Em 1958 através do Decreto-Lei n.º 41 498, de 2 de janeiro, é criada a primeira estrutura orgânica responsável pelo exercício da Medicina Transfusional, designada por Instituto Nacional de Sangue, entidade dependente do então, Ministério do Interior – Direção-Geral da Assistência. Em 1976, foi publicado o Despacho de 7 de julho, da Secretaria de Estado da Saúde, consequência do trabalho desenvolvido por um grupo de profissionais de conceituada idoneidade tendo, então, ficado elaborado um esboço da futura Rede Nacional de Transusão Sanguínea.

Nos anos 80, a falta de sangue, e a emergência de novas doenças transmissíveis, como a SIDA, fizeram sobressair as ineficiências existentes e, até certo ponto, a ausência de uma organização nacional clara e eficiente. É então que, a investigação da ciência médica e o avanço tecnológico neste setor têm grande incremento, o que veio permitir maior generalização e aperfeiçoamento da terapêutica transfusional. Por outro lado, o desenvolvimento da estrutura de prestação de cuidados de saúde, bem como a diferenciação e sofisticação das técnicas médicas e cirúrgicas realizadas geraram necessidades crescentes em componentes sanguíneos, levando à disseminação, não planeada, de múltiplos serviços de sangue.

A crescente complexidade do processo e as exigências científicas, técnicas e de segurança que lhe são inerentes, obrigaram a uma definição precisa das regras a aplicar desde a colheita à administração terapêutica, surgindo, desta forma, o Decreto-Lei n.º 294/90, de 21 de setembro, onde define atribuições e competências específicas ao Instituto Português do Sangue. O Instituto Português do Sangue aparece como um organismo público, dotado de personalidade jurídica e autonomia técnica, administrativa e financeira, que integra a rede de serviços personalizados do Ministério da Saúde.

Através da Portaria n.º 901/94 de 6 de outubro, constitui-se os serviços territorialmente desconcentrados, os Centros Regionais de Sangue de Lisboa, Porto e Coimbra. Em 2007, foi aprovado o Decreto-Lei n.º 270/2007 de 26 de julho, estabelecendo uma nova orgânica para o Instituto Português do Sangue, tendo como missão: regular, a nível nacional, a atividade da medicina transfusional e garantir a disponibilidade e a acessibilidade de componentes sanguíneos de qualidade, seguros e eficazes.

Em 2012 com o Decreto-Lei n.º 39/2012 de 16 de fevereiro²⁴, o Instituto Português do Sangue passa a designar-se Instituto Português do Sangue e da Transplantação, IP e nele são definidas a missão e as suas atribuições. Acolhe as atribuições cometidas aos Centros de Histocompatibilidade, e por outro lado, absorveu as atribuições operacionais ao nível da colheita e da transplantação e de investigação científica nos domínios do sangue e da transplantação antes integradas na Autoridade para os Serviços de Sangue e da Transplantação, extinta por processo de fusão.

Atualmente, o IPST, IP²⁵ tem por missão garantir e regular, a nível nacional, a atividade da medicina transfusional e da transplantação e garantir a dádiva, colheita, análise, processamento, preservação, armazenamento e distribuição de sangue humano, de componentes sanguíneos, de órgãos, tecidos e células de origem humana.

Promover a dádiva de sangue, células, tecidos e órgãos, perseguindo a auto-suficiência nacional é uma das atribuições²⁶ do IPST, IP. Pedra basilar da sua visão Institucional, é através das muitas ações desenvolvidas, que no IPST, IP e nos respetivos Centros de Sangue e da Transplantação, se comunica com o exterior, através de várias campanhas e atividades dirigidas tanto a segmentos de públicos específicos, como à comunidade em geral. Valores como a solidariedade, a cidadania, a responsabilidade social e o altruísmo, são exponenciados em diversas ações que tem ao seu dispor, gratuitamente.

Desta forma, prospera um cenário onde a sociedade contribui para si mesma através do gesto altruísta, benévolo, simples e generoso, onde o simples gesto da dádiva permite a qualidade da vida de muitos.

3.2 Breve análise à Dádiva de Sangue

A Dádiva de Sangue constitui a base de um variado conjunto de terapias fundamentais que, na maior parte das vezes, possibilitam salvar até três vidas²⁷. O Sangue e os seus componentes são usados em procedimentos cirúrgicos diários, bem como em tratamentos que prolongam e/ou melhoram a qualidade de vida do doente recetor da transfusão de

²⁴ Este Decreto de Lei aparece no seguimento da execução do Plano de Redução e Melhoria da Administração Central - PREMAC no Ministério da Saúde tendo por objetivo o reforço de competências de cada entidade dentro da sua missão.

²⁵ É um Instituto Público integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia técnica, administrativa, financeira e património próprio. Prossegue atribuições do Ministério da Saúde, sob superintendência e tutela do respetivo Ministro (art.º 1º do Decreto-Lei n.º 39/2012 de 16 de Fevereiro).

²⁶ N.º 2 do Art.º 3º do Decreto-Lei n.º 39/2012 de 16 de Fevereiro.

²⁷ De acordo com a informação do IPST, IP

sangue²⁸. É neste sentido que a missão do IPST, IP é de importância maior para toda a sociedade. Garantir a disponibilidade de sangue humano e de componentes sanguíneos não é uma missão fácil, uma vez que não depende unicamente do seu esforço *per se* mas também, e igualmente importante, de todos os cidadãos anónimos que num gesto de solidariedade dão um pouco de si, o sangue.

Em 2016, o IPST, IP realizou 5.130 sessões de colheita de sangue em todo o território nacional, tendo colhido 183.627 dádivas de sangue. No entanto, e de acordo com dados do próprio Instituto, a tendência que se tem verificado ao longo dos anos é de um decréscimo, tanto no número de inscrições para a dádiva, ou seja, o número de indivíduos que se dispõe a dar sangue, como também nas dádivas efetivas, isto é, indivíduos que ao fazerem inscrição puderam, de facto, efetuar a sua dádiva de sangue (fig.: 3.1).

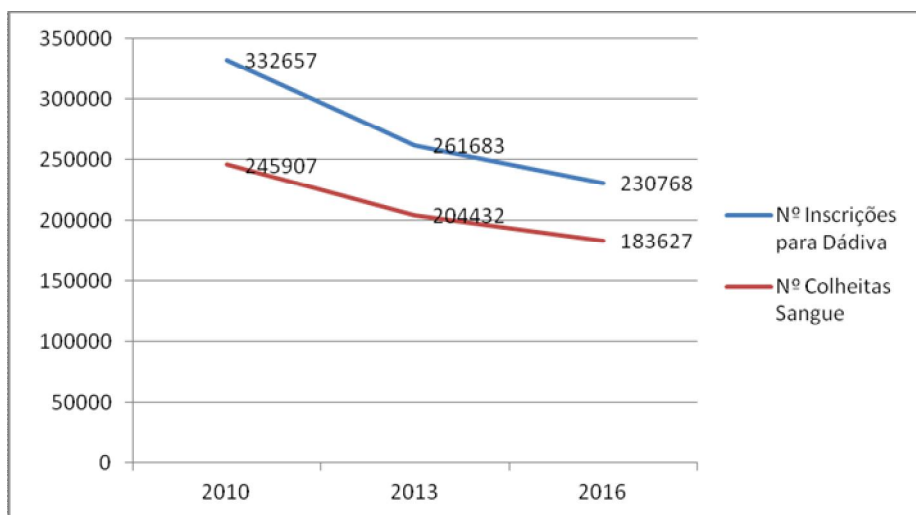


Fig.: 3.1 – Número de inscrições para a dádiva e número de colheitas de sangue (dádivas) nos anos de 2010, 2013 e 2016 no IPST, IP.

Fonte: IPST, IP

Ainda de acordo com dados do Instituto, em 2010 houve 332.657 inscrições para a dádiva de sangue no IPST, IP enquanto em 2016 esse valor diminuiu para 230.768 inscritos. Tendência que se vê acontecer também com o número de colheitas de sangue, passando de 245.907 em 2010 para 183.627 em 2016. Verifica-se assim, em 2016, um decréscimo na ordem de 25,33% nas colheitas de sangue face a 2010.

Ao longo do ano as dádivas de sangue não ocorrem de forma regular. Analisando a fig.: 3.2 constata-se que, claramente, por um lado, existem períodos em que o número de colheitas se destaca fortemente, nomeadamente, entre os meses de março/abril e outubro/novembro e, por outro, existe alturas em que o número de colheitas desce drasticamente, sendo eles os meses de dezembro/janeiro e junho/setembro.

²⁸ Retirado do Site do IPST, IP: www.ipst.pt

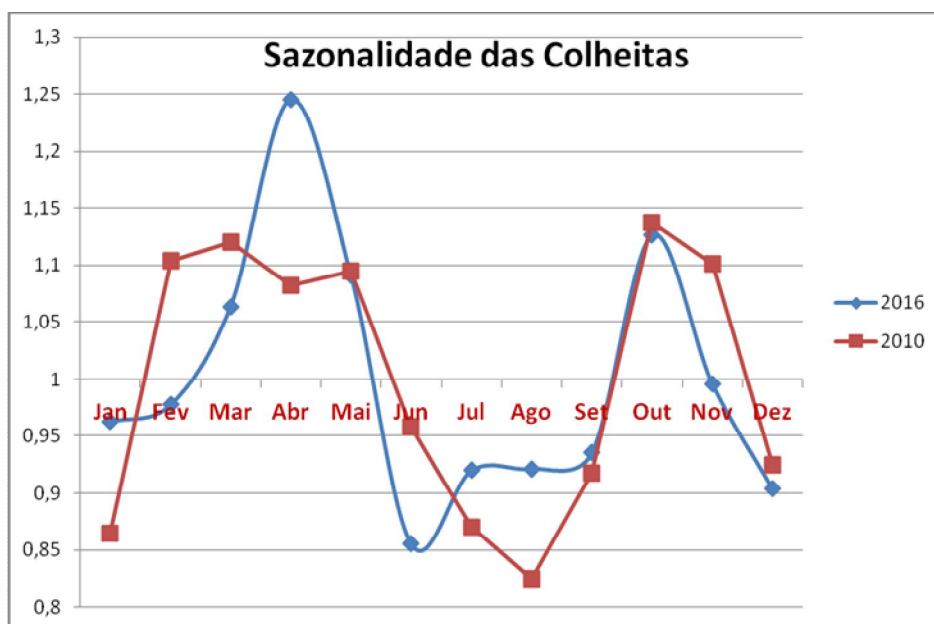


Fig.: 3.2- Sazonalidade das colheitas de sangue no IPST, IP

Fonte: IPST, IP

Esta sazonalidade é explicada pelo facto de estarmos perante um período tipicamente de férias em que as pessoas tendencialmente se deslocam para fora da sua zona de residência alterando as suas rotinas. Apesar do esforço do IPST, IP, quer na aposta de campanhas de promoção da dádiva, quer, até mesmo, na deslocação dos seus serviços para os locais escolhidos pelos seus dadores, sejam eles praias, parques de campismo ou festividades, estes são meses que inevitavelmente o número de dádivas efetivas é bem menor face aos restantes meses do ano.

Tanto a diminuição do número de colheitas ao longo dos anos, como a sazonalidade das mesmas são preocupações constantes do IPST, IP. Na verdade, esta tendência será inquietante se o número de colheitas diminuir de tal modo que não seja suficiente para garantir a disponibilidade de sangue humano e de componentes sanguíneos, atendendo às necessidades nacionais. Daí a importância de toda uma equipa de profissionais que diariamente apostam numa comunicação de sensibilização e promoção da dádiva de sangue junto da população, levando a instituição a definir uma política de comunicação cuidadosa, específica e de âmbito solidário, pois toda a sua atividade é decorrente do gesto voluntário dos cidadãos.

3.3 O Gabinete de Comunicação e Promoção da Dádiva e Voluntariado

O Gabinete de Comunicação e Promoção da Dádiva e Voluntariado (GCPDV) constitui uma unidade orgânica do IPST²⁹ que se divide no Setor da Promoção da Dádiva e Voluntariado, Setor de Comunicação e Relações Públicas e Núcleos de Comunicação, Promoção da Dádiva e Voluntariado de Lisboa, Coimbra e Porto (fig. 3.3).

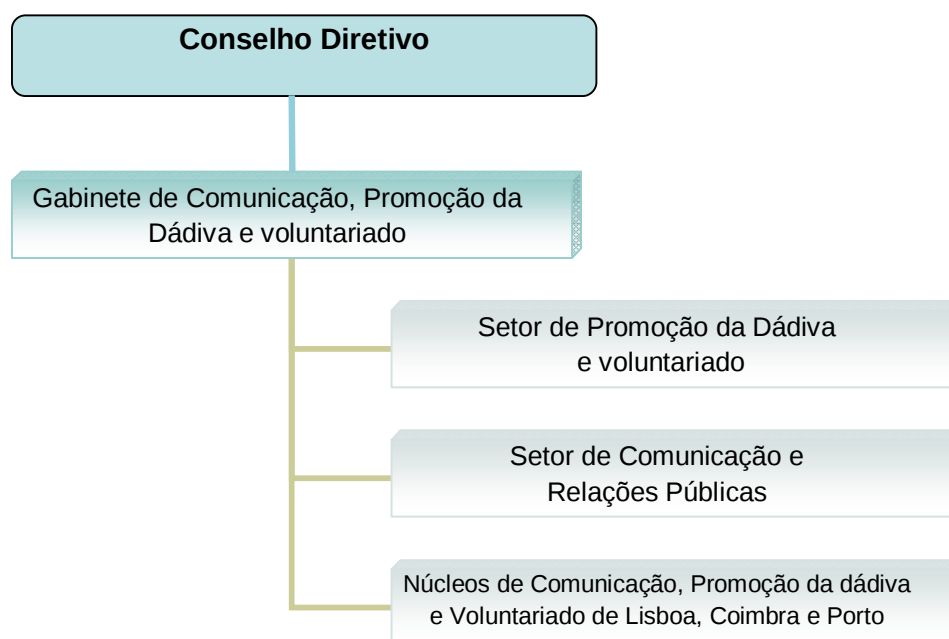


Fig. 3.3 – Organograma do GCPDV

Fonte: Adaptado do Organograma do IPST, IP.

As suas competências são várias, entre as quais “Assegurar a comunicação regular de todos os dados reconhecidamente relevantes com vista a decisões mais esclarecidas dos cidadãos e comunidade” (Plano de Atividades IPST, IP, 2016: 106). Devido à sua representação a nível nacional (o caso dos Núcleos) é fundamental a difusão e articulação da informação entre eles.

Um dos objetivos operacionais definidos pelo GCPDV no âmbito do Plano de Atividades consiste em “Melhorar a comunicação e articulação entre os vários setores de promoção da dádiva do IPST, IP, no âmbito da informação/atividade relacionada com o cartão nacional de dador de sangue, galardões, apoios financeiros concedidos pelo IPST, IP e outra que venha a ser considerada relevante” (Plano de Atividades IPST, IP, 2016: 107)

É neste sentido que este trabalho pretende dar o seu contributo. O Manual de Normas e Procedimentos tem a pretensão de ser um instrumento informativo que através de

²⁹ O IPST é constituído pelas seguintes unidades orgânicas a nível nacional: a) Serviços Centrais; b) Coordenações Nacionais e c) Gabinetes. (ver Anexo D – Organograma do IPST, IP)

um plano estratégico comunicacional servirá para clarificar as tarefas e atividades do Gabinete que terá como objetivo final um melhor desempenho profissional que culminará na satisfação do cidadão. Para que o cidadão, e neste caso, mais concretamente, o dador de sangue, seja bem esclarecido é fundamental que a informação que lhe seja transmitida seja clara e verdadeira para que se sinta motivado e sensibilizado à causa da Instituição.

3.4 O Manual de Normas e Procedimentos do Gabinete de Comunicação e Promoção da Dádiva e Voluntariado - GCPDV

Como enunciado na breve apresentação do IPST, IP, a missão deste instituto público passa por inúmeras responsabilidades que têm fortes e diretas implicações com a vida humana. O sangue é considerado um dos bens mais preciosos que existe não podendo ser fabricado artificialmente. Posto isto, é necessário que se apele à boa vontade e altruísmo da sociedade para que este bem essencial à vida nunca falte e com ele seja reposta a qualidade de vida dos muitos cidadãos que, infelizmente se encontram fragilizados com doenças ou problemas de saúde.

Desta forma, e de acordo com o âmbito da área funcional do IPST, IP na sociedade portuguesa, é de todo fundamental a existência de articulação entre serviços e seus colaboradores de forma a atingir-se a eficiência e eficácia da missão do Instituto. Considerando uma observação participada da autora deste projeto, há muito que se verifica a necessidade de um instrumento de comunicação interna como o MNP neste Serviço, uma vez que a informação se encontra dispersa não chegando da mesma forma aos vários serviços desconcentrados. Na verdade, verifica-se a carência de um instrumento facilitador compilando normas e orientações técnicas de suporte à atividade do GCPDV.

A proposta de elaboração do MNP tem como principal finalidade colmatar uma deficiência do Gabinete, constatada e assumida pelas diferentes linhas hierárquicas, no que diz respeito a uniformização de procedimentos diários. Esta uniformização é fortalecida através da produção e posterior utilização por todos os colaboradores de um documento atualizado, com linguagem simples, mas cumprindo o rigor legislativo. É propósito deste Manual a reunião de orientações técnicas e esclarecimentos emitidos referentes ao cartão nacional de dador de sangue, galardões, seguro do dador, apoios financeiros e outros pedidos de informação, por via eletrónica. O MNP servirá de elemento agregador dos elementos dispersos no espaço, mas fundamentais para levar a cabo a missão do gabinete.

O MNP tem como destinatários todos os colaboradores do GCPDV incluindo os colaboradores dos Núcleos de Comunicação, Promoção da Dádiva e Voluntariado de Lisboa, Coimbra e Porto de forma a muni-los de um instrumento de trabalho facilitador.

Sendo assim, os objetivos a atingir com este MNP são:

- Compilar e clarificar as normas e procedimentos do Gabinete;
- Diminuir erros operacionais na elaboração das atividades poupando tempo e custos;
- Aproximar todos os colaboradores que integram o Gabinete aumentando a eficácia e reduzindo recursos;
- Melhorar a comunicação e relação entre todos os membros do GCPDV;
- Melhorar a qualidade da informação solicitada e prestada.

Todos os procedimentos incluídos neste Manual e que se encontram suportados por base legislativa são enunciados fazendo referencia a essa mesma legislação. Foi necessário fazer uma compilação de toda a legislação cobrindo todos os procedimentos inerentes ao Gabinete para que o Manual reunisse todo o rigor legal que se deverá respeitar aquando do cumprimento de determinada tarefa.

Este Manual assenta em dois elementos-chave que sustentam toda a atividade do Gabinete dando origem a todos os procedimentos visados neste projeto, a saber: o Dador de Sangue e as Organizações de Dadores de Sangue. É para estes dois públicos externos que todos os colaboradores do GCPDV do IPST, IP se empenham diariamente de forma a cumprir a sua missão de reconhecimento, valor social e humano da dádiva de sangue, estimulando a sua prática desinteressada.

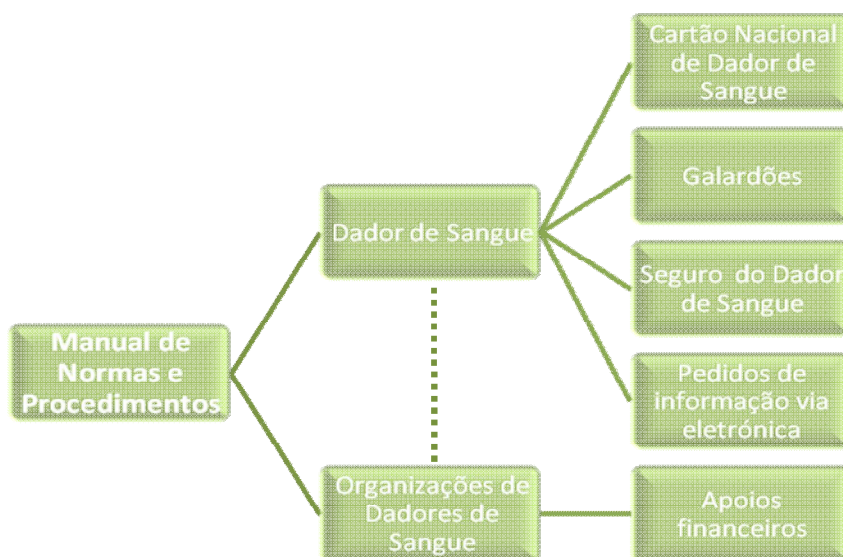


Figura 3.4 – Conteúdo informativo das normas e procedimentos do Manual do GCPDV

Apesar de na figura 3.4 os procedimentos se encontrarem diferenciados entre “Dador de Sangue” e “Organizações de Dadores de Sangue” eles estão intimamente interligados. Isto é, as Organizações de Dadores de Sangue existem com a finalidade de promover a

dádiva de sangue junto de potenciais dadores de sangue, logo, o Dador de Sangue está incluído dentro da Organização. Esta é a razão pela qual, na Figura 3.2 a relação entre Dador de Sangue e Organizações de Dadores de Sangue estar representada a tracejado. A escolha de representar desta forma o descritivo do MNP deve-se ao facto de existir legislação própria que regulamenta as Organizações de Dadores de Sangue permitindo assim fazer leituras ligeiramente diferentes, com procedimentos também eles diferentes.

De referir ainda que, o propósito da elaboração deste Manual passa pela sua distribuição via *online* a todos os colaboradores do GCPDV para que todos tenham igual forma de acesso ao mesmo. O MNP será submetido à crítica e aperfeiçoamento por parte dos colaboradores envolvidos na área de atuação do Gabinete ficando em aberto, também, possibilidade de dinamizar sessões explicativas sobre o Manual nos diferentes Núcleos com o objetivo de clarificar o conteúdo do mesmo.

Posto isto, importa desenhar a estrutura do MNP começando, em primeiro lugar, pelos elementos constantes em qualquer publicação criada pelo IPST, IP (quadro 3.1) e, em segundo lugar, pelos itens que compõem o projeto em concreto (quadro 3.2).

Campos Fixos	Designação	Características ou elementos base
Capa	É a primeira identificação do documento	Título e Subtítulo (se existir); Logotipo do IPST, IP; Fundo de cor vermelha com letras a cor branca.
Ficha técnica	Elementos relativos ao autor ou à equipa técnica que elaborou o documento	Título do documento; Autor ou equipa que elaborou o documento e Serviço correspondente; Contacto – e-mail ou morada; Data do documento.
Índice	Enumeração de todo o documento	Enumeração de capítulos, títulos e subtítulos do documento.
Glossário		Definição de termos técnicos ou palavras-chave utilizados ao longo do documento.
Listagem de abreviaturas		Definição das usadas ao longo do documento.
Referências bibliográficas/ Fontes		Lista de obras e legislação consultadas elencadas por ordem alfabética.
Anexos		Documentos ou Informação complementar ao MNP.

Quadro 3.1 – Elementos fixos do Manual de Normas e Procedimentos do GCPDV

Existem algumas normas estabelecidas para este tipo de documento que irão ser tidas em conta na idealização deste Manual, nomeadamente, a capa (o desenho e cores a adotar estão pré-estabelecidas), cabeçalho e rodapé das páginas que compõem o Manual, o tipo de letra recomendado é “Arial”, tamanho 12, justificado com parágrafo 1,5 linhas.

O quadro seguinte apresenta os elementos constituintes do Manual apresentando, assim, o objeto em concreto.

Campos Adaptável	Designação	Características ou elementos base
<u>Campo 1</u>	Nota introdutória	Apresentação do Manual para o leitor compreender todo o documento.
<u>Campo 2</u>	Dador de Sangue	Definição de todos os procedimentos dirigidos ao Dador de Sangue.
<u>Campo 3</u>	Organizações de Dadores de Sangue	Definição de todos os procedimentos dirigidos às Organizações de Dadores de Sangue.

Quadro 3.2 – Elementos móveis do Manual de Normas e Procedimentos do GCPDV

Não obstante, este instrumento aqui delineado não se apresenta como um documento fechado devendo ser atualizado no caso de alterações nas funções do Gabinete, como deve também ser alvo de escrutínio dos seus utilizadores de forma a aperfeiçoar o seu conteúdo atendendo sempre à sua pertinência informacional.

De seguida apresentam-se os conteúdos de cada campo, de acordo com a informação presente no quadro 3.2, com a seguinte ordem de exibição:

Campo 1: Nota introdutória

Campo 2: Dador de Sangue

- o Campo 2.1: Cartão Nacional de Dador de Sangue
- o Campo 2.2: Diploma, Certificados e Medalhas
- o Campo 2.3: Seguro do Dador de Sangue
- o Campo 2.4: Pedidos de informação por via eletrónica

Campo 3: Organizações de Dadores de Sangue

- o Campo 3.1: Apoios financeiros

Campo 4: Glossário

Campo 5: Listagem de Abreviaturas

Campo 6: Referências Bibliográficas/Fontes

Campo 7: Anexo I – Modelo de respostas a questões frequentes

CAMPO 1 – NOTA INTRODUTÓRIA

Este campo tem como propósito definir o objetivo do Manual e a sua relevância no contexto organizacional.

O Manual de Normas e Procedimentos tem como objetivo principal reunir, num só documento, todas as normas e procedimentos a ter no desempenho das atividades inerentes ao Gabinete de Comunicação e Promoção da Dádiva e Voluntariado (GCPDV) do Instituto Português de Sangue e Transplantação, IP (IPST, IP). Este documento é entendido como uma peça fundamental à execução uniforme de procedimentos cujo objetivo é operacionalizar as tarefas diárias dos colaboradores do Gabinete.

Este Manual destina-se a todos os colaboradores afetos ao GCPDV tanto nos Serviços Centrais como nos serviços de Promoção da Dádiva de Sangue de Lisboa, Coimbra e Porto servindo de orientação à sua atividade profissional.

A grande finalidade deste Manual é sensibilizar todos os colaboradores da importância da uniformização de normas e procedimentos no desempenho diário das suas tarefas de forma a atingir a eficácia e eficiência da missão do Gabinete.

A sua relevância fundamenta-se na disponibilização aos colaboradores de um modelo único ajustado à legislação em vigor, discriminando todos os procedimentos de forma clara e concreta, estando cada tema identificado por uma cor específica de forma a permitir a coerência na interpretação e a agilidade do tratamento dos processos.

Não é considerado um documento fechado apelando à sua dinamização no sentido de contributos/melhorias assentes na experiência, já comprovada, de todos os colaboradores que trabalham nesta área. Vivendo nós na era das novas tecnologias de informação e comunicação e aproveitando o seu contributo para a agilização de processos, este documento será disponibilizado via eletrónica a todos os colaboradores facilitando, desta forma, o seu acesso, bem como está identificada uma ligação à equipa responsável com endereço próprio para poder deixar as suas sugestões na melhoria deste Manual (ex.: mdp-cnds-comunica@ipst.min-saude.pt).

CAMPO 2 – DADOR DE SANGUE

Este campo tem por finalidade definir todos os procedimentos do GCPDV em que o alvo visado é o Dador de Sangue.

Campo 2.1 – O Cartão Nacional de Dador de Sangue

Ao dador de sangue é atribuído um Cartão Nacional de Dador (Fig.: 3.3), após a realização da primeira dádiva de sangue. Esse pedido deverá ser efetuado pelo Serviço de Sangue onde o dador fez a sua dádiva.

Compete ao IPST, IP, o processamento do cartão nacional de dador e eventuais correções que surjam desse mesmo processamento, cabendo aos serviços de sangue o

fornecimento de toda a informação relativa à identificação completa do dador de sangue, grupo sanguíneo, número de dádivas realizadas, respetivas datas e locais.

A **emissão do Cartão Nacional de Dador de Sangue** é da exclusiva responsabilidade da Imprensa Nacional – Casa da Moeda, S.A.



Fig.: 3.5 – Cartão Nacional de Dador de Sangue

O Cartão Nacional de Dador de Sangue além de identificar a pessoa como Dador também serve para consulta do registo das dádivas. O Cartão possui um *chip* (ver fig.: 3.5) que permite a sua leitura e gravação através de um equipamento de leitura (igual ao utilizado no cartão de cidadão) existente nos vários Serviços de Sangue (Centros de Sangue e da Transplantação de Lisboa, Coimbra e Porto e Serviços de Sangue de Hospitais).

Um dos direitos consagrados na legislação referente ao Dador de Sangue é a atribuição da **isenção do pagamento das taxas moderadoras** no acesso às prestações do Serviço Nacional de Saúde (SNS), nos termos da legislação em vigor (alínea f) do n.º 1 do art.º 6º da Lei n.º 37/2012 de 27 de Agosto).

A form titled 'DECLARAÇÃO' from the IPST. It contains a paragraph stating that for the purposes of the Decree-Law n.º 113/2011, the donor declares that they are a blood donor and SNS user. Below this, there are four numbered checkboxes for the donor to indicate their status: 1. 'Deu sangue no ___/___/___ e ___/___/___ nos dias ___/___ e ___/___' (I donated blood on ___/___/___ and ___/___/___ on days ___/___ and ___/___); 2. 'Está impossibilitado de dar sangue temporariamente por razões médicas desde ___/___/___, tendo efetuado anteriormente 10 ou mais dádivas.' (I am temporarily unable to donate blood for medical reasons since ___/___/___, having previously donated 10 or more times); 3. 'Está impossibilitado de dar sangue definitivamente por razões médicas desde ___/___/___, tendo efetuado anteriormente 10 ou mais dádivas.' (I am permanently unable to donate blood for medical reasons since ___/___/___, having previously donated 10 or more times); 4. 'Efetuou até à presente data ___ dádivas de sangue.' (I have donated ___ times of blood up to the present date). At the bottom, there is a line for the date 'Por ser verdade e ter sido pedida, se passa a presente declaração que vai ser datada e assinada: IPST, IP – Serviços Centrais, ___/___/___'. The footer includes the IPST logo and contact information: 'Av. da Índia, 1000-008 Lisboa T: (21) 21000048 F: (21) 21000077 www.ipst.pt'.

Fig.: 3.6 - Declaração para efeitos de isenção das taxas moderadoras no SNS

Condições para obter a isenção:

O Dador de Sangue deverá apresentar o seu Cartão no respetivo Centro de Saúde (desde que este possua o equipamento referido anteriormente) disponibilizando o código *pin* que é facultado na carta de envio do Cartão. Quando o Dador de Sangue não consegue fazer prova por esta via deverá solicitar ao Serviço de Sangue onde fez a dádiva, ou, em alternativa, ao IPST, IP, a emissão de uma declaração (fig.: 3.6) atestando a sua condição elegível à atribuição da referida isenção.

Não obstante, e para que o Dador possa requerer, junto do seu Centro de Saúde, a isenção do pagamento das taxas moderadoras deverá, o mesmo, encontrar-se numa das três situações constantes na fig. 3.7.



Fig. 3.7 – Situações em que o dador pode requerer a isenção do pagamento das taxas moderadoras no SNS.

Quando solicitada a declaração para obtenção da isenção do pagamento das taxas moderadoras, cabe ao colaborador do GCPDV verificar a situação do dador tendo em conta as dádivas registadas nas bases de dados existentes para o efeito (BNDC ou ASIS).

NOTA:

Quando a informação das dádivas não é coincidente entre Dador e IPST, IP deverá ser solicitada ao Dador informação sobre o local da colheita das dádivas uma vez que existem determinados Serviços de Sangue que não possuem ligação direta com a base de dados

BNDC³⁰. Nesta situação, o Dador de Sangue deverá fazer prova dessas dádivas para que as mesmas sejam consideradas e atualizado o seu registo.



Envie as suas dúvidas e melhorias para mnp-cnds-comunica@ipst.min-saude.pt

Campo 2.2 – Diploma, Certificados e Medalhas

De acordo com a alínea e) do n.º 1 do art.º 6 da Lei n.º 37/2012, o Dador de Sangue tem direito ao reconhecimento público. Neste sentido, o Dador de Sangue é galardoado pela sua dedicação inerente à dádiva de sangue da seguinte forma:

- a) **Diploma de Dador de Sangue**, aos dadores que completem 10 dádivas de sangue, concedido pelo Presidente do Conselho Diretivo do IPST, IP (fig.: 3.8).



Fig. 3.8 – Diploma das 10 dádivas

Processo de emissão:

- 1º Cabe aos Serviços de Sangue a solicitação do referido Diploma;
- 2º Confirmação, através da ficha de identificação do Dador de Sangue (BNDC), do número total de dádivas;
- 3º Impressão do Diploma e envio para assinatura do Presidente do Conselho Diretivo do IPST, IP;

³⁰ Os Serviços de Sangue que ainda não têm ligação direta com a base de dados nacional do cartão são: Todos os Hospitais do norte do país (S. João, Sto. António, Vila Nova de Gaia, Viana do Castelo e Famalicão); os Hospitais do Alentejo (Elvas, Portalegre, Évora, Beja, Litoral Alentejano); IPO de Lisboa e Porto; Hospitais da Universidade de Coimbra; Hospital de Viseu, Hospital de Vila Franca de Xira e Hospitais das Ilhas.

- 4ª Após receção enviar o Diploma para o Serviço de Sangue que solicitou a emissão.
- b) Medalha Cobreada, aos Dadores de Sangue que tenham completado 20 dádivas (fig.: 3.9);
 - c) Medalha Prateada, aos Dadores de Sangue que tenham completado 40 dádivas (fig.: 3.10);
 - d) Medalha Dourada, aos Dadores de Sangue que tenham completado 60 dádivas (fig. 3.11);
 - e) Medalha Dourada, aos Dadores de Sangue que tenham completado 100 dádivas (fig.: 3.12).



Fig.: 3.9 – Medalha das 20 dádivas.



Fig.: 3.10 – Medalha das 40 dádivas



Fig.: 3.11 – Medalha das 60 dádivas



Fig.: 3.12 – Medalha das 100 dádivas

Todas as Medalhas são acompanhadas de respetivo Certificado (fig.: 3.13) concedido pelo Ministro da Saúde.



Fig.: 3.13 – Certificado que acompanha as Medalhas

Processo de emissão:

1º Cabe aos Serviços de Sangue a solicitação dos referidos Certificados;

2º Confirmação, através da ficha de identificação do Dador de Sangue (BNDC), do número total de dádivas;

3º Impressão do Certificado e envio para assinatura do Ministro da Saúde;

4ª Após receção enviar o Certificado para o Serviço de Sangue que solicitou a sua emissão.



Envie as suas dúvidas e melhorias para mnp-galardões-comunica@ipst.min-saude.pt

Campo 2.3 – Seguro do Dador de Sangue

A dádiva de sangue é um ato seguro, no entanto não isento da possibilidade de ocorrência de algum incidente ou reação adversa para o dador. É neste sentido que a Lei n.º 37/2012 de 27 de agosto de 2012 prevê o direito ao **seguro do dador** por parte do dador ou do candidato a dador de sangue dando garantia de que as complicações e acidentes relacionados com a dádiva de sangue serão devidamente reparados.

Desta forma, o dador de sangue ou candidato a dador de sangue tem *direito a ser indemnizado pelos danos resultantes*:

- a) A título de Responsabilidade Civil, independentemente de culpa, das instituições públicas com serviços de colheita de sangue, por danos decorrentes da dádiva de sangue ou resultantes de complicações da dádiva, imediatas ou tardias;
- b) A título de Acidentes Pessoais, todos os dadores ou candidatos a dadores de sangue que se encontrem em local de colheita, bem como os dadores ou candidatos a dadores convocados, por entidade competente, que se desloquem, no trajeto de ida ou regresso, para locais de colheita de sangue.

Ativação do Seguro:

O prazo de participação de sinistro por parte do segurado ao segurador é de oito dias imediatos após o seu conhecimento.

Forma de participação do sinistro:

1. Responsabilidade Civil

- a) Em caso de sinistro com um dador de sangue, ocorrido após a dádiva, abrangendo as complicações imediatas tardias, deverá ser preenchido, assinado e carimbado o impresso de Participação de Sinistro de Responsabilidade Civil - Modelo IMP.72.54.1 (fig. 3.14);

Fig. 3.14 - Formulário de Participação de Sinistro – Responsabilidade Civil

b) Nº da Apólice de Seguro: 8103399000001

c) Após a recolha de informação necessária para a participação de sinistro, a mesma terá de ser enviada para a Lusitânia para o correio eletrónico: sinistros@lusitania.pt ou para o Fax: 707 50 46 56.

2. Acidentes Pessoais

a) Em caso de um acidente pessoal, deverá ser preenchido, assinado e carimbado o impresso de Participação de Sinistro de Acidentes Pessoais – Modelo 380/2010/12 (fig.: 3.15);

Fig. 3.15 - Formulário de Participação de Sinistro – Acidentes Pessoais

- a) Nº de Apólice de Seguro: 8141495000001;
- b) Após a recolha de informação necessária para a participação de sinistro, a mesma terá de ser enviada para a Lusitânia para o correio eletrónico: sinistros@lusitania.pt ou para o Fax: 707 50 46 56.

Responsabilidade dos procedimentos acima descritos:

- Deve o responsável da Sessão de Colheita preencher o Modelo de Participação adequado e enviá-lo, no prazo requerido, para a seguradora, tal como acima referido;
- O envio da participação de sinistro para a seguradora pelos meios indicados e o consequente acionamento do seguro em causa dependem de confirmação pela Chefia/Responsável de Colheitas ou do Diretor Técnico do Centro de Sangue e Transplantação (CST);
- Todo e qualquer contacto com a Seguradora é feito a partir do IPST, IP/CST, dado ser este Instituto a entidade segurada para efeitos deste Seguro. O Dador de Sangue articula com o IPST, IP/CST a sua situação de sinistro, não ocorrendo qualquer contacto inicial deste com a seguradora.



Envie as suas dúvidas e melhorias para mnp-seguro-comunica@ipst.min-saude.pt

Campo 2.4 – Informações por via eletrónica

Sendo o Facebook a maior rede social em todo o mundo com o maior número de usuários, torna-se imprescindível a sua utilização na estratégia comunicacional adotada pelo IPST, IP quanto à sensibilização, promoção e divulgação da dádiva de sangue. Neste sentido, este campo será direcionado, por um lado, a descrever os procedimentos adotados na disponibilização de informação da atividade do IPST, IP através da página de **Facebook**³¹ e, por outro lado, no envio de esclarecimentos que são diariamente solicitados através dos **e-mails** criados para o efeito.

I. Facebook

- a) Endereço eletrónico: dador@ips.min-saude.pt;
- b) Diariamente é colocado um *post* alusivo à dádiva de sangue e de sensibilização à população em geral;

³¹<https://www.facebook.com/Instituto-Português-do-Sangue-e-da-Transplantação-IP-216964194998749/>

- c) Sempre que se considere alguma informação relevante no que diz respeito à atividade do IPST, IP, nomeadamente, o Dia Nacional e Mundial do Dador de Sangue, entre outros, será também divulgada;
- d) Serão respondidas todas as questões colocadas diretamente na página como também através de mensagem privada utilizando o Anexo I – Modelo de Respostas a Questões Frequentes ou reencaminhando para os Serviços competentes (quadro 3.3).

II. E-mails

- a) cartao@ipst.min-saude.pt para informações sobre o cartão nacional de dador de sangue;
- b) gabrp@ipst.min-saude.pt para informações gerais sobre a dádiva de sangue;

Quando às questões colocadas que não são da competência direta do GCPDV deverão ser direcionadas para os seguintes endereços eletrónicos dos Núcleos pertencentes ao Gabinete (quadro 3.3).

Endereço eletrónico	Tipo de Assunto
omedicoresponde@ipst.min-saude.pt	Informações clínicas e condições de elegibilidade para a dádiva de sangue.
promocaocstl@ipst.min-saude.pt	Informações relacionadas com sessões de colheitas organizadas pelo Gabinete de Promoção da Dádiva do Centro de Sangue e Transplantação de Lisboa.
promocaocstc@ipst.min-saude.pt	Informações relacionadas com sessões de colheitas organizadas pelo Gabinete de Promoção da Dádiva do Centro de Sangue e Transplantação de Coimbra.
promocaocstp@ipst.min-saude.pt	Informações relacionadas com sessões de colheitas organizadas pelo Gabinete de Promoção da Dádiva do Centro de Sangue e Transplantação do Porto.

Quadro 3.3 – Endereços eletrónicos para esclarecimentos e dúvidas



Envie as suas dúvidas e melhorias para mnp-web-comunica@ipst.min-saude.pt

CAMPO 3 – ORGANIZAÇÕES DE DADORES DE SANGUE

Este campo tem por finalidade definir todos os procedimentos do GCPDV em que o alvo visado são as **Organizações de Dadores de Sangue**.

Anualmente é aberto procedimento concursal para atribuição de apoios financeiros pelo IPST, IP às Organizações de Dadores de Sangue. Este tem como finalidade a promoção da dádiva de sangue entre a população como complemento á atividade do IPST, IP.

O procedimento concursal realiza-se em cinco fases (fig. 3.16):



Fig.: 3.16 – Fases do procedimento concursal das Organizações de Dadores de Sangue

1. Procedimento de candidatura

- Anúncio de abertura de procedimento num jornal diário de grande circulação nacional e no *site* do IPST, IP;
- Procedimento específico para as Federações de Associações de Dadores de Sangue e Associações de Dadores de Sangue;
- É obrigatório a utilização de formulário disponibilizado pelo IPST, IP, (Fig.: 3.17);
- As candidaturas são dirigidas ao Presidente do Conselho Diretivo do IPST, IP.

Fig. 3.17 – Formulário de candidatura a apoios financeiros

2. Avaliação

A decisão de elegibilidade das despesas depende do plano de ação aprovado e da definição de rubricas orçamentais elegíveis que constarão no Anexo I do formulário financeiro próprio, disponibilizado pelo IPST, IP (Fig. 3.18).

Fig. 3.18 – Anexo I do Formulário de candidatura a apoios financeiros

3. Financiamento

- A forma de cálculo do apoio financeiro a conceder, respeitando os limites máximo e mínimo definidos, terá por base o número de colheitas efetivas (dadores aprovados) realizadas, em ações desenvolvidas por cada entidade, no período de 01 de janeiro a 31 de dezembro do ano anterior àquele em que decorre o projeto, sendo a fórmula de cálculo a infra:

$X = (B/A) \times C$, sendo:

X – montante a atribuir a cada entidade;

A – número total de unidades colhidas pelo conjunto de entidades que se candidatam;

B – total da verba disponível para apoio a estes projetos;

C – número de unidades colhidas por cada entidade no período de referência (ano civil anterior).

- A transferência pelo IPST, IP do montante dos apoios a atribuir a cada entidade, realiza-se nos termos e prazos seguintes:
 - I. 10.000€ nos 30 dias subsequentes à assinatura do contrato e pagamento do valor remanescente de forma faseada mediante reembolso das despesas apresentadas, com o valor mínimo de 25% do montante total do financiamento aprovado, no caso das Associações de Dadores de Sangue;
 - II. 50% do montante atribuído nos 30 dias subsequentes à assinatura do contrato e pagamento do valor remanescente de forma faseada mediante reembolso das despesas apresentadas, com o valor mínimo de 25% do montante total do financiamento aprovado, no caso das Federações de Associações de Dadores de Sangue.

4. Contratualização

- No prazo de 10 dias úteis a contar da data da comunicação da aprovação do financiamento a cada Organização de Dadores de Sangue é obrigatório a entrega dos seguintes documentos:
 - ✓ Certidão comprovativa da situação contributiva regularizada perante a segurança social e a administração fiscal.
- A formalização da atribuição do apoio financeiro dá-se através da celebração do contrato escrito entre o IPST, IP e as Organizações de Dadores de Sangue de forma a regular o apoio financeiro concedido.

NOTA:

A não apresentação desta documentação determina a impossibilidade de celebração do contrato e consequentemente da concessão dos apoios.

5. Controlo Técnico e Financeiro

- As entidades beneficiárias devem submeter à entidade financiadora relatórios intercalares e finais de execução técnica e financeira no prazo máximo de 30 dias a contar do termo do período a que respeitam. Discrimina-se na fig.: 3.19 quais os elementos a constar em cada um dos relatórios.

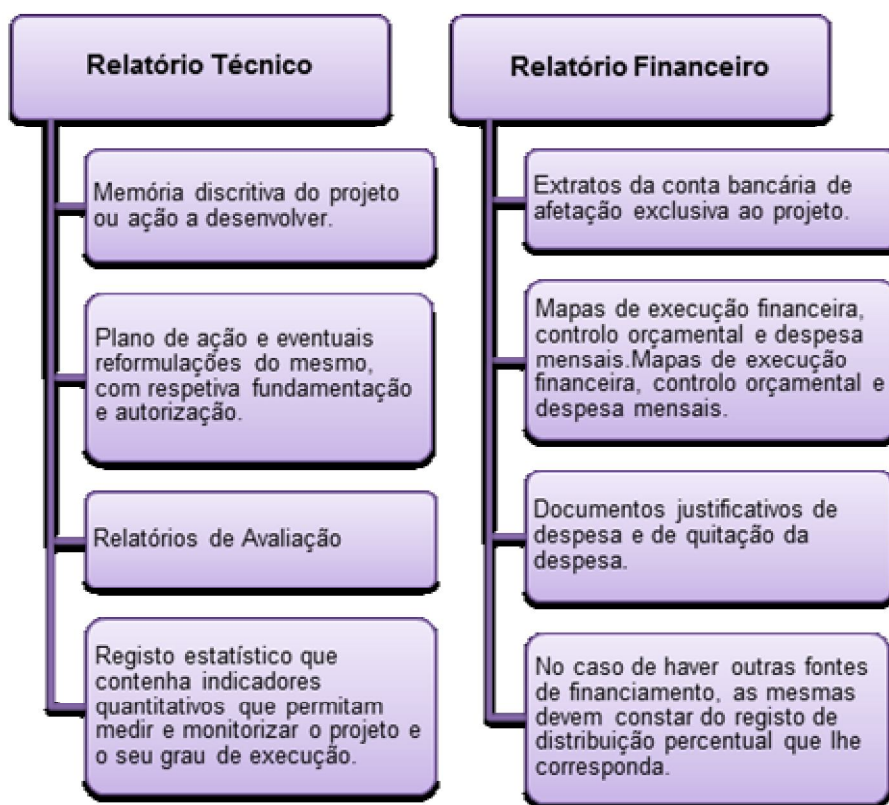


Fig. 3.19 – Informação a constar nos Relatórios Técnico e Financeiro.

- Os documentos comprovativos das despesas realizadas deverão ser originais, fiscalmente aceites e que cumpram os requisitos legalmente obrigatórios.
- O saldo devedor que possa ser eventualmente apurado no final da execução do projeto deve ser devolvido no prazo máximo de 30 dias úteis após a receção da comunicação por parte do IPST, IP.



Envie as suas dúvidas e melhorias para mnp-ods-comunica@ipst.min-saude.pt

CAMPO 4 – GLOSSÁRIO

Seguindo a ordem alfabética, este campo elenca todos os conceitos utilizados no âmbito do MNP tendo por intuito a uniformização de conceitos a utilizar por todos os colaboradores.

- ✚ **Acidente:** O acontecimento com caráter súbito, fortuito e imprevisível, devido a causa externa alheia à vontade do dador ou candidato a dador, que lhe cause lesão corporal, perturbação funcional ou doença de que resulte incapacidade temporária, permanente ou morte, verificadas clinicamente.
- ✚ **Apoio Financeiro:** Disponibilização de financiamento para investimento em intervenções e projetos que garantam o rigor dos resultados e constituam uma resposta complementar e alinhada com os objetivos da Instituição (Portaria n.º 258/2013 de 13 de Agosto).
- ✚ **ASIS:** Base de dados com registo dos dadores de sangue utilizada nos Serviços de Colheita a nível nacional;
- ✚ **BNDC:** Base de dados com o registo dos dadores de sangue a nível nacional;
- ✚ **Candidato a Dador de Sangue:** Aquele que se apresente num local de colheita e declare ser sua vontade doar sangue (Decreto-Lei n.º 83/2013 de 24 de junho).
- ✚ **Cartão Nacional de Dador de Sangue:** O cartão nacional de dador de sangue é considerado documento idóneo e bastante para fazer prova da condição de dador de sangue, nomeadamente, para efeitos de isenção do pagamento das taxas moderadoras no acesso às prestações do SNS, nos termos da legislação em vigor. Do cartão constará informação relativa à identificação completa do dador de sangue, grupo sanguíneo, número de dádivas realizadas, respetivas datas e locais (Portaria n.º 124-A/2013 de 27 de Março).
- ✚ **Certificado:** É uma forma de reconhecimento público do Dador de Sangue para galardoar os dadores que completem 20, 40, 60 e 100 dádivas de sangue (Portaria n.º 124-A/2013 de 27 de Março).
- ✚ **Complicações da dádiva:** Toda a reação e evento adverso com relação temporal e causal com uma determinada dádiva de sangue.
- ✚ **Complicação imediata:** Aquela que ocorre antes do dador abandonar o local de colheita.
- ✚ **Complicação tardia:** Aquela que ocorre depois do dador abandonar o local de colheita e no período máximo de 90 dias após a data da colheita.
- ✚ **Dádiva de Sangue:** A dádiva de sangue é um ato cívico, voluntário, benévolo e não remunerado (Lei n.º 37/2012 de 27 de Agosto). Uma dádiva corresponde a uma

inscrição (de um dador) aprovada em triagem clínica e aprovada e/ou suspensão em colheita (Glossário IPST, IP).

- ✚ **Dador de Sangue:** Entende-se por dador de sangue aquele que, depois de aceite clinicamente, doa benevolmente e de forma voluntária parte do seu sangue para fins terapêuticos (Lei n.º 37/2012 de 27 de Agosto).
- ✚ **Diploma:** É uma forma de reconhecimento público do Dador de Sangue para galardoar os dadores que completem 10 dádivas de sangue (Portaria n.º 124-A/2013 de 27 de Março).
- ✚ **Locais de colheita:** Toda a área afeta à dádiva de sangue na qual o dador ou candidato a dador se encontra ou deva dirigir-se para a dádiva de sangue.
- ✚ **Organizações de Dadores de Sangue:** Consideram-se organizações de dadores de sangue as organizações que tenham como objeto a promoção altruísta e desinteressada da dádiva de sangue, estimulando esta prática entre os cidadãos (Lei n.º 37/2012 de 27 de Agosto). Para fins de atribuição de apoios financeiros apenas as pessoas coletivas privadas sem fins lucrativos podem candidatar-se aos mesmos de acordo com o n.º 2.º do Regulamento dos Programas de Apoio Financeiro.
- ✚ **Segurado:** Entidade sujeita à obrigação de segurar (alínea i) do art.º 2.º do Decreto-Lei n.º 83/2013 de 24 de junho).
- ✚ **Serviços de Sangue:** São as estruturas ou organismos responsáveis pela colheita e análise de sangue humano ou de componentes sanguíneos, qualquer que seja a sua finalidade, bem como pelo seu processamento, armazenamento e distribuição quando se destinam à transfusão (Glossário IPST, IP).
- ✚ **Sinistro:** O evento causador de danos que desencadeia o acionamento da cobertura do risco prevista no contrato (alínea j do art.º 2.º do Decreto-Lei n.º 83/2013 de 24 de junho).

CAMPO 5 – LISTAGEM DE ABREVIATURAS

Este campo lista as siglas usadas ao longo do Manual de Normas e Procedimentos.

CST – Centro de Sangue e Transplantação

GCPDV – Gabinete de Comunicação, Promoção da Dádiva e Voluntariado

IPST, IP – Instituto Português de Sangue e da Transplantação

SNS – Serviço Nacional de Saúde

CAMPO 6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS/FONTES

Este campo descreve uma lista exaustiva de **diplomas legais** que suportam todos os procedimentos expostos no MNP. A lista de diplomas é ostentada seguindo a lógica de apresentação dos campos descritos no Manual. Todos os diplomas se encontram em vigor procedendo-se à sua atualização quando o quadro legal assim o exija.

Será também elencada as fontes referenciadas ao longo do Manual e que serviram de base de conhecimento a toda a informação disponibilizada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cartão Nacional de Dador de Sangue

- Art.º n.º 2 da Portaria n.º 124-A/2013, de 27 de Março – estabelece as normas aplicáveis à atribuição do Cartão Nacional de Dador de Sangue.
- Decreto-Lei n.º 113/2011, de 29 de Novembro – Regula o acesso às prestações do Serviço Nacional de Saúde por parte dos utentes no que respeita ao regime das taxas moderadoras.
- Circular Normativa n.º 36 de 2011, de 28 de Dezembro – Meios de comprovação para isenção do pagamento de taxas moderadoras.
- Circular Normativa n.º 30 de 2013, de 30 de Setembro – Alteração dos pontos IV, V, VII, VIII e IX da Circular Normativa n.º 36/2011, de 28 de Dezembro e respetiva republicação.
- Circular Normativa n.º 08 de 2016, de 31 de Março – Alteração do regulamento de aplicação de taxas moderadoras.

Diploma, Certificados e Medalhas

- Art.º n.º 3 da Portaria n.º 124-A/2013, de 27 de Março - estabelece as normas aplicáveis à atribuição do reconhecimento público pela dádiva regular de sangue.

Seguro do Dador de Sangue

- Decreto-Lei n.º 83/2013, de 24 de junho – Cria o Seguro do Dador de Sangue;
- Norma de Serviço n.º 1 de 29/01/2016 – Prazos e procedimentos para participação de sinistro em caso de acionamento do seguro de dador de sangue.

Associações de Dadores de Sangue

- Art.º n.º 8 da Lei n.º 37/2012, de 27 de agosto – o papel das Associações de Dadores de Sangue no que diz respeito ao Estatuto do Dador de Sangue;
- Portaria n.º 258/2013, de 13 de Agosto – Aprova o Regulamento dos Programas de Apoio Financeiro a atribuir pelos serviços e organismos centrais do Ministério da saúde;

- Portaria n.º 339/2013, de 21 de novembro - primeira alteração à Portaria n.º 258/2013, de 13 de agosto.
- Deliberação n.º 001/CD/2016 – Alteração da alínea b) do Capítulo II da Deliberação n.º 0052/CD/2014.

FONTES

- Decreto-Lei n.º 267/2007, de 24 de julho - estabelece o regime jurídico da qualidade e segurança do sangue humano e dos componentes sanguíneos, respetivas exigências técnicas, requisitos de rastreabilidade e notificação de reações e incidentes adversos graves e as normas e especificações relativas ao sistema de qualidade dos serviços de sangue, com vista a assegurar um elevado nível de proteção da saúde pública;
- Glossário do IPST, IP;
- Plano de atividades 2016 do IPST, IP;
- www.ipst.min-saude.pt

CAMPO 7 – ANEXO I - MODELO DE RESPOSTAS A QUESTÕES FREQUENTES

Este campo é fundamental no que diz respeito à coerência das respostas às questões que são colocadas diariamente aos vários colaboradores do GCPDV. Estando organizadas desta forma, proporciona, maior facilidade de consulta por qualquer colaborador, rapidez na resposta e consequentemente maior eficiência no atendimento ao dador. Este campo será permanentemente atualizado de acordo com novas questões que possam aparecer e sejam consideradas relevantes no âmbito da prestação do IPST, IP.

Estou constipado, posso dar sangue?

Aguarde uma semana até se candidatar à dádiva novamente.

Estou grávida, posso dar Sangue?

Enquanto estiver grávida não poderá dar sangue.

NOTA: Em caso de interrupção da gravidez/aborto/gravidez ectópica antes das 12 semanas e sem perda significativa de sangue poderá candidatar-se à dádiva de sangue sendo avaliada pelo profissional que realiza a triagem clínica (critério médico). Caso haja perda significativa de sangue nas circunstâncias acima mencionadas (interrupção de gravidez/aborto/gravidez ectópica) aguardar 6 meses para se candidatar à dádiva de sangue.

Estou a amamentar, posso dar sangue?

Deve esperar 3 meses após parar a amamentação. (A dádiva de sangue durante a amamentação pode reduzir as reservas de ferro e afetar a quantidade de ferro no leite materno).

Estou a tomar antibiótico?

Esperar 1 semana após a última toma, se os sintomas não reaparecerem

Fiz uma vacina, quanto tempo devo esperar?

Há períodos de espera diferenciados conforme a vacina. Regra geral deve esperar 4 semanas. Poderá enviar a sua questão para o e-mail omedicoresponde@ipst.min-saude.pt adicionando a informação clínica que dispõe sobre este assunto.

Fiz uma transfusão de sangue, posso dar sangue?

Todas as pessoas que receberam uma transfusão de sangue depois dos anos 80 do Séc. passado, estão inibidos da dádiva de sangue. Este impedimento relaciona-se com a doença de Creutzfeldt-Jakob (doença neurodegenerativa), vulgarmente conhecida como a variante humana da doença das vacas loucas, pode transmitir-se pela transfusão de sangue, tem um período de incubação de décadas e não existem até à presente data testes de rastreio para analisar o sangue doado. Assim, em 2004, o IPST, IP determinou, à semelhança de outros países, a suspensão para a doação de sangue todos os potenciais dadores que tenham recebido transfusões de sangue a partir de 1980. Esta decisão pode não ser definitiva, avanços científicos podem revogar esta situação. Felizmente é uma doença que está em declínio na Europa e nos Estados Unidos da América, em consequência das medidas tomadas pelas Autoridades de Saúde. Qualquer alteração será prontamente divulgada.

Fiz uma tatuagem ou um piercing, quanto tempo devo esperar?

Deve esperar 4 meses para se candidatar novamente à dádiva.

Fui operado, posso dar sangue?

Em condições normais, deve aguardar 4 meses. Caso tenham surgido complicações após cirurgia aguardar 6 meses.

Fui ao dentista, quanto tempo tenho que esperar?

Esperar uma semana antes de se candidatar à dádiva.

O dador solicita informação sobre o Cartão Nacional de Dador de sangue, mas não se identifica corretamente:

Por favor, envie-nos o seu nome completo, data de nascimento e local onde efetua as suas dádivas, para podermos verificar o pedido do cartão.

O dador solicita informações médicas:

Por favor envie a sua questão para o endereço de e-mail: omedicoresponde@ipst.min-saude.pt adicionando a informação clínica que dispõe sobre este assunto.

O dador solicita informações sobre a Medula Óssea:

Por favor, envie a sua questão para o endereço de e-mail: cedace@ipst.min-saude.pt

O dador pede inserção de dádivas efetuadas em serviço hospitalar na BNDC:

Agradecemos o seu contacto e acusamos a receção dos comprovativos das dádivas efetuadas em serviço hospitalar externo ao IPST,IP. O número total de dádivas foi atualizado, na base de dados do cartão nacional de dador de sangue, bem com as últimas ocorrências/dádivas (limitado a 5 registos por inserção manual).

O que é preciso para ser dador de sangue?

Para ser dador de sangue é necessário ter 18 anos, 50 kg e estar saudável. Caso tenha dúvidas sobre algum aspeto clínico, poderá contactar os nossos serviços através do e-mail omedicoresponde@ipst.min-saude.pt ou candidatar-se à dádiva numa Sessão de Colheita de Sangue onde, durante a triagem, poderá esclarecer as suas dúvidas.

Para dar sangue devo estar em jejum?

Se vai dar sangue, tome o seu pequeno-almoço normalmente, se efetuar a sua dádiva no período da tarde, assegure-se que fez a digestão do almoço. No final, ser-lhe-á servida uma pequena refeição, mas é sobretudo muito importante beber bastante água e manter-se hidratado.

Qual o limite de idade para dar sangue?

A idade pré-estabelecida para a dádiva de sangue é entre os 18 e os 65 anos, sendo considerado os 60 anos, a idade limite para a primeira dádiva. Porém, podem verificar-se as seguintes exceções previstas no Decreto-Lei n.º 267/2007 de 24 de Julho:

- 17 a 18 anos – exceto se considerado juridicamente como menor, ou mediante consentimento dos pais ou tutor legal de acordo com o estabelecido na lei;

- Dadores pela primeira vez com mais de 60 anos – ao critério do médico do serviço de sangue;
- Mais de 65 anos – com autorização do médico do serviço de sangue, concedida anualmente.

Quais os locais de colheita?

São muitos os locais onde pode efetuar uma dádiva. Os Centros de Sangue e Transplantação de Lisboa, Coimbra e Porto e ainda os Hospitais com Serviço de Colheita. Para saber mais sobre locais e horários de Sessões de Colheita, clique no seguinte link <http://ipst.pt/index.php/espaco-dador/sessoes-colheita-sangue>, podendo optar por consultar o planeamento através da aplicação IPST, IP (www.ipst.pt) ou a plataforma interativa (www.dador.pt).

NOTA: Excecionalmente e por motivos alheios à nossa vontade, as Sessões de Colheita aqui apresentadas podem sofrer alterações. Antes de deslocar-se, sugerimos que confirme na véspera a realização da Sessão de Colheita pretendida.

Que tipo de identificação preciso para dar sangue?

O candidato à dádiva de sangue deve fazer acompanhar-se de identificação válida com fotografia (Cartão do Cidadão, BI, Passaporte, Carta de Condução, Passe Social, Cartão de Identificação de Empresa ou Instituição, etc.) Caso tenha o seu cartão nacional de dador faça também acompanhar-se deste documento, pois permitirá fazer o registo da sua dádiva. Se ainda aguarda emissão do cartão nacional de dador, saiba que pode efetuar normalmente as suas dádivas, pois quando este for emitido, nele conterá toda a informação constante na base de dados.

Que tipo de isenção tem o dador atualmente:

Atualmente o dador de sangue tem direito à total isenção do pagamento das taxas moderadoras no Serviço Nacional de Saúde se tiver efetuado mais de 30 dádivas na vida ou se tiver pelo menos 2 dádivas nos últimos 12 meses, incluindo os candidatos à dádiva impedidos temporária ou definitivamente de dar sangue por razões de ordem médica, desde que tenham efetuado 10 ou mais dádivas válidas. A isenção será válida por um ano a contar da data da penúltima dádiva. A prova desta situação pode ser efetuada através de declaração emitida pelo IPST, IP ou pelo serviço responsável pela colheita. Para saber mais informação sobre este assunto, por favor, clique no seguinte link: <http://ipst.pt/index.php/sangue-faqs/148-em-que-circunstancias-poderei-beneficiar-da-sencao-do-pagamento-de-taxas-moderadoras>

Que análises são feitas ao Sangue doado?

As análises efetuadas ao sangue doado têm por finalidade prevenir a transmissão de doenças através do sangue. Assim são sempre realizadas análises de pesquisa dos agentes e dos anticorpos das hepatites B e C, HIV1 e HIV2 (SIDA) e os anticorpos da Sífilis. Assim, quando recebe o resultado das suas análises, informando-o que estas foram negativas, estão a considerar-se apenas as anteriormente referidas. As análises realizadas seguem o padrão do resto da Europa e dos Estados Unidos da América, não se realizando, por exemplo, análises às gorduras do sangue (colesterol e triglicéridos), à diabetes (açúcar no sangue) ou à gota (ácido úrico) como por vezes se supõe.

Sou diabético, posso dar Sangue?

Se tem diabetes e toma insulina para controlo da doença, não poderá dar sangue, pois pode interferir com a sua saúde. Porém, se tem a sua doença controlada através de comprimidos (antidiabéticos orais), poderá candidatar-se à dádiva de sangue. Se após a triagem (critério médico) se verificar que não há prejuízo para a sua saúde, poderá fazer uma dádiva de sangue normalmente. A segurança de quem dá sangue e de quem recebe é um objetivo fundamental na dádiva de Sangue.

Tenho colesterol elevado, posso dar Sangue?

O colesterol elevado não inibe a dádiva de sangue.

Tenho herpes labial, quanto tempo tenho que esperar até dar sangue?

Deve esperar uma semana depois do desaparecimento da lesão.

Tenho problemas cardiovasculares?

Deverá dirigir-se a uma sessão de colheita para que a sua situação seja avaliada na triagem de dadores (critério médico).

Viajei para fora da Europa (Zona endémica de paludismo e malária), quanto tempo devo esperar?

Pode candidatar-se à dádiva de sangue após 4 meses. Será submetido a uma análise, cujo resultado sabe-se em cerca de 2 semanas. Caso o anticorpo da malária seja não reativo pode efetuar a sua dádiva normalmente.



Envie as suas dúvidas e melhorias para mnp-faq-comunica@ipst.min-saude.pt

CONCLUSÃO

Nas sociedades contemporâneas a necessidade de melhoria do desempenho de todos os organismos e serviços da Administração Pública tem-se mostrado um imperativo nos últimos anos, originando várias formas de gestão e de reformas de Estado. No entanto, ainda é visível alguma resistência à mudança por parte das organizações e respetivos colaboradores, que estavam habituados a padrões e rotinas largamente enraizados dificultando a introdução de novas práticas de inovação. Esta dificuldade em alterar hábitos cimentados tem consequências ao nível da comunicação, nomeadamente, entre as instituições públicas e os seus funcionários, que é, não raras vezes, ineficiente e ineficaz, não permitindo atingir um dos seus objetivos primordiais, que é transmitir informação coerente, clara e entendível ao cidadão. A ineficiente informação é muitas vezes consequência do uso de termos técnicos, de referências a diplomas legislativos de difícil interpretação e/ou por recurso a uma semântica demasiado formal e complexa, originando uma deficiente compreensão dos objetivos, uma insuficiente capacidade de realizar tarefas com qualidade e/ou uma quebra de produtividade e relações deficientes com os superiores hierárquicos (Carapeto, 2005). Esta questão torna-se de enorme relevância quando se pensa na influência que as decisões da Administração Pública têm na vida dos cidadãos.

É dentro de cada instituição que devem ser analisadas as medidas a adotar para a melhoria de todo o sistema de gestão para, posteriormente, dar lugar ao desenvolvimento de um plano, sua implementação e contínua revisão. Cada instituição tem especificidades próprias, um contexto interno e externo particular, pelo que a sua estratégia de gestão deverá ser concebida de forma a dar resposta a essas mesmas especificidades. É exatamente o que se pretende com a criação deste projeto: conceber um manual de normas e procedimentos que vá ao encontro das singularidades da instituição e ao mesmo tempo seja um exemplo de adaptabilidade à modernidade, no âmbito, tanto, da simplificação e desburocratização da informação, como no da construção e fortalecimento da sua imagem e identidade através da agilização e simplificação dos meios comunicacionais internos.

A criação deste Manual partiu da identificação das fraquezas identificadas no Gabinete em estudo, decorrentes da inexistência de uniformização de procedimentos, na dispersão de diplomas legais que sustentam esses mesmos procedimentos e num défice de informação clara, objetiva e coerente no atendimento ao cidadão refletindo-se, desta forma, numa prestação de serviços deficitária principalmente em termos comunicacionais. A este respeito, Salis Gomes (2001) afirma que a comunicação começa por ser um instrumento de mudança que deve ser visto como determinante para o desenvolvimento das relações interpessoais, uma vez que a existência de uma estratégia comunicacional bem estruturada conduz à satisfação dos seus colaboradores.

O manual de normas e procedimentos apresentado neste trabalho destina-se a todos os colaboradores do GCPDV do IPST, IP distribuídos a nível nacional. A utilização do mesmo será acompanhado de um plano de implementação que passará pela sua distribuição direta, via *e-mail*, a todos os colaboradores pertencentes ao Gabinete, e à disponibilização *on line*, via intranet, de modo a agilizar a sua consulta por parte de todos os colaboradores do Instituto. Este é um documento aberto a dúvidas e melhorias tendo em cada tema do manual um endereço eletrónico que permite a ligação à equipa responsável por esse mesmo tema. Será também proposto sessões dinamizadoras integrando todos os colaboradores do Gabinete, com o intuito de debater o conteúdo informativo solicitando novas contribuições da experiência profissional de cada um dos elementos, de forma a melhorar este instrumento de trabalho que concretiza uma política de comunicação interna e que por sua vez serve a missão e os valores estratégicos do Instituto.

A utilização do manual de normas e procedimentos visado neste trabalho tem o objetivo de aumentar a legibilidade dos documentos legais, tornando-os mais fáceis de interpretar, na medida em que a informação será transmitida de forma mais simples e objetiva. Esta facilidade na transmissão e compreensão da informação traduzirá um decréscimo de pedidos de informação e clarificação dos colaboradores dispersos pelo país, bem como, em consequência, reclamações dos cidadãos em virtude de informação pouco clara e útil, significando uma redução de trabalho evitável, como respostas aos pedidos de informação nos serviços de atendimento. Por outro lado, torna a atuação do organismo mais eficaz, aumentando a confiança dos cidadãos.

De salientar, que a criação deste Manual fomenta a comunicação e a partilha de conhecimentos no seio da Instituição sendo o primeiro instrumento de comunicação interna existente, neste tipo de formato.

Como em todos os trabalhos científicos, também neste se verificam limitações e constrangimentos no seu desenvolvimento. Algumas dessas limitações resultam do desconhecimento da autora no que diz respeito aos próprios procedimentos do Gabinete. Esta limitação foi-se dissipando ao longo do trabalho, uma vez que sendo colaboradora do Gabinete foi possível, mais facilmente, aceder aos conteúdos informativos. Por outro lado, o facto de este instrumento ser o primeiro, não havendo uma linha orientadora deste tipo de documento, colocou alguns desafios que se está certo terem sido superados, nomeadamente ao nível da estrutura formal e coerência informativa.

Posto isto, é fundamental reconhecer a importância da comunicação interna e desenvolvê-la de maneira clara, precisa e capaz de acompanhar as sucessivas mudanças organizacionais. Esta é a chave, por um lado, capaz de manter uma equipa motivada que se identifique com os valores e cultura da organização e, por outro, que permite estabelecer uma relação de transparência e confiança entre a Administração Pública e os cidadãos

através de funcionários públicos bem informados e capazes de informar bem. Assim, as organizações públicas não devem rezear a apresentação escrita das normas e procedimentos aos seus funcionários, as quais servem de guia e base de segurança aos mesmos enquanto competentes e responsáveis pela informação divulgada.

BIBLIOGRAFIA

- Adriano, Duarte Rodrigues, (1994), *Comunicação e Cultura, a experiência cultural na era da informação*, Lisboa, Editorial Presença, Lda;
- Afonso, Paulo Lourenço (2010) *Liderança, Elementos-chave do processo*, Lisboa, Escolar Editora;
- Almeida, Vítor, (2003) *A Comunicação Interna na Empresa*, Lisboa, Áreas Editora;
- Amaral, Diogo Freitas do, (1994) *Curso de Direito Administrativo*, Volume I, Coimbra, Edições Almedina, 2ª edição;
- Aníbal, António Anselmo (2003) "O Funcionário Público: Protagonista e agente da cidadania activa" em Maria Teresa Salis Gomes (coord.) et. al. *A face oculta da Governança, Cidadania, Administração Pública e Sociedade*, INA;
- Bellamy, Christine (2002) "From automation to knowledge management: modernizing British government with ICTS", *International review of Administrative Sciences*, 68, 2;
- Bilhim, João (2004), *A Governação nas Autarquias Locais*, Porto, Sociedade Portuguesa de Inovação;
- Bovaird, Tony e Elke Löffler (2003) "Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies" *International Review of Administrative Sciences*, 69, 3;
- Brandão, Nuno Goulart e Miguel Nuno Portugal, (2015), "A Comunicação Interna e o Intra-Empreendedorismo" em Susana Carvalho Spínola e Nuno Goulart Brandão, *Relações Públicas e Comunicação Organizacional*, Lisboa, Escolar Editora;
- Brinca, Maria de Jesus Viegas Rodrigues (2012) *A comunicação na Administração Pública. Estudo de caso do atendimento da Câmara Municipal de Lisboa*, Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação, Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa;
- Caupers, João, (2002), *Introdução à Ciência da Administração Pública*, Lisboa, âncora Editora;
- Caupers, João, (2009), *Introdução ao Direito Administrativo*, Lisboa, Editora Ancora, 10ª Edição;
- Caraça, João, (2005), "Trabalhar em rede ou sem rede?", em Gustavo Cardoso, António Firmino da Costa, Cristina Palma Conceição e Maria do Carmo Gomes, *A Sociedade em Rede em Portugal*, Campo de Letras;
- Carapeto, Carlos e Fátima Fonseca (2005) *Administração pública – Modernização, Qualidade e Inovação*, Edições Sílabo;
- Carapeto, Carlos e Fátima Fonseca (2014) *Administração pública – Modernização, Qualidade e Inovação*, Edições Sílabo, 3ª edição;
- Cardoso, Gustavo, António Firmino da Costa, Cristina Palma Conceição e Maria do Carmo Gomes, (2005), *A Sociedade em rede em Portugal*, Campo das Letras;
- Castells, Manuel, (2002), *A Sociedade em Rede*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian;
- Castells, Manuel (2005), *A Sociedade em Rede*, in *A Sociedade em Rede em Portugal*, Campo das letras;
- Cerantola, William António (2016) "Comunicação Interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão" em Kunsch, Margarida Maria Krohling de (1997) *Relações Públicas e Modernidade -Novos paradigmas na comunicação organizacional*, São Paulo, Editora Summus;
- Chambel, Maria José e Luís Curral (2008) *Psicologia Organizacional, da Estrutura à Cultura*, Lisboa, Livros Horizonte;
- Cruz, Nuno (2008) *Secretaria Virtual, Trabalho de Projeto de Mestrado em Administração Pública*, ISCTE-IUL
- Cunha, Miguel Pina, Arménio Rego, Rita Campos e Cunha e Carlos Cabral Cardoso (2003) *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa, Editora RH, 2ª Edição;
- Cunha, Miguel Pina e Arménio Rego (2005) *Liderar*, Lisboa, Publicações D. Quixote;

- De Carvalho Spínola, Susana (2017) *Modelo de Relaciones Públicas estratégicas: el papel social mediante la construcción de una agenda organizacional*. Tesis Doctoral. Valencia: Universidad CEU Cardenal Herrera;
- De Marchis, G., Gil Casares, M., & Lanzas, F. J. (2007) *Organización y Psicología en la Comunicación Interna*, Madrid, Editorial Fragua;
- Direção Geral da Administração Pública (2003) *Estrutura comum de avaliação (CAF)*, Lisboa, Direção Geral da Administração Pública;
- Duterte, Claude (2002) *A comunicação interna na empresa – A abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*, Lisboa, Instituto Piaget;
- Espírito Santo, Paula (1996) *Comunicação Interna nas Maiores Empresas Portuguesas* (online), consultado em 08.04.2017. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/espírito-santo-paula-comunicacao-interna-empresas.pdf>;
- Ferraz, David, (2008) *A Alta Administração Pública no Contexto da Evolução dos Modelos de Estado e de Administração*, Oeiras, INA;
- Fiske, John (2003) *Introdução ao Estudo da Comunicação*, Porto, Edições ASA, 7ª edição;
- Fonseca, Eduardo (2001) Criação e Implementação de um Portal eGovernment: Infraestrutura de suporte à Inovação e Modernização em *Revista da Administração e Políticas Públicas*, Vol. II, nº 2;
- Fonseca, F. e Carapeto, C. (2009), *Governança, Inovação e Tecnologias: o estado rede e a administração pública do futuro*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Giauque, David, (2003) *New Public Management and Organizational regulation: The Liberal Bureaucracy*, *International Review of Administrative Sciences*, Volume 69, pp. 567-592;
- Gomes, João Salis, (2001) “Perspectivas da Moderna Gestão Pública em Portugal”, em Mozzicafreddo, Juan e João Salis Gomes (org.), *Administração e Política – Perspectivas de Reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos*, Lisboa Celta Editora;
- Gomes, João Salis, Teresa Salis Gomes (2011) “Simplificação da comunicação administrativa e legislativa” em Juan Mozzicafreddo e João Salis Gomes (org.) *Projectos de inovação na gestão pública*, Lisboa, Editora Mundos Sociais;
- Gomes, Maria Teresa Salis et. al. (coord.) (2003) *A face oculta da Governança, Cidadania, Administração Pública e Sociedade*, INA;
- Gonçalves, Maria Eduarda, (2003) “Mudança Tecnológica, Conflito Social e Novos Direitos” em Maria Teresa Salis Gomes, (coord.) *A face oculta da Governança, Cidadania, Administração Pública e Sociedade*, INA
- Gonçalves, Gisela Marques Pereira, (2005) *Relações Públicas, Públicas Responsabilidades* (online), consultado em 18.04.2017. Disponível em http://www.bocc.ubi.pt/_listas/tematica.php?codtema=30
- Gonçalves, Gisela (2010) *Introdução à teoria das relações públicas*, Porto, Porto Editora;
- Guerreiro, Evandro Prestes, (2004) *Gestão Pública e Cidadania no Brasil: Sociedade de Informações e Cultura Local*, Oeiras, INA;
- Gouveia, Carla Miguel (2003) “Cartografia dos Recursos Humanos na Administração Pública Portuguesa” em Juan Mozzicafreddo, João Salis Gomes e João S. Batista (org.), *Ética e Administração – Como modernizar os Serviços Públicos*, Lisboa, Celta Editora;
- Kunsch, Margarida Maria Krohling de (1997) *Relações Públicas e Modernidade -Novos paradigmas na comunicação organizacional*, São Paulo, Editora Summus;
- Kunsch, Margarida Maria Krohling de (2003) *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*, São Paulo, Summus;
- L'Etang, Jacquie (2008) *Public Relations – Concepts, Practice and Critique*, London, Sage;

- Lips, Mirian (1998) "Reorganizing public service delivery in an information age" em Igance Snellen e Wim Van de Donk (orgs), *Public Administration in an information age: a handbook*, Amesterdão, IOSP;
- Luhmann, Niklas (2007) *La sociedad de la sociedad*, México, Herder;
- Mitchel, Margareth de Oliveira e Cristina Geraldês da Porciúncula (2006) *Responsabilidade Social e Cidadania, O papel do Relações Públicas na sua prática pelas empresas na zona Sul do RS*, (online), consultado em 08.04.2017. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/michel-margareth-porciuncula-responsabilidade-social-cidadania.pdf>
- Mozzicafreddo, Juan e João Salis Gomes (org.) (2001) *Administração e Política – Perspectivas de Reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos*, Lisboa Celta Editora;
- Mozzicafreddo, Juan, (2009) "O Papel do Estado na Sociedade" em António José Telo, António Martins da Cruz e António Vitorino (coord.), *Pilares da Estratégia Nacional*, Lisboa, Edições Prefácio – Instituto de Defesa Nacional;
- Mozzicafreddo, Juan e João Salis Gomes (Org.), (2011) *Projectos de Inovação na Gestão Pública*, Lisboa, Editora Mundos Sociais;
- Mozzicafreddo, Juan e Carla Gouveia (2011) "Contextos e etapas de reforma na administração pública em Portugal" em Mozzicafreddo, Juan e João Salis Gomes (Org.), (2011) *Projectos de Inovação na Gestão Pública*, Lisboa, Editora Mundos Sociais;
- Neto, Júlio Afonso Sá de Pinho (2009) A Importância do trabalho de Relações Públicas para o público interno como fundamento das políticas de responsabilidade social das organizações, consultado em 15 de Abril de 2017. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/bocc-neto-importancia.pdf>
- Pereira, Marina (2005), "Integração de processos e modelos organizacionais", em AA. VV., *A sociedade da informação e a Administração Pública*, Oeiras, INA.
- Pereira, Orlindo Gouveia (2004) *Fundamentos de Comportamento Organizacional*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian;
- Peters, B. Guy, (1996) *The Future of Governing: Four Emerging Models*, Kansas, University Press of Kansas;
- Peters, Guy (2000), "De mudança em mudança, padrões de reforma administrativa contínua", em Juan Mozzicafreddo e Salis Gomes (orgs.), *Administração e Política: Perspectivas de reforma da administração pública na Europa e nos Estados Unidos*, Oeiras, Celta Editora;
- Peters, B. Guy, (2001) "De Mudança em Mudança, Padrões de Reforma Administrativa Contínua", em Mozzicafreddo, Juan e João Salis Gomes (org.), *Administração e Política – Perspectivas de Reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos*, Lisboa Celta Editora;
- Pitchas, Rainer, (2001) "As administrações Públicas Europeias e Americana na Actualidade e o Modelo Alemão", em Mozzicafreddo, Juan e João Salis Gomes (org.), *Administração e Política – Perspectivas de Reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos*, Lisboa, Celta Editora;
- Portugal, Miguel Nuno e Joaquim Caetano (2015) "Introdução" em Susana Carvalho Spínola e Nuno Goulart Brandão, *Relações Públicas e Comunicação Organizacional*, Lisboa, Escolar Editora;
- Rego, Arménio, (1999) *Comunicação nas Organizações*, Lisboa, Edições Sílabo;
- Rego, Arménio, (2007) *Comunicação Pessoal e Organizacional, teoria e prática*, Lisboa, Edições Sílabo;
- Rocha, J. A. Oliveira, (2000a) "O Modelo Pós-Burocrático: A Reforma da Administração Pública à Luz da Experiência Internacional Recente" em *Reforma do Estado e Administração Gestonária*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian;
- Rocha, J. A. Oliveira, (2000b) *Modelos de Gestão Pública*, RAPP, Vol. 1, nº 1, pp. 6-16;

- Rocha, J. A. Oliveira, (2001) *Gestão Pública e modernização administrativa*, Oeiras, INA Editora
- Rocha, J. A. Oliveira, (2009) *Gestão Pública e modernização administrativa*, Oeiras, INA Editora
- Rocha, J. A. Oliveira, (2010) *Gestão Pública – Teorias, modelos e prática*, Lisboa, Escolar Editora;
- Ruler, Van Betteke & Dejan Verčič, (2002) *The Bled Manifesto on Public Relations* (online), consultado em 26-03.2017. Disponível em <http://prbooks.pbworks.com/f/Bled+Manifesto.pdf>;
- Sebastião, Sónia Pedro, (2012), *Relações públicas: a comunicação, as organizações e a sociedade, Comunicação Pública* (Online), vol.7, n.12, consultado em 26.03.2017. Disponível em <http://cp.revues.org/112>;
- Sebastião, Sónia Pedro (2015) *Fundamentos da Comunicação Integrada Organizacional e de Marketing*, Lisboa, ISCSP;
- Serra, Paulo (2007) *Manual da Teoria da Comunicação*, Covilhã, Livros LabCom, Universidade da Beira Interior, consultado em 04.06.2017. Disponível em http://www.labcom-ifp.ubi.pt/ficheiros/20110824-serra_paulo_manual_teorias_comunicacao.pdf
- Shannon, C. and Weaver W. (1949) – *The Mathematical theory of communication*, Illinois, University of Illinois Press;
- Simões, António José, (2011) “E-government: Caso de estudo aos Municípios de Leiria” em Mozzicafreddo, Juan e João Salis Gomes (Org.), *Projectos de Inovação na Gestão Pública*, Lisboa, Editora Mundos Sociais;
- Snellen, Ignace (2002) “Electronic governance: implications for citizens, politicians and public servants”, *International Review of Administrative Sciences*, 68, 2;
- Soares, José Viegas (2014) *Relações Pública/Conceitos de Comunicação* (online) consultado em 14.04.2017. Disponível em http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/article/view/1998;
- Sousa, Jorge Pedro (2003) *Planeamento da Comunicação (na perspetiva das relações públicas)* (online), consultado em 08.04.2017. Disponível em (<http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-planeamento-comunicacao.pdf>);
- Strayer, Joseph R. (1986), *As origens Medievais do Estado Moderno*, Lisboa, Gradiva Publicações;
- Tavares, José (1996) *Administração Pública e Direito Administrativo*, Coimbra, Livraria Almedina;
- Tavares, Luís Valadares (2003), Prefácio em Maria Teresa Salis Gomes (coord.) et. al. *A face oculta da Governança, Cidadania, Administração Pública e Sociedade*, INA;
- Taylor, John (1998) “Informatization as x-ray: what is public administration for the information age?” em Ignace Snellen e Wim Van de Donk (orgs), *Public administration in an information age: a handbook*, Amsterdam, IOS Press;
- Torres, Alcídio, (2011) *A Questão da Ética Pública no Século XXI*, Lisboa, Âncora Editora;
- Weber, Max (1971), “Os Fundamentos da Organização Burocrática: Uma Construção do Tipo Ideal”, in Edmundo Campos (org.), *Sociologia das organizações*, Rio de Janeiro, Zahar Editora.
- Yeomans, Liz (2006) “Internal Communication” in Tench, R. & Yeomans, L., *Exploring Public Relations*, UK, Prentice Hall, 1st. ed.
- Zuumond, A. (1998) “From bureaucracy to infocracy: are democratic institutions lagging behind?” em Ignace Snellen e Wim Van de Donk (orgs), *Public administration in an information age: a handbook*, Amsterdam, IOS Press

FONTES:

Legislação

Circular Normativa n.º 36 de 2011, de 28 de Dezembro

Circular Normativa n.º 30 de 2013, de 30 de Setembro

Circular Normativa n.º 08 de 2016, de 3 de Março

Decreto-Lei n.º 41 498 de 2 de janeiro

Decreto-Lei n.º 294/90 de 21 de setembro

Decreto-Lei nº 267/2007 de 24 de julho

Decreto-Lei n.º 270/2007 de 26 de julho

Decreto-Lei n.º 113/2011, de 29 de novembro

Decreto-Lei n.º 39/2012 de 16 de Fevereiro

Decreto-Lei n.º 83/2013, de 24 de junho

Deliberação n.º 001/CD/2016

Despacho de 7 de julho de 1976

Lei n.º 37/2012, de 27 de agosto

Norma de Serviço n.º 1 de 29/01/2016

Portaria n.º 901/94 de 06 de Outubro;

Portaria n.º 255/2011, de 1 de julho

Portaria n.º 165/2012, de 22 de maio

Portaria n.º 124-A/2013 de 27 de Março

Portaria n.º 258/2013, de 13 de agosto

Portaria n.º 339/2013, de 21 de novembro

Sites consultados:

www.ine.pt

www.ipst.min-saude.pt

Outros documentos:

Boletim Estatístico do Emprego Público nº 16 (junho de 2017), DGAEP;

Glossário do IPST, IP

Gomes, João Salis (2011) *Manual da Unidade Curricular Sistema da Administração Pública Comparada*;

Livro Verde para a Sociedade de Informação em Portugal, (1997), Missão para a Sociedade de Informação;

Mozzicafreddo, Juan (2011) *Manual da Unidade Curricular Estado, Administração e Políticas Públicas*;

Plano de Atividades 2016 do IPST, IP

ANEXOS

MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

	Organização profissional Weberiana	New Public Management	New Public Service
Modelo de Estado	Estado Providência	Estado Neo-Liberal e Regulador	Estado-Parceiro/ <i>Governance</i>
Configuração da estrutura	Burocracia centralizada	Agências descentralizadas e autónomas	Estruturas colaborativas
Configuração sistémica da Organização	Funciona em sistema fechado	Aberta ao ambiente e em adaptação constante	Aberta, funcionando em rede e em modo cooperativo
Perante quem são responsáveis os funcionários públicos	Administrados	Clientes	Cidadãos
Fonte da legitimidade	Baseada na regularidade dos processos	Eficácia, eficiência e rentabilidade dos processos	Na transparência dos processos e na participação dos cidadãos nos mesmos
Primazia	Dos meios	Dos fins	Da cidadania
Orientação dos serviços públicos	Orientados para o cumprimento de normas	Orientados para o cliente	Orientados para o cidadão
Papel do administrador público	Faz cumprir a lei	Fornecer serviços	Conciliação, mediação e arbitragem dos diferentes interesses
O que o cidadão quer dos serviços públicos	Cumprimento da lei e igualdade de tratamento	Bom serviço a baixo custo	Participação e envolvimento no processo
Papel do Governo	Remar (desenho e implementação de políticas com foco num objectivo politicamente definido)	Comandar (agindo como catalisador para permitir a actuação das forças de mercado)	Servir (negociando e congregando interesses entre cidadãos e grupos)
Modo de condução da Administração Pública	Administração gerida para o cumprimento de normas e políticas	Administração gerida como um negócio	Administração gerida como uma democracia
Concepção do interesse público	O interesse público é politicamente definido e traduzido na lei	O interesse público representa a agregação dos interesses individuais	O interesse público é o resultado de um diálogo sobre valores partilhados

Fonte: Cruz, Nuno (2008) Secretaria Virtual, Trabalho de Projecto de Mestrado em Administração Pública, ISCTE-IUL (Elaborado com base nos textos de J. and R. Denhardt (2003), Peters (1997), Mozzicafreddo (2001))

ANEXO B

CARACTERÍSTICAS DO *TIPO IDEAL* DE ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA PARA WEBER

- Divisão do trabalho	- Cada funcionário detinha o saber de uma determinada tarefa. Aos funcionários com hierarquia superior cabiam responsabilidades diferenciadas
- Hierarquia de poderes	- A autoridade era organizada de acordo com as funções exercidas na escala hierárquica da organização
- Excessiva regulamentação	- Segundo Peters, as organizações hierárquicas são excessivamente baseadas em regras (1996)
- Impessoalidade	- Ideia de que a organização não se mistura com as pessoas ou funcionários
- Recursos humanos especializados	- Os funcionários eram seleccionados de acordo com critérios de capacidade técnica e a progressão profissional fazia-se com base no mérito e na antiguidade

Fonte: Adaptado de (Caupers, 2002; Rocha, 2009)

ANEXO C

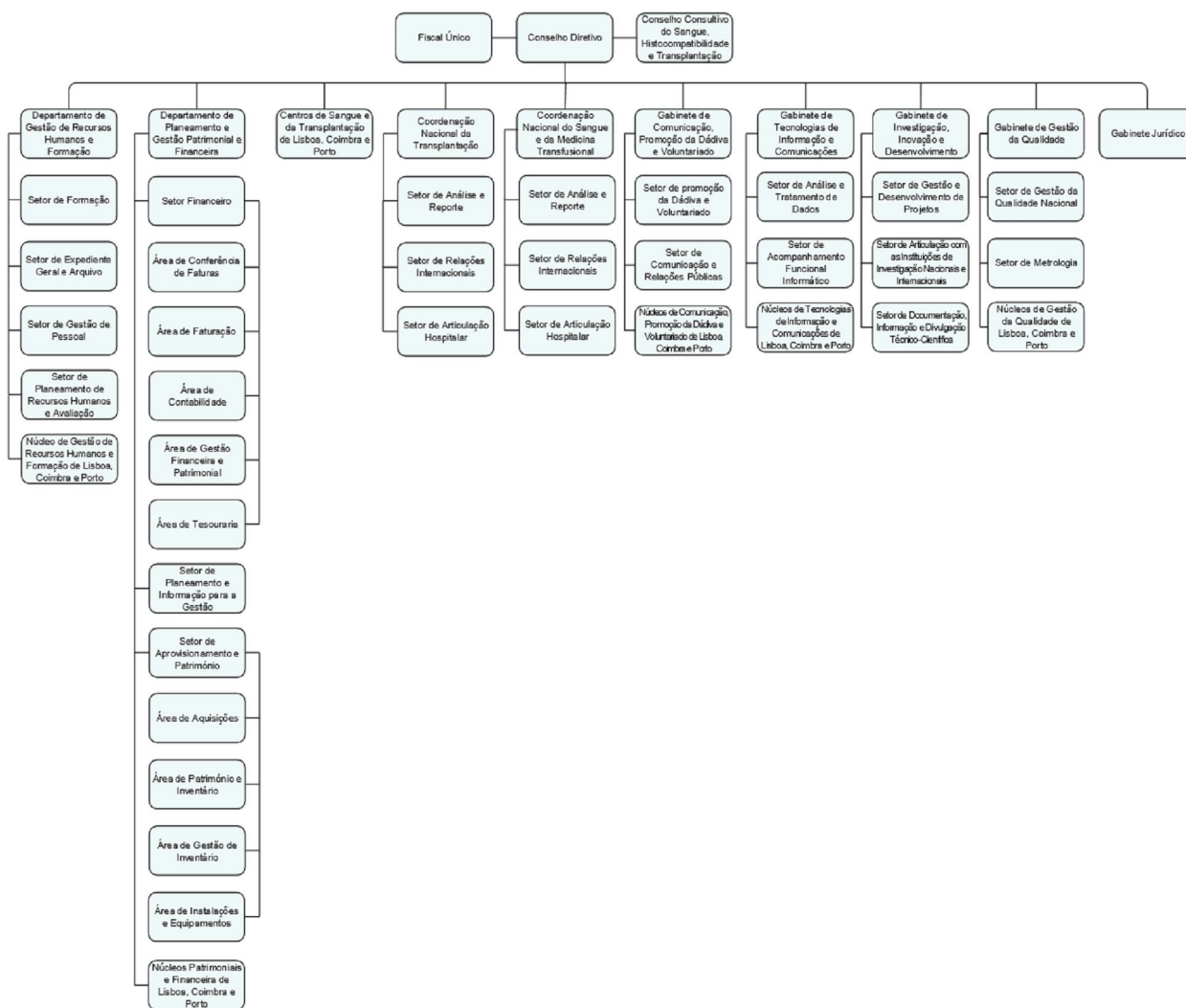
FORMAS DE ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E EVOLUÇÃO DO EMPREGO PÚBLICO

	Organização Administrativa	Emprego Público
Estados Unidos	A administração em rede	Politização vs. profissionalização
Reino Unido	O modelo das “agências”	A introdução dos modelos da nova gestão pública
França	A criação de “centros de responsabilidade”	Os grandes e pequenos “corpos”
Itália	Departamentos ou direcções-gerais?	A privatização da relação de trabalho
Alemanha	Ministérios e federalismo cooperativo	Carreira burocrática com duplo regime

Fonte: Adaptação de Gomes, João Salis (2011) Manual da Unidade Curricular - Sistemas de Administração Pública Comparada.

ANEXO D

ORGANIGRAMA DO IPST, IP



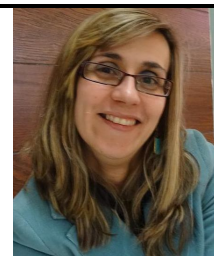
Fonte: IPST, IP

Curriculum Vitae



Curriculum Vitae

Informação pessoal



Apelido(s) / Nome(s)
próprio(s)
Morada(s)

Cardoso Paulo Vânia Isabel

Rua José Nogueira Vaz nº 12, 3º Dto..
2625-099 Póvoa de Santa Iria

Telefone(s)

Telemóvel 962321972

Endereço(s) de correio
eletrónico

v.i.paulo@hotmail.com
vania.paulo@ipst.min-saude.pt

Nacionalidade

Portuguesa

Data de nascimento

15 Jul 78

Sexo

Feminino

Emprego pretendido / Área funcional

Experiência profissional

Datas
Função ou cargo ocupado

Desde Dez 2013

Técnica Superior

Principais atividades e
responsabilidades

Membro da Equipa de verificação da execução dos apoios financeiros concedidos pelo IPST, IP a entidades privadas sem fins lucrativos com as seguintes competências: acompanhamento técnico e financeiro dos projetos e ações com vista a prevenir ou detetar irregularidades, verificar se os apoios financeiros se destinaram aos fins para os quais foram concedidos, Efetuar visitas aos locais de desenvolvimento dos projetos ou ações e solicitar a apresentação de documentos considerados necessários à avaliação da execução das ações e projetos apoiados e ao controlo da utilização das verbas atribuídas.

Acompanhamento da produção do Cartão Nacional de Dador de Sangue:

Introdução dos pedidos de cartão bem como o seu processamento e correção utilizando o programa informático – BNDC;

Registo de Cartões Nacionais de Dador emitidos e devolvidos pelos CTT;

Contacto com dadores de sangue para atualização de dados;

Reenvio dos cartões, para entrega aos dadores, aos hospitais cujos pedidos foram efetuados pelos mesmos;

Atendimento telefónico e gestão da caixa de correio eletrónico com questões de dadores, responsáveis de Associações/Grupo de dadores, serviços de sangue dos hospitais e centros de sangue e transplantação;

Gestão da página de facebook institucional;

Gestão da caixa de correio eletrónico do Gabinete

Nome e morada do
empregador

Instituto Português de Sangue e Transplantação, IP – Av. Miguel Bombarda n. 6, 1000 – 208 Lisboa

Tipo de empresa ou sector

Gabinete de Comunicação, Promoção da Dádiva e Voluntariado

Datas

13 Fev. 06 – 02 Dez. 13

Função ou cargo ocupado
Principais atividades e
responsabilidades

Assistente Técnica

Controlo dos pedidos dos serviços dos três Centros de Sangue e Transplantação com expressões de necessidades e seleção dos procedimentos legais adequados.

Proceder à elaboração em conformidade com a Lei (Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro - CCP) dos processos aquisitivos de Produtos Alimentares, Consumo Hoteleiro, Consumo Administrativo,

Nome e morada do empregador Tipo de empresa ou sector	Material de Conservação e Reparação e Prestação de Serviços, nomeadamente, Concursos Públicos, Procedimentos por Negociação, Ajustes Directos e Procedimentos ao abrigo do Acordo Quadro e UMC. Elaboração de concursos na Plataforma Vortal (www.vortalnext.pt – Plataforma eletrónica de contratação pública); Membro de júri e de comissão de escolha de procedimentos aquisitivos; Elaboração de Contratos; Elaboração e registo de relatórios no Portal base.gov. Elaboração Notas de encomenda na aplicação do aprovisionamento (GLINT); Organização dos processos para visto do Tribunal de Contas; Atas de Negociação; Realização de Ajustes Diretos ao abrigo dos Contratos Públicos de Aprovisionamento no catálogo do IGIF (ACSS), através de Acordos Quadros (ANCP) e através da UMC Secretária-geral do Ministério da Saúde. Gestão da frota automóvel (reparações e manutenções, sinistros, seguros, via verde, combustível, IUC, certificados, IPO, etc) e inserção de toda a informação no portal da ANCP-PVE. Libertação de Garantias Bancárias; Atendimento de Fornecedores; Gerir o arquivo de todos os processos aquisitivos e Notas de Encomenda; Estudo no mercado dos preços dos produtos novos a adquirir; Apoio administrativo a todos os Laboratórios dos Centros de Sangue e Transplantação. Instituto Português do Sangue, IP - Av. Miguel Bombarda nº 6, 1000 – 208 Lisboa. Serviço de Património/Aprovisionamento
Formação académica e profissional	
Datas	2017
Designação da qualificação atribuída	Mestrado em Administração Pública (a aguardar defesa do Trabalho de Projeto)
Principais disciplinas/competências profissionais	<u>Formação base:</u> Estado, Administração e Políticas Públicas, Sistemas da Administração Comparada, Métodos e Técnicas de investigação, Finanças Públicas e Gestão Orçamental, Sistemas e tecnologias de informação na AP, Organização e Liderança na AP, Gestão Pública, Direito da Administração Pública, Políticas Públicas e Programas Económicos na AP e Modernização administrativa e modelos de Gestão Pública. <u>Ramo Opcional:</u> Família e Trabalho (reflexão critica sobre questões de género no contexto familiar e profissional e Planeamento de Políticas Públicas (relação entre planeamento e Políticas Públicas e conhecimentos teóricos e metodológicos sobre diversos âmbitos de intervenção do planeamento).
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE - IUL)
Datas	25 Jun. e 26 Jun. 2015
Designação da qualificação atribuída	Saber responder a queixas e reclamações
Principais disciplinas/competências profissionais	Gestão das “reclamações” no processo escrito O processo da comunicação escrita; A linguagem que permite aumentar a eficácia e a eficiência do seu processo de escrita; Aumentar o impacto através da linguagem; Agir sob o reclamante usando abordagens diretas ou indiretas convencendo-o para a sua causa; A tática de persuasão: AIDA
Nome e tipo de organização de	INA – Instituto Nacional Administração

ensino ou formação	
Datas	27 Abr. e 28 Abr. 2015
Designação da qualificação atribuída	Resiliência: Saber lidar com situações de trabalho difíceis
Principais disciplinas/competências profissionais	Compreender o conceito de resiliência; Cultivar o otimismo e desenvolver uma comunicação empática; Auto motivação e excelência profissional; Saber analisar o seu contexto de trabalho
Nome e tipo de organização de ensino ou formação	INA – Instituto Nacional Administração
Datas	17, 18, 20 e 24 de Nov. e 2, 5 Dez. 2014
Designação da qualificação atribuída	Técnicas para gestão de tempo
Principais disciplinas/competências profissionais	Conceitos básicos da gestão de tempo; Sinais e sintomas de stress que advém da incorreta gestão de tempo; Análise do tempo pessoal; A definição de objetivos Leis e princípios de gestão de tempo; Plano de mudança e desenvolvimento pessoal
Nome e tipo de organização de ensino ou formação	IPST, IP - Instituto Português de Sangue e Transplantação, IP
Datas	04 Jun. e 05 Jun. 13
Designação da qualificação atribuída	Formação profissional “Gestão Emocional”
Principais disciplinas/competências profissionais	A comunicação e o relacionamento interpessoal Estratégias para a prevenção/gestão de conflitos
Nome e tipo de organização de ensino ou formação	IPST, IP - Instituto Português de Sangue e Transplantação, IP
Datas	07 Nov. e 08 Nov. 11
Designação da qualificação atribuída	Acordos Quadro e Centrais de Compras no contexto do CCP
Principais disciplinas/competências profissionais	Acordos quadro: Contratos públicos de Aprovisionamento, Formação de Acordos Quadros, Celebração de contratos ao abrigo dos Acordos Quadros. Centrais de Compras: Agência Nacional de Compras Públicas e unidades ministeriais de compras
Nome e tipo de organização de ensino ou formação	INA – Instituto Nacional Administração
Datas	Ano 2011
Designação da qualificação atribuída	1 - Formação Inicial Geral 2 - Otimização e Gestão de Dados em Excel 2007
Principais disciplinas/competências profissionais	1 - Dar a conhecer os princípios fundacionais da Administração Pública, qual a sua visão, valores e princípios éticos. Aquisição de conhecimentos acerca da organização administrativa do Estado. 2 - Exploração mais avançada de determinadas funções do Excel.
Nome e tipo de organização de ensino ou formação	1 - INA – Instituto Nacional Administração 2 - IPS, IP - Instituto Português de Sangue, IP

Datas		Set 07 a Jul 10
Designação da qualificação atribuída	Licenciatura Sociologia – Ramo Políticas Públicas	
Principais disciplinas/competências profissionais	<u>Formação base:</u> Teorias Sociológicas, Métodos e técnicas de Investigação Sociológica (elaboração de projetos de investigação), Análise de dados em Ciências Sociais (análise de dados quantitativos), Laboratório de Pesquisa Observacional (investigações de campo), Introduções: Economia, Antropologia, Geografia Humana (noções fundamentais para um conhecimento geral) <u>Ramo Políticas Públicas:</u> Estado e Políticas Públicas (origens e evolução do Estado e principais modelos de Políticas Públicas), Questão e Modernidade Social (reflexão crítica sobre a construção tanto de épocas recentes como a atual), Metodologias de Planeamento (relação entre planeamento e Políticas Públicas e conhecimentos teóricos e metodológicos sobre diversos âmbitos de intervenção do planeamento), Metodologias de Avaliação (métodos de análise à execução e aos efeitos de programas, políticas, projetos e investimentos).	
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE - IUL)	
Datas		Entre 2006 e 2010
Designação da qualificação atribuída	Microsoft Office Excel 2007 O Regime de Contratação Pública Workshop sobre Plataforma Eletrónica de Contratação Pública VortalGov O novo Regime da Contratação Pública Curso de Inglês Nível I Revisão do Manual de Qualidade e NP EN ISSO 9001:2008 Várias e de acordo com a formação específica	
Principais disciplinas/competências profissionais		
Nome e tipo de organização de ensino ou formação	IPS, IP – Instituto Português de Sangue, IP Serga, Lda Vortal Escola Secundária Eça de Queirós - Olivais – Lisboa	
Datas		Set 08 – Jul 07
Designação da qualificação atribuída	12º ano do Curso Técnico de Secretariado, do Ensino Secundário Recorrente	
Principais disciplinas/competências profissionais	Domínio Geral Português, Inglês, Francês, Área Interdisciplinar (Historia, Geografia, Política) Domínio Profissional Psicologia (Psicologia do desenvolvimento, Psicologia como ciência, o Comportamento, a Motivação, Emoções, a Perceção, Aprendizagem-Memória, Inteligência, Personalidade) Técnicas de Secretariado, Informática para secretariado, Técnicas de apoio ao secretariado (contabilidade, calculo financeiro) Escola Secundária Eça de Queirós, Olivais - Lisboa	
Nome e tipo da organização de ensino ou formação		
Datas		20 Jul 02 - 5 Out 02
Designação da qualificação atribuída	Curso Novo essencial de Informática Plus	
Principais disciplinas/competências profissionais	Windows, Word, Excel, W. mailing, Access, Internet	
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	Alta Lógica - Instituto de Formação Profissional - Av. Miguel Bombarda nº 36, 4º I, 1050-165 Lisboa	
Aptidões e competências pessoais		

Primeira língua	Português									
Outra(s) língua(s)										
Auto-avaliação										
Nível europeu (*)										
	Compreensão				Conversação				Escrita	
	Compreensão oral		Leitura		Interação oral		Produção oral			
Inglês	B 1	Utilizador independente	A 2	Utilizador básico	A 2	Utilizador básico	A 1	Utilizador básico	A 2	Utilizador básico
Francês	A 2	Utilizador básico	B 1	Utilizador independente	A 2	Utilizador básico	A 2	Utilizador básico	A 1	Utilizador básico
(*) Nível do Quadro Europeu Comum de Referência (CECR)										
Aptidões e competências sociais	Boa capacidade de comunicação e relacionamento social.									
Aptidões e competências de organização	Sentido de cumprimento e organização. Motivação e capacidade para as tarefas a realizar.									
Aptidões e competências informáticas	Domínio dos programas: word, excel, powerpoint, access, SPSS, Plataforma Vortal, Portal base.gov, BNDC, Asis, Navegação na Internet, gestão da página de facebook institucional.									
Carta de condução	Carta de condução da categoria B									