



Departamento de Sociologia

## A Comunicação Interna como Ferramenta de Gestão nos Processos de Mudança nos Laboratórios do Estado

Filipa Maria Correia Ramos Figueiredo

Trabalho de projecto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Administração e Políticas Públicas

Orientador:  
Doutor Francisco Nunes, Professor Auxiliar,  
ISCTE-IUL

Setembro, 2009



## RESUMO

A reforma e o aumento da qualidade da Administração Pública (AP) implica uma melhoria dos serviços públicos em termos de eficácia, eficiência e transparência, constituindo, deste modo, uma realidade actual, necessária e evidente. Independentemente do modelo que se adopte, a AP deverá assegurar uma gestão que leve à revitalização da tradição, da missão, da visão e dos valores do serviço público no âmbito de uma acção colectiva e da esfera pública democrática.

Uma gestão mais profissional, eficiente, flexível e sensível à mudança permitirá acabar com a ideia de um Estado mínimo e de uma redução da esfera pública.

No actual contexto global, vários desafios são colocados às organizações de I&D. A função das organizações de I&D consiste em tornar produtivos os saberes, transformando-os em pólos centrais da sociedade que consiste na mutação do saber em saberes. Os saberes são estéreis se não se convertem ou disseminarem, só são produtivos se convertidos em conhecimento e a tarefa da organização é tornar isso possível. A inovação e a competitividade são conceitos interligados e directamente relacionados com o desempenho das organizações.

A implementação de boas práticas de comunicação interna, visa permitir às organizações informar os colaboradores sobre os objectivos e valores organizacionais, os projectos de desenvolvimento sustentável e consciencializá-los da sua importância provocando desejavelmente, uma alteração de comportamentos e um maior envolvimento na missão, na visão das organizações e disseminação dos saberes.

[Palavras-Chave]

Modernização

Alinhamento estratégico

Valores

Comunicação

Desenvolvimento organizacional

[Siglas]

LE - Laboratórios do Estado

AP - Administração Pública

APT - Administração Pública Tradicional

GP - Gestão Pública

NGP - Nova Gestão Pública

GR - Governação Responsável

NPM - New Public Management

I&D - Investigação e Desenvolvimento

TIC - Tecnologias da Informação e da Comunicação

PCI - Plano de Comunicação Interna

IR - Investigador-Responsável

QUAR - Quadro de Avaliação e Responsabilização

IICT - Instituto de Investigação Científica e Tropical

ITN – Instituto Tecnológico e Nuclear

LNEC - Laboratório Nacional de Engenharia Civil

IM - Instituto Meteorologia

INRB - Instituto Nacional de Recursos Biológicos

LNEG - Laboratório Nacional de Energia e Geologia

IML - Instituto de Medicina legal

## **ABSTRACT**

The reform and improve the quality of Public Administration (AP) implies an improvement of public services in terms of effectiveness, efficiency and transparency, it is therefore a present reality, necessary and obvious. Whatever model is adopted, the Public Administration shall ensure sound management leading to the revival of the tradition, mission, vision and values of public service as part of a collective action and democratic public sphere.

Management more professional, efficient, flexible and sensitive to change will end up with the idea of a minimal state and a reduction in the public sphere.

In the current global context, several challenges are faced by organizations of R&D. The function of the R&D is to make productive the knowledge, transforming them into centers of power in society that is changing knowledge in knowledge. The knowledge is sterile if it does not convert or spread, is only productive if converted into knowledge and the task of the organization is to make this possible. Innovation and competitiveness are intertwined concepts and directly related to the performance of organizations.

The implementation of good internal communication is to enable organizations to inform employees about the objectives and organizational values, sustainable development projects and make them aware of their importance causing hopefully, a behavioral change and greater involvement in the mission, and vision, the organizations and dissemination of knowledge.

[Key-Words]

Modernization

Strategic alignment

Values

Communication

Organizational development

[Acronyms]

LE - State Laboratory

AP - Public Administration

APT - Traditional Public Administration

GP - Public Management

NGP - New Public Management

GR - Responsible Governance

NPM - New Public Management

R&D - Research and Development

TIC - Information Technology and Communication

PCI - Internal Communication Plan

IR - Responsible-Investigator

QUAR - Assessment framework and accountability

IICT - Instituto de Investigação Científica Tropical

IH - Instituto Hidrográfico

INSA - Instituto Nacional de Saúde Ricardo Jorge

ITN - Instituto Tecnológico e Nuclear

LNEC - Laboratório Nacional de Engenharia Civil

IM - Instituto de Meteorologia

INRB - Instituto Nacional de Recursos Biológicos

LNEG - Laboratório Nacional de Energia e Geologia

IML - Instituto de Medicina Legal

## **AGRADECIMENTOS**

“Tudo vale a pena quando a alma não é pequena”

Fernando Pessoa

Ao longo deste dois últimos anos, muitas foram as adversidades e contrariedades encaradas como desafios a superar. Terminado este percurso, importa deixar expresso umas pequenas notas de reconhecimento e gratidão a quem me acompanhou nesta caminhada.

A nível académico, em particular ao Prof. Juan Mozzicafreddo, o agradecimento pelo estímulo intelectual demonstrado nas discussões desenvolvidas sobre o Estado e a Administração Pública, sempre com uma partilha de valores humanos.

Ao Prof. Francisco Nunes, é com enorme reconhecimento que agradeço a forma estusiástica como desenvolveu o tema dos valores e identidade organizacional no Curso de Alta Direcção para a Administração Pública, suscitando o meu interesse por esta temática. De igual modo agradeço o tempo dispendido e a atenção requerida por esta aluna em tão curto espaço de tempo.

Ao Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social que, na pessoa da Dr.<sup>a</sup> Paula Pedro, disponibilizou informação, partilhou conhecimento e experiência de boas práticas de comunicação interna na AP com total disponibilidade e abertura tornando assim, possível a concretização deste projecto.

A nível profissional agradeço a todos os que me têm acompanhado no trilha da minha carreira profissional, pelos desafios e obstáculos colocados que deram lugar a uma prova superada.

A realização deste projecto que teve como objectivo de conclusão dois anos, retirou disponibilidade e convívio com a família e também com os amigos. Quero deixar aqui o meu profundo agradecimento, à minha família que esteve sempre ao meu lado incansáveis, promovendo e facilitando as condições necessárias para que tudo se concretizasse no tempo esperado.

Em particular aos meus pais que, com a sua simplicidade, me ensinaram que a vida é mais importante quando se tem causas.

A ti, Fernando obrigada pela tua compreensão e tolerância nos momentos de maior pressão e insistência por alcançar o equilíbrio entre o trabalho e lazer, dando sentido à felicidade.

Ao meu rebento – Margarida – obrigada pela tua inocência, pelo incentivo e força que fizeram superar cada dia. Agora posso dizer que juntos podemos recuperar os momentos que nos tivemos de separar.

Às minhas fadas madrinhas, sempre presentes no meu coração um abraço especial.

Para os que por curiosidade ou pesquisa possam ler este trabalho lembrem-se, “A mudança é a lei da vida. Aqueles que olham apenas para o passado ou para o presente serão esquecidos no futuro” (John F. Kennedy, presidente americano).

## INDICE

---

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I .....	3
1.1 Breve caracterização do objecto de estudo.....	3
1.2 A reestruturação dos LE e o seu alinhamento estratégico.....	5
1.3 Diagnóstico das disfuncionalidades e da necessidade de mudança.....	8
1.3.1 Enquadramento geral.....	8
1.3.2 Análise do objecto de estudo .....	10
2 Disfuncionalidades da Administração Pública (AP) .....	12
3 A globalização da reforma do sector público: o papel da mudança na administração pública .....	16
3.1 A administração pública tradicional (APT).....	17
3.2 A gestão pública (GP) ou Nova Gestão Pública (NGP) .....	18
3.3 A governança responsável (GR).....	21
3.4 Rumo à mudança .....	24
3.5 Que valores para a administração pública? .....	26
4 O papel da comunicação no contexto organizacional .....	31
4.1 Comunicação interna como ferramenta estratégica no desempenho organizacional ....	34
CAPÍTULO II.....	39
2.1 Modus operandis dos LE .....	39
2.2 O papel da comunicação na I&D.....	39
2.3 Sistema Global de Comunicação.....	40
2.3.1 O espírito do marketing interno.....	41
2.3.2 Fazer subir a informação .....	42
2.3.3 Fazer descer a informação .....	42
2.3.4 "Compartilhar" informações e práticas profissionais .....	43
2.3.5 A riqueza dos meios de comunicação .....	43
2.3.6 O papel da gestão.....	44
2.4 Plano de comunicação interna (PCI) .....	46
2.5 Alvos da comunicação.....	46
2.6 Meios de comunicação .....	47
2.7 Plano de acção .....	47
2.8 Mix dos canais .....	48
2.9 Conteúdos e projectos de comunicação.....	49
2.9.1 Programa institucional – Informação Corporativa .....	49
2.9.2 Programa de acolhimento – Informação funcional centralizada .....	50
2.9.3 Programa de responsabilidade social – Informação de coesão interna .....	50
2.9.4 Programa de I&D – Informação descentralizada .....	51
2.10 Meios e técnicas .....	52
2.10.1 Placards informativos .....	52
2.10.2 Boletins digitais .....	53
2.10.2.1 Diário de recortes de imprensa e legislação .....	53
2.10.2.2 Flash Informativo .....	53
2.10.2.3 Ciênci@ em destaque .....	53
2.10.2.4 ReSoci@l – Responsabilidade social em flash.....	53
2.10.2.5 InfoGest@o – Publicação para Gestores e Quadros Dirigentes .....	53
2.10.2.6 Ciência em Revist@ .....	54
2.10.2.7 Pessoal inform@.....	54
2.10.2.8 Sessões de esclarecimento.....	54

2.10.2.9 Caixa de sugestões.....	54
2.10.2.10 Reuniões gerais.....	55
2.11 Calendário de comunicação interna.....	55
2.12 Calendário dos meios .....	56
2.13 A eficácia da comunicação .....	56
2.14 Indicadores de gestão .....	57
2.14.1 Política da comunicação – objectivos gerais .....	57
2.14.2 Política da comunicação - objectivos específicos.....	57
CAPITULO III .....	59
3.1 Os efeitos da implementação do PCI na gestão.....	59
3.2 Comunicação descendente.....	61
3.2.1 Comunicação em suporte escrito.....	61
3.2.2 Comunicação em suporte electrónico.....	63
3.3 Comunicação ascendente.....	64
3.4 Comunicação horizontal/Lateral.....	65
3.4.1 Comunicação oral.....	65
3.5 Comunicação transversal.....	65
3.6 Instrumentos de avaliação para otimizar a comunicação interna .....	66
4 CONCLUSÃO.....	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	71
ANEXO I – Análise dos LE	
ANEXO II – Carta de Valores	
ANEXO III – Questionários de avaliação da comunicação interna	
ANEXO IV – Questionários dos valores organizacionais	
ANEXO V – Curriculum Vitae	

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. 1 - Descrição sumária das áreas de actuação operacional.....	6
Figura 1. 2 - Áreas de actuação da reforma.....	6
Figura 1. 3 - Dimensões do Estado.....	15
Figura 1. 4 - Desde as intenções dos emissores até à interpretação dos receptores .....	33
Figura 1. 5 - Funções e actividades da Gestão da Comunicação Interna (AFCI).....	35
Figura 2. 1 - Objectivos Gerais dos LE – perspectiva aprendizagem e crescimento .....	40
Figura 2. 2 - Objectivos ao nível das unidades orgânicas .....	40
Figura 2. 3 - Organigrama Estratégico e Sistema global de comunicação.....	41
Figura 2. 4 - Os actores e a sua coerência no contexto da gestão.....	45

## INDICE DE QUADROS

Quadro 1. 1 - Enquadramento Legal de Instrumentos de Gestão.....	7
Quadro 1. 2 - Síntese dos principais valores organizacionais de cada LE .....	11
Quadro 1. 3 - Principais especificidades das organizações públicas.....	15
Quadro 1. 4 - Três modelos da Administração Pública.....	17
Quadro 1. 5 - Tipos de governação .....	22
Quadro 1. 6 - Seis formas de prestação de contas - accountability .....	24
Quadro 1. 7 - Famílias de valores na Administração Pública .....	27
Quadro 1. 8 - Carta Ética da Administração Pública.....	28
Quadro 1. 9 - Valores Públicos e Privados.....	29

Quadro 1. 10 - Valores Públicos e Privados vistos como uma dimensão .....	29
Quadro 1. 11 - Comunicação eficaz .....	33
Quadro 2. 1 - Política de Comunicação – Plano de acção .....	45
Quadro 2. 2 - A construção de um plano de comunicação: o processo de questionamento sucessivo.....	46
Quadro 2. 3 - Programa de Comunicação .....	48



## INTRODUÇÃO

O presente trabalho de projecto em Administração e Políticas Públicas, intitulado *A comunicação interna como ferramenta de gestão no processo de mudança nos Laboratórios do Estado*, tem por base a avaliação aos Laboratórios do Estado (LE) e os imperativos internacionais e nacionais então definidos.

Tendo presente o principal objectivo da governação pública - alcançar o crescimento económico sustentável, a coesão social e um ambiente saudável - iremos abordar a temática dos valores organizacionais que deverão ser promovidos num contexto de mudança da AP. Pretende-se, assim, potenciar a confiança e integridade das instituições públicas, que só será reconhecida caso se promovam processos internos democráticos e de protecção do interesse público.

“A mudança deve começar a nível interno. Os funcionários públicos desempenham um papel importante na implementação das decisões públicas” (Gomes, 2001:91). Consciente que a mudança é cada vez mais uma constante na vida das organizações e partindo do pressuposto de que deve começar com as pessoas propõe-se aqui um novo modelo comunicacional e relacional que transforme as estruturas existentes em organizações abertas e competitivas.

Uma organização competitiva implica uma cultura de aprendizagem, onde os seus elementos têm uma visão partilhada, trabalham em equipa a par de uma visão sistémica das organizações. Os processos e o sistema de gestão são coerentes com os valores, visão e missão das organizações. A estrutura permeabiliza-se, flexibiliza-se e torna-se facilitadora da criação de conhecimento e, conseqüentemente, a organização poderá garantir maior eficácia, eficiência e transparência aumentando os níveis de qualidade.

Define-se então aqui como objectivo a implementação do sistema global de comunicação como um investimento na política da comunicação que visa por um lado, apostar na transparência da gestão e por outro reforçar a identidade institucional e laços de pertença que tornarão possível alcançar os objectivos organizacionais, uma vez que se estabelecem fluxos de comunicação transversais (ascendente, descendente, horizontal ou lateral e diagonal).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Mário Madureira (1990:316-319) define a Comunicação descendente - a comunicação descendente faz parte da estrutura de dependência hierárquica. Parte da gestão de topo para baixo, através dos níveis superiores hierárquicos, até aos empregados. Tem a finalidade de informar, instruir e dirigir; a Comunicação ascendente - flui dos subordinados para os seus superiores com o objectivo de fornecer informações aos níveis de topo; a Comunicação horizontal ou lateral - estabelece-se entre os elementos de um grupo de trabalho ou entre elementos de grupos de trabalho, diferentes ao mesmo nível hierárquico e visa a comunicação entre pessoas que

A integração do público interno na vida organizacional é fundamental pois, este irá ter acesso à mesma informação, envolver-se-á nos objectivos e metas, o sentimento de pertença à organização cresce e passa a possuir os mesmos valores e compartilhar os mesmos interesses.

---

estão fora da cadeia de comando, proporcionando uma rápida cooperação e coordenação; a Comunicação em diagonal - fluxo de informação entre uma chefia funcional e elementos de outro grupo de trabalho quando ela exerce autoridade funcional. Visa o fluxo de informação entre especialistas de diferentes áreas funcionais em diferentes níveis de gestão.

“Ce sont les hommes et l’organisation qui font la difference”

Michel Crozier, *L’entreprise à l’écoute*

Este capítulo aborda a temática dos valores organizacionais que deverão ser promovidos num contexto de mudança da AP, com vista a alcançar altos padrões de desempenho organizacional. Há que tornar o funcionamento mais profissional, eficiente e eficaz, na promoção de comportamentos de elevada ética, equidade, transparência e legalidade.

### 1.1 Breve caracterização do objecto de estudo

Os Laboratórios do Estado (LE) são “instituições públicas de investigação criadas e mantidas com o propósito explícito de prosseguir objectivos da política científica e tecnológica adoptada pelo Governo, mediante a prossecução de actividades de investigação científica e desenvolvimento tecnológico e de outras actividades científicas e técnicas que as respectivas leis orgânicas prevejam, tais como actividades de prestação de serviços, apoio à indústria, peritagens, normalização, certificação, regulamentação e outras”<sup>3</sup>.

A Resolução nº 5/96, de 18 de Janeiro, do Conselho de Ministros incumbiu o Ministério da Ciência e da Tecnologia de promover a avaliação dos LE.

O Programa de Apoio à Reforma dos LE que foi criado na Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) em 1998, para apoiar a concretização das orientações definidas na Resolução nº 133/97, de 12 de Agosto, do Conselho de Ministros e das recomendações dos relatórios da avaliação dos LE iniciada em 1996/97, nomeadamente no que toca a:

- orientação para missões específicas de interesse público;
- rejuvenescimento dos recursos humanos de investigação;
- organização em torno de equipas de projecto lideradas por um Investigador Responsável (IR);
- gestão por objectivos;
- acrescida autonomia e flexibilidade das equipas de projecto sob a responsabilidade do correspondente IR.

---

<sup>3</sup> A definição estabelecida no Regime Jurídico das Instituições de Investigação - Decreto-Lei 125/99, 20 de Abril.

O resultado do estudo efectuado por parte do Comité Internacional de Aconselhamento, em Março de 2001, emerge três grandes recomendações para concretizar o reforço do País em I&D, nomeadamente:

- prosseguir com o aumento da relevância dos LE para as políticas públicas e os temas específicos de interesse público para Portugal; aumentar a inserção dos LE no Espaço Europeu de Investigação; melhorar a transferência de conhecimento e promover um papel mais amplo em educação e formação.

Neste relatório eram, igualmente, apontadas certas condições de competitividade, mantendo a especificidade dos LE, que, a não serem asseguradas, limitariam gravemente a sua utilidade. Desde logo, a remoção do excessivo peso da burocracia e uma não descentralização efectiva de responsabilidades, ligada à ausência de um efectivo controlo *a posteriori* e de estruturas de aconselhamento adequadas, a introdução de um planeamento financeiro a médio prazo baseado em estratégias explícitas e com um equilíbrio cuidadoso entre fundos de funcionamento e de investimento, e recomendava-se a garantia de uma maior flexibilidade na distribuição de recursos humanos, de modo a favorecer o seu uso mais eficiente para as tarefas mais valiosas e a superar o envelhecimento do pessoal em todos os LE.

No actual contexto da reforma da AP, o estatuto jurídico dos LE foi revisto tendo em vista a consagração das condições de operacionalidade, capacidade de prestação de serviços, autonomia e responsabilidade similar às das instituições de referência com idênticos objectivos noutros países. Assim, será possível responder ao necessário rejuvenescimento e mobilidade do seu pessoal, ao reforço da capacidade de atracção competitiva de recursos humanos de alta qualificação, assim como à maior captação e utilização eficaz de receitas próprias. Foi, em particular, considerada nesta revisão a transição para o regime jurídico das Entidades Públicas Empresariais ou de Fundos e Serviços Autónomos de natureza empresarial, consoante as condições concretas de cada laboratório assim o recomendarem (J. P. Contzen et. Al:2006).<sup>5</sup>

A Resolução de Conselho de Ministros N.º 124/2006, de 3 de Outubro estabelece a mais recente reestruturação do elenco dos LE a saber:

- Instituto de Investigação Científica Tropical (IICT); Instituto Hidrográfico (IH); Instituto Nacional de Saúde Ricardo Jorge (INSA); Instituto Tecnológico e Nuclear (ITN); Laboratório Nacional de Engenharia Civil (LNEC); Instituto de Meteorologia

---

<sup>5</sup> Relativamente a esta matéria a mesma poderá ser consultada na Resolução de Conselho de Ministros n.º 89/2006, de 20 de Julho.

(IM); Instituto Nacional de Recursos Biológicos (INRB); Laboratório Nacional de Energia e Geologia (LNEG); Instituto de Medicina Legal (IML).

## **1.2 A reestruturação dos LE e o seu alinhamento estratégico.**

Durante muitos anos os LE passaram por diversas fases de desenvolvimento e tiveram vários modelos de organização e gestão suportados por diferentes diplomas legais, incidindo no modelo de gestão tradicional da AP, fundamentalmente centrado nas operações e no cumprimento de normativos legais, sem orientação para processos e resultados, nem atender ao conceito de clientes/cidadão<sup>6</sup>.

Com a publicação da Resolução de Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de Abril, os LE passam a deter as orientações com vista a encararem a Reforma da AP como um desafio à modernização e desenvolvimento (ver Figura 1. 1 e Figura 1. 2) podendo assim, corresponder quer às recomendações constantes na Resolução n.º 133/97, de 12 de Agosto do Conselho de Ministros, quer a uma redefinição da sua actividade. Deste modo, será possível analisar e desenvolver as áreas de actuação operacional traçadas na Reforma como prioritárias, no que se refere à melhoria da qualidade dos serviços prestados, procedendo-se assim a um alinhamento estratégico e desenvolvimento de um modelo de gestão devidamente ajustados a cada realidade organizacional, integrando a Gestão por Objectivos, Gestão da Qualidade, Gestão de Recursos Humanos, Gestão da Comunicação e Responsabilidade Social.

É ainda de salientar que, pela Resolução de Conselho de Ministros n.º 124/2006, de 3 de Outubro a reforma dos LE tem em vista “remover estruturas de governo dos laboratórios frequentemente burocratizadas, simplificar as estruturas executivas e separá-las das estruturas consultivas, fazendo acompanhar, quando apropriado, a gestão estratégica das instituições por conselhos de curadores com personalidades oriundas dos meios económicos e profissionais.”

---

<sup>6</sup> Pollit e Bouckaert, (1995:6) referem que “um cidadão pode ser definido como uma concentração de direitos e deveres na pessoa de um indivíduo, dentro de um Estado constitucional, sob a força da lei, e dentro de uma hierarquia de leis e regulamentos. O Estado supostamente existe para proteger os cidadãos e promover o interesse geral. O cliente é uma concentração de necessidades e satisfação num indivíduo, dentro de uma situação de mercado de oferta e procura de bens e serviços, e dentro de uma hierarquia de necessidades, subordinada à intenção de pagar. Um cidadão é parte de um contrato social, enquanto que o cliente é parte de uma contrato de mercado. O cliente é parte, mas apenas uma parte, do cidadão”. Para Denhart (2003:59-60), os cidadãos são tidos como proprietários e accionistas do Estado, logo os cidadãos sentem-se como decisores do que é importante que o Governo deva fornecer através da utilização dos dinheiros públicos.

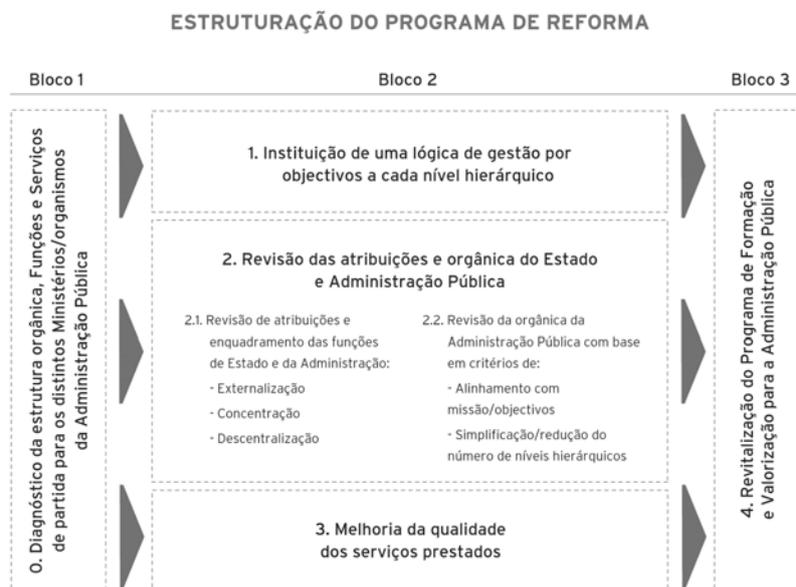
Figura 1. 1 - Descrição sumária das áreas de actuação operacional.



Quadro 2

Fonte: Resolução de Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de Abril, p. 2393.

Figura 1. 2 - Áreas de actuação da reforma.



Quadro 3

Fonte: Resolução de Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de Abril, p. 2395

A necessidade de um alinhamento estratégico prende-se, igualmente, com as orientações da Comissão Europeia, na sequência da Estratégia de Lisboa, no que se refere, em breves traços, ao:

- reforço dos recursos humanos em ciência e tecnologia no Espaço Europeu de Investigação – sugerindo como instrumento voluntário a Carta Europeia do

Investigador e o Código de Conduta de Recrutamento de Investigadores; aumento dos investimentos comerciais e industriais em I&D para a Europa desempenhar o papel que lhe compete; aumento dos recursos em I&D, que leva a um novo paradigma de gestão para uma melhor utilização desses recursos; incentivo das reformas e a internacionalização dos sistemas de ensino superior e da investigação pública; foco na investigação transnacional em regime de colaboração e na mobilidade dos investigadores.<sup>7</sup>

O aumento da competitividade internacional de I&D, fruto de um movimento europeu com elevadas repercussões ao nível social, cultural e económico, obriga à adopção de medidas de reorganização dos LE. Nesse sentido, e mais especificamente dentro do ordenamento jurídico português os novos mecanismos de gestão, referidos no Quadro 1. 1 introduziram novos critérios de exigência aos LE, viabilizando um alinhamento estratégico face aos objectivos traçados, quer de ordem europeia, quer de ordem nacional, numa tentativa de adequar uma AP fundada em princípios da burocracia Weberiana a um novo paradigma de gestão, bem como a uma nova realidade de prestação e serviço. Uma maior agilidade gestonária visa fomentar um serviço de maior qualidade, e rigor.

Quadro 1. 1 - Enquadramento legal dos instrumentos de gestão

Diploma			Assunto
Natureza	Nº	Data	
Lei	3	15/01/2004	Lei Quadro dos Institutos Públicos.
RCM	53	21/04/2004	Operacionalização da reforma da AP.
Lei	51	30/08/2005	Estabelece regras para as nomeações dos altos cargos dirigentes da AP
DL	33	17/02/2006	Estabelece a figura do Controlador Financeiro
DL	105	03/04/2007	Alteração à Lei Quadro dos Institutos Públicos
L	66-B	28/12/2007	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na AP (SIADAP)

A publicação do novo enquadramento jurídico, traduziu-se nos seguintes instrumentos de gestão estratégica: a Carta de Missão, o Quadro de Avaliação e de Responsabilização (QUAR), o Plano e Relatório de Actividades e o Balanço Social.

O maior desafio da modernização da AP em Portugal passa por conseguir transformar as relações com a sociedade, criando uma nova cultura organizacional e orientando a gestão pública de acordo com critérios de eficiência, economia e eficácia numa perspectiva económica e social. A AP “não é nenhuma empresa para servir e proteger o público, mas sim

<sup>7</sup> Os Resultados dos trabalhos do Conselho (Competitividade) de 23 de Novembro de 2007 – Conclusões do Conselho sobre o futuro da ciência e da tecnologia na Europa, podem ser consultados no documento n.º 14687/07 RECH 323 do Conselho da União Europeia de 29 de Novembro de 2007.

uma organização governamental à qual incumbe a gestão do bem público e comum” (Pischas, R., 2003:46).

### **1.3 Diagnóstico das disfuncionalidades e da necessidade de mudança**

#### **1.3.1 Enquadramento geral**

O novo regime jurídico dos LE – regime jurídico dos Institutos Públicos, introduziu pela primeira vez um conjunto de princípios e regras que têm em vista disciplinar a sua criação, organização e funcionamento, tais como:

- a criação de Institutos implica que a sua actividade seja a produção de bens e prestação de serviços e, exige uma análise prévia das vantagens que esta forma de organização possa trazer para a realização dos seus objectivos;
- estabeleceram-se princípios e regras de funcionamento e controlo comuns a todos os Institutos, com indicação expressa das situações de excepção;
- estabeleceu-se o limite dos mandatos do Presidente (12 anos) e proibindo novas nomeações depois da demissão do Governo e antes da aprovação do Programa do novo Governo pela Assembleia da Republica;
- definiu-se o regime de gestão financeira e patrimonial e o regime de administração financeira do Estado;
- atribuiu-se ampla flexibilidade na organização interna, desde que no respeito dos princípios gerais consagrados;
- impôs-se o regime de responsabilidade pelo passivo do Instituto e limites ao seu endividamento;
- estabeleceu-se a regra da proibição de criação ou participação em entes privados, salvo quando tal seja indispensável á natureza da sua actividade;
- definiu-se o conteúdo dos poderes de tutela e de superintendência, clarificando a relação de cada instituto com o Governo;
- estabeleceram-se regras de informação e transparência na gestão, com publicidade dos orçamentos, planos de actividade, órgãos de gestão e quadros de pessoal;
- atribui-se ao Conselho Consultivo competência para acompanhamento da qualidade e eficiência do serviço prestado, nomeadamente através da análise das queixas sobre os serviços;
- admitiu-se a organização em estabelecimentos e permitiu-se que, sob prévia autorização, sejam concessionadas, delegadas ou privatizadas algumas das

actividades, desde que dessa forma se garantam com maior eficiência as actividades fundamentais dos Institutos;

- prevê-se a revisão dos Institutos existentes de modo a que, com a necessária brevidade, seja analisada a sua necessidade ou a sua dimensão, de acordo com os critérios estabelecidos e adequado o seu funcionamento às regras constantes no respectivo diploma.

A necessidade de mudança e o estabelecimento de um novo quadro jurídico resultou, para além das motivações referidas no ponto anterior, da necessidade de fazer face a uma:

- crescente concorrência internacional, nomeadamente no que respeita a recursos humanos qualificados em I&D, e às novas oportunidades decorrentes da globalização dos fluxos económicos e do conhecimento;
- crescente complexidade e escala dos desafios económicos, sociais e ambientais que afectam a sociedade;
- necessidade de as empresas funcionarem num ambiente de "inovação aberta" em que as relações que estabelecem entre si e com as instituições públicas de investigação estejam no cerne da criação de valor;
- importância cada vez maior da liberdade de conhecimento e da circulação de conhecimentos, nomeadamente a partilha dos conhecimentos entre a investigação pública e a indústria, assim como o público em geral<sup>9</sup>, e a necessidade de:
  - reforçar o planeamento estratégico e a priorização com base na excelência científica;
  - criar um sistema e ambiente facilitador da investigação e da inovação;
  - definir uma visão para o futuro das infra-estruturas de investigação.<sup>10</sup>

Em suma, urge corresponder ao proposto no Plano Tecnológico que, no seguimento da revisão da Estratégia de Lisboa, em 2005<sup>11</sup>, constitui um documento de referência e compromisso público, tendo como objectivo aplicar uma estratégia de crescimento e competitividade para o país, destinando-se respectivamente, aos cidadãos, às empresas, à AP, investigação e ensino. Este incide sobre três eixos estratégicos:

- Conhecimento (qualificar os portugueses para a sociedade do conhecimento);
- Tecnologia (vencer o atraso científico e tecnológico);

---

<sup>9</sup> Resultados dos trabalhos do Conselho (Competitividade) de 23 de Novembro de 2007 – Conclusões do Conselho sobre o futuro da ciência e da tecnologia na Europa, - CONSELHO DA UNIÃO EUROPEIA, 14693/07, RECH 328, Bruxelas, 29 de Novembro de 2007 (07.12).

<sup>10</sup> Conclusões do Conselho sobre as infra-estruturas de investigação europeias e a sua dimensão regional, CONSELHO DA UNIÃO EUROPEIA, 10220/08, RECH 199, Bruxelas, 3 de Junho de 2008.

<sup>11</sup> Aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 190/2005, de 16 de Dezembro.

- Inovação (adaptar o tecido produtivo aos desafios impostos pela globalização)

Passados cindo anos desde a publicação dos primeiros documentos orientadores da reforma na AP<sup>12</sup>, e dos argumentos expostos anteriormente, os LE devem encontrar-se reestruturados estrategicamente, tendo promovido, uma mudança no desenvolvimento organizacional, criando e estimulando uma cultura de orientação para os resultados, através da aplicação de ferramentas de apoio à gestão estratégica.

### **1.3.2 Análise do objecto de estudo**

O presente trabalho visa avaliar, a partir de uma análise qualitativa dos instrumentos oficiais de gestão<sup>13</sup> e, tendo em conta os princípios da boa governação<sup>14</sup> (ou boa governança), que medidas de alinhamento estratégico foram desenvolvidas e quais as ferramentas de apoio à gestão que têm vindo a ser implementadas nos LE na óptica da Gestão da Comunicação, com base no desenvolvimento e implementação de valores estratégicos coerentes com os objectivos organizacionais.

A pesquisa foi organizada tendo em consideração:

- informação genérica (vg. estatutos, lei orgânica, organograma, balanço social, carta de missão, carta de valores);
- instrumentos oficiais de gestão (v.g. planos e relatórios de actividades, quadro de avaliação e de responsabilização);
- referencial de valores.

Após análise dos documentos de gestão à luz dos parâmetros acima referidos e do enquadramento mencionado no ponto 1.1, verificou-se que dos nove LE, apenas dois (IH e IM) produziram um alinhamento estratégico consolidado na missão, visão, valores, e objectivos estratégicos tendo implementados os respectivos mapas estratégicos de actuação.

O IICT e o INSA possuem estudos com vista a uma redefinição da estrutura organizacional não existindo, ainda, mecanismos de implementação no terreno. O ITN e o LNEC reconhecem os valores de uma governação responsável. No entanto, carecem de desenvolvimento estratégico e respectiva implementação.

---

<sup>12</sup> Considere-se a Lei 3/2004, de 15 de Janeiro e a Resolução de Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de Abril

<sup>13</sup> Ver Quadro 1.1..

<sup>14</sup> A governação (ou governança), designa um conjunto de regras, processos e práticas que dizem respeito à qualidade do exercício do poder, essencialmente no que se refere à responsabilidade, transparência, coerência e eficácia. A boa governação implica a gestão transparente e responsável dos recursos humanos, naturais, económicos e financeiros, tendo em vista um desenvolvimento económico e sustentável (CEE, 2001: 8)

O INRB, o LNEG e o IML detêm um QUAR contudo, não foram identificadas quaisquer referências a um modelo de gestão adoptado.

É de salientar, no IH, a implementação da aplicação da metodologia Balanced Scorecard (BSC) como instrumento de gestão e monitorização da actividade. Verifica-se ai, na perspectiva estratégica, uma preocupação com a Aprendizagem e Crescimento reflectida em acções com vista ao desenvolvimento do espírito de equipa e da comunicação interna.

O IM tem igualmente as áreas de negócio/actividade organizadas por processos o que, apesar de ainda não se encontrar na mesma fase de maturidade que o IH, denota uma vontade de avançar nesse sentido.

Relativamente aos restantes LE, a análise do Plano e Relatórios de Actividades não permite extrapolar, ao nível de gestão, a implementação de reformas que viabilizem um alinhamento organizacional face aos objectivos estratégicos discriminados no QUAR dos respectivos LE.

A necessidade de mudança organizacional a ser abordada neste documento incide, essencialmente, nos valores organizacionais, actualmente expressos em cada LE, e nas mudanças a implementar para que esses mesmos valores passem a ser uma constante reconhecida transversalmente nas organizações. Nesse sentido, fica aqui proposta uma Carta de Valores (Anexo II) elaborada de acordo com os princípios expressos da globalização do sector público (ponto 3) e no contexto da governança responsável expresso no ponto 3.3.

Quadro 1. 2 - Síntese dos principais valores organizacionais de cada LE

Organização	Valores APT	Valores GP-NGP	Valores GR
IICT, IP	Integridade institucional	Qualidade	Maior esclarecimento e participação dos funcionários e Colaboradores
IH, IP	Ética	Excelência	Inovação Compromisso
INSA, IP	Rigor	Gestão orientada para resultados	Inovação Espírito de equipa Partilha de conhecimentos e esforços Preocupação em prestar contas públicas sobre o trabalho realizado
ITN, IP	Legalidade	Qualidade	Inovação, Criação de conhecimento
LNEC, IP	Isenção Ética Interesse público	Competência profissional	Inovação Aprendizagem e conhecimento Liberdade de investigação Empreendedorismo
IM, IP		Orientação para o cliente Orientação para os resultados Procura de excelência Qualidade	Responsabilidade Espírito de inovação e competição Espírito de equipa Valorização dos colaboradores
INRB, I.P.	-	-	-
LNEG, I.P.	-	-	-
IML, I.P.	-	-	-

No Anexo I, encontram-se os quadros descritivos na análise de cada LE objecto de estudo.

## 2 Disfuncionalidades da Administração Pública (AP)

As reformas, que desde há alguns anos estão em curso na AP, têm por base um conjunto de disfuncionalidades que, ao longo dos tempos foram sendo detectadas. Naturalmente que, algumas delas, umas mais do que outras, foram encontrando solução, ou parte dela, em modelos que, desde o final da década de 70, e em diversos países europeus, se têm vindo a implementar, referimo-nos ao New Public Management (NPM), que tem a sua origem nos Estados Unidos da América (EUA) e que prima pela utilização de regras gestionárias, originárias das organizações privadas, e, posteriormente, ao New Public Service (NPS), ou Nova AP, que está assente nas transformações da gestão profissional e da organização institucional do modelo de administração weberiano dos Estados democráticos europeus (Mozzicafreddo, 2001a:5). Em comum, estes dois modelos têm por base, na operacionalização dos seus princípios reformistas, parâmetros de desburocratização, reorganização e modernização dos serviços e processos da AP.

Face ao exposto, podemos concluir que a reforma da AP e as iniciativas que para ela concorrem, e aplicadas ao longo dos últimos anos, não apresentam um padrão único, mas sim, medidas reformistas complementares dos dois modelos diferentes de modernização, demonstrando, desta forma, que as iniciativas foram sendo desenvolvidas em termos mais pragmáticos do que programáticos (Mozzicafreddo, 2001a).

Ao nível da Gestão de Procedimentos, destacamos as seguintes disfuncionalidades:

- avaliação de políticas, onde por contraste à insuficiência de burocracia especializada e avaliativa, temos excesso de burocracia legal e normativa;
- desfasamentos, onde se verifica uma clara insuficiência da avaliação do desempenho individual, bem como do organismo.

Ao nível do Poder e da Organização, salientamos as seguintes disfuncionalidades:

- opacidade das normas (pouca transparência dos actos e procedimentos administrativos);
- centralização/Descentralização, os modelos reformistas têm preconizado a dispersão dos serviços e de funções, criando barreiras aos benefícios de uma economia de escala, logo, reduzindo a eficácia e eficiência dos serviços prestados pela administração em geral.

Como princípio norteador, na escolha das disfuncionalidades, foi intenção colocar os factores que se encontram, presentemente, a ser alvo de uma reestruturação profunda ao nível da AP (vide PRACE<sup>25</sup>).

Outra questão relevante quando se pretende referir a necessidade de reforma na AP, prende-se com as circunstâncias políticas, com o contexto social e cultural e com a pluralidade dos poderes e grupos de influência em que a Administração está envolvida, que implica um conjunto de especificidades a ter em conta, nomeadamente:

O carácter político das organizações públicas que se pode decompor em seis dimensões, das quais se destacam:

- a relação que a AP tem com o poder político em que este emite decisões obrigatórias actuando junto da sociedade civil. O Estado dispõe de capacidade e competência para formular objectivos que não devem ser apenas resultado das exigências e interesses sectoriais mas que se devem referir às estratégias políticas de modernização das sociedades, regulando política e administrativamente, captando recursos financeiros e definindo as normas de execução orçamental;
- a gestão sujeita a normas legais dos concursos, ao estatuto do emprego público e às regras da contabilidade pública. Esta dimensão reflecte a vinculação legalista das organizações públicas;
- o desempenho da administração e a equidade dos procedimentos são avaliados publicamente, quer em termos eleitorais, quer de confiança e de respeito, implicam uma maior responsabilização sobre os actos e as funções do sistema administrativo. Este facto tem vindo a ser desenvolvido em torno do conceito de *accountability*, entendido como obrigação de responder pelos resultados. Traduzindo-se este no controlo da prestação de contas dos programas e políticas públicas, em que responsabilidade significa que o poder da autoridade administrativa deve justificar-se perante os cidadãos.

O carácter legal das organizações públicas que se traduz na sujeição destas ao princípio da legalidade, na sua vertente da primazia legal em que toda a actividade jurídico-administrativa deve respeitar as leis. Nestes termos deparamo-nos com três estatutos:

---

<sup>25</sup> Pela [Resolução de Conselho de Ministros nº 124/2005](#), de 4 de Agosto o Governo criou o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) que tem como objectivos: Modernizar e Racionalizar a Administração Central; Melhorar a Qualidade de Serviços prestados aos Cidadãos pela Administração; Colocar a Administração Central mais próxima e dialogante com o Cidadão.

- as organizações públicas são regidas por normas aplicáveis a todas elas em geral, por normas específicas às próprias organizações (carreiras, concursos, obras, etc.), por funções e procedimentos legais definidos pelo sistema democrático de governo, por funções (bens e serviços) acessíveis a todos (sem direito à recusa ou discriminação), e por regras de imparcialidade de procedimentos e serviços sem qualquer margem para escolha;
- enquanto a esfera política se articula legalmente com a vontade política colectiva, a esfera privada articula-se legalmente com o indivíduo;
- a separação do público e do privado, caracterizada num estado de direito, implica o acento tónico em valores de imparcialidade de acessibilidade a todos, e a políticas públicas sujeitas a decisões obrigatórias.

Ao nível interno das organizações públicas, existem certas especificidades na sua própria cultura a que importa fazer referência, a saber:

- um corpo estatutário protegido regulamentar e legalmente que ainda persiste na maioria das sociedades europeias. Tal como descreve Oliveira Rocha (2000), a AP é encarada como uma “máquina dominada por regras, regulamentos e standards (...). A Administração é vista como um sistema complexo.”;
- a motivação para o trabalho que pressupõe a estabilidade de emprego (que se encontra em transição), a flexibilidade no processo de trabalho, o espírito de missão, o controlo difuso no desempenho profissional e o prestígio associado à instituição ou organismo. Dentro deste ponto importa referir como factores de motivação, entre outros, a natureza da função, ou seja, a capacidade em conceber produtos e sistemas sociais de desenvolvimento, o sentido de utilidade do trabalho e do esforço, o acesso ao conhecimento e à informação em resultado do projecto, o desenvolvimento de redes e parcerias adequadas à complexidade, e o serviço público enquanto valor ligado à cidadania e à decisão política (o conceito de cidadania, não pode ser abordado apenas numa lógica burocrática e administrativa, mas sim, numa lógica de preocupação de equidade, tornando-se assim, no aprofundamento das características numa sociedade democrática em que é relevado o aumento regular das capacidades de decisão dos indivíduos e o exercício da sua liberdade individual e colectiva);
- ética profissional – serviço público à comunidade, auto representação identitária do poder decisório.

Em resumo, e da leitura do Quadro 1. 3 conclui-se que a AP desenvolve a sua actividade com uma estrutura formal de constrangimentos vários de ordem jurídico-políticos que se



### **3 A globalização da reforma do sector público: o papel da mudança na administração pública**

O desempenho dos países encontra-se estreitamente associado à qualidade e eficácia das instituições públicas que se devem pautar por critérios de motivação, competência e integridade do capital humano e pela qualidade da liderança, tornando possível aos Governos coordenar a acção humana na senda do interesse público (Gomes 2007:44). Nesse âmbito, é indiscutível o papel crucial assumido pela gestão dos recursos humanos, nas últimas décadas, para a melhoria da eficácia e desempenho no sector público, sobretudo nas organizações de I&D.

Dada a velocidade e o alcance das mudanças em curso na maioria das sociedades, a AP encontra-se sob uma grande pressão para se adaptar e inovar constantemente e assim, acompanhar a evolução e os desenvolvimentos para poder responder às expectativas dos cidadãos, bem como dos políticos e outros *stakeholders* (Antunes, *s.d.* 50; Carapeto e Fonseca, 2005:23; Peters, 1996:2; Savoie, 2000:3; Giaque, 2003).

A evolução do papel da AP tem sido influenciada por vários factores, incluindo o aparecimento de novas tarefas e actividades, a transformação de muitas das suas funções tradicionais, bem como a recente revolução das TIC, exigindo uma mudança radical no trabalho, na gestão e processos de tomada de decisão em todas as organizações mas, especialmente, no estilo das burocracias tradicionais (Carapeto e Fonseca, 2005:311; O'Neill, 2005:149). A metamorfose institucional no sector público envolve um maior profissionalismo na AP, nomeadamente uma mudança de valores, atitudes e comportamentos e exigirá princípios de liderança assim como uma visão clara e uma estratégia para o desenvolvimento dos recursos humanos.

O principal desafio dos líderes públicos consiste em revigorar os valores tradicionais do funcionalismo público, tais como: a imparcialidade, a integridade, a dedicação ao serviço público e, paralelamente, promover inovações e melhorias da eficiência de gestão, incentivando uma AP mais aberta, responsável e transparente (Carapeto e Fonseca, 2005:14). Os governos deverão renovar o enfoque sobre a gestão dos recursos humanos, a alma do serviço público, bem como o desenvolvimento de capacidades de liderança forte.

A reforma da AP deverá consubstanciar-se num equilíbrio entre os melhores atributos relativos aos três modelos: a Administração Pública Tradicional (APT); a Gestão Pública (GP), incluindo a Nova Gestão Pública (NGP), e a Governação Responsável (GR). Cada um dos três modelos configura, de forma a enfrentar os desafios que se colocam à gestão dos

recursos humanos no sector público a nível mundial, um conjunto de valores fundamentais e as principais variáveis que proporcionarão um maior desempenho, desenvolvimento e progresso social. No Quadro 1. 4 destacam-se algumas das características de cada um dos três modelos:

Quadro 1. 4 - Três modelos da Administração Pública

	Administração pública	Gestão pública	Governança Responsável
Relacionamento do cidadão com o Estado	Obediência	Direito	Envolvimento
Responsabilidade de altos funcionários	Políticos	Clientes	Cidadãos e partes interessadas
Princípios orientadores	Cumprimento de normas e regulamentos	Eficiência e resultados	Responsabilidade, transparência e participação
Critérios para o sucesso	Output	Resultados	Processo
Atributo essencial	Imparcialidade	Profissionalismo	Responsividade

Fonte: Nações Unidas (2005:7), *Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance for Public Sector Performance, World Public Sector Report 2005*.

A APT, encontra-se ancorada nos princípios da imparcialidade e do mérito; a GP atribui particular importância ao desempenho da gestão e profissionalismo, e o paradigma da GR salienta a necessidade de tornar a AP mais sensível às exigências dos cidadãos e de outros *stakeholders*. Assim, a síntese da unificação dos princípios de uma gestão de recursos humanos no serviço público deverá incidir nos seguintes pressupostos: imparcialidade, profissionalismo e capacidade de resposta, ou responsabilização.

### 3.1 A administração pública tradicional (APT)

A APT encontra-se associada ao surgimento de sistemas de função pública na segunda metade do século XIX. Esses sistemas incorporam um conjunto de regras baseadas no mérito, no recrutamento, na promoção e na utilização de concursos, assim como normas e procedimentos que abrangiam a segurança no emprego e sistemas de remuneração, determinados por critérios relacionados com trabalho e não pelo valor de mercado.

Dois dos princípios emblemáticos preconizados por este modelo reportam-se:

- à institucionalização do mérito com o objectivo de eliminar o clientelismo político;
- à sua imparcialidade mas simultaneamente obediência ao executivo.

A sua relação com o público caracteriza-se pelo distanciamento, imparcialidade e executor das leis e das políticas do governo. Este modelo burocrático weberiano de racionalização, especialização funcional, e organização hierárquica foi objecto de variações importantes, em parte devido às tradições jurídicas nacionais ou culturais. As tradições europeias continentais tenderam a dotar o funcionário público com uma distinta personalidade jurídica, revestindo

um papel de guardião do interesse público, com um forte bloqueio à iniciativa individual (Pitschas, 2007:59). O funcionalismo público, converteu-se num instrumento de mobilização política e clientelismo, bloqueando o desenvolvimento da competência e imparcialidade. O sistema público de emprego tornou-se altamente politizado (Mozzicafreddo, 2001a). O modelo tradicional de gestão utilizava os princípios burocráticos *weberiano* para fomentar valores de neutralidade, equidade, legalidade, competência profissional e justiça social na orientação da organização (Antunes, 2007:404).

### **3.2 A gestão pública (GP) ou Nova Gestão Pública (NGP)**

O Paradigma da GP surge como contraponto às regras rígidas, procedimentos formais e sistemas uniformes, tais como as que prevaleceram na APT (Araújo:2000). As práticas desenvolvidas no sector privado foram a principal fonte de inspiração da gestão pública, ou managerialismo, como tem sido por vezes rotulado. Este modelo tem o seu foco principal na eficiência e nos resultados e é orientado por objectivos empresariais e desempenho organizacional (Ackroyd e tal., 2007:13). Enfatizam as competências do gestor, assim como a necessidade dos gestores, a todos os níveis, exercerem a iniciativa. O objectivo é adaptar o sistema de recursos humanos a um quadro mais amplo de gestão, impulsionada por objectivos empresariais e exigências de desempenho organizacional a todos os níveis da organização. (Mozzicafreddo, 2001b, Pollitt, 1990).

As suas ideias foram defendidas por muitos homens de negócios e peritos em gestão que conduziram o governo a rever a eficiência em todo o século XX, tanto nos Estados Unidos como na Europa. A mudança de terminologia de administração de pessoal para gestão de recursos humanos, como uma forma de descrever e conceptualizar a função de pessoal no sector público foi um sinal da sua influência. Sob o modelo de GP, diversas práticas de gestão de recursos humanos oriundas da ciência da gestão foram aprovadas. Defendia-se que a gestão por objectivos e o planeamento estratégico permitiria que cada organização adaptasse as suas práticas de gestão de recursos humanos aos seus objectivos específicos e às circunstâncias<sup>27</sup>.

Uma das críticas dirigidas à GP consiste na forma como se tentou impor globalmente, ao promover uma abordagem de "tamanho único para todos". No entanto, com a implementação deste novo conceito, surge uma linha de valores empresariais tais como a eficiência, o preço,

---

<sup>27</sup> Conforme refere Rocha (2001:37-38) a AP passa a orientar um maior número de actividades e serviços, deixando de se limitar pela prática dos actos administrativos, legitimada pelo respeito e cumprimento de normas superiores, respondendo a uma nova racionalidade de avaliação por resultados concretos – rentabilidade e eficácia.

o custo e os clientes que ultrapassa a conformidade das tarefas como o cumprimento de normas legais instituídas (Giauque, 2003:584).

A NGP resulta de um desenvolvimento moderno no âmbito da tradição da GP. Não só parece ter dominado o discurso académico e profissional na AP contemporânea, como também tem transportado o selo de aprovação das instituições internacionais influentes através da divulgação das melhores práticas. Grande parte do valor da NGP foi obtida a partir da atenção permanente que lhe foi dada por organizações internacionais como a OCDE.

Como resultado, as suas ideias e práticas são vulgares em lugares culturalmente, economicamente e politicamente diversos e distantes. Esta rápida difusão da NGP é um excelente exemplo da globalização da reforma do sector público. Contudo, o mundo da NGP não é partilhado por todos.

A NGP combina preceitos da teoria económica com a prática da gestão empresarial atribuindo particular enfoque à melhoria da eficiência e qualidade do serviço. As suas ferramentas características são a concorrência, marketização, autonomização, desagregação, desregulamentação e a customarização<sup>28</sup>.

Uma característica fundamental da NGP, na gestão dos recursos humanos é a normalização do estatuto do trabalhador do sector público que põe termo à predominância do emprego tradicional na AP com incidência na legislação. A segurança do emprego é perdida e as condições de mercado são utilizados como um controlador das iniciativas de recursos humanos. Os gestores têm a capacidade de celebrar contratos com os seus trabalhadores tal como o sector privado, repercutindo-se numa diminuição do papel do centro de regulação do funcionalismo público e, no abandono total do conceito de funcionalismo público.

A NGP atribui particular importância ao desempenho e aos resultados em todos os aspectos de gestão de pessoal principalmente através da contratação e remuneração de acordo com o desempenho. Muitas destas medidas têm encontrado resistência por parte do sistema estabelecido de funcionalismo público<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Relativamente às técnicas de gestão empresarial e mecanismos de mercado pode ler-se em Giauque (2003: 573-574) que o mesmo identifica três modelos: o modelo da eficiência ou de mercado, utilizado essencialmente pelos países anglo-saxónicos e que tem como objectivo aumentar a produtividade do sector público confrontando-a com a do sector privado; o modelo de *downsizing*, descentralização e flexibilidade, onde a finalidade primária é a descentralização com o intuito de tornar a AP burocrática mais eficiente; o modelo da excelência ou qualitativo, assente na implementação de sistemas de gestão contínua da qualidade e avaliação, como o ISO ou EFQM.

<sup>29</sup> Eugenie Saumier (2005) interroga-se sobre o que falhou o NPM, dizendo que os principais resultados negativos do NPM foram a significativa e por vezes contínua reorganização do governo, conduzindo a instabilidade administrativa, à proliferação de agências e a um aumento substancial do pessoal dirigente, muitas

Contudo, não existem provas nem dados disponíveis de que a nova gestão pública tenha produzido um efeito positivo sobre a qualidade ou integridade do sector público.

Um dos mais atractivos e universalmente aceites princípios da NGP é customarização. A crescente ênfase na qualidade do serviço, ou de resposta ao cliente ou consumidor no âmbito das suas necessidades e exigências, implica esforços para integrar a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes nos indicadores desempenho e sistemas de avaliação e uma necessidade de deslocar alguma autoridade e recursos para o interface com o cliente. (Pollit e Bouckaert, 1995:6; Denhardt, 2003: 59-60; Gomes, 2001:91).

Do ponto de vista da Gestão de Recursos Humanos, surge um dilema sobre as tendências conflitantes dos critérios de desempenho tais como eficiência e eficácia e os padrões de qualidade de serviço e de resposta ao cliente<sup>30</sup>. Verifica-se, cada vez mais, que os clientes de serviços públicos não são melhor servidos por este modelo que incide na especialização, desagregação ou na subcontratação<sup>31</sup>. Esses utentes têm muitas necessidades relacionadas que podem ser melhor servidos, por uma maior flexibilidade no fornecimento conjunto de serviços através da integração de serviços<sup>32</sup>. Importa contudo, alertar para o facto do contexto da realidade pública ser diferente do mundo empresarial distinguindo-se sobretudo pelos valores, cultura, propósitos e *modus operandi* (Rocha, 2001).

---

vezes com um custo administrativo significativo e com um custo humano traduzido na baixa moral da função pública, insegurança no emprego, percentagens elevadas de doença por razões de stress, uma brecha cada vez maior entre salários do sector público e privado, poucos estudantes universitários à procura de carreira no governo e elevado nível de desvinculações. O NPM conduziu muitas vezes o seu empreendedorismo em detrimento do serviço público ou actuou de forma tão independente que comprometeu a unidade do serviço público.

<sup>30</sup> Sílvia Horton (2006) quanto aos sistemas de avaliação de desempenho e remuneração ligada á performance diz que de facto há pouca evidencia de que o sistema de remuneração ligado à performance seja tão motivador, quanto o proclamado. Há evidencias de que a remuneração ligada á performance pode de facto desmotivar os trabalhadores que não a recebam e há também alguma evidência no recuo nos esquemas de remuneração ligados à performance, porque inibe o trabalho de equipa e a cooperação inter-agências, o que é central na actual estratégia do governo (britânico) para melhorar os serviços públicos.

<sup>31</sup> Peters (2000:427) vem alertar para o facto da reforma da AP de base gestonária ter conduzido a alguns excessos, uma vez que o facto de se pretender transformar os serviços mais eficazes e efficientes levou ao esquecimento de valores do serviço público como a *accountability*.

<sup>32</sup> Bouckaert e Pollit, citados por Demke (2004) revelam desvios e contradições. Por um lado procura-se a mudança cultural e a motivação do pessoal. Por outro enfraquece-se o estatuto da função pública e visa-se o downsizing das organizações. Os autores mostram preocupações com a instabilidade que reina nos serviços públicos e apontam consequenciais negativas, especialmente o perigo de destruir a memória institucional e de afectar a moral dos serviços, bem como a confiança do público.

### 3.3 A governança responsável (GR)

A GR emergiu na década de 90, como reacção aos excessos da NGP. Este modelo centra-se na criação de valor público (Mark, 2005; Pitchas, 2007) pela inclusão dos cidadãos, nos seus diferentes papéis, como intervenientes no âmbito do interesse público (Denhardt, 2000; Mozzicafreddo, 2007; Gomes, 2007). O seu objectivo é o de promover a interacção construtiva entre o Estado o sector privado e a sociedade civil.

Enfatiza a necessidade de um governo aberto<sup>33</sup> e que assume as suas responsabilidades perante a sociedade civil, mais responsabilizada e melhor regulada pela vigilância externa e da lei. Assentando sobre um conjunto de modalidades suportadas por redes numa selecção de instrumentos, incluindo uma preferência para a auto-regulação e para parcerias com instituições não-governamentais.

A GR retrata diversas formas complexas de responsabilização salientando a existência de múltiplos *stakeholders* no governo e na sociedade e todos eles têm a pretensão de ser ouvidos e atendidos<sup>34</sup>.

A abertura e transparência (OCDE, 2005) são, componentes essenciais deste modelo emergente. A responsabilização requer novas competências e formas de liderança por parte dos funcionários públicos, exigindo que sejam politicamente imparciais conscientes e sensíveis e socialmente responsáveis. A ética profissional e pessoal desempenha um papel fulcral em futuras estratégias de recursos humanos. Os valores como eficiência, eficácia, produtividade, avaliação, objectivos, desempenho, procedimentos e clientes não devem ser suprimidos contudo, os mesmos não poderão virar as costas à ética e aos valores sociais (Pitschas, 2007:63)<sup>36</sup>. O revitalizar da dignidade da prestação de um serviço público irá elevar o comprometimento, níveis de qualidade e de desempenho que se reflectirão no relacionamento dos trabalhadores com a Administração, traduzindo um numa nova cultura de serviço público (Wilson, P., 2003).

---

<sup>33</sup> Segundo Denhardt, (2003:8) o sistema de governação da AP consiste em considerar os cidadãos em parceiros activos colocando os valores de serviço público, transparência, *accountability*, equidade, cidadania democrática, e interesse público, revitalizando assim a confiança dos cidadãos. “the best way to appear to be responsive is to be responsive”.

<sup>34</sup> Conforme refere Carapeto e Fonseca (2005:14), “o modelo administrativo que daqui resulta é uma espécie de terceira via entre o modelo burocrático e o modelo gestor, e corporiza uma evolução rumo à democracia administrativa, na medida em que os administrados passivos tornam-se cidadãos-parceiros activos de uma administração aberta à sua participação”

<sup>36</sup> Pitschas classifica os valores de serviço público em: valores éticos (integridade, equidade e justiça), valores democráticos (imparcialidade, Estado de Direito) e valores profissionais (competência na prestação de serviço de qualidade e responsabilidade pelo modo de conduta específico no sector público).

Quadro 1. 5 - Tipos de Governação

	Racionalidade	Formas de Controlo	"Primary Virtue"	Público-alvo
Governaça Procedimental	Lei	Regras	Tratamento	Universal
Governaça Cooperativa	Gestão	Planos	Gestão por objectivos	Grupos alvo
Governaça de Mercado	Competição	Contractos	Gestão por custos	Preço
Governaça em rede	Cultura	Co-produção	Flexibilidade	Clientes

Fonte: Considine, Mark, Lewis, Jenny, M. Lewis (2003), *Bureaucracy, Network, or Enterprise? Comparing Models of Governance, Australia, Britain, the Netherlands, and New Zealand*. Public Administration Review, Vol 63, No. 2, Melbourne.

O modelo de GR emergiu de um conjunto de desenvolvimentos do pensamento e da prática, designadamente do potencial impacto das TIC na AP. As TIC funcionaram como uma alavanca fundamental para um processo de tomada de decisão mais informado e transparente.

A combinação da governança e a revolução da informação criaram uma visão de política pública e de administração, que exige novos conhecimentos, responsabilização e capacidade de resposta. O desenvolvimento de uma cultura de serviço público que incentive à aquisição de conhecimentos proporcionará a implementação de sistemas de gestão do conhecimento mais sofisticados. De igual modo irá fomentar uma cultura de transparência, abertura a parcerias e à participação dando-se primazia à continuidade de serviço público.

Em suma, os sistemas de funcionalismo público na APT, são notavelmente resistentes em face da mudança mais ampla - e são desenhados deliberadamente para promover a estabilidade e continuidade. Mais do que isso, parece que as tradições mantêm a sua importância para alguns problemas contemporâneos da governação. Esta resistência dos valores tradicionais do funcionalismo público é reflectida na renovação, em muitos países, no recrutamento e na retenção de um núcleo permanente de pessoas empenhadas e talentosas pois, estas são necessárias para fomentar uma cultura distinta de profissionalização do serviço público, transmitindo um forte compromisso para com os valores do cidadão.

O modelo de GP enfatiza a capacidade do gestor de exercer em autonomia, refutando muitos controlos burocráticos. A NGP prima pela separação de estruturas unificadas e do emprego de sistemas de APT favorecendo a concorrência entre múltiplos prestadores autónomos, defendendo que a maior parte do sector público é como qualquer outro negócio.

Estes desenvolvimentos poderão estar associados à redução do prestígio do serviço público.

Jocelyne Bourgon (2002), a ex-chefe do serviço público do Canadá, refere que um forte sentimento de unidade consiste numa missão comum, num sentido de propósitos e valores comuns. É importante que a liderança institucional seja exercida por altos funcionários

responsáveis por interesses corporativos e valores, e que um forte quadro de orientação, acompanhamento e fiscalização seja criteriosamente aplicado (Bourgon, 2007). Os problemas causados pela ausência de um serviço de grande capacidade corporativa têm sido reconhecidos na Nova Zelândia, onde as reformas da NGP têm tido lugar nas últimas duas décadas. A solução preconizada foi a criação de um serviço público que abordasse uma ampla gama de serviços de gestão de recursos humanos a partir de uma perspectiva corporativa. Na Austrália, a solução adoptada foi a de um serviço comum com uma abordagem ampla na capacidade de desenvolvimento de uma liderança estratégica integrada, suportada na: inovação, sustentabilidade e integridade. A primeira baseia-se nos ganhos de desconcentração e tenta estendê-los à colaboração com as questões da multi-agência; a segunda visa promover directamente uma melhoria na capacidade de liderança e de carreira através da formação e apoio; e a terceira salienta a necessidade de defender e promover valores através dos valores baseados na gestão e liderança. A comissão colocou uma grande ênfase na necessidade de assegurar que o código comum de valores do serviço público australiano fosse promulgado e incorporado na cultura de trabalho quotidiana das agências (Considine, M., Lewis, J., 2003). É patente um regresso dos antigos valores da AP. Institucionalizarem-se estruturas mais pequenas e mais desagregadas de governo, parcerias com ONG's, novas formas de *accountability* e de responsabilidade, bem como a necessidade de interagir com um número cada vez maior de complexas redes de comunicação e de aquisição de conhecimento exigindo novas respostas organizacionais e de gestão dos recursos humanos no sector público.

Os profissionais da AP devem reconhecer as necessidades específicas de gestão no serviço público, diferenciar a liderança e os valores da integridade e responsabilidade, assim como a auto-disciplina e, que imprimam uma maior importância à capacidade de resposta da AP, em comparação com o modelo tradicional.

Como o Estado deixou de ser o único actor de poder na sociedade, o significado e a importância do conceito de *accountability* na gestão pública expandiu-se consideravelmente (Mulgan, 2000). Os altos funcionários públicos, estão cada vez mais sensíveis às necessidades e exigências dos diversos grupos *stakeholders* da sociedade. A antiga noção de isolamento burocrático está gradualmente a dar lugar a formas de governação mais reactivas e responsáveis. A exigência de maior eficiência, responsabilidade e integridade na gestão dos assuntos públicos, tem igualmente sido estimulada pela revolução das TIC, a qual tem permitido a criação de novas formas institucionais de relacionamento e de funcionamento em redes. O Quadro 1. 6 identifica seis formas de *accountability*: política, administrativa,

pessoal, profissional, *output* e deliberativa. Os três modelos da AP, colocam uma ênfase diferente sobre as seis formas de *accountability*.

Quadro 1. 6 - Seis formas de prestação de contas - *accountability*

Responsabilização	Traços distintivos	Mecanismos	Contexto
Política	Democrática, externa	Cadeias de responsabilidade	Estado democrático
Administrativa	Hierárquica, legal, formal	Normas, sanções, fiscalização	Burocracia
Pessoal	Internos, normativos	Valores, ética	Todos os cargos públicos, papéis
Profissional	Orientada, especialização	Revisão, profissionalismo	Organizações peritas
Output	Cliente/foco no cliente	NPM, auto-regulação	Mercado, tipo de mecanismos de mercado
Deliberativo	Interactivo, aberto, público	Audiência pública, transparência	Esfera pública

Fonte: Nações Unidas (2005:18), Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance for Public Sector Performance, World Public Sector Report 2005.

A APT, prioriza a *accountability* política e administrativa dos altos funcionários públicos, enquanto a GR promove uma noção mais globalizante deste conceito, incidindo particularmente nas vertentes de pessoal, *output* e deliberativa da *accountability*.

A liderança no serviço público no âmbito da GR, exige mais das habilidades relacionais, analíticas e de comunicação dos altos funcionários. O modelo de GP, sublinha a *accountability* profissional e de *output* dos funcionários públicos ao contrário dos cidadãos e *stakeholders*. No emergente modelo de governação, o conceito de responsividade tem-se tornado cada vez mais uma das principais medidas da *accountability*. O profissionalismo como um valor é relativamente controverso, mas a responsividade é uma complexa e discutível noção conflituante para incorporar no paradigma da gestão do sector público, que em grande parte é devido à pergunta: responder a quem?

O Quadro 1. 6 demonstra a capacidade de resposta do serviço público no âmbito dos três principais intervenientes – políticos, cidadãos e clientes. Estes grupos de *stakeholders* podem ser considerados como *accountability* política, *output* e deliberativa tal com referido acima.

### 3.4 Rumo à mudança

Combinar e harmonizar os diferentes significados de *accountability* e responsabilização, para não falar dos diferentes modelos de AP, reflecte os desafios colocados por uma nova síntese de práticas de gestão de recursos humanos. Em alguns casos, a APT pode contribuir para componentes da NGP. Adicionalmente, quando as mais recentes inovações na gestão dos recursos humanos do sector público são consideradas como tentativas de reanimar os valores CORE do serviço público, construindo culturas colaborativas e desenvolvendo novas formas de liderança, compreende-se que as mesmas correspondem a uma resposta às lacunas e falhas

da NGP. Restaurar alguns dos princípios da APT e da pré NGP em novas formas institucionais poderá intitular-se como uma gestão profissional.

O núcleo da função pública, tem um papel mais complexo e exigente a desempenhar no modelo de governança responsável. A *accountability* deve ser multifacetada para ser eficaz, o que coloca novas exigências sobre a discrição e profissionalismo dos altos funcionários. A sua liderança é essencial para preservar os valores de imparcialidade e integridade, e promover o aprofundamento dos fluxos de comunicação bem como, dos mecanismos consultivos para a interação com a sociedade. De igual modo, estes são encarregados de assegurar a boa gestão da prestação do serviço público, em resposta às necessidades dos clientes e dos seus direitos. Cada uma destas funções liderança requer um elevado nível de qualificação. A actual prestação de serviços é realizada por trabalhadores não afectos à função pública, e o principal desafio para garantir a alta capacidade da AP é colocado na qualidade e integridade deste grupo CORE de funcionários públicos (OECD, 2003a).

A criação de um ambiente favorável é fundamental para uma resposta eficaz aos desafios que se colocam ao sector público. Exige-se uma liderança dedicada dos profissionais que trabalham na AP, num ambiente que lhes proporcione apoio moral e material. O acolhimento de novos desafios organizacionais e institucionais, promovidos pela escolha de efectivas e adequadas estratégias de desenvolvimento do sector público, são duplamente desafiadores nos países em desenvolvimento, devido à necessidade de dar resposta urgente e da relativa escassez de recursos. Contudo, abordar estes desafios externos também exige uma governação eficaz das estruturas no local (OCDE, 2001).

Uma nova síntese da gestão de recursos humanos é construída sobre os melhores atributos dos três modelos. A APT encontra-se ancorada nos princípios de imparcialidade e de mérito; a GP atribui particular importância na gestão do desempenho e no profissionalismo, e o paradigma da governança salienta a necessidade de tornar a AP mais responsável e sensível às exigências dos cidadãos e dos outros *stakeholders*. A unificação dos princípios da gestão dos recursos humanos no serviço público poder-se-á resumir à imparcialidade, profissionalismo e responsividade.

As componentes de uma síntese da gestão de recursos humanos no que se refere ao funcionalismo público são:

- uma política imparcial, profissional e baseada no mérito dos serviços públicos;

- uma agência principal a exercer a liderança estratégica e acompanhamento de um sistema de gestão disperso, ao invés do funcionamento através de controlos burocráticos;
- um forte foco em resultados e orientado para a gestão no serviço público, com recurso ao uso de normas de desempenho e indicadores eficazes, bem como critérios de promoção dando maior peso à eficiência relativa (ao invés de confiar apenas na antiguidade);
- duras regras anti-corrupção e agências;
- disposições legais e normas profissionais que facilitem tornar o serviço público aberto ao controlo externo;
- sistemas e competências que proporcionam elevados níveis de capacidade de comunicação através de redes e de uma efectiva implementação da tecnologia da informação.

### **3.5 Que valores para a administração pública?**

A definição de um quadro de valores para a Administração Pública está intimamente relacionada com a clara definição da Missão e Visão da organização numa vez que os valores estão associados aos processos de mudança: no desenvolvimento de uma nova cultura organizacional e identidade corporativa.

O desenho da criação de uma nova cultura que produza efeitos ao nível da qualidade, eficiência e economia de recursos principia com o desenvolvimento de valores organizacionais adequados, sustentados em políticas e planos. Uma mudança não sustentada em valores normativos poderá estar condenada ao fracasso (Domingues, 2003: 23-24).

Os valores são comumente caracterizados por crenças enraizadas que influenciam as atitudes, as escolhas e decisões que se tomam. Em suma, regulam os comportamentos numa determinada linha de conduta. Estes reproduzem e sustentam a identidade de um grupo, incluindo os objectivos, modo de actuação que formam a base de uma perspectiva partilhada e sentimento colectivo, (Terry, L. D, 1995: 116).

Quadro 1. 7 - Famílias de valores na Administração Pública

Valores Democráticos	Valores Profissionais		Valores Associados à Ética	Valores Associados às Pessoas
	Tradicionais	Novos		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Governo Responsável</li> <li>▫ Primado de direito</li> <li>▫ Apoio da democracia</li> <li>▫ Lealdade</li> <li>▫ Respeito da autoridade dos titulares dos cargos públicos eleitos</li> <li>▫ Neutralidade/Imparcialidade política</li> <li>▫ Responsabilidade</li> <li>▫ Aplicação da lei</li> <li>▫ Interesse público/bem comum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Neutralidade</li> <li>▫ Mérito</li> <li>▫ Excelência</li> <li>▫ Eficácia</li> <li>▫ Economia</li> <li>▫ Isenção</li> <li>▫ Aconselhar com objectividade e imparcialidade</li> <li>▫ Dizer sem temor toda a verdade às autoridades</li> <li>▫ Equilibrar a complexidade</li> <li>▫ Conservar a confiança do público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Qualidade</li> <li>▫ Inovação</li> <li>▫ Iniciativa</li> <li>▫ Criatividade</li> <li>▫ Desembaraço</li> <li>▫ Serviço aos cidadãos-clientes</li> <li>▫ Horizontalidade (colaboração)</li> <li>▫ Trabalho em equipa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Integridade</li> <li>▫ Honestidade</li> <li>▫ Proibição</li> <li>▫ Imparcialidade</li> <li>▫ Equidade</li> <li>▫ Desinteresse</li> <li>▫ Descrição</li> <li>▫ Confiança do Público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Respeito</li> <li>▫ Empatia</li> <li>▫ Cortesia</li> <li>▫ Tolerância</li> <li>▫ Abertura de espírito</li> <li>▫ Solidariedade/Participação</li> <li>▫ Sinceridade</li> <li>▫ Moderação</li> <li>▫ Bom-senso</li> <li>▫ Razão</li> <li>▫ Humanidade</li> <li>▫ Coragem</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Heitzman (2001), citado por Carapeto e Fátima (2006:99)

A discussão em redor dos valores e ética no serviço público tem vindo a emergir dado a desafio colocado pela crescente importância da *accountability*<sup>38</sup>, da responsabilidade<sup>39</sup>, da mudança da natureza de emprego na AP, os princípios do serviço público<sup>40</sup>, os novos valores, os desafios éticos e a liderança em tempos de mudança.

Recentemente a França desenvolveu um debate nacional sobre que valores, missões, e assuntos da Administração Pública (Silicani, J-L 2008:58-67), a partir do qual foi possível identificar um corpo de referência de valores fundamentais repartidos em três categorias, a saber:

- valores republicanos: a liberdade; a igualdade - valor particularmente rico em imparcialidade e neutralidade; a fraternidade - a que relacionamos com o princípio da equidade e da não-discriminação; valores profissionais: a legalidade - que constitui a razão de ser da administração e que implica a lealdade do trabalhador para com as autoridades eleitas democraticamente; a responsabilização e a eficiência como princípios de práticas (avaliação desempenho, qualidade, transparência, autonomia);

<sup>38</sup> Tal como refere Mulgan (2000: 555-573) “a força que está por detrás de todo o sistema de accountability é o imperativo democrático de que as organizações do Governo devem responder às exigências dos representantes políticos e do público”

<sup>39</sup> Segundo Mozzicaffredo (2003:1) “a responsabilidade do funcionamento administrativo – prestar contas dos actos e decisões, cumprir prazos e procedimentos, desempenho profissional, comportamentos neutros e impessoais (...) a produção (ou não) de confiança do cidadão no sistema, na difusão da ética profissional e da realização eficaz dos programas públicos”

<sup>40</sup> Para Pitchas (2003:46) “a administração pública não é nenhuma empresa para proteger o público mas sim uma organização à qual incumbe a gestão do bem público e comum” ao mesmo nível temos o desafio da ética na função pública é necessário “conciliar os valores de serviço público tradicionais com os “novos” valores provenientes das novas abordagens de organização”.

adaptabilidade - como corolário de inovação e de antecipação; a continuidade - princípio tradicional; a integridade como exemplo; valores humanos: o compromisso, o respeito e o sentimento de solidariedade.

Esses valores são destinados a orientar as acções de todos os funcionários públicos franceses como no funcionamento interno do governo. Trata-se de lhes dar uma nova força, emergentes a partir da mera interpretação jurídica e os seus confira uma descrição mais geral, no contexto da acção pública. Podemos estar, de facto, a uma distância muitas vezes desses valores básicos e do funcionamento diário dos serviços públicos: por exemplo, os princípios equidade e justiça são respeitados hoje em um sistema que se baseia legitimamente sobre o mérito da questão no que diz respeito aos métodos de recrutamento, mas leva em conta de forma insuficiente para a carreira, o de carreira ou para a remuneração dos agentes?

Com este repositório de valores e completamente revisitado o livro branco fórmula seis orientações estratégicas e quarenta propostas para utilitários e de serviço público de oportunidades para a França. Estas propostas estão organizadas em torno de três temas subjacentes a Conferência Nacional: os valores, missões e serviço de rotas público.

Em Portugal, é necessário recuar até 1993 nomeadamente, ao trabalho desenvolvido no relatório – Renovar a Administração Pública o qual apontava para uma renovação dos valores éticos da AP, a saber:

Quadro 1. 8 - Carta Ética da Administração Pública

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

Fonte: Sítio da Direcção Geral da Administração e Emprego Público <<http://www.dgaep.gov.pt>>

Na sequência do Quadro 1. 9, quando se contrapõem os valores da gestão privada com a gestão pública verificam-se algumas semelhanças importando, no entanto, salientar que a AP

tem vindo a aproximar-se da gestão privada no que se refere às questões relacionadas com a Responsabilidade Social e Sustentabilidade.

Quadro 1. 9 - Valores Públicos e Privados

Sector Privado		Sector Público	
Honestidade; Responsabilidade Social; Orientação para o consumidor, Inovação; Prestação de Contas; Auto-realização;	Especialização; Efectividade; Confiança; Lucro; Cooperação; Sustentabilidade; Empreendedorismo	Honestidade; Humanidade, Justiça Social; Imparcialidade, Transparência; Integridade; Obediência;	Confiança; Responsabilidade, Especialização; Prestação de Contas, Eficiência; Coragem

Fonte: (Vermeulen, 2003; Haarhuis, 2004) in Van Der Val et al., (2006), Central values of Government and Business: Differences, Similarities and Conflicts, PAQ FALL, Amestdam.

Quadro 1. 10 - Valores Públicos e Privados vistos como uma dimensão

PÚBLICO
Justiça Social
Imparcialidade
Transparência
Obediência
Eficiência
Legalidade
Dedicação
Utilidade Pública
Incorruptabilidade
Responsividade
Honestidade
Prestação de Contas
Especialização
Confiança
Efectividade
Auto-Realização
Inovação
Cooperação
Lucro
Sustentabilidade
PRIVADO

Fonte: Van Der Val et al., (2006), Central values of Government and Business: Differences, Similarities and Conflicts, PAQ FALL, Amestdam.

De acordo com o mesmo autor da junção dos valores públicos e privados podemos obter um quadro de valores organizacionais como referência para o futuro, nomeadamente:

- Responsabilização: acto de boa vontade para justificar e explicar as acções para com os *stakeholders*;
- Colegialidade: actuar de modo leal e solidário para com colegas;
- Dedicação: actuar com vista a alcançar os resultados desejados;
- Eficácia: actuar com vista a alcançar os resultados desejados;
- Eficiência: actuar com vista a obter os resultados desejados com um mínimo de meios;

- Especialização: actuar com competência, habilidade e conhecimento;
- Honestidade: actuar verídica e cumprir promessas;
- Imparcialidade: actuar sem preconceitos, imparcial pelo grupo específico interesse;
- Incorruptibilidade: actuar sem preconceitos, imparcial por interesses privados;
- Inovação: actuar com iniciativa e criatividade;
- Legalidade: agir em conformidade com as leis vigentes e as regras;
- Obediência: agir em conformidade com as instruções e as políticas das organizações;
- Rentabilidade: actuar de modo a conseguir ganhar (financeira ou outra);
- Confiança: actuar com segurança/confiança e consistência perante os stakeholders;
- Receptividade: actuar de acordo com as preferências dos cidadãos e dos clientes;
- Auto-realização: actuar de forma a simular o desenvolvimento e o bem-estar dos colaboradores;
- Serviços: actuar de modo útil com vista a oferecer qualidade e serviço para os cidadãos e os clientes;
- Justiça Social: actuar de modo a promover uma sociedade justa;
- Sustentabilidade: actuar com compromisso de defesa da natureza e do ambiente;
- Transparência: actuar abertamente, visível e controlável.

Para a OCDE (2000), a prática dos valores começa com a comunicação por forma a aumentar a consciencialização dos funcionários públicos com relação a assuntos éticos. É dada atenção aos novos funcionários, oferecendo-lhe informação sobre os valores ao ingressarem no serviço público. O envolvimento dos funcionários exige uma revisão de valores e padrões que visem estabelecer o entendimento mútuo entre os funcionários públicos e organização. No estudo desenvolvido pela OCDE foram identificados, nos países membros, oito valores fundamentais para o serviço público – Imparcialidade, Legalidade, Integridade, Eficiência, Transparência, Responsabilidade, Igualdade, Justiça. Os países voltaram a enfatizar os valores tradicionais, conferindo-lhes uma conotação moderna e adicionando novos valores para reflectir uma cultura de serviço público baseada cada vez mais em resultados.

Os valores têm como função orientar a vida da organização, guiar o comportamento dos seus membros. Estes são determinantes para a rotina diária na organização, uma vez que orientam a vida dos indivíduos e determinam a sua forma de pensar, de agir e de sentir. “Os valores organizacionais podem fortemente influenciar o que as pessoas realmente fazem”<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> Deal, T., Kennedy, A. (1988:22)

Os valores podem igualmente ser considerados com um projecto para a organização e um esforço para a atingir as metas por elas fixadas. As normas organizacionais estão enraizadas nos valores e podem ser consideradas como uma operacionalização dos valores organizacionais. Os valores são mais abrangentes que as normas e constituem uma espécie de ideologia. As normas definem explicitamente as formas de comportamento esperado dos membros de uma organização e os valores “proporcionam uma justificação mais elaborada e generalizada, tanto para o comportamento apropriado, como para as actividades e funções do sistema”<sup>43</sup>.

No contexto europeu de I&D foi implementada a Carta Europeia do Investigador e o Código de Conduta para Recrutamento <sup>44</sup> que reflecte um conjunto de disposições gerais com vista à definição das responsabilidades e direitos dos investigadores, na qual se sublinham algumas linhas orientadoras de actuação tais como: a liberdade de investigação, a actuação ética, a responsabilidade profissional, a atitude profissional/transparência, a responsabilização, a prática comunicacional, a transmissão de conhecimento. De igual modo a entidade empregadora deve-se pautar por viabilizar práticas de: não discriminação, equilíbrio de géneros, criação de um ambiente estimulante, promoção de condições de trabalho com vista à conciliação da vida profissional, pessoal e profissional, estabilidade/continuidade de emprego, orientação e monitorização da carreira, inovação. O Código de Conduta para o Recrutamento de Investigadores é composto por um conjunto de princípios e requisitos gerais que devem garantir o respeito de valores como a transparência, tratamento equitativo, em especial no que diz respeito ao desenvolvimento de um mercado europeu de trabalho atraente, aberto e sustentável para os investigadores.

#### **4 O papel da comunicação no contexto organizacional**

A informação e os processos de comunicação têm assumido um papel importante na evolução das estratégias empresariais e na própria evolução da organização. Vivemos um ritmo acelerado com sucessivas transformações e contextos, onde as organizações necessitam de pôr em prática novas lógicas de gestão para enfrentar a competitividade, numa tentativa de alcançar a melhoria contínua, a criatividade, a inovação, e a satisfação dos seus *stakeholders*. É através de uma comunicação clara, consistente, contínua e frequente, curta e rápida e completa que se estabelecem padrões de confiança.

---

<sup>43</sup> Katz, D. Kahn, R. L. (1978:70)

<sup>44</sup> Este documento encontra-se disponível em [http://ec.europa.eu/eracareers/pdf/eur\\_21620\\_en-pt.pdf](http://ec.europa.eu/eracareers/pdf/eur_21620_en-pt.pdf)

A comunicação tem um papel fundamental na construção do sentido na sociedade e nos ambientes organizacionais pois, é pelos processos comunicacionais que as organizações, como sistema social, realizam a sua autoconstrução. É pela comunicação que podemos conhecer a sua cultura e a identidade de uma organização (Shall, 1983, Luhmann, 2007).

A comunicação tende a ser vista como um processo estratégico para uma acção numa realidade plural, dinâmica e complexa que visa comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico e que funciona como disseminadora de objectivos e dos valores culturais da empresa para o público interno (Détrie, P., Broyez, C. 2001).

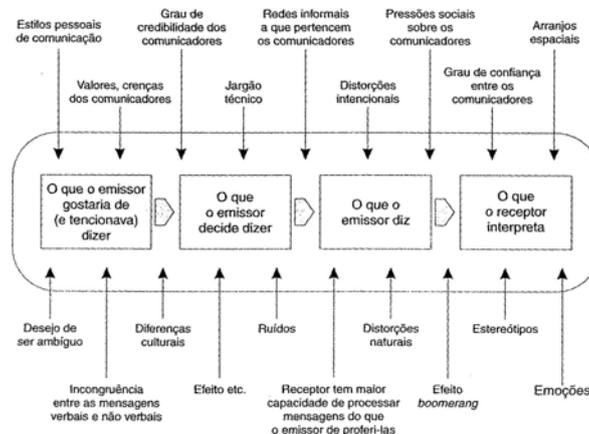
O mundo globalizado tem produzido mudanças significativas na gestão das organizações. Na sequência da abordagem no ponto 3 novas práticas de gestão têm surgido nas últimas décadas, não só como resultado da busca incessante pela aumento da produtividade, da qualidade e satisfação do cliente, mas também em consequência da preocupação com o meio ambiente. Têm ocorrido mudanças céleres em diferentes campos do conhecimento que nos desafiam a entender as alterações de abordagens e paradigmas: as novas tecnologias, por exemplo dão lugar à lógica da rede (Castells, 1997), da realidade virtual, do ciberespaço (Lévy, 1996 e 2000).

O objectivo primordial da organização, no actual contexto da reforma da AP é alcançar os objectivos organizacionais definidos anualmente pela publicação do QUAR. Tal como refere Carapeto e Fonseca (2005) “a comunicação deficiente gera a falta de compressão dos objectivos, 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 do moral e os conflitos”.

Shanon e Weaver (1949) propõem o modelo comunicativo no qual existe uma fonte de informação, a partir da qual é emitido um sinal, por meio de um aparelho transmissor; esse sinal é transmitido por um canal, ao longo do qual pode ser perturbado por um ruído, quando sai do canal, o sinal é captado por um receptor que o converte em mensagem que, é compreendida pelo receptor. Estes autores afirmam que, se houver univocidade entre a codificação e a decodificação e a eliminação dos ruídos na transmissão por um sistema de retroalimentação, teremos uma “boa” comunicação. Porém, os sinais transmitidos poderão não dar lugar a uma boa transmissão de um significado. Para se trabalhar o significado, tornar-se-ia necessário perceber as funções da linguagem: a comunicação e a construção de um significado. Em suma, tal como refere Rego (2007) na Figura 1. 4 a comunicação não é

uma transferência directa do significado do emissor para o receptor – antes um processo de interpretação e transformação.

Figura 1. 4 - Desde as intenções dos emissores até à interpretação dos receptores



Fonte: Rego, A. (2007:125), Comunicação Pessoal e Organizacional. Teoria e Prática, Edições Sílabo, Lisboa, p.125

Focando-nos apenas nos princípios base para uma comunicação eficaz e aberta nos dois sentidos, tomemos como referência o Quadro 1. 11 o qual contem no entendimento de Montbello (1998) elementos com vista ao estabelecimento de uma comunicação eficaz e aberta no contexto organizacional.

Quadro 1. 11 - Comunicação eficaz

Elemento	Linhas orientadoras
Comunicação sincera	Expressar totalmente os pontos de vista Evitar aborrecer-se quando os pontos de vista da outra pessoa diferem dos seus; Estar disposto a mudar os seus pontos de vista quando dispõe de novas informações Pensar em termos de vencer-vencer: evitar situações de ganhador-perdedor.
Investigar informação	Fazer com que os outros se envolvam e participem Colocar informações importantes sobre a mesa Obrigar-se a escutar Melhorar as relações com os outros membros
Escutar para compreender	Fazer um esforço consistente para escutar. Prestar atenção à totalidade. Controlar as suas emoções. Escutar à procura de um significado. Analisar o que se ouve. Procurar um aspecto positivo numa ideia antes de a criticar Adiar a avaliação até se compreender a totalidade. Evitar argumentar por argumentar, apresentar o seu ponto de vista e tomar em consideração o ponto de vista dos outros. Considerar as divergências de opinião como uma coisa natural e útil, mesmo que não esteja de acordo, Não partir do princípio que o silêncio significa concordância
Clareza na apresentação das ideias	Expressar o pensamento de forma clara e concisa Expor um ponto de vista de cada vez Verificar se percebem; Esclarecer sempre que necessário. Obter uma reacção. Equilibrar a apresentação com a escuta

Fonte: Carapeto, C. e Fonseca, Fátima (2006), adaptado de Montbello (1998)

#### **4.1 Comunicação interna como ferramenta estratégica no desempenho organizacional**

Com o processo de globalização e a revolução digital, que transformaram a realidade mundial e fizeram emergir novas exigências de excelência em produtos e serviços, o público interno adquiriu um papel de destaque no sucesso da organização. É deste que depende a assimilação de novos conceitos e práticas que vão garantir o desempenho da organização. Actualmente, para que uma organização seja competitiva é necessário que ela se actualize constantemente, apropriando-se de processos e modelos de gestão com vista ao reforço da identidade institucional e dos laços de pertença.

Neste sentido a comunicação de duas vias entre a organização e seu público interno é fundamental. A comunicação interna será o conjunto de acções que a organização coordena com o objectivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam de ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.

No seu livro sobre comunicação pública, Pierre Zemor (1995) reforça que:

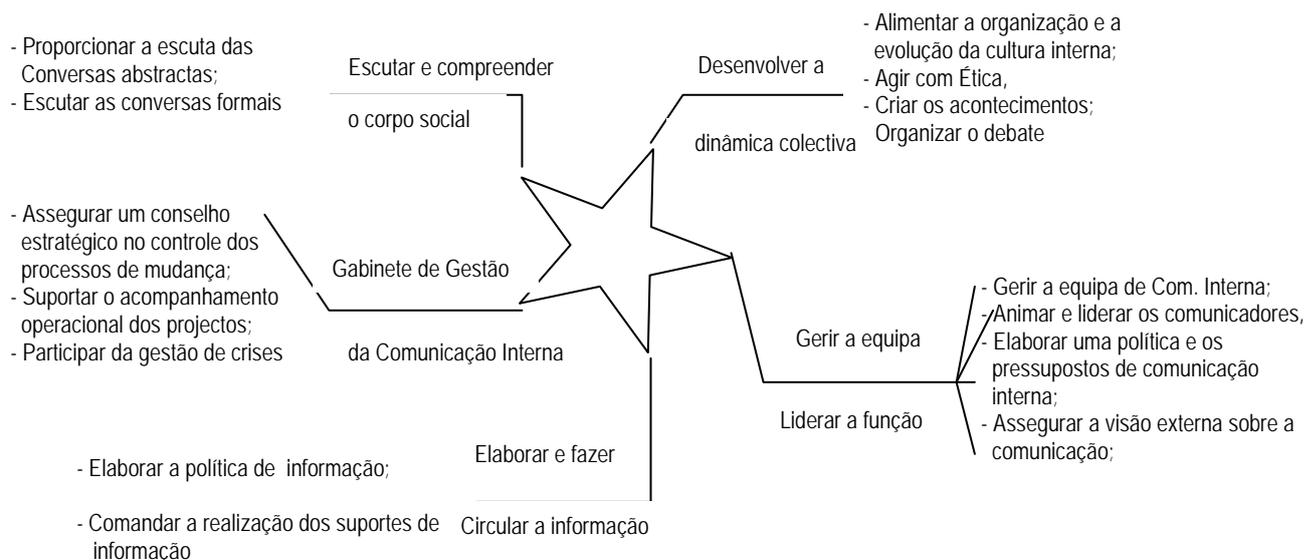
“Para conduzir a política de um serviço público, mobilizar sua estrutura, assegurar a informação e a formação de pessoal, seu atendimento e o diálogo interno e contribuir para a formação permanente, a comunicação interna tem por base a identidade. Sua função primeira é de ouvir. Hoje em dia existem novas e variadas técnicas de trabalhar com o público interno, que vão desde sondagens, estudos qualitativos, reuniões, debates alimentados por relatórios, apresentação de propostas até difusão de entrevistas filmadas com membros do pessoal, além dos canais mais tradicionais. Enfim, a comunicação interna tem também por objectivo se preocupar em fazer com que os membros de uma instituição sejam na medida do possível, os primeiros informados e tomem conhecimento do que está ocorrendo no órgão dentro dele mesmo e não por fontes externas<sup>45</sup>”.

A Association Française de Communication Interne (AFCI) propõe uma série de funções e actividades inerentes à gestão da comunicação interna, e que podem ser aplicadas tanto em organizações privada como públicas. Percebeu-se, no modelo europeu, uma tendência à gestão colegial, como alternativa ao modelo de comunicação integrada a uma mesma estrutura departamental ou sectorial:

---

<sup>45</sup> Zemor, P. (1995:5).

Figura 1. 5 - Funções e actividades da Gestão da Comunicação Interna (AFCI)



Fonte: AFCI (2005), *Communiquer au cœur des organisations : un métier. Référentiel d'activités et de compétences du responsable de communication interne*, Vanves, França.

Os desafios que ainda se apresentam para gestores da comunicação interna passam por educar para a comunicação; por equilibrar os campos da informação e da persuasão; por superar a improbabilidade da comunicação (barreiras do entendimento, do acesso e da acção); por induzir a participação nas redes sociais; e por mudar o foco da gestão: da influência para os relacionamentos, da transferência de informação para a mediação de tensões em espaços de diálogo (d' Almeida, N., Libaert, T., 1998, Libaert, T., 2000). A comunicação interna acompanha o projecto sócio-económico da organização, os seus objectivos e em que modalidades. A comunicação interna na organização é desenvolvida com base em projectos concretos resultantes de objectivos reais. De acordo com Nicole d'Almeida o projecto da organização deverá constar em documento que contemple os objectivos económicos, sociais e culturais. Esse documento deverá reunir o plano de actividades, onde reflectirá os objectivos das diferentes áreas de actividade económica, carta de valores e plano de responsabilidade social.<sup>46</sup>

Tal como refere Espírito Santo, P. (2008) “a comunicação interna é uma das ferramentas que faz parte das estratégias de modernização, ao permitir a melhor participação dos diversos agentes na partilha dos objectivos, de resultados, de metas atingidas. Sem a comunicação interna, a organização estagna e gera rotas ou percursos isolados, não estratégicos de desempenho”<sup>47</sup>.

<sup>46</sup> D'Almeida, N. Libaert, T. (2007:9-30).

<sup>47</sup> Espírito Santo, P. (2008).

No contexto da AP Portuguesa a primeira alusão à temática da comunicação interna, no contexto de modernização administrativa, é promovida aquando da publicação do Decreto-Lei N.º 135/99 de 22 de Abril, o qual refere no, Artigo 2.º que “Os serviços e organismos da Administração Pública estão ao serviço do cidadão e devem orientar a sua acção de acordo com os princípios da qualidade, da protecção da confiança, da comunicação eficaz e transparente, da simplicidade, da responsabilidade e da gestão participativa, tendo em vista: (...) c) Assegurar uma comunicação eficaz e transparente, através da divulgação das suas actividades, das formalidades exigidas, do acesso à informação, da cordialidade do relacionamento, bem como do recurso a novas tecnologias; (...) f) Adotar métodos de trabalho em equipa, promovendo a comunicação interna e a cooperação intersectorial, desenvolvendo a motivação dos funcionários para o esforço conjunto de melhorar os serviços e partilhar os riscos e responsabilidades”.

Para Jean Rancoule (2006) a eficácia da comunicação interna depende do(a):

- conhecimento prévio que os trabalhadores detêm dos objectivos e das perspectivas de negócios, bem como das suas ameaças com vista à sobrevivência da organização, que darão lugar à antecipação dos esforços/empenho que cada colaborador terá de incrementar;
- clareza e da coerência no discurso sobre as razões dos processos de reorganização;
- conhecimento das preocupações concretas dos trabalhadores, que representam o futuro da organização, a opinião sobre os *stakeholders*, dos valores que os mesmos partilham;
- clareza e da força na apresentação do projecto da nova estratégia organizacional;
- qualidade das explicações dadas sobre as modalidades práticas e o seu impacto nos colaboradores;
- atenção dada às chefias que terão de implementar as decisões tomadas pelos seus dirigentes, enquanto os destinatários detêm um olhar muito crítico nos seus discursos que não confiam;
- actividades implementadas para promover um aumento do conhecimento organizacional;
- habilidade em construir uma plataforma de cooperação através da participação em grupos de trabalho conjuntos, dos funcionários até a definição da nova organização;
- acompanhamento da nova estrutura e da exactidão dos gestos simbólicos, da atenção aos sinais que serão emitidos voluntariamente ou não (nomeações, demissões ou saídas de executivos, mudança, etc. )

- esforços para manter os compromissos assumidos na nova estratégia;
- relevância da comunicação interna, e da política adoptada pela organização para partilhar o seu projecto aos seus colaboradores<sup>48</sup>.

Philippe Détrie (2001) define a comunicação interna é um conjunto de princípios e medidas práticas para promover a apropriação do conhecimento, promover a coesão interna e incentivar a prática da comunicação para a promoção do trabalho em equipa.

A prática de comunicação interna aliada aos valores do serviço público visa promover um despertar das consciências de cada colaborador da AP, de modo a que este se sinta comprometido na tarefa de servir o público, conquistando o prestígio para si e para a organização que serve. De igual modo, a tão desejada transformação da AP - moderna, aberta, consciente e dinâmica passa por agir no presente com os olhos no futuro. Aos colaboradores são propostos objectivos que exigem um trabalho empenhado, responsável e altamente profissionalizado, isento e com apurado sentido de justiça, é indispensável que no dia-a-dia os colaboradores sintam que o seu trabalho é útil, faz sentido, integram uma grande equipa que faz um percurso comum, se sentido único: o do interesse público (Smidts, Ale 2001).

## Conclusão

A definição das características de gestão da APT, da GP e da GR levou à elaboração de um quadro de valores actuais (profissionalismo, transparência, inovação, compromisso, liberdade e circulação de conhecimento – valores CORE) que, através da aplicação dos processos de comunicação propostos neste trabalho, fundamentados nos referidos valores CORE para uma GR, permitem implementar e dar ênfase a uma política de comportamentos e de prestação de contas transparentes. Só assim será possível transformar toda a actuação dos recursos humanos da actual AP.

---

<sup>48</sup> Racoule. J. (2006).



## CAPÍTULO II

---

Neste segundo capítulo, propõe-se a concretização dos objectivos organizacionais dos LE, através da implementação de fluxos de comunicação interna fundamentais para os resultados da organização, sendo ainda um factor humanizador das relações de trabalho e que consolidam a identidade da organização junto dos seus públicos.

### 2.1 Modus operandis dos LE

Na generalidade das instituições analisadas identifica-se uma estrutura com contornos de uma burocracia mecanicista (centralização vertical das decisões; forte confiança nos procedimentos padronizados) e, de uma burocracia profissional (a componente-chave é o centro operacional com profissionais detentores de elevado nível de conhecimentos; especialização horizontal do trabalho - departamentalização de acordo com as especializações envolvidas). Na maioria dos casos, o sistema de autoridade circula do topo para a base (autoridade da posição), estando formalizado e desenhado sobre o critério funcional, definido pelas especialidades que integram os diferentes departamentos. Este *modus operandis* caracteriza o tipo de comunicação existente<sup>4</sup>.

### 2.2 O papel da comunicação na I&D

Uma comunicação interna mais flexível e aberta é a chave para uma I&D sustentável e substanciada através de organizações mais dinâmicas, com uma visão sistémica mais global e abrangente, e conseqüentemente mais maleáveis à mudança.

Não obstante as especificidades de cada LE, estes enfrentam, à semelhança dos restantes serviços públicos, novos desafios de ordem gestonária. Impõe-se um repensar e reformular dos modos de prestação de serviço, de reorganização interna, de captação de recursos humanos e da gestão do conhecimento. É ainda fundamental proceder à adaptação do *modus operandis* da organização no sentido de fomentar a iniciativa, a inovação e o desenvolvimento de uma cultura mais centrada no desempenho organizacional e na satisfação dos *stakeholders*, tornando-se mais ágil e capaz de aumentar a capacidade de resposta face às externalidades.

---

<sup>4</sup> Thomas Peters e Robert Waterman (1987:280) referem que a “estrutura no sentido amplo da definição é um padrão de comunicações”.

Partindo da análise dos instrumentos de gestão dos LE, os três objectivos estratégicos, constantes no QUAR incidem, de um modo geral, nos recursos humanos. O presente projecto parte do pressuposto que o alinhamento estratégico dos LE contempla a perspectiva de “aprendizagem e crescimento”, num contexto de mudança do *modus operandis*. Considerando a Figura 2. 1 e 2. 2 temos como objectivos gerais dos LE:

Figura 2. 1 - Objectivos Gerais dos LE – perspectiva aprendizagem e crescimento

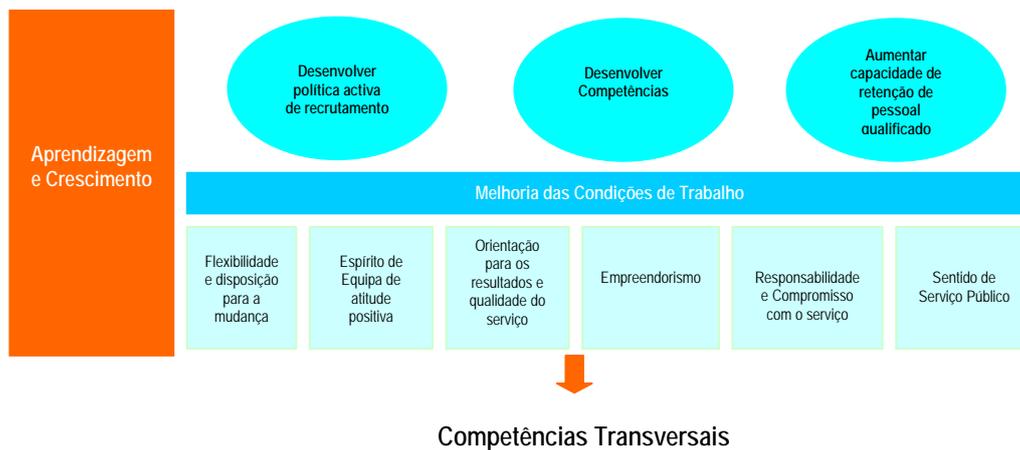
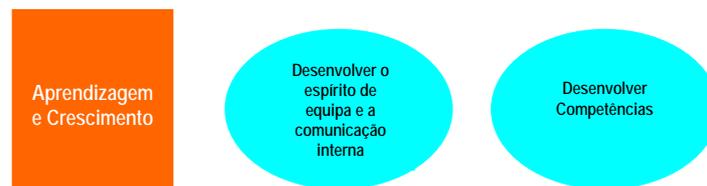


Figura 2. 2 - Objectivos ao nível unidades orgânicas



Em resumo, e à semelhança de Justo Villafañe (1993:244) ao citar Nguyen-Thann, “a primeira missão de uma estratégia de comunicação interna é criar as condições necessárias para a satisfação da estratégia geral da empresa. Neste sentido, a comunicação interna é uma estratégia transversal ao serviço das outras. No ambiente empresarial, cada vez mais complexo, a comunicação é a correia de transmissão indispensável que vai permitir a realização dessa estratégia geral”<sup>9</sup> independentemente da área de actividade da organização.

### 2.3 Sistema Global de Comunicação

Uma organização lida com diferentes públicos: clientes, colaboradores, outras organizações públicas, parceiros, formadores de opinião. Para cada público-alvo é definida uma estratégia de comunicação que, apesar de serem díspares face aos objectivos a atingir, devem ser coerentes e com um discurso único.

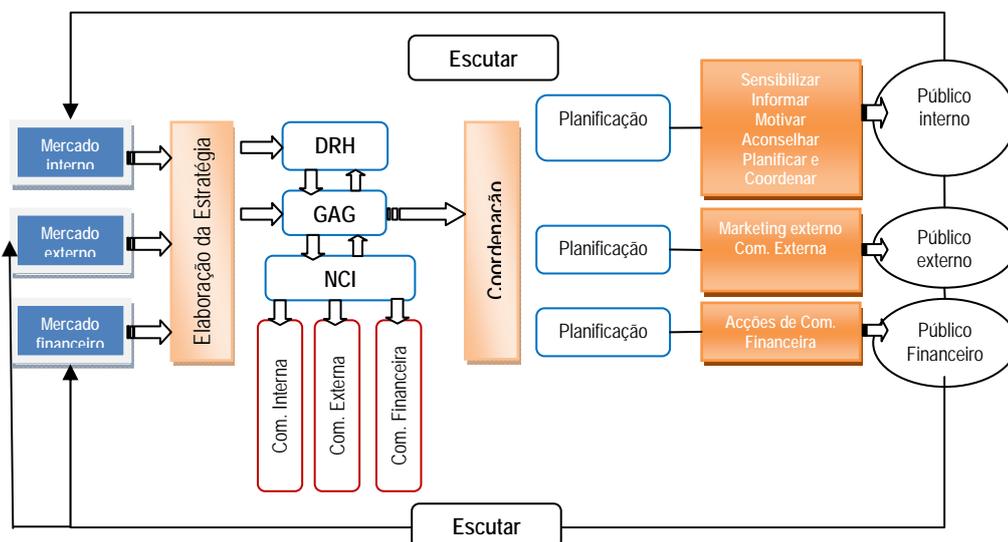
<sup>9</sup> Villafañe, J. (1993:244).

Por uma questão de coerência entre o discurso da comunicação interna e externa, o responsável pela comunicação interna deverá ter conhecimento da comunicação externa, apesar de esta nem sempre ser da sua responsabilidade. A coerência no registo comunicacional irá reflectir-se no desenvolvimento da realidade da imagem externa e interna da organização. O responsável da comunicação interna deve ter oportunidade para relacionar e intervir e, ou pelo menos, ser informado.

Neste sentido, o presente projecto propõe a constituição de uma estrutura de comunicação – Núcleo de Comunicação e Imagem, de nível intermédio (NCI - Siadap 3) que reportará ao Gabinete de Apoio à Gestão (GAG - Siadap 2). Este, por sua vez, coordenará toda a estratégia da organização e promoverá os necessários fluxos de comunicação com toda a estrutura organizativa, marcando o ritmo da mudança.

O NCI deverá ser constituído por um Coordenador, acrescido de dois elementos com aptidões profissionais em: redacção, grafismo, marketing e relações públicas e gestão de informação digital. A comunicação interna deverá informar os colaboradores sobre a vida da organização, sua evolução e posicionamento face às restantes estruturas da mesma actividade económica. Pretende, igualmente, reunir com todos os actores da organização, provocando uma solidariedade colectiva, tendo em vista a condução de mudanças e desenvolvimento organizacional.

Figura 2. 3 – Organigrama estratégico e sistema global de comunicação



### 2.3.1 O espírito do marketing interno

A comunicação deve considerar a organização e os seus actores como um mercado e desenvolver um espírito de marketing interno, utilizando as técnicas existentes. A responsabilidade da comunicação interna é compreender e partilhar a estratégia da

organização ao público interno e, deste modo, promover uma boa reactividade individual e facilitar as sinergias necessárias.

Para a comunicação interna o produto a vender é "o conhecimento da organização" e, para cada colaborador, o produto a comprar é "a organização". É fundamental que os colaboradores compreendam o papel do marketing interno, as suas funções e objectivos e em que contexto opera. O espírito do marketing irá ajudar a segmentar a informação, e a definir quais os canais de distribuição para atingir diferentes públicos entre os colaboradores. De acordo com as expectativas individuais, cada colaborador deverá ser capaz de absorver a informação e promover a sua circulação entre os seus colegas, levando à constituição de um mercado interno da organização.

### **2.3.2 Fazer subir a informação**

À semelhança do responsável de marketing que identifica as necessidades e expectativas do mercado, o responsável pela comunicação interna deverá ouvir e compreender o seu mercado interno. A investigação só poderá ser realizada com o apoio a:

- inquéritos à comunicação interna, aos meios de comunicação então desenvolvidos para cada realidade organizacional, à satisfação da comunicação (qualitativa e quantitativa – Anexo III). Estes visam apoiar a percepção da imagem interna e possibilitar um ajustamento da mensagem, a repetição de algumas informações e validar a sua compreensão.

### **2.3.3 Fazer descer a informação**

Na impossibilidade de reunir em workshop com todos os colaboradores, dada a dimensão das estruturas organizativas dos LE, devem as organizações potenciar a multiplicação de engenheiros da comunicação, capazes de encontrar formas de comunicar directamente com os colaboradores. Face ao objectivo primário da "descida da informação" as organizações devem definir e criar os meios a utilizar internamente, prevendo diferentes modos de expressão tendo em consideração a sua rapidez, grau de penetração e eficácia. A desmultiplicação de canais de comunicação veiculados através dos gestores/quadros tem como propósitos:

- promover o ensino das questões estratégicas, destacando os objectivos e as alterações de condução da organização;
- informar sobre os resultados, os pontos fortes e fracos da organização;
- informar sobre a vida da organização, as novidades de actividades desenvolvidas.

A tarefa da comunicação interna é permitir a “irrigação” de toda a organização para que os colaboradores sintam que fazem parte integrante da mesma, dando significado ao seu

trabalho. O problema essencial reside no facto de os gestores públicos não levarem em linha de conta que a organização, sem os seus colaboradores motivados e alinhados, dificilmente, atingirão os objectivos propostos.

#### **2.3.4 "Compartilhar" informações e práticas profissionais**

O valor das trocas interpessoais reveste-se de extrema importância no seio das organizações. O interesse em falar no momento preciso é reconhecido por um bom comunicador. Para incentivar a reactividade e facilitar as sinergias entre os colaboradores, a comunicação interna deve incentivar e apoiar a criação de meios para que os colaboradores partilhem informações entre si.

Dar conhecimento das criações dos colaboradores da organização, compartilhar as inovações que poderão ser copiadas e melhoradas, corresponde a investimentos óbvios num contexto da organização. O difícil é convencer os gestores de topo da sua importância. Cabe aos gestores de comunicação, que lutam pela profissionalização da sua carreira, desbravar caminhos e alterar as práticas comunicacionais existentes, tornando a AP mais aberta e transparente começando dentro da própria organização, eliminando os “silos comunicacionais”.

Segundo Phillip G. Clampitt (2005:183) a expressão “Eu só faço o que me mandam” espelha a mentalidade de “silo” que se reflecte numa preocupação confinada aos assuntos relacionados com cada departamento. Essa falta de abertura leva a que as equipas mostrem a sua desmotivação quanto ao alargamento das fronteiras comunicacionais, tanto ao nível departamental como pessoal, e à procura de novas oportunidades que permitam contribuir para a concretização dos objectivos comuns e da organização. A mentalidade de silo apenas ensina aos colaboradores uma filosofia de convivência com o conflito, o não assumir das responsabilidades e dos erros, que os confina cada vez mais aos seus próprios silos.

#### **2.3.5 A riqueza dos meios de comunicação**

A mudança ao nível da comunicação interna das organizações implica o fim dos silos comunicacionais, permitindo que a informação flua de uma forma coerente e flexível, maximizando a sua capacidade de alterar, num determinado espaço de tempo, a compreensão e percepção que os colaboradores têm da organização.

Isso implica também reduzir ao mínimo o grau de incerteza e de inexactidão da informação transmitida, optando pelos canais mais adequados a cada situação não descorando nunca a informação que já se encontra na posse da organização.

De acordo com Richard L. Daft e Robert H. Lengel (1986), na sua Media Richness Theory as organizações processam a informação para reduzir o seu grau de incerteza e de inexactidão. A incerteza é definida por Galbraith (1977) como “a diferença entre a quantidade de informação necessária para o desempenho de uma tarefa e a quantidade de informação já detida pela organização.” Inexactidão é definida como a ambiguidade da tarefa provocada pelo conflito de interpretações sobre a situação ou a envolvente de um grupo.

A riqueza dos meios de comunicação varia consoante o tipo de divulgação a que se destinam, podendo-se considerar que os que implicam um contacto directo entre os interlocutores (por exemplo, cara-a-cara ou vídeo-conferência) serão os de maior eficácia, pois juntam a linguagem não verbal ao diálogo e à transmissão da informação.

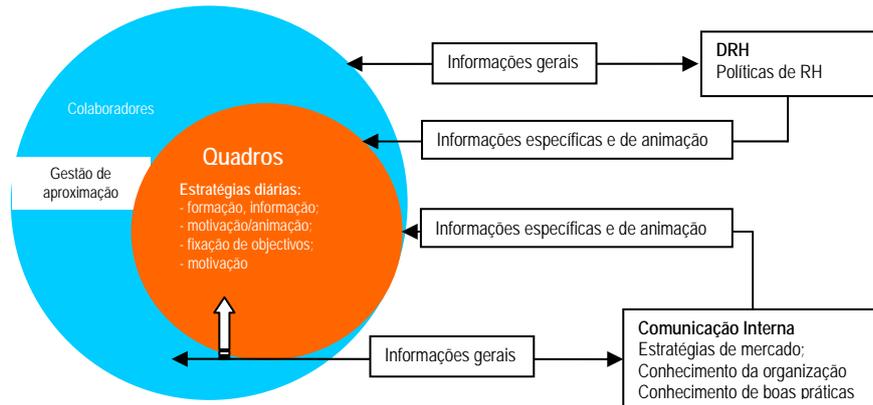
Cabe assim aos responsáveis pela comunicação interna optar pelos meios mais eficazes para maximizar o desempenho das tarefas de cada colaborador, reduzir ao máximo a incerteza e a inexactidão da informação transmitida através da utilização dos canais mais indicados e potenciar todo o historial de informação já existente e validada, reduzindo todos os custos inerentes à recolha de nova informação cuja qualidade poderá ser sempre questionada.

### **2.3.6 O papel da gestão**

Um colaborador com conhecimento da sua missão e do seu lugar na estrutura da organização adquire a compreensão da estratégia e analisa o seu posicionamento diariamente.

A comunicação interna está intimamente ligada com a gestão uma vez que informa os quadros estratégicos e facilita as mudanças organizacionais, na medida em que acompanha as alterações humanas e profissionais. Os colaboradores hierárquicos dirigidos para motivar e animar a acção no terreno, espelham os objectivos da organização. Os gestores devem organizar o trabalho, aplicando as regras internas com base nas informações obtidas. Uma gestão eficiente e eficaz deve, em muito, aos resultados obtidos pela eficácia da comunicação interna e das políticas traçadas para os Recursos Humanos.

Figura 2. 4 – Os actores e a sua coerência no contexto da gestão



A comunicação interna fornece informações para os funcionários sobre o alinhamento estratégico, o mercado e a organização interna, alimentando e motivando as equipas. Cabe aos Gestores responsáveis pela execução das políticas da empresa implementar práticas profissionais e motivar as equipas de trabalho. Considerando um único registo, a sua acção será de coerência: coerência entre o discurso e as acções dos três serviços (DRH, GAG, NCI); coerência entre a retórica e a consistência dos comportamentos; coerência entre as estratégias enunciadas e os comportamentos valorizados.

Importa referir que os gestores têm responsabilidades acrescidas pois, caso a comunicação interna e a da direcção não consigam influenciar os seus quadros, então estes terão muito pouca influência sobre as equipas. A comunicação interna deve prever, com exactidão, que de entre os diversos segmentos de "clientes internos", existe um grupo que necessita de um tratamento específico: a população de dirigentes e líderes de equipas, que devem ser capazes de escutar, produzir informação, motivar, aconselhar, planificar e coordenar.

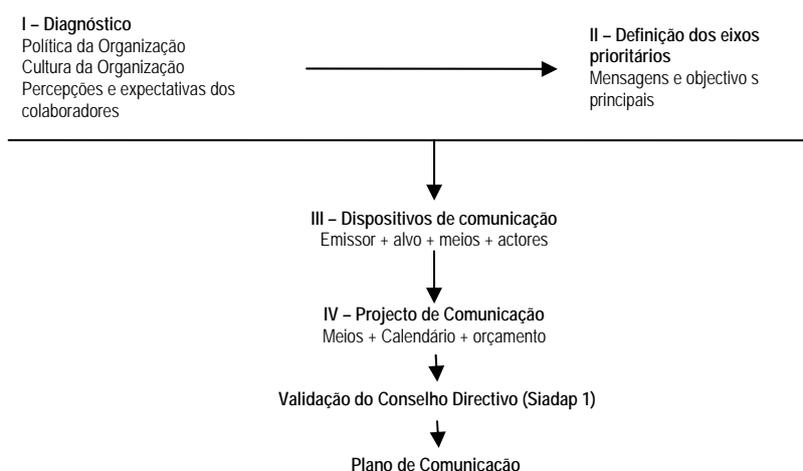
Temos então no Quadro 2.1 uma proposta de plano inicial de acção interna que visa impor o ritmo da mudança.

Quadro 2. 1 - Política de Comunicação – Plano de acção

Objectivo: Desenvolver o espírito do serviço	Públicos	Calendários das acções												
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1.1 Sensibilização dos Quadros SIADAP 2	Quadros												X	X
1.2 Sensibilização dos Quadros SIADAP 3	Quadros												X	X
1.2.1 Sensibilização no terreno	Todos	X	X	X	X									
1.3 Flashes Informativos	Todos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.4 Workshops dos actores da mudança	Quadros	X		X		X		X		X		X		
1.5 Avaliação e Inovações	Quadros													X

Considerando o objectivo estratégico de desenvolver o espírito do serviço, os gestores (Siadap 1) deverão construir o seguinte quadro de mudança:

Quadro 2. 2 - A construção de um plano de comunicação: o processo de questionamento sucessivo



## 2.4 Plano de comunicação interna (PCI)

Na sequência do ponto anterior, o alinhamento estratégico dos LE depende da estratégia da política de comunicação. Esta deverá estar alicerçada em Planos de Comunicação anuais que consolidam os canais internos de comunicação. Estes apoiarão o reforço da identidade corporativa e incentivarão o envolvimento e compromisso dos colaboradores no desenvolvimento dos projectos e objectivos dos organismos.

## 2.5 Alvos da comunicação

No caso dos LE<sup>10</sup>, identificam-se como alvos de comunicação:

- 2.5
- Pessoal de Investigação<sup>11</sup>;
  - Pessoal de Apoio à Ciência de Tecnologia<sup>12</sup>
  - Pessoal de Apoio à Gestão<sup>13</sup>

A identificação dos alvos da comunicação interna é essencial para o sucesso deste projecto. A organização é constituída por várias pessoas e grupos pelo que, quando se transmite uma mensagem é fundamental definir a quem se dirige. Na definição dos objectivos é preciso não esquecer que, para ser facilmente executável, a política de comunicação deve ser:

- **Transparente** (não pode existir uma situação de secretismo);
- **Realista** (caso não seja reconhecida, dificilmente será aceite);

<sup>10</sup> Esta análise teve como base de estudo os Balanços Sociais de cada organismo.

<sup>11</sup> Em termos gerais os LE têm em comum, com a excepção do IH e do IM que possuem um quadro constituído por carreiras do regime geral bem como, do INSA e do INML que detêm quadros médicos, um quadro de pessoal da Carreira de Investigação acrescido em algumas situações de Bolseiros de Formação avançada;

<sup>12</sup> Na generalidade dos casos pode considerar-se pessoal Técnico Superior, Bolseiros de iniciação à experimentação, Pessoal da Carreira de Experimentação, Pessoal Auxiliar e Operário, tendo as três últimas categorias em 2009, sido reconvertidas em Assistentes Técnicos e Técnicos Superiores.

<sup>13</sup> Considerou-se o pessoal Técnico Superior, e Assistentes Técnicos.

- **Exequível** (passível de implementação e de fácil execução);
- **Válida** (de fácil monitorização e adequada);
- **Objectiva** (clara, precisa, concisa e incisiva).

O plano de comunicação só terá sucesso se houver um compromisso real por parte do Conselho Directivo e se os meios escolhidos forem adequados aos seus objectivos e públicos.

## **2.6 Meios de comunicação**

A definição dos meios de comunicação depende da dimensão das organizações. Dada a dimensão dos LE, os constrangimentos orçamentais e os objectivos da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (ENDS 2005-2015)<sup>14</sup>, o presente plano de comunicação tem em vista a utilização de meios escritos, audiovisuais apoiados pelo uso das TIC e dos meios orais. Estes últimos deverão ser sempre utilizados por quem detém responsabilidades de gestão pois tais comportamentos irão reflectir:

- o papel da direcção na transparência da informação;
- o papel importante que as chefias têm na divulgação da informação;
- o apoio claro da direcção às chefias nesta acção;
- as intenções de alteração, expressas na gestão do dia-a-dia.

O agilizar dos meios de comunicação consubstancia a promoção da história, dos objectivos, dos valores e dos sinais que a identificam, envolvendo os colaboradores no mesmo sentido. A comunicação transmitida será recebida e percebida por todos os colaboradores internos num só registo e em tempo real, razão pela qual o presente projecto dará primazia à difusão electrónica da informação. A comunicação electrónica deverá ser intensificada, o que favorecerá a alimentação da intranet tornando-a bastante dinâmica.

## **2.7 Plano de acção**

O desenho dos canais de comunicação para os LE teve como base a implementação da perspectiva de estratégica “aprendizagem e crescimento”<sup>16</sup> na estratégia global do organismo. O alinhamento estratégico dos LE parte do pressuposto que a comunicação da estratégia, para

---

<sup>14</sup> O “Plano Tecnológico. Uma estratégia com base no conhecimento, tecnologia e inovação” considera que a sustentabilidade do desenvolvimento passa, entre outros, por uma Administração Pública mais Eficiente e Modernizada, que deverá ser: i) mais flexível; ii) mais eficaz e eficiente; iii) mais transparente e valorizada pelos cidadãos e agentes económicos; e, iv) mais competente e motivada.

<sup>16</sup> Numa óptica da gestão estratégica, a perspectiva aprendizagem e crescimento poderá corresponder a uma solução das disfuncionalidades referidas no ponto 1.3.1.. A recordar temos a captação de recursos humanos qualificados (políticas activas de recrutamento), criação de valor público, liberdade, circulação e partilha de conhecimento, reforço do planeamento estratégico, sistema facilitador da investigação e da inovação, excelência científica, definição de uma visão para o futuro.

toda a organização, visa estabelecer uma ligação entre os objectivos globais do organismo e as áreas departamentais. Neste sentido, devem ser estabelecidos programas internos que traduzirão para a acção os objectivos da perspectiva “aprendizagem e crescimento”.

Quadro 2. 3 – Programa de Comunicação

Programa	Marca do Organismo: (exp.)	Slogan	Projecção Interna
Programa Institucional <u>(Informação corporativa)</u>		“Saber Tropical”; “O conhecimento do Oceano”	Contacto pessoal; Intranet - <i>Banners</i> dos Boletins Digitais; Merchandising interno; Boletim Digital - InfoGest@o Jornal Interno; Caixa de Sugestões Concurso “Igualdade é Qualidade”
Programa de Acolhimento (Informação funcional centralizada)			Contacto pessoal; Boletim digital – Pessoal Inform@ Manual de acolhimento/Guia de boas vindas, - Brochura de apresentação;
Programa de Responsabilidade Social (Informação de Coesão Interna)			Carta de Valores – Intranet; Sessão de esclarecimento; Boletim digital – ReSoci@l Campanha reciclar; O meu ombro direito;
Programa I & D (Informação descentralizada)			Correio electrónico; Boletim digital – Ciência@; Boletim digital – BiblioRevist@ Bloog de I & D

## 2.8 Mix dos canais

O mix dos meios de comunicação deve ser alinhado graficamente segundo o conceito de comunicação e imagem de cada instituição. Neste projecto utilizou-se o conteúdo, relativo à imagem gráfica, disponibilizado no sítio oficial dos LE, adaptando-se essa imagem gráfica para cada instrumento de comunicação a título de exemplo.





Flash informativo	—————>	Divulgação genérica
ReSocial	—————>	Divulgação do Programa de Responsabilidade Social
Diário de Recortes	—————>	Clipping diário de notícias de imprensa
Intranet	—————>	Divulgação em tempo real
Newsletter	—————>	Divulgação de informação quadrimestral
Placards internos	—————>	Divulgação a públicos sem acesso a PC
Reuniões e eventos	—————>	Marketing relacional com as equipas

## 2.9 Conteúdos e projectos de comunicação

### 2.9.1 Programa institucional – Informação Corporativa

#### 1. Circulares informativas – principais deliberações

A implementação de uma política de comunicação transparente pressupõe coerência na acção gestonária. Neste sentido, como resultado das Reuniões do Conselho Directivo, deverá ser emitida uma Circular Informativa dando conta das principais deliberações das reuniões. Difundida por Flash, destaque na Intranet e afixação nos placards, marcando assim o ritmo institucional dos LE. A emissão de Circulares Informativas das reuniões de CD torna evidente a política de comunicação transparente.

#### 2. Publicações internas

De modo a corresponder aos princípios da reforma, anteriormente mencionados no ponto 1.3., as diversas unidades orgânicas dos LE produzem elementos com vista à publicação de relatórios e planos que deverão ser difundidos quer internamente, quer dentro do sistema (sendo a Tutela um dos principais destinatários). Temos então:

- Plano e Relatório de Actividades;
- Planos diversos: Recrutamento na sequência da elaboração do Mapa de pessoal;
- Plano de Formação;
- Relatório e Contas;
- QUAR, que poderá dar lugar a uma Brochura de Gestão por Objectivos organizada por unidades orgânicas;
- Balanço Social;

Estas publicações deverão ser difundidas por Flash, destaque na Intranet e afixação nos placards e deverão igualmente ser objecto de comunicação/reunião presencial entre as diferentes direcções das unidades orgânicas a todo o leque de colaboradores.

### **2.9.2 Programa de acolhimento – Informação funcional centralizada**

Tendo em conta que os Recursos Humanos afectos aos LE constituem a pedra angular do avanço dos conhecimentos científicos e dos progressos tecnológicos, deverão os LE promover uma atitude pública positiva em relação aos profissionais de I&D.

Esta actuação visa garantir que os mesmos sejam tratados como profissionais e como parte integrante das instituições em que trabalham. Esta mensagem deverá ser passada a todos os Recursos Humanos, independentemente do tipo de vínculo e do tipo de actividade (directa ou indirecta da I&D) com um tom encorajador e de envolvimento na organização.

Deverão ser programadas acções de contacto directo com os órgãos máximos da instituição e com a equipa de trabalho; de divulgação de brochuras e vídeos institucionais; do manual de acolhimento; da carta de missão; da carta de valores e outro material de *merchandising*.

### **2.9.3 Programa de responsabilidade social – Informação de coesão interna**

O Programa de Responsabilidade Social deve ser considerado como um pilar do desempenho sustentável dos LE, pois os efeitos nos colaboradores irão despoletar mudanças no comportamento e na sociedade.

#### **1 - Carta de valores**

Na sequência do pressuposto de uma governação responsável e dando cumprimento a uma política de transparência, a assinatura de uma Carta de Valores dará corpo aos princípios norteadores do novo modelo de gestão pública: **Profissionalismo, Transparência, Inovação, Compromisso, Liberdade e Circulação de Conhecimento.**

#### **2 - Campanha reciclar**

Ao nível da política de reciclagem, nomeadamente na gestão de resíduos sólidos e urbanos, deverão os LE implementar procedimentos de recolha selectiva do papel e de consumíveis informáticos, os quais implicam um esforço de sensibilização de todos os colaboradores.

Através da monitorização anual do programa de reciclagem de papel poderá obter-se a percepção real dos consumos de papel e aferir a média por colaborador. Deste modo será possível promover uma sensibilização para a protecção do meio ambiente.

A reciclagem de tonners de impressoras e de telemóveis, para além de promover uma sensibilização às preocupações ambientais permitirá efectuar um simbólico donativo para causas defendidas por diferentes organizações sem fins lucrativos como: a AMI – Assistência Médica Internacional, a Cruz Vermelha, etc.

A comunicação deste programa poderá ser desenvolvida pela utilização de um meio específico – o «ReSocial» – e de uma área na Intranet, no sentido de divulgar cada uma das iniciativas. Por outro lado, a utilização de cartazes poderá ser tida como um meio de divulgação das diferentes acções.

### **3. Concurso “Igualdade é Qualidade”**

Tendo presente os princípios e requisitos gerais constantes na Carta Europeia do Investigador e o Código de Conduta de Recrutamento de Investigadores, os LE têm a oportunidade de anualmente poder concorrer ao **Prémio “IGUALDADE É QUALIDADE”**. Trata-se de uma distinção de prestígio que tem como objectivo estratégico combater a discriminação e promover a igualdade entre géneros no trabalho, no emprego e na formação profissional, bem como a conciliação da vida familiar com a actividade profissional.

A participação neste concurso visa, sobretudo promover o espírito constante na referida carta bem como, impulsionar a organização para uma mudança no quadro de valores organizacionais assumindo a sua diferença dentro do contexto dos LE criando valor para a organização.

#### **2.9.4 Programa de I&D – Informação descentralizada**

O programa de I&D deverá contemplar a acção a divulgar em «Flash», sendo dinamizado pelos seguintes meios e conteúdos:

##### **1 - Ciênci@ em destaque:**

Tido como uma aposta forte e transversal com vista à concretização dos objectivos da organização, deverá conter a:

- divulgação das participações em eventos científicos e técnicos, disponibilizando um breve resumo do trabalho apresentado e remetendo para um repositório de partilha de informação;
- divulgação dos anúncios de concursos de financiamento de I&D;
- divulgação da atribuição de prémios aos investigadores;
- divulgação de acordos de cooperação, parceiras institucionais;
- divulgação da conclusão das dissertações, acompanhadas de um breve resumo de apresentação da mesma.

## **2 - Blog interno:**

Este veículo de partilha e disseminação de conhecimento de diferentes áreas científicas promoverá uma aproximação dos serviços, dando lugar a um espírito de equipa e agilização interna que possibilitará responder aos desafios externos em tempo real. Deve ser igualmente considerado como um banco de ideias e de esclarecimento, uma vez que o utilizador pode encontrar rapidamente blocos de notícias, informação e opinião sobre um tema específico.

## **3 - Banco de imagens:**

No desenvolvimento dos estudos e projectos em I&D, deverão os elementos da equipa do projecto promover um repositório de informação audiovisual de modo a promover a continuidade de transmissão de saberes, promovendo a conversão do conhecimento para utilização em actividades dos LE.

### **2.10 Meios e técnicas**

#### **2.10.1 Placards informativos**

Os placards internos são os meios que visam assegurar o cumprimento de obrigações legais de afixação de concursos de provimento, concursos públicos e divulgação sindical, onde se afixam normalmente os documentos oficiais e informação que é divulgada em «Flash». A afixação de documentos deverá ocorrer todas as semanas, ao ritmo de saída das deliberações do Conselho Directivo e, no caso de avisos urgentes de concursos, a afixação é imediata.

#### **2.10.2 Boletins digitais**

##### **2.10.2.1 Diário de recortes de imprensa e legislação**

Serviço quotidiano de divulgação de *clipping* de notícias dos principais media nacionais e de destaques legislativos, enviado por correio electrónico a todos os trabalhadores dos LE. A selecção de notícias inclui temas directamente relacionados com as actividades dos LE.

### **2.10.2.2 Flash Informativo**

Serviço informativo por correio electrónico, destinado a complementar a Intranet. Todas as novidades institucionais são transmitidas por via de «Flash». O «Flash» tem a vantagem de ser um canal por correio electrónico e que, por isso mesmo, cria um valor adicional face à Intranet, cujo acesso é voluntário e passivo. Alguns temas são habitualmente difundidos por Flash, criando-se categorias de temas como:

- Boas-vindas ao Instituto de novos trabalhadores e dirigentes;
- Aposentação de dirigentes;
- Visitas exteriores aos LE,
- Assinatura de protocolos;
- Notícias de imprensa sobre os LE;
- Congratulações pelo trabalho desenvolvido das equipas do LE;
- Alertas de obras e reparações;
- Circulares de deliberações do CD;
- Normativos internos e externos;
- Concursos e mobilidade;
- Iniciativas do CD dos LE;

### **2.10.2.3 Ciênci@ em destaque**

Meio por correio electrónico, especificamente criado para a gestão do conhecimento, no âmbito do Programa de I&D que visa criar e reforçar uma identidade própria ao projecto e corresponder aos objectivos propostos na reforma dos LE, nomeadamente no que se refere à liberdade, circulação e partilha de conhecimento.

### **2.10.2.4 ReSoci@l – Responsabilidade social em flash**

Meio por correio electrónico criado para o Programa de Responsabilidade Social dos LE, reforçando e criando uma identidade própria ao projecto.

### **2.10.2.5 InfoGest@o – Publicação para Gestores e Quadros Dirigentes**

Meio por correio electrónico, com produção dos serviços financeiros e circulação circunscrita aos elementos com responsabilidades de gestão, para difusão da situação financeira, criando um espírito de partilha de responsabilidade e compromisso na gestão dos LE, com distribuição mensal.

### **2.10.2.6 Ciência em Revist@**

Projecto que deverá ser da autoria dos diferentes Centros de Documentação Técnica, das Bibliotecas dos LE em parceria com a equipa de Comunicação Interna, que visa

essencialmente seleccionar e remeter os artigos mais interessantes das publicações periódicas disponíveis na sala de leitura, ou de acesso digital bem como dos artigos publicados pelo Investigadores dos referidos LE. Trata-se de um projecto com distribuição mensal, a todos os colaboradores por e-mail, e deverá espelhar a actividade do organismo.

#### **2.10.2.7 Pessoal inform@**

Boletim digital informativo quadrimestral, difundido por via da Intranet e correio electrónico aos trabalhadores dos LE. Cada edição incorpora designadamente os seguintes conteúdos:

- Editorial;
- Anúncio e relato de iniciativas internas;
- Ponto de situação dos trabalhos em curso nas unidades orgânicas;
- Apresentação de políticas do modelo de gestão em vigor no Instituto;
- Vida cultural e iniciativas de lazer.

#### **2.10.2.8 Sessões de esclarecimento**

Toda a actividade de um organismo suscita curiosidade dentro da organização, independentemente das carreiras e categorias. Assim, numa política de comunicação activa e transparente, todos os projectos deverão ser divulgados de modo a provocar um envolvimento, espírito de participação activa e uma pré-disposição para que, em caso de necessidade de mudanças, estas sejam bem acolhidas.

#### **2.10.2.9 Caixa de sugestões**

Cada LE deverá disponibilizar na Intranet, uma caixa de sugestões que tem em vista a participação activa de todos os colaboradores nas diferentes actividades do organismo. Para tal será transmitido um flash do CD com palavras de incentivo para que todos se sintam parte integrante da organização e possam colocar as sugestões de melhoria (ou não) para o bom desempenho organizacional (confidencial e em anonimato).

#### **2.10.2.10 Reuniões gerais**

As diferentes unidades orgânicas deverão promover mensalmente um “break of point” da situação presente da sua unidade.

## 2.11 Calendário de comunicação interna

O presente calendário pretende demonstrar a actividade que deverá decorrer durante o ano de actividade:

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
<b>CALENDÁRIO DE CONTEÚDOS E PROJECTOS</b>													
<b>P. INSTITUCIONAL</b>													
PActividades													1
RActividades													1
PFormação													1
RContas													1
QUAR													1
BSocial													1
<b>Flash Informativos:</b>													
Deliberações do CD													12
Normativos internos e externos													12
Diário dos recortes de Imprensa e Legislação													12
Visitas externas LE													12
Alertas de obras e reparações													12
Congratulação pelos trabalhos desenvolvidos dos colaboradores													12
InfoGest@o													12
Pessoal Inform@													3
Caixa de Sugest@o													12
Manual de Procedimentos													2
Brochura de gestão por Objectivos 2010													2
<b>P. ACOLHIMENTO</b>													
Apresentação ao CD													12
Flash de Boas Vindas													12
Manual de Acolhimento/Guia de Boas Vindas													12
Material Merchandising													12
<b>P. RESP. SOCIAL</b>													
Carta de Valores													2
Sessão de Esclarecimento													1
Campanha Reciclar													6
O meu ombro direito													3
<b>P. de I&amp;D</b>													
Flash Cienci@													12
Ciência em Revist@													6
Bloog													12
Repositório													12
Banco de Imagens													12



comunicação e a satisfação no trabalho – CSQ, desenvolvido por Cal W. Downs e Hazen Michael (1977)<sup>19</sup>

## 2.14 Indicadores de gestão

A comunicação como ferramenta estratégica pressupõe que a mesma seja monitorizada. Deste modo, e na sequência da actual reforma da administração pública, definiram-se objectivos comunicacionais e indicadores de gestão.

### 2.14.1 Política da comunicação – objectivos gerais

	Objectivo	Indicador
1	Colaboradores envolvidos	Aumentar a satisfação dos colaboradores
2	Comunicação transparente	Promover a imagem interna dos LE
3	Responsabilidade Social	Envolvimento dos colaboradores no Programa de Responsabilidade Social

### 2.14.2 Política da comunicação - objectivos específicos

	Objectivo	Indicador	Eficácia	Metas
1.1	Aumentar a satisfação dos colaboradores	N.º de sugestões enviadas ao CD	% dos total de funcionários	50% dos funcionários
		Tempo médio de resposta da caixa de sugestões do CD	N.º de dias	2,5 dias úteis
		Questionário de avaliação da comunicação interna	N.º de respostas	60% dos funcionários
		N.º de reuniões de trabalho	N.º dias Ano/N.º de Deliberações CD	= N.º de Deliberações
2.1	Promover a imagem interna dos LE	Optimização dos canais de comunicação	N.º Médio de acessos à Intranet	70% dos funcionários
			Taxa de audiência dos boletins electrónicos	70% dos funcionários
			Taxa de utilizadores do Bloog interno	70% da I&D
		Promoção de uma melhoria contínua	N.º de novos conteúdos informativos	
3.1	Envolvimento dos colaboradores no Programa de Responsabilidade Social	Questionário de avaliação ao valores organizacionais	N.º de respostas	70% dos funcionários

<sup>19</sup> Downs, Call W. e Allyson D. Adrian (2004: 139-157)

## Conclusão

Alcançar altos padrões de desempenho no serviço público significa estabelecer fluxos de comunicação abertos e flexíveis, que permitam criar novas fronteiras comunicacionais o que representem o fim dos silos de comunicação.

O alinhamento nos objectivos da organização com a comunicação interna e o modelo de gestão responsável proposto só será possível se se cumprirem as regras definidas para uma boa política de comunicação:

- **T**ransparente (não pode existir uma situação de secretismo);
- **R**ealista (caso não seja reconhecida, dificilmente será aceite);
- **E**xequível (passível de implementação e de fácil execução);
- **V**álida (de fácil monitorização e adequada);
- **O**bjectiva (clara, precisa, concisa e incisiva).

Numa era em que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) se apresentam de forma massificada e democratizada, proporcionando a entrada de extensos fluxos de informação e uma maior facilidade e celeridade do processo comunicacional, afigura-se urgente entender os processos já existentes e a criação da sua vantagem competitiva. Neste sentido, a mudança organizacional deve caminhar no sentido da reestruturação da identidade dos LE, não desperdiçando o seu passado, mas apostando nos valores CORE do futuro.

Assim, neste terceiro capítulo serão apresentadas as vantagens e desvantagens da intervenção a realizar, bem como os efeitos ao nível da gestão do dia-a-dia das organizações públicas.

### **3.1 Os efeitos da implementação do PCI na gestão**

Segundo Mozzicafreddo (2001a), na sequência da implementação de reformas a um nível macro, a NGP tende a redesenhar, a um nível micro, a actual AP através da implementação de técnicas de gestão profissional que visem uma maior flexibilidade e, conseqüentemente, o aumento da competitividade e da capacidade de execução dos serviços, que se traduz: num aumento da eficácia; da simplificação dos processos e procedimentos administrativos; da delegação e desconcentração ou descentralização de competências orientada para o aumento da eficiência da missão administrativa; e da aproximação e abertura da AP ao cidadão, de modo a dar uma reorientação à missão administrativa, permitindo que os processos de tomada de decisão sejam participados.

A gestão pública é assim mais complexa, carregada de valores éticos que implicam a conciliação entre a eficiência e a justiça na esfera dos actos de administração e do governo da sociedade (Mozzicafreddo, 2003).

Mais do que implementar uma gestão em função dos resultados e deste modo, alcançar os objectivos com menor custo, implica mobilizar toda a organização. A introdução de reformas resulta da importação de experiências de melhoria de funcionamento, na prática de alterações nas orientações gestionárias e, regra geral, raramente integram os próprios agentes da administração. Ora, se uma mudança implica integrar comportamentos e aproveitar o saber técnico e prático, visando a melhoria dos processos para a clarificação de procedimentos para os utentes de um serviço, existe toda a vantagem que se envolver os agentes por forma a evitar o surgimento de sentimentos como a desconfiança e resistência à reforma.

A macroestrutura pesada e fragmentada com muitas hierarquias não incentiva à polivalência e provoca um funcionamento burocrático que levará ao confronto entre os intervenientes do ecossistema, uma vez que não foram definidos, claramente, novos espaços de responsabilidades.

Numa organização a partilha da informação incentiva à cooperação. “Mas numa empresa, como em toda a organização ou em todo o sistema de relações humanas, a informação nem sempre é neutra. A informação é poder. Ninguém passa informação sem tomar cuidado, pelo menos com as consequências que podem resultar do ponto de vista da sua situação de poder. A retenção da informação não é apenas um fenómeno afectivo, é um meio racional de governo”<sup>1</sup>.

Questionar e alterar os valores, a cultura, o meio, a organização social, as políticas, etc, à revelia dos actores do sistema de acção é um perigo pois, consciente ou inconscientemente, a estrutura interna da organização vai procurar alargar o campo de acção e tentar projectar elos vitais entre si (relações e inter-relações), na organização e destabilizar o poder instituído. É preciso não esquecer que uma organização é um sistema aberto que tem múltiplas relações com o seu meio.

A essência das organizações é a interdependência. Não é novidade que todos nós precisamos de obter ajuda de outros para realizar as tarefas, e uma vez que saber é poder, há que partilhá-lo nas organizações.

As novas práticas de gestão estratégica, ao nível dos recursos humanos, assentam num conjunto de novas políticas integradas e congruentes, dada a necessidade de o capital humano contribuir para alcançar os objectivos organizacionais.

Essas novas políticas implicam o desenvolvimento de uma perspectiva a longo prazo. Uma visão sistémica e verdadeiramente orientada para as reais disfunções organizacionais, actuais e futuras necessidades de desenvolvimento, envolvimento dos colaboradores em determinados domínios da vida organizacional, a partilha de informação visando tornar comum, directa e mais próxima, a comunicação junto dos mesmos. Exigem-se novos desenhos das funções, seja na alocação de tarefas, seja na orientação dos colaboradores para o compromisso e no aumento de produtividade.

Naturalmente que toda esta dinâmica tornará a organização mais ágil mas, poderá ter efeitos adversos associados ao emagrecimento da estrutura, decorrente da diminuição dos níveis hierárquicos o que desembocará num processo de *downsizing*. Por um lado aliviará a

---

<sup>1</sup> Crozier, M. (1998:67).

estrutura e dotá-la-á de competência, por outro poderá representar a perda de conhecimento e, conseqüentemente, a perda da memória organizacional. Estas ausências poderão provocar, durante algum tempo, uma desarticulação no conhecimento organizacional reflectindo-se na qualidade, eficácia e eficiência.

Os gestores públicos cada vez mais sentem necessidade de integrar boas práticas de comunicação interna, de modo a informar os colaboradores sobre os projectos e consciencializá-los da sua importância provocando, desejavelmente, uma alteração de comportamentos e um maior envolvimento na missão das organizações.

A comunicação interna, para além de ser um meio privilegiado para divulgar procedimentos e processos, deve ser também encarada como uma forma de comunicar estratégias e objectivos. A melhor maneira de os colaboradores estarem motivados e em sintonia com a organização é, antes de mais, pela assimilação e identificação com a estratégia e projectos da instituição onde colaboram.

No entanto, a comunicação só é eficaz se for recebida e apreendida pelo seu público-alvo. Comunicar só não basta. É necessário fazê-lo através dos meios certos e da forma correcta.

Se as organizações não conseguirem chegar aos seus colaboradores, como será com os restantes *stakeholders*?

## **3.2 Comunicação descendente**

### **3.2.1 Comunicação em suporte escrito**

Villafañe (1993) refere que “a comunicação interna (...) deve narrar a todos os públicos internos a história da empresa (constituição, aspectos económicos e financeiros, I&D, descrição da competência, etc.) e a história do colectivo humano que a constitui (regras de jogo, aspectos sócio-laborais, actividades formativas, promoção, informação, etc)”<sup>2</sup>. Dentro das formas de comunicação em suporte escrito identificam-se as seguintes vantagens e desvantagens:

#### **1. Deliberações do CD - Nota de serviço - Circulares:**

- **Vantagens:** Transmite uma informação muito precisa. Envolve as chefias e permite uma comunicação mais dirigida.
- **Desvantagens:** Custo de redacção e reprodução.

---

<sup>2</sup> Villafañe (1993:258).

## 2. Flash de informação:

- **Vantagens:** Ideal para dar a conhecer um resultado ou uma mudança, rápidos na transmissão, de fácil leitura e compreensão com uma distribuição imediata para todos os colaboradores com um *layout* simples de fácil memorização.
- **Desvantagens:** Reprodução.

## 3. Placard Informativo:

- **Vantagens:** Simples, de fácil gestão e adequado para todo o tipo de mensagens. Indicado para informar aspectos de natureza operativa e de serviço como: normativos legais, projectos da organização.
- **Desvantagens:** Custo variável (depende se utiliza designers ou placards luminosos por exemplo).

## 4. Material de *Merchandising* – Folhetos:

- **Vantagens:** Dá a conhecer as novidades da empresa e todas as acções. Chega a toda equipa. Versando sobre temas particulares como: segurança e higiene do trabalho, serviços gerais, assistência social, formação, divulgação de eventos de I&D).
- **Desvantagens:** Dispendioso.

## 5. Manual de acolhimento ou guia prático da organização

- **Vantagens:** Apresentação da empresa e dos seus procedimentos. Facilita a integração. Normalmente, encontra-se em renovação e actualização periódica.
- **Desvantagens:** Leva tempo a sistematizar.

## 6. Carta ao pessoal – *Flash* de boas vindas:

- **Vantagens:** Documento assinado pelo administrador ou director focando aspectos importantes da vida da empresa. Dirigida e personalizada. Eficaz no combate aos rumores.
- **Desvantagens:** Pode ter interpretações erradas, se não for objectiva.

## 7. Jornal – Pessoal Inform@:

- **Vantagens:** Pode ser distribuído na instituição e para o domicílio de todos os colaboradores. Considerado por muitos como um canal de comunicação interno de

referência. A sua dimensão pode não justificar, sobretudo pelos encargos financeiros. Mas, uma versão "caseira" de algumas folhas A4 com notícias, fotocopiadas e distribuídas na empresa, já é possível fazer. O mais importante é quem escreve e a capacidade que tem de captar a atenção dos leitores.

- **Desvantagens:** Dispendioso. Envolvimento de recursos humanos especializados (jornalistas ou assessor de imprensa). Tempo de redacção, paginação, impressão e distribuição.

## 8. Circulares informativas para dirigentes – InfoGest@o

- **Vantagens:** amplia a informação emitida através de breves notícias, já divulgadas pelos *flash* informativos e sintetiza a informação de carácter financeiro, promovendo elementos de gestão e monitorização das actividades, podendo ser utilizada na comunicação pessoal com os seus colaboradores. Torna a gestão transparente
- **Desvantagens:** Obriga a um compromisso e responsabilização na prestação de contas dos LE.

### 3.2.2 Comunicação em suporte electrónico

#### 1. Intranet

- **Vantagens:** Adapta-se facilmente às organizações de pequena, média e grande dimensão. Permite a circulação rápida de informação e pode facilitar os processos burocráticos, proporcionando agilização nos processos.
- **Desvantagens:** Variam consoante o grau de informatização da empresa.

#### 2. E-mail

- **Vantagens:** É uma ferramenta que pode ser utilizada pelas organizações de várias dimensões. É um meio rápido e barato de envio de uma *newsletter* interna ou uma informação em flash.
- **Desvantagens:** É necessária a existência de um programa informático que permita o acesso a toda a empresa.

A comunicação em suporte electrónico potencia a uniformidade da mensagem, facilita a difusão da imagem da organização e permite retorno imediato por parte do interlocutor. A acessibilidade poderá ser limitada, caso a rede informática não seja extensível a todo o público interno.

### 3. Blog

- **Vantagens:** O *blog* não requer nenhum conhecimento técnico. A publicação de um artigo é instantânea e acessível a todos. Dada a sua abertura, transparência e interactividade, o *blog* ajuda a obter informações directas de rápido acesso.
- **Desvantagens:** O discurso é livre, o risco de derrapagem está na própria escrita. Assim, é aconselhável uma escrita objectiva, restritamente limitada ao contexto organizacional.

#### 3.3 Comunicação ascendente

Tem como principal objectivo favorecer o diálogo social na organização e proporcionar condições para que todos se sintam protagonistas da actividade e dos objectivos organizacionais; promover ideias com vista a uma melhoria contínua; favorecer uma auto-análise e estimular o consenso. Poderão ser utilizados os seguintes meios:

##### 1. Caixa de sugestões:

- **Vantagens:** Encoraja o espírito de iniciativa, a interactividade, a criatividade e a participação. Possibilidade de todos os colaboradores darem sugestões e envolve as chefias nos problemas colocados.
- **Desvantagens:** Análise regular das sugestões, avaliação às chefias.

##### 2. Inquéritos:

- **Vantagens:** Diagnóstico do clima da empresa. Permite a expressão das opiniões dos colaboradores.
- **Desvantagens:** Tempo na realização e análise.

Em resumo, a comunicação em suporte escrito apresenta como principais vantagens: acessibilidade; uniformidade da mensagem; forma de facilitar a difusão da imagem da empresa, no entanto não permite um retorno imediato por parte do interlocutor. Ao nível da gestão, esta assegura que todos conheçam e entendam os princípios e metas da organização, transmite credibilidade e confiança, alarga a ideia de participação, agiliza os canais de transmissão da informação, fortalece os papéis hierárquicos, favorecendo e tornando efectiva a comunicação.

### **3.4 Comunicação horizontal/Lateral**

#### **3.4.1 Comunicação oral**

A comunicação horizontal visa envolver todos os colaboradores ao promover a comunicação entre indivíduos de diferentes departamentos, ao facilitar o intercâmbio entre os departamentos, ao tornar possível a participação nos projectos da organização, ao melhorar o desenvolvimento organizativo, incrementando a coesão interna e agilizando processos de gestão. No que toca à comunicação oral, deverão ser favorecidas as reuniões gerais e face a face identificando-se as seguintes vantagens e desvantagens:

##### **1. Reunião:**

- **Vantagens:** É um dos meios mais eficazes para comunicar de forma activa nas organizações. É imediato e transmite informação de referência.
- **Desvantagens:** Excesso de reuniões acaba por provocar desinteresse.

##### **2. Face a face:**

- **Vantagens:** É um dos meios mais eficazes para comunicar e envolver os colaboradores nos projectos organizacionais. É imediato e permite avaliar o nível de compromisso do colaborador, transmite transparência e abertura.
- **Desvantagens:** Dependendo do tipo de perfil de colaborador poderá levar a uma intimidação.

A comunicação oral apresenta como vantagens a proximidade, e o facto de permitir o retorno imediato por parte do interlocutor. Contudo, potencia a falta de reprodutibilidade da mensagem transmitida.

### **3.5 Comunicação transversal**

O principal objectivo é proporcionar um registo comum e actividades coerentes com os princípios e valores da organização nos colaboradores, visando promover novas mentalidades, a modificação de comportamentos, incentivar o espírito de trabalho em equipa, dando conhecimento da contribuição individual de cada um, incrementando a competitividade e potenciando a criatividade e a inovação.

Este tipo de comunicação é tida como uma ferramenta de gestão, pois viabiliza o alinhamento estratégico por equipas de trabalho, a implementação de objectivos de desempenho, estabelece canais dialogantes entre superior-colaborador, tornando a informação

acessível a toda a pirâmide hierárquica pois obriga ao desenvolvimento de sistemas de visualização dos resultados e dos processos organizacionais.

### **3.6 Instrumentos de avaliação para otimizar a comunicação interna**

Através da realização dos questionários de avaliação à comunicação interna é possível obter informações precisas e também prever, identificar ou minimizar problemas de relacionamento ou comunicacionais na organização. Têm como objectivo global obter informações precisas a respeito da comunicação interna de um serviço; identificar necessidades do público interno relativas à comunicação; detectar formas e fluxos do processo de comunicação interna; fornecer elementos para futuras acções de comunicação interna; oferecer dados concretos e estatísticos à administração dos LE; e detectar necessidades de mudança na organização da comunicação interna.

O método a utilizar para a recolha dos dados deverá ser a observação directa extensiva, realizada através do questionário, de preferência em formato electrónico, devendo ser respondido por escrito sem a presença do entrevistador. A técnica adoptada apresenta algumas vantagens, como:

- economia de tempo;
- abrangência maior de pessoas simultaneamente;
- obtenção mais rápida e precisa de respostas;
- liberdade de resposta, dada a confidencialidade;
- segurança, pela não-identificação das respostas;
- menor risco de distorção, pela não-influência do profissional de comunicação;
- maior tempo para responder e em hora mais favorável;
- uniformidade na avaliação, pela natureza impessoal do instrumento e;
- obtenção de respostas que materialmente seriam inacessíveis.

A comunicação interna é um factor chave para a organização, tanto a nível estratégico como operacional, permitindo não só a integração dos colaboradores, como também a sua motivação. É essencial garantir uma comunicação interna eficaz e, para tal, é vital criar mecanismos de medição de eficácia que permitam, com maior rigor conhecer qual o impacto de cada tipo de comunicação a nível interno. Só assim a organização poderá garantir que a mensagem desejada está a ser transmitida da forma mais eficaz, isto é, com maior impacto junto dos colaboradores e menor quantidade de recursos consumidos.

## Conclusão

A correcta implementação do PCI implica uma avaliação contínua e incisiva dos canais de comunicação a utilizar, não só em termos da sua fiabilidade e adequabilidade, mas também no que se refere às suas vantagens e desvantagens, permitindo uma percepção e envolvimento adequados, por parte dos colaboradores, nos objectivos e no funcionamento da organização. Estes canais são fundamentais para que a informação certa chegue aos seus destinatários atempadamente, tornando-se assim uma informação útil e que corresponda aos objectivos que se propõem neste projecto.

## 4 CONCLUSÃO

As sociedades contemporâneas desenvolvem necessidades de melhoria do desempenho de todos os organismos e serviços da AP e nos últimos tempos tem sido um imperativo desenvolver projectos de reforma nesta área. É de lamentar que os gestores actuais se movimentem apenas pela obrigatoriedade de se cumprir a lei e não pelo espírito de iniciativa.

Uma reflexão sobre a gestão e as suas práticas no contexto global tem vindo a exigir uma nova postura no sentido de actuação estratégica, atenta à dimensão humana da organização, potenciando o valor dos colaboradores e o desenvolvimento organizacional com vista a propiciar melhores resultados.

Conforme refere Neves, “é de relevar o papel da gestão na sua componente humana, tendo em conta que: no cumprimento da missão dos serviços e organismos da AP exige, quase sempre e cada vez mais, partilha de responsabilidades interdepartamentais e forte articulação e complementaridade com entidades externas à Administração, a principal motivação para a acção centra-se na relevância do serviço público, que carece de ser socialmente valorizado e de ser trabalhado como factor de implicação e envolvimento pessoal; nas organizações da Administração, os dirigentes não são “patrões”, no sentido de donos dos meios de produção, mas apenas responsáveis por papéis que têm de ser considerados relevantes; o clima social actual da Administração é de forte desmotivação e, sobretudo, de insatisfação dos trabalhadores com base na descrença no valor do serviço público e nas competências e capacidades próprias ou, pelo menos, no seu uso e desenvolvimento, bem como no não reconhecimento das legitimidades das chefias nos campos da direcção ou liderança, exigindo fortes intervenções que dêem sentido à acção e impliquem as pessoas; um dos principais problemas da Administração reside na falta ou insuficiente coordenação e articulação a

diferentes níveis, com os consequentes desperdícios de meios e falta de eficácia das medidas, justificando o desenvolvimento de redes de relação, para a gestão das quais é fundamental a mobilização dos contributos da Psicossociologia” (2003:39).

É objectivo deste projecto envolver todas as partes da organização desde a direcção aos colaboradores, apostando na comunicação como ferramenta estratégica, apoiada nos sistemas e tecnologias de informação, visando marcar o ritmo da mudança e assim alinhar a componente humana face a novos valores de prestação de serviço e de desempenho organizacional.

As organizações de I&D produzem diferentes tipos de conhecimento, designadamente o conhecimento partilhado, o conceptual, o operacional e o sistémico, que resultam da interacção entre os conhecimentos tácito e explícito, articulados com o ambiente e os níveis individual, grupal e organizacional. Dotar as organizações de ferramentas de apoio à gestão que visem melhorar, criar, utilizar e gerir informação podem representar progressos significativos na gestão global das organizações públicas, tendo em conta dos desafios externos referidos no ponto 1.3.

“Fazer partilhar objectivos, preocupações e procura de soluções implica dotar as pessoas da informação adequada e garantir espaços de diálogo e partilha, (...) não basta afixar ou fazer circular informação escrita; é preciso motivar para o seu uso, (...) o seu desenvolvimento e gestão implica, no entanto, conhecer o conteúdo da comunicação e incentivar as trocas em domínios relevantes para o funcionamento organizacional” (Neves, 2003:135).

No caso das organizações de investigação, a solução poderá passar pela interpretação, reflexão e sistematização dos dados e da informação que chega à organização pela vias das TIC, bem como pelo recurso e potenciação das suas ferramentas, que através dos processos de socialização, externalização, internalização e combinação, produzem conhecimento, promovendo deste modo, um bom sistema de relações humanas, facilitando a colaboração e o intercâmbio de conhecimentos.

É imperativa uma mudança cultural nas organizações e essa mudança, fundamental na estratégia, estrutura e cultura, representa a um nível mais superficial uma mudança nas acções, potenciando o desenvolvimento de convicções estratégicas, para que a um nível mais profundo, se transformem os valores-chave, projecção das convicções da estrutura, visando LE qualificantes e levando a uma maior participação de todos os actores na organização.

Em suma, tendo em consideração o objecto de estudo e o objectivo norteador deste projecto, a implementação do sistema global de comunicação assente na comunicação interna

concretiza a criação de valor, a liberdade e circulação de conhecimentos, a criação de um sistema e de um ambiente facilitador da I&D e da inovação e apoia a definição de uma visão para o futuro das infra-estruturas de investigação.

Através da implementação de processos de comunicação aberta e transparente, o sistema global de comunicação irá transformar a qualidade do ambiente interno, consolidado nos valores organizacionais, no aumento do conhecimento organizacional, da confiança, da competência, do comprometimento e da credibilidade dos seus colaboradores.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Ackroyd, Stephen et al. (2007), “Public management reform in the UK and its consequences for professional organization: a comparative analysis”, *Public Administration*, vol. 85, (1), pp. 9-26.
- AFCI (2005), *Communiquer au cœur des organisations : un métier. Référentiel d'activités et de compétences du responsable de communication interne*, Vanves, França ([http://www.afci.asso.fr/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=57](http://www.afci.asso.fr/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=57)), consultado em 2009-05-04
- D'Almeida, Nicole. Liaert, Thiery. (2007), *La Communication Interne de l'Entreprise*, Dunod, Paris p. 9-30.
- Almeida, Vítor; *A Comunicação Interna na Empresa*, Práxis
- Antunes, Eugénio (2007), “Os movimentos de reforma e a redefinição do papel do Estado”, em Juan Mozzicafreddo, João Salis Gomes e João S. Baptista (orgs.), *Interesse público, Estado e Administração*, Oeiras, Celta Editora, pp. 399-433.
- Antunes, Eugénio (s.d.), *Gestão Pública* (texto de apoio), Lisboa, Policopiado.
- Araújo, Joaquim Filipe Ferraz Freitas de (2000), “ Hierarquia e mercado: a experiência recente da administração gestonária”, em AA. VV., *Moderna gestão pública: dos meios aos resultados*, Acta geral do 2º encontro INA, Lisboa, INA, pp. 149-161.
- Araújo, J. Filipe (2000), “Tendências recentes de abordagem à reforma administrativa”, em *Revista da Associação Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*, Vol. I, n.º 1, Lisboa, pp. 38-47.
- Bel, Jean Pierre, Pierre-André Lestocart (2003), *Entre management et marketing: la communication interne*, Les editions demos, Paris.
- Béon, Philippe (2005), *Como Desenvolver a Comunicação na Empresa*, Publicações Europa-América
- Bourgon, Jocelyne (2002), “A unified service: does it Matter?”, Paper at *CPAM Biennial Conference*. Glasgow.
- Bourgon, Jocelyne (2007), “Responsive, responsible and respected government: towards a New Public Administration theory”, *International Review of Administrative Sciences*, Vol 73, SAGE Publication, London.
- Brown, Tom J., Peter A. Decin, Michel G. Pratt, David A. Whetten (2006), “Identity, Intended Image, Contrued Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No 2, pp 00-106.
- Clampitt, Phillip G. (2005), *Communicating for Managerial Effectiveness*, Sage Publications, London.
- Carapeto, Carlos e Fátima Fonseca (2005), *Administração Pública: modernização, qualidade e inovação*, Lisboa, Sílabo.
- CCE (2001), “Governança Europeia: um livro branco”, Bruxelas e CES, Parecer sobre a sociedade civil organizada e a governação europeia – contributo do Comité para a elaboração do livro branco, Bruxelas.
- Considine, Mark, Lewis, Jenny, M. Lewis (2003), “Bureaucracy, Network, or Enterprise? Comparing Models of Governance, Australia, Britain, the Netherlands, and New Zealand”, *Public Administration Review*, Vol 63, No. 2, Melbourne.
- Corte-Real, I. (1991), *Cidadão, Administração e Poder*, Vol 1 e 2, INA, Oeiras.
- Crozier, Michael. (1998), *La société bloquée*, Paris, Points, p. 67.
- Deal, T., Kennedy, A. (1988), *Corporate Cultures. The rites and rituals of corporate life*. Peguin, London, p. 22.

- Demmke, Cristoph (2004), “Ethics in the public services of european union member states”, *42nd Meeting of the Directors-General of the Public Service of the European Union Member States*. EIPA, Maastricht.
- Denhardt, Janet V. e Robert B. Denhardt (2003), “The new public service: an approach reform”, *International Review of Public Administration*, Vol8, No 1 Nova Iorque.
- Denhardt, Janet V. Robert B. Denhardt (2003), *The New public service: serving, not steering*. Nova Iorque, M. E. Sharpe.
- Détrie, Philippe, Catherine Broyez (2001), *La communication interne au service du management*, Editions Liaisons, Paris.
- Downs Cal W. e Allyson D. Adrian (2004), *Assessing Organizational Communication. Strategic Communication Audits*, New York, Guilford Publications.
- Domingues, I. (2003), *Gestão da qualidade nas organizações industriais: procedimentos, práticas e paradoxos*, Oeiras, Celta Editora.
- Espírito Santo, Paula (2008), “Sem a comunicação interna, a organização estagna e gera percursos isolados frágeis, desenquadrados e pontais”, *Revista Interface Administração Pública*, Algébrica Edição Electrónica de 17 de Outubro.
- Garnier, T. (2003), “Les Chemis escarpés du sommet stratégique”, *Cahiers de la communication interne*, n.º 12, p. 3-8.
- Giauque, David (2003), “New public management and organizational regulation: the liberal bureaucracy”, *International Review of Administrative Sciences*, vol. 69(4), p. 567-592.
- Gomes, João Salis (2001), “Perspectivas da moderna gestão pública em Portugal”, em Juan Mozzicafreddo e João Salis Gomes (orgs.), *Administração e política: perspectivas de reforma da administração pública na Europa e nos Estados Unidos*, Oeiras, Celta Editora, pp. 77-101.
- Gore, Al (org.) (1996), *Reinventar a Administração Pública*, Lisboa, Quetzal Editores.
- Gomes, João Salis (2007), “O conceito de interesse público no contexto da gestão pública contemporânea”, em Juan Mozzicafreddo, João Salis Gomes e João S. Baptista (orgs.), *Interesse Público, Estado e Administração*, Oeiras, Celta Editora, pp.39-48.
- Haarhuis, M. D. J. (2004). *Private warden. Een ornderzoek naar de prominente waarden in de private sector* Master thesis Erasmus, University of Rotterdam.
- Heitzman, R. (2001), “A Strong Foundation: Values and Ethics for the Public Service of the Future”. *Policy Research and Practice*, Spring/Printemps.
- Hinings, C.R., Thibault, L., Slack, T., Kikulis, L.M. (1996), “Values and Organizational Structure”, *Human Relations*, Vol. 49, 886-916, Julho, Tavistock Institute.
- Horton, Silvia (2006), “General Trends and challenges regarding performance evaluation of staff: the UK experience”. Paper presented on the seminar on civil service performance appraisal, Vilnius.
- Ingraham, Patricia et al. (2000) “Public employment and the future of the public service”, em B. Guy Peters e Donald Savoie (eds.), *Governance in the twenty-first century – revitalizing the public service*, Montreal, Canadian Center for Management Development, pp. 385-422.
- Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social (2004), Relatório de Actividades.
- Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social (2005), Plano de Actividades.
- Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social (2005), Relatório de Actividades.
- Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social (2009), Plano de comunicação.
- Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social (2009), Relatório de Monitorização da Performance.
- Lips, Miriam (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*, Amsterdão, IOS Press, 325-339.

- Jézéquel, Benadette, Phleppe Gérard (2008), *La boîte à outils. Responsable de Communication*, Dunod, Paris.
- J. P. Contzen, E. Fereres, P. Papon, M. Popp (2006), *Report of the International Working Group on the Reform of the State Laboratories. Redesigning the Governance of the State Laboratories System*.
- Labruffe, Alain (2007), *101 tableaux de bord pour mieux communiquer dans l'entreprise*, Afnor, La Plaine Saint-Denis Cedex.
- Libaert, Thierry (2008), *Le plan de communication*, Dunod, Paris.
- Libaert, Thierry, André de Marco (2006), *Les tableaux de bord de la communication*, Dunod, Paris.
- Luhmann, Niklas (2007), *La sociedad de la sociedad*. México: Herder.
- Luhmann, Niklas (1998), *Sistemas Sociales. Lineamientos para una teoría general*. Rubi (Barcelona); Anthropos; México, Universidad Iberoamericana; Santafé de Bogotá: CEJA, Pontificia Universidad Javeriana.
- Luhmann, Niklas (1992), *A improbabilidade da Comunicação*, Lisboa, Vega-Passagens.
- Madureira, Mário A. S. (1990), *Introdução à Gestão*, 1ª ed., Lisboa, Publicações D. Quixote, 1990, p.316.
- Mitzberg, H. (1995), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa, Publicações D. Quixote.
- Moore, Mark H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Mozzicafreddo, Juan (2001a), “Modernização da Administração Pública e Poder Político”, em Juan, Mozzicafreddo e João Salis Gomes (orgs.), *Administração e Política: Perspectivas de Reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos*, Oeiras, Celta Editora, pp.1-33.
- Mozzicafreddo, Juan (2001b), “Cidadania e Administração Pública em Portugal”, em Juan, Mozzicafreddo e João Salis Gomes (orgs.), *Administração e Política: Perspectivas de Reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos*, Oeiras, Celta Editora, p.145-157.
- Mozzicafreddo, Juan et. al. (2003), *Ética e administração – Como modernizar os serviços públicos?*, Oeiras, Celta Editora
- Mozzicafreddo, Juan (2007), “Interesse público e funções do Estado: dinâmica conflitual de mudança”, em Juan Mozzicafreddo, João Salis Gomes e João S. Baptista (orgs.), *Interesse público, Estado e Administração*, Oeiras, Celta Editora, pp. 9-38.
- Mulgan, R. (2000), “Accountability: an ever-expanding concept?”, *Public Administration*. Vol. 78, n.º3.
- Nações Unidas (2005), *Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance for Public Sector Performance*, World Public Sector Report 2005, New York.
- Neves, Arminda (2003), *Gestão da Administração Pública*, Lisboa, Pergaminho.
- OCDE/SIGMA (1999). CCNM/SIGMA/PUMA (99)44 /REVI .SIGMA papers n° 27 European Principles for Public administration.
- OCDE/PUMA (2000), *Construindo a Confiança Pública: Medidas Éticas nos Países da OCDE*, Nota de Política N.º 7.
- OCDE (2001), *Public Sector Leadership for the 21st Century*, Governance, OCDE, Paris.
- OCDE, (2003), *Promote a public service where conflicts of interest are properly identified and resolve or managed, in an appropriately transparent and timely way, without unduly inhibiting the effectiveness and efficiency of the public organizations concerned*, OCDE, Paris.
- OCDE (2003a), *Recommendation of the Council on Guidelines for Manage Conflict of Interest In the Public Service*, June, OCDE, Paris.

- OCDE (2003b), *Governance of Public Research. Toward better practices*. França, OCDE, Paris.
- OCDE (2005), *Public Sector Modernisation: Open Government*, Policy Brief, Fevereiro, Paris
- O'Neill, Henrique (2005), "Planeamento estratégico e arquitectura de sistemas de informação", em AA. VV., *A sociedade da informação e a Administração Pública*, Oeiras, INA, pp. 149-172.
- Peters, B. Guy (1996), *The future of governing: four emerging models*, Kansas, University Press of Kansas.
- Peters, B. Guy (1997), "Policy transfers between governments: the case of administrative reforms", *West European Politics*, vol. 20, (4), Outubro, pp. 71-78.
- Peters, B. Guy (2000), "The future of government", em B. Guy Peters e Donald Savoie (eds.), *Governance in the twenty-first century – revitalizing the public service*, Montreal, Canadian Center for Management Development, pp. 425-436.
- Peters, B. Guy, (2001). "De mudança em mudança, padrões de reforma administrativa contínua" em Juan Mozzicafreddo, João Salis Gomes (orgs.), *Administração e Política*, Celta Editores, Oeiras, pp 43-76.
- Peters, Thomas J., Robert H. Waterman Jr. (1987), *In search of Excellence* (Na senda da excelência), 2.<sup>a</sup> Edição, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- Pinto, João e Castro (2007), *Comunicação de Marketing*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Pinto, Francisco (2007), *Balanced Scorecard, Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Pitschas, Rainer (2003), "Reformas da Administração Pública da União Europeia: porque necessitamos de mais ética no serviço público?", em Juan Mozzicafreddo, João Salis Gomes e João S. Baptista (orgs.), *Ética e administração: como modernizar os serviços públicos*, Oeiras, Celta Editora, pp. 31-46.
- Pitschas, Rainer (2007), "Gestão do valor público: um conceito de governação pública baseado no valor entre a economização e o bem comum", em Juan Mozzicafreddo, João Salis Gomes e João S. Baptista (orgs.), *Interesse público, Estado e Administração*, Oeiras, Celta Editora, pp. 49-67.
- Pollitt, Christopher. (1990), *Managerialism and the Public Services*. Oxford: Blackwell.
- Pollit, Christopher e Geert Bouckaert (eds) (1995), *Quality improvement in European public services: concepts, cases and commentary*, Londres, Sage Publications
- Pollit, Christopher e Geert Bouckaert (2004), *Public Management Reform*, Oxford, University Press.
- Presidência do Conselho de Ministros – Gabinete da Secretária de Estado da Modernização Administrativa (1994), *Renovar a Administração: Relatório da Comissão para a Qualidade e Racionalização da Administração Pública*, Lisboa.
- Racoule. J. (2006), "Prendre la mesure de la communication interne", em *Les Cahiers De La Communication Interne*, n.º 18, Abril, AFCI, Paris.
- Ramos, J. Nogueira Moreira (2003), "A gestão de projectos e a competitividade na administração pública" em *Forum 2002 Renovar a administração, melhor gestão para uma melhor administração*, Lisboa, pp 39-44.
- Rego, Arménio (2007), *Comunicação Pessoal e Organizacional*. Teoria e Prática, Edições Sílabo, Lisboa, p.125.
- Daft, Richard L. e Robert H. Lengel (1986), Theories used in Research, Media Richness Theory, [www.istheory.yorku.ca/mediarichnesstheory.htm](http://www.istheory.yorku.ca/mediarichnesstheory.htm) (consultado em 2009-09-22)
- Rocha, J. A. Oliveira (2000), "Modelos de gestão pública", *Revista de Administração e Políticas Públicas*, vol. I, (1), pp. 6-16.
- Rocha, J. A. Oliveira (2001), *Gestão pública e modernização administrativa*, Oeiras, INA.

- Samier, Eugenie (2005), *Toward a weberian Public Administration: the infinite web of history, values, and authority in administrative mentalities*. Halduskutuur, vol. 6, pp 60-94.
- Savoie, Donald J. (2000), “Introducing the topic”, em B. Guy Peters e Donald Savoie (eds.), *Governance in the twenty-first century – revitalizing the public service*, Montreal, Canadian Center for Management Development, pp. 3-26.
- Silicani, Jean-Ludovic (2008:58-67), *Livre Blanc sur l’Avenir de la Fonction Publique. Faire des services publics et de la fonction publique des atouts pour la France*, Ministère du Budget des Comptes Publics et de la Fonction Publique, Abril, França.
- Smidts, Ale (2001), “The impact of employee communication and perceived external, prestige on organizational identification”, *Academy of Management Journal*, Vol 44, 5, ABI/INFORM Global, p. 1051
- Terry, L. D. (1995), *Leadership of public bureaucracies: the administrator as conservator*. M. E. Sharpe.
- Katz, D. Kahn, R. L. (1978), *Psicologia social das organizações*, Atlas, São Paulo.
- Vermeulen, M. (2003), *Waarden van organisaties in de publieke sector. Een literatuurronderzoek naar relevante waarden voor het functioneren van publieke organisaties en haar medewerkers*, Master thesis, Vrije Universiteit Amsterdam.
- Van Der Al, Z., et al, (2006), *Central values of Government and Business: Differences, Similarities and Conflicts*, PAQ FALL, Amestadam.
- Villafañe, J. (1993), *Imagem positiva. Gestão estratégica da imagem das empresas*. Edições Sílabo, Lisboa, p. 244
- Wilson, Patricia A. (2003), “Politics, Values, and Commitment: An Innovative Research Design to Operationalize and Measure Public Service Motives”, *International Journal Of Public Administration*, Vol. 26, No. 2, New York, pp. 157–172
- Zemor, Pierre (1995), *La communication publique*. Paris, PUF.

## **LEGISLAÇÃO REFERENCIADA**

---

- Avaliação aos Laboratórios do Estado (Resolução do Conselho de Ministros nº 133/97, de 12 de Agosto)
- Regime Jurídico das Instituições de Investigação (Decreto-Lei 125/99, 20 de Abril).
- Lei quadro dos institutos públicos (Lei 3/2004, de 15 de Janeiro)
- Operacionalização da reforma da Administração Pública, áreas de actuação e metodologias de aplicação (Resolução de Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de Abril)
- Reforma das instituições públicas de investigação científica e tecnológica (Resolução de Conselho de Ministros nº 5/96, de 18 de Janeiro)
- Aprova o Plano Tecnológico (Resolução do Conselho de Ministros n.º 190/2005, de 16 de Dezembro).
- Proposta de reforma do sistema actual dos laboratórios do Estado (Resolução do Conselho de Ministros n.º 198/2005, de 2 de Dezembro)
- Proposta final da reforma dos laboratórios de Estado (Resolução de Conselho de Ministros n.º 89/2006, de 20 de Julho).

Procede à reforma do sistema dos laboratórios do Estado (Resolução de Conselho de Ministros N.º 124/2006, de 3 de Outubro)

Procede à 3ª alteração à Lei n.º 3/2004, que aprova a lei quadro dos institutos públicos e procede à 3ª alteração à Lei n.º 4/2004, que estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração directa do Estado, no âmbito do PRACE (Decreto-Lei n.º 105/2007, de 3 de Abril)

Os Resultados dos trabalhos do Conselho (Competitividade) de 23 de Novembro de 2007 – Conclusões do Conselho sobre o futuro da ciência e da tecnologia na Europa, podem ser consultados no documento n.º 14687/07 RECH 323 do Conselho da União Europeia de 29 de Novembro de 2007.

Resultados dos trabalhos do Conselho (Competitividade) de 23 de Novembro de 2007 – Conclusões do Conselho sobre o futuro da ciência e da tecnologia na Europa, - CONSELHO DA UNIÃO EUROPEIA, 14693/07, RECH 328, Bruxelas, 29 de Novembro de 2007 (07.12). Conclusões do Conselho sobre as infra-estruturas de investigação europeias e a sua dimensão regional, CONSELHO DA UNIÃO EUROPEIA, 10220/08, RECH 199, Bruxelas, 3 de Junho de 2008.

Lei orgânica do IICTI (Decreto-Lei 155/2007, de 27 de Abril)

Lei orgânica do IH (Decreto-Lei 134/91 de 4 de Abril, com a alteração do Decreto-Lei 264/95 de 12 de Outubro)

Lei orgânica do INSA (Decreto-Lei 271/2007, de 26 de Julho)

Lei orgânica do ITN (DL 156/2007 de 27 de Abril)

Lei orgânica do LNEC (Decreto-Lei 304/2007, de 24 de Agosto)

Lei orgânica do IM (Decreto-Lei L 157/2007 de 27 de Abril de 2007)

## **INTERNET**

---

(2005) Plano Tecnológico. Uma estratégia com base no conhecimento, tecnologia e inovação. Documento de apresentação (<http://www.planotecnologico.pt/InnerPage.aspx?idCat=34&idMasterCat=30&idLang=1&site=planotecnologico>), consultado em 2009-06-20.

Bolsas de Formação avançada (<http://alfa.fct.mctes.pt/apoios/bolsas/>), consultado em 2009-06-20.

## **ANEXO I**

### **Análise aos Laboratórios do Estado**



Fase ao novo enquadramento legal “os institutos públicos devem disponibilizar uma página electrónica, com todos os dados relevantes, nomeadamente: a) Os diplomas legislativos que os regulam, os estatutos e regulamentos internos; b) A composição dos corpos gerentes, incluindo os elementos biográficos mencionados no n.º 4 do artigo 19.º c) Os planos de actividades e os relatórios de actividades dos últimos três anos; d) Os orçamentos e as contas dos últimos três anos, incluindo os respectivos balanços; e) O mapa de pessoal”<sup>1</sup>, tal como referido no ponto 1.3.2 a pesquisa foi organizada tendo em consideração:

- informação genérica (vg. estatutos, lei orgânica, organograma, balanço social, carta de missão, carta de valores);
- instrumentos oficiais de gestão (v.g. planos e relatórios de actividades, quadro de avaliação e de responsabilização);
- referencial de valores.

**Instituto de Investigação Científica e Tropical (IICT, IP)**

DESCRIÇÃO	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
<b>I – Informação Genérica</b>			
Identificação e Disponibilização do Diploma Orgânico Regulador da Sua Actividade	√		<a href="http://www2.iict.pt/index.php?idc=4&amp;idl=1">http://www2.iict.pt/index.php?idc=4&amp;idl=1</a>
Identificação e Disponibilização dos Estatutos	√		<a href="http://www2.iict.pt/index.php?idc=4&amp;idl=1">http://www2.iict.pt/index.php?idc=4&amp;idl=1</a>
Identificação e Disponibilização dos Regulamentos Internos	√		<a href="http://www2.iict.pt/index.php?idc=4&amp;idl=1">http://www2.iict.pt/index.php?idc=4&amp;idl=1</a>
Identificação e Disponibilização da Carta de Missão	√		<a href="http://www2.iict.pt/archive/doc/carta_de_missao_com_seccao_5_-_01-08-08.pdf">http://www2.iict.pt/archive/doc/carta_de_missao_com_seccao_5_-_01-08-08.pdf</a>
Disponibilização do Organograma dos Serviços	√		<a href="http://www2.iict.pt/index.php?idc=2&amp;idl=1">http://www2.iict.pt/index.php?idc=2&amp;idl=1</a>
Disponibilização do Balanço Social		√	
<b>II – Instrumentos oficiais de gestão</b>			
Identificação da visão da organização	√		Promover maior compromisso da ciência e tecnologia para o desenvolvimento global, através da investigação e capacitação interdisciplinares, designadamente para os países membros da CPLP
Identificação dos valores da organização		√	
Identificação de objectivos estratégicos	√		Plano e Relatório de Actividades
Identificação e Disponibilização do Sistema de Indicadores de Desempenho Que Deverá Reflectir o Conjunto das Actividades Realizadas e dos Resultados Obtidos - QUAR	√		Plano e Relatório de Actividades
<b>II – Referencial de valores</b>			
Qualidade			<a href="http://www2.iict.pt/archive/doc/PA2009.pdf">http://www2.iict.pt/archive/doc/PA2009.pdf</a>
“Integridade institucional em maior esclarecimento e participação dos funcionários e Colaboradores”.			<a href="http://www2.iict.pt/archive/doc/PA2010.pdf">http://www2.iict.pt/archive/doc/PA2010.pdf</a>

<sup>1</sup> Artº 44º da Lei nº 3/2004, de 15 de Janeiro, com as alterações introduzidas pelo DL nº 105/2007, de 03 de Abril.



**Instituto Hidrográfico (IH, IP)**

DESCRIÇÃO	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
<b>I – Informação Genérica</b>			
Identificação e Disponibilização do Diploma Orgânico Regulador da Sua Actividade	√		<a href="http://www.hidrografico.pt/legislacao.php">http://www.hidrografico.pt/legislacao.php</a>
Identificação e Disponibilização dos Estatutos	√		<a href="http://www.hidrografico.pt/legislacao.php">http://www.hidrografico.pt/legislacao.php</a>
Identificação e Disponibilização dos Regulamentos Internos	√		<a href="http://www.hidrografico.pt/documentos_internos.php">http://www.hidrografico.pt/documentos_internos.php</a>
Identificação e Disponibilização da Carta de Missão		√	
Disponibilização do Organograma dos Serviços	√		<a href="http://www.hidrografico.pt/organograma.php">http://www.hidrografico.pt/organograma.php</a>
Disponibilização do Balanço Social		√	
<b>II – Instrumentos oficiais de gestão</b>			
Identificação da visão da organização	√		Ser um centro de referência no conhecimento e na investigação do mar. <a href="http://websig.hidrografico.pt/www/content/documentacao/planos/PA2009.pdf">http://websig.hidrografico.pt/www/content/documentacao/planos/PA2009.pdf</a>
Identificação dos valores da organização	√		Ética – Excelência- Inovação - Compromisso. - fazer com princípios, fazer melhor, fazer diferente, fazer com dedicação.
Identificação de objectivos estratégicos	√		Aplicação da metodologia Balanced Scorecard (BSC) como instrumento de gestão e monitorização da actividade <a href="http://websig.hidrografico.pt/www/content/documentacao/planos/PA2009.pdf">http://websig.hidrografico.pt/www/content/documentacao/planos/PA2009.pdf</a>
Disponibilização dos Planos de Actividades dos Três Últimos Anos	√		<a href="http://www.hidrografico.pt/plano-actividades.php">http://www.hidrografico.pt/plano-actividades.php</a>
Identificação e Disponibilização do Sistema de Indicadores de Desempenho Que Deverá Reflectir o Conjunto das Actividades Realizadas e dos Resultados Obtidos - QUAR	√		<a href="http://websig.hidrografico.pt/www/content/documentacao/planos/PA2009.pdf">http://websig.hidrografico.pt/www/content/documentacao/planos/PA2009.pdf</a>
<b>II – Referencial de valores</b>			
Ética, Excelência, inovação, compromisso,	√		Que se revestem dos seguinte comportamentos: Flexibilidade e disposição para a mudança, Espírito de equipa e atitude positiva, Orientação para os resultados e qualidade do serviço, Pró-actividade, Responsabilidade e compromisso com o serviço, Sentido de serviço público.
Aprendizagem e Crescimento	√		Desenvolver o espírito de equipa e a comunicação interna



**Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge (INSA, IP)**

DESCRIÇÃO	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
<b>I – Informação Genérica</b>			
Identificação e Disponibilização do Diploma Orgânico Regulador da Sua Actividade	√		<a href="http://www.insa.pt/sites/INSA/Portugues/QuemSomos/Paginas/Legislacao.aspx">http://www.insa.pt/sites/INSA/Portugues/QuemSomos/Paginas/Legislacao.aspx</a>
Identificação e Disponibilização dos Estatutos	√		<a href="http://www.insa.pt/sites/INSA/Portugues/QuemSomos/Paginas/Legislacao.aspx">http://www.insa.pt/sites/INSA/Portugues/QuemSomos/Paginas/Legislacao.aspx</a>
Identificação e Disponibilização dos Regulamentos Internos	√		
Identificação e Disponibilização da Carta de Missão		√	
Disponibilização do Organograma dos Serviços	√		<a href="http://www.insa.pt/sites/INSA/Portugues/QuemSomos/Organograma/Paginas/Organograma.aspx">http://www.insa.pt/sites/INSA/Portugues/QuemSomos/Organograma/Paginas/Organograma.aspx</a>
Disponibilização do Balanço Social		√	
<b>II – Instrumentos oficiais de gestão</b>			
Identificação da visão da organização	√		“realizar-se como instituição de excelência ao serviço da saúde pública, constituindo um braço armado do sistema de saúde na luta contra os principais riscos para a saúde da população, apoiando-se em ciência sólida e nas melhores práticas, em todas as suas funções essenciais.” <a href="http://www.insa.pt/sites/INSA/Portugues/QuemSomos/nsGestao/Documents/PDE_INSA_2008-2012.pdf">http://www.insa.pt/sites/INSA/Portugues/QuemSomos/nsGestao/Documents/PDE_INSA_2008-2012.pdf</a>
Identificação dos valores da organização	√		Melhoria do diálogo interno
Identificação de objectivos estratégicos	√		<a href="http://www.insa.pt/sites/INSA/Portugues/QuemSomos/nsGestao/Documents/PDE_INSA_2008-2012.pdf">http://www.insa.pt/sites/INSA/Portugues/QuemSomos/nsGestao/Documents/PDE_INSA_2008-2012.pdf</a>
Disponibilização dos Planos de Actividades dos Três Últimos Anos	√		
Identificação e Disponibilização do Sistema de Indicadores de Desempenho Que Deverá Reflectir o Conjunto das Actividades Realizadas e dos Resultados Obtidos - QUAR	√		
<b>II – Referencial de valores</b>			
Inovação	√		<a href="http://www.insa.pt/sites/INSA/Portugues/QuemSomos/nsGestao/Documents/PDE_INSA_2008-2012.pdf">http://www.insa.pt/sites/INSA/Portugues/QuemSomos/nsGestao/Documents/PDE_INSA_2008-2012.pdf</a>
Espírito de equipa			
Código de conduta			
Rigor,	√		<a href="http://www.insa.pt/sites/INSA/Portugues/QuemSomos/nsGestao/Documents/PDE_INSA_2008-2012.pdf">http://www.insa.pt/sites/INSA/Portugues/QuemSomos/nsGestao/Documents/PDE_INSA_2008-2012.pdf</a>
Gestão orientada para resultados;			
Partilha de conhecimentos e esforços;			
A preocupação em prestar contas públicas sobre o trabalho realizado			



**Instituto Tecnológico e Nuclear (ITN, IP)**

DESCRIÇÃO	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
<b>I – Informação Genérica</b>			
Identificação e Disponibilização do Diploma Orgânico Regulador da Sua Actividade	√		<a href="http://www.itn.pt/pt/pt_missao.htm">http://www.itn.pt/pt/pt_missao.htm</a>
Identificação e Disponibilização dos Estatutos	√		<a href="http://www.itn.pt/pt/pt_missao.htm">http://www.itn.pt/pt/pt_missao.htm</a>
Identificação e Disponibilização dos Regulamentos Internos		√	
Identificação e Disponibilização da Carta de Missão		√	
Disponibilização do Organograma dos Serviços	√		
Disponibilização do Balanço Social		√	
<b>II – Instrumentos oficiais de gestão</b>			
Identificação da visão da organização	√		Aspiramos ser um laboratório de excelência, reconhecido pelas competências específicas nas áreas científicas do nosso domínio, pela capacidade de inovar e criar conhecimento e pela qualidade dos nossos serviços no cabal cumprimento das nossas atribuições legais. Pretendemos estar na frente do saber científico das áreas a que nos dedicamos e contribuir para o avanço do conhecimento científico geral. <a href="http://www.itn.pt/pt/2009_itn_quar.pdf">http://www.itn.pt/pt/2009_itn_quar.pdf</a>
Identificação dos valores da organização		√	
Identificação de objectivos estratégicos		√	<a href="http://www.itn.pt/pt/2009_itn_quar.pdf">http://www.itn.pt/pt/2009_itn_quar.pdf</a>
Disponibilização dos Planos de Actividades dos Três Últimos Anos	√		
Identificação e Disponibilização do Sistema de Indicadores de Desempenho Que Deverá Reflectir o Conjunto das Actividades Realizadas e dos Resultados Obtidos - QUAR	√		<a href="http://www.itn.pt/pt/2009_itn_quar.pdf">http://www.itn.pt/pt/2009_itn_quar.pdf</a>
<b>II – Referencial de valores</b>			
Inovação, Criação de conhecimento Qualidade Legalidade			



**Laboratório Nacional de Engenharia Civil (LNEC, IP)**

DESCRIÇÃO	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
<b>I – Informação Genérica</b>			
Identificação e Disponibilização do Diploma Orgânico Regulador da Sua Actividade	√		<a href="http://www.lnec.pt/documentos">http://www.lnec.pt/documentos</a>
Identificação e Disponibilização dos Estatutos	√		<a href="http://www.lnec.pt/documentos">http://www.lnec.pt/documentos</a>
Identificação e Disponibilização dos Regulamentos Internos	√		<a href="http://www.lnec.pt/documentos">http://www.lnec.pt/documentos</a>
Identificação e Disponibilização da Carta de Missão	√		<a href="http://www.lnec.pt/apresentacao/missao_LNEC">http://www.lnec.pt/apresentacao/missao_LNEC</a>
Disponibilização do Organograma dos Serviços	√		<a href="http://www.lnec.pt/organizacao">http://www.lnec.pt/organizacao</a>
Disponibilização do Balanço Social	√		<a href="http://www.lnec.pt/documentos/balancos/balanco_social_2008.pdf">http://www.lnec.pt/documentos/balancos/balanco_social_2008.pdf</a>
<b>II – Instrumentos oficiais de gestão</b>			
Identificação da visão da organização		√	“Reforçar o estatuto de centro de excelência no vasto domínio da engenharia civil e nos mais relevantes domínios afins ou complementares” <a href="http://www.lnec.pt/documentos/planos/plano_activ_2008.pdf">http://www.lnec.pt/documentos/planos/plano_activ_2008.pdf</a>
Identificação dos valores da organização	√		<a href="http://www.lnec.pt/apresentacao/missao_LNEC">http://www.lnec.pt/apresentacao/missao_LNEC</a>
Identificação de objectivos estratégicos		√	
Disponibilização dos Planos de Actividades dos Três Últimos Anos	√		Excepto 2009
Identificação e Disponibilização do Sistema de Indicadores de Desempenho Que Deverá Reflectir o Conjunto das Actividades Realizadas e dos Resultados Obtidos - QUAR	√		<a href="http://www.lnec.pt/documentos/QUAR_LNEC_2009.pdf">http://www.lnec.pt/documentos/QUAR_LNEC_2009.pdf</a>
<b>II – Referencial de valores</b>			
Inovação	√		<a href="http://www.lnec.pt/apresentacao">http://www.lnec.pt/apresentacao</a>
Interesse público			
Competência profissional			
Isenção	√		<a href="http://www.lnec.pt/apresentacao/missao_LNEC">http://www.lnec.pt/apresentacao/missao_LNEC</a>
Ética			
Aprendizagem e conhecimento			
Liberdade de Investigação			
Empreendedorismo			



**Instituto de Meteorologia (IM, IP)**

DESCRIÇÃO	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
<b>I – Informação Genérica</b>			
Identificação e Disponibilização do Diploma Orgânico Regulador da Sua Actividade	√		<a href="http://www.meteo.pt/pt/quemsomos/">http://www.meteo.pt/pt/quemsomos/</a>
Identificação e Disponibilização dos Estatutos	√		<a href="http://www.meteo.pt/pt/quemsomos/">http://www.meteo.pt/pt/quemsomos/</a>
Identificação e Disponibilização dos Regulamentos Internos	√		<a href="http://www.meteo.pt/pt/quemsomos/">http://www.meteo.pt/pt/quemsomos/</a>
Identificação e Disponibilização da Carta de Missão	√		
Disponibilização do Organograma dos Serviços	√		<a href="http://www.meteo.pt/pt/quemsomos/info_institucional/estrutura/organograma/index.html">http://www.meteo.pt/pt/quemsomos/info_institucional/estrutura/organograma/index.html</a>
Disponibilização do Balanço Social	√		<a href="http://www.meteo.pt/export/sites/default/bin/docs/institucionais/BS2008_IM.pag1.pdf">http://www.meteo.pt/export/sites/default/bin/docs/institucionais/BS2008_IM.pag1.pdf</a>
<b>II – Instrumentos oficiais de gestão</b>			
Identificação da visão da organização	√		Garantir excelência nos produtos e serviços fornecidos nos domínios da meteorologia, climatologia e geofísica, assumindo um papel de referência na investigação e desenvolvimento em Portugal, nesses domínios. <a href="http://www.meteo.pt/pt/quemsomos/info_institucional/vi_sao/index.html">http://www.meteo.pt/pt/quemsomos/info_institucional/vi_sao/index.html</a>
Identificação dos valores da organização	√		<a href="http://www.meteo.pt/pt/quemsomos/info_institucional/valores/index.html">http://www.meteo.pt/pt/quemsomos/info_institucional/valores/index.html</a>
Identificação de objectivos estratégicos	√		<a href="http://www.meteo.pt/export/sites/default/bin/docs/institucionais/PA2009_IM_final.pdf">http://www.meteo.pt/export/sites/default/bin/docs/institucionais/PA2009_IM_final.pdf</a>
Disponibilização dos Planos de Actividades dos Três Últimos Anos	√		<a href="http://www.meteo.pt/pt/quemsomos/">http://www.meteo.pt/pt/quemsomos/</a>
Identificação e Disponibilização do Sistema de Indicadores de Desempenho Que Deverá Reflectir o Conjunto das Actividades Realizadas e dos Resultados Obtidos - QUAR	√		<a href="http://www.meteo.pt/export/sites/default/bin/docs/institucionais/QUAR_2009_IM.pdf">http://www.meteo.pt/export/sites/default/bin/docs/institucionais/QUAR_2009_IM.pdf</a>
<b>II – Referencial de valores</b>			
Qualidade excelência	√		<a href="http://www.meteo.pt/pt/quemsomos/info_institucional/conselho_directivo/index.html?page=mensagem_prs.xml">http://www.meteo.pt/pt/quemsomos/info_institucional/conselho_directivo/index.html?page=mensagem_prs.xml</a>
- Responsabilidade (Colocar rigor e competência no exercício da actividade para resposta aos compromissos de missão nos domínios de serviço público e mercado);	√		<a href="http://www.meteo.pt/pt/quemsomos/info_institucional/valores/index.html">http://www.meteo.pt/pt/quemsomos/info_institucional/valores/index.html</a>
- Orientação para o Cliente (Responder às necessidades da procura, privilegiando os utilizadores e as suas indicações);			
- Espírito de inovação e competição (Incorporar atitude de iniciativa e inovação, enquanto operador económico e social em mercado competitivo);			
- Orientação para os resultados (Conferir à prestação de serviços uma lógica de cumprimento de objectivos e metas, criando valor);			
- Procura de excelência (Perseguir um aumento progressivo de qualidade no trabalho produzido, causando a diferença no mercado);			
- Espírito de equipa (Subordinar o exercício individual ao interesse colectivo num processo de cooperação permanente para optimização de resultados);			
- Valorização dos colaboradores (Estimular o desenvolvimento de competências e promover o mérito no desempenho, nos diversos patamares da organização)			



**Instituto Nacional de Recursos Biológicos (INRB, I.P.)**

DESCRIÇÃO	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
<b>I – Informação Genérica</b>			
Identificação e Disponibilização do Diploma Orgânico Regulador da Sua Actividade	√		<a href="http://www.iniap.min-agricultura.pt/">http://www.iniap.min-agricultura.pt/</a>
Identificação e Disponibilização dos Estatutos	√		<a href="http://www.iniap.min-agricultura.pt/">http://www.iniap.min-agricultura.pt/</a>
Identificação e Disponibilização dos Regulamentos Internos		√	
Identificação e Disponibilização da Carta de Missão		√	
Disponibilização do Organograma dos Serviços	√		<a href="http://www.inrb.pt/ficheiros_public/inrb_organograma.pdf">http://www.inrb.pt/ficheiros_public/inrb_organograma.p df</a>
Disponibilização do Balanço Social		√	
<b>II – Instrumentos oficiais de gestão</b>			
Identificação da visão da organização		√	
Identificação dos valores da organização		√	
Identificação de objectivos estratégicos	√		<a href="http://www.inrb.pt/ficheiros_public/QUAR_2009.pdf">http://www.inrb.pt/ficheiros_public/QUAR_2009.pdf</a>
Disponibilização dos Planos de Actividades dos Três Últimos Anos		√	
Identificação e Disponibilização do Sistema de Indicadores de Desempenho Que Deverá Reflectir o Conjunto das Actividades Realizadas e dos Resultados Obtidos – QUAR	√		<a href="http://www.inrb.pt/ficheiros_public/QUAR_2009.pdf">http://www.inrb.pt/ficheiros_public/QUAR_2009.pdf</a>
<b>II – Referencial de valores</b>			
			Sem referência



**Laboratório Nacional de Energia e Geologia (LNEG, I.P.)**

DESCRIÇÃO	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
<b>I – Informação Genérica</b>			
Identificação e Disponibilização do Diploma Orgânico Regulador da Sua Actividade	√		<a href="http://www.ineti.pt/ineti/ineti_frameset.aspx">http://www.ineti.pt/ineti/ineti_frameset.aspx</a>
Identificação e Disponibilização dos Estatutos	√		<a href="http://www.ineti.pt/ineti/ineti_frameset.aspx">http://www.ineti.pt/ineti/ineti_frameset.aspx</a>
Identificação e Disponibilização dos Regulamentos Internos	√		<a href="http://www.ineti.pt/ineti/ineti_frameset.aspx">http://www.ineti.pt/ineti/ineti_frameset.aspx</a>
Identificação e Disponibilização da Carta de Missão		√	
Disponibilização do Organograma dos Serviços	√		<a href="http://www.ineti.pt/ineti/ineti_frameset.aspx">http://www.ineti.pt/ineti/ineti_frameset.aspx</a>
Disponibilização do Balanço Social	√		<a href="http://www.ineti.pt/ineti/ineti_frameset.aspx">http://www.ineti.pt/ineti/ineti_frameset.aspx</a> Excluindo do ano 2009
<b>II – Instrumentos oficiais de gestão</b>			
Identificação da visão da organização		√	
Identificação dos valores da organização		√	
Identificação de objectivos estratégicos		√	
Disponibilização dos Planos de Actividades dos Três Últimos Anos		√	
Identificação e Disponibilização do Sistema de Indicadores de Desempenho Que Deverá Reflectir o Conjunto das Actividades Realizadas e dos Resultados Obtidos - QUAR		√	
<b>II – Referencial de valores</b>			
			Sem referência



Instituto de Medicina Legal (IML, I.P.)

DESCRIÇÃO	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
<b>I – Informação Genérica</b>			
Identificação e Disponibilização do Diploma Orgânico Regulador da Sua Actividade		√	
Identificação e Disponibilização dos Estatutos		√	
Identificação e Disponibilização dos Regulamentos Internos		√	
Identificação e Disponibilização da Carta de Missão		√	
Disponibilização do Organograma dos Serviços	√		<a href="http://www.inml.mj.pt/organigrama.htm">http://www.inml.mj.pt/organigrama.htm</a>
Disponibilização do Balanço Social		√	
<b>II – Instrumentos oficiais de gestão</b>			
Identificação da visão da organização		√	
Identificação dos valores da organização		√	
Identificação de objectivos estratégicos		√	
Disponibilização dos Planos de Actividades dos Três Últimos Anos		√	
Identificação e Disponibilização do Sistema de Indicadores de Desempenho Que Deverá Reflectir o Conjunto das Actividades Realizadas e dos Resultados Obtidos - QUAR	√		<a href="http://www.inml.mj.pt/pessoal.htm">http://www.inml.mj.pt/pessoal.htm</a>
<b>II – Referencial de valores</b>			
			Sem referência



## **ANEXO II**

### **Carta de Valores**



O estabelecimento de uma carta de valores corresponde a uma atitude inovadora na AP, pois corresponde a prática inovadoras de gestão estratégica.

Importa estabelecer os princípios de actuação na AP pelos quais os LE devem pautar a sua conduta. Após identificação do quadro de valores organizacionais existentes nos LE, impõe-se definir um posicionamento dos LE, expressa na presente Carta de Valores, que corresponde à sua atitude perante a Sociedade e o modo como pretende que a sua organização seja reconhecida.

- **Profissionalismo:** actuar com competência, habilidade e conhecimento, com vista a obter os resultados desejados com um mínimo de meios, cumprindo os parâmetros legais e morais, assumindo elevados padrões de ética e deontológicos que visam promover o bom-nome da organização prevalecendo o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo.
- **Transparência:** actuar abertamente agindo de forma responsável, competente, dedicada e crítica, empenhando-se na valorização profissional, actuando segundo rigorosos princípios de neutralidade e de boa vontade para justificar e explicar as acções para com os *stakeholders*;
- **Inovação:** actuar com iniciativa e criatividade, numa busca de melhoria contínua através da adopção de novos métodos de trabalho que potenciem soluções originais e pioneiras, antecipando as necessidades dos *stakeholders*;
- **Compromisso:** actuar de forma leal, solidária e cooperante, segundo critérios de honestidade pessoal e de integridade de carácter com um elevado sentimento de pertença e identificação com a organização.
- **Liberdade e circulação de conhecimento:** realizar a investigação tendo como objectivo o bem da humanidade e a expansão das fronteiras do conhecimento científico, gozando simultaneamente da liberdade de pensamento e de expressão, bem como da liberdade para determinar os métodos adequados para a resolução dos problemas, de acordo com práticas e princípios éticos reconhecidos. Actuar de modo a garantir que as suas actividades de investigação sejam levadas ao conhecimento da sociedade em geral numa forma em que possam ser compreendidas por leigos na matéria, melhorando assim a compreensão que o público tem da ciência (interesse público).



## **ANEXO III**

### **Questionários de Avaliação**



## Questionário 1 – Receber informação de outros

Descrição	Quantidade de informação que eu recebo actualmente						Quantidade de informação que preciso de receber					
	Q.	Muito Pouca	Pouca	Alguma	A suficiente	Em excesso	Q.	Muito Pouca	Pouca	Alguma	A suficiente	Em excesso
Em que medida faço bem o meu trabalho?	1	1	2	3	4	5	2					
Os deveres das minhas funções	3	1	2	3	4	5	4					
Políticas organizacionais	5	1	2	3	4	5	6					
Contribuições e benefícios	7	1	2	3	4	5	8					
De que modo é que as mudanças tecnológicas afectam o meu trabalho	9	1	2	3	4	5	10					
Erros e falhas da minha organização	11	1	2	3	4	5	12					
Como é que estou a ser avaliado	13	1	2	3	4	5	14					
Como é que os problemas relacionados com o meu trabalho estão a ser tratados	15	1	2	3	4	5	16					
Como é que as decisões da organização afectam o meu trabalho	17	1	2	3	4	5	18					
Oportunidades de promoção e progressão na minha organização	19	1	2	3	4	5	20					
Existem novos produtos, serviços ou programas importantes na minha organização	21	1	2	3	4	5	22					
De que forma o meu trabalho se relaciona com a actividade global da minha organização	23	1	2	3	4	5	24					
Problemas específicos enfrentados pela gestão de topo	25	1	2	3	4	5	26					

Copyright: ICA, Downs, Call W., Allyson D. Adrian



## Questionário 2 – Envio de Informações para os outros

Instruções para as questões 27 a 40: Para cada tópico listado nas páginas a seguir, assinale as respostas na folha de questionário que melhor indicam: (1) a quantidade de informação que uma pessoa envia sobre um assunto e (2) a quantidade de informação que uma pessoa tem de enviar sobre esse assunto, para poder fazer o seu trabalho.

Descrição	Q.	Quantidade de informação que eu recebo actualmente					Quantidade de informação que preciso de receber					
		Muito Pouca	Pouca	Alguma	A suficiente	Em excesso	Q.	Muito Pouca	Pouca	Alguma	A suficiente	Em excesso
Reporto o que estou a fazer no meu trabalho	27	1	2	3	4	5	28					
Reporto aquilo que penso serem as exigências do meu trabalho	29	1	2	3	4	5	30					
Reporto os problemas relacionados com o trabalho	31	1	2	3	4	5	32					
Queixo-me sobre o meu trabalho e/ou condições de trabalho	33	1	2	3	4	5	34					
Solicito as informações necessárias para fazer o meu trabalho	35	1	2	3	4	5	36					
Avalio o desempenho da minha chefia directa	37	1	2	3	4	5	38					
Peço esclarecimentos relativos ao trabalho	39	1	2	3	4	5	40					

Copyright: ICA, Downs, Call W., Allyson D. Adrian



### Questionário 3 - Follow-Up nas informações enviadas

Instruções para as questões 41 a 50: Indique a quantidade de acções ou de acompanhamento que existem e os necessários relativamente à informação enviada para os seguintes:

Descrição	Quantidade de informação que eu recebo actualmente						Quantidade de informação que preciso de receber					
	Q.	Muito Pouca	Pouca	Alguma	A suficiente	Em excesso	Q.	Muito Pouca	Pouca	Alguma	A suficiente	Em excesso
Subordinados	41	1	2	3	4	5	42					
Colegas de trabalho	43	1	2	3	4	5	44					
Chefias de 3.º nível (SIADAP 3)	45	1	2	3	4	5	46					
Chefias de 2.º Nível (SIADAP 2)	47	1	2	3	4	5	48					
Chefias de 1.º Nível (SIADAP 1)	49	1	2	3	4	5	50					

Copyright: ICA, Downs, Call W., Allyson D. Adrian



## Questionário 4 – Fontes de Informação

Instruções para perguntas 51 a 68: Não só recebe vários tipos de informação, mas pode receber essas informações de várias fontes dentro da organização. Para cada uma das fontes listadas abaixo, assinale as respostas por forma a indicar: (1) a quantidade de informação quando uma pessoa recebe dessa fonte e (2) a quantidade de informação que uma pessoa precisa de receber dessa fonte, a fim de poder fazer o seu trabalho

Descrição	Quantidade de informação que eu recebo actualmente						Quantidade de informação que preciso de receber					
	Q.	Muito Pouca	Pouca	Alguma	A suficiente	Em excesso	Q.	Muito Pouca	Pouca	Alguma	A suficiente	Em excesso
Subordinados (se aplicável)	51	1	2	3	4	5	52					
Colegas de trabalho na minha unidade/divisão ou departamento	53	1	2	3	4	5	54					
Indivíduos de outras unidades/divisões, departamentos na minha organização	55	1	2	3	4	5	56					
Chefia directa	57	1	2	3	4	5	58					
Reuniões de Departamento	59	1	2	3	4	5	60					
Chefia intermédia	61	1	2	3	4	5	62					
Apresentações formais de gestão	63	1	2	3	4	5	64					
Gestão de topo	65	1	2	3	4	5	66					
Comunicação informal	67	1	2	3	4	5	68					

Copyright: ICA, Downs, Call W., Allyson D. Adrian



## Questionário 5 - Actualidade das informações recebidas das principais fontes

Instruções para perguntas 69 a 74: Indique em que medida a informação das seguintes fontes é recebida em tempo útil (a informação é recebida quando é necessária – nem muito cedo, nem muito tarde).

Descrição	Q.	Muito Cedo	Cedo	Perto do prazo	A tempo	Muito Tarde
Subordinados	69	1	2	3	4	5
Colegas de trabalho	70	1	2	3	4	5
Chefia directa	71	1	2	3	4	5
Chefia intermédia	72	1	2	3	4	5
Gestão de topo	73	1	2	3	4	5
Comunicação Informal	74	1	2	3	4	5

Copyright: ICA, Downs, Call W., Allyson D. Adrian



## Questionário 6 - Relações de comunicação organizacional

Instruções para perguntas 75 a 93: Nas organizações existe uma grande variedade de relações de comunicação. Os colaboradores trocam mensagens regularmente com os supervisores, subordinados, colegas, etc. Considerando o seu relacionamento com os outros na sua organização, por favor, assinale a sua resposta que melhor descreve esse relacionamento.

Descrição	Q.	Pouco	Muito Pouco	Algun	Bom	Muito Bom
Confio nos meus colegas de trabalho	75	1	2	3	4	5
Os meus colegas de trabalho dão-se uns com os outros	76	1	2	3	4	5
O meu relacionamento com meus colegas de trabalho é satisfatório	77	1	2	3	4	5
Eu confio na minha chefia directa	78	1	2	3	4	5
A minha chefia directa é honesta comigo	79	1	2	3	4	5
A minha chefia directa escuta-me	80	1	2	3	4	5
Eu sou livre de discordar com a minha chefia directa	81	1	2	3	4	5
Quando as coisas vão mal eu posso dizer à minha chefia directa.	82	1	2	3	4	5
A minha chefia directa reconhece-me pelo meu bom trabalho	83	1	2	3	4	5
A minha chefia directa é amigável com os subordinados	84	1	2	3	4	5
A minha chefia directa compreende as minhas necessidades profissionais	85	1	2	3	4	5
O relacionamento com a minha chefia directa é satisfatório	86	1	2	3	4	5
Eu confio na gestão de topo	87	1	2	3	4	5
A gestão de topo é sincera nos esforços quando comunica com os colaboradores	88	1	2	3	4	5
A minha relação com a gestão de topo é satisfatória	89	1	2	3	4	5
A minha organização incentiva as diferenças de opinião	90	1	2	3	4	5
Eu tenho uma palavra a dizer nas decisões que afectam meu trabalho	91	1	2	3	4	5
Eu influencio as operações na minha unidade ou departamento	92	1	2	3	4	5
Eu participo no cumprimento dos objectivos da minha organização	93	1	2	3	4	5

Copyright: ICA, Downs, Call W., Allyson D. Adrian



## Questionário 7 – Resultado/Desempenho organizacional

Instruções para Perguntas 94 a 106: Um dos resultados mais importantes para uma pessoa quanto ao seu trabalho numa organização é a satisfação que recebe ou não pelo facto de lá trabalhar. Essa satisfação pode estar relacionada com o trabalho, com a chefia directa, ou com a organização como um todo. Por favor, assinale a sua resposta e indique o seu grau de satisfação com o seguinte:

Descrição	Q.	Pouco	Muito Pouco	Alguma	Bom	Muito Bom
O meu trabalho	94	1	2	3	4	5
O meu vencimento	95	1	2	3	4	5
O meu progresso na minha organização até este momento	96	1	2	3	4	5
As minhas possibilidades de progressão de carreira na minha organização	97	1	2	3	4	5
A minha oportunidade para “marcar a diferença” e para contribuir para o sucesso global da minha organização	98	1	2	3	4	5
O sistema que a minha organização utiliza para reconhecer e premiar um bom desempenho	99	1	2	3	4	5
A minha organização preocupa-se com o bem estar dos colaboradores	100	1	2	3	4	5
Qual o esforço global da minha organização relativamente à comunicação	101	1	2	3	4	5
Como é trabalhar na minha organização	102	1	2	3	4	5
Qual o grau de eficácia da organização quando comparado com a de outras organizações similares	103	1	2	3	4	5
A eficiência global em termos operacionais da minha organização	104	1	2	3	4	5
A qualidade global dos serviços da minha organização	105	1	2	3	4	5
Como é que a minha organização atinge os seus objectivos e as suas metas	106	1	2	3	4	5

Copyright: ICA, Downs, Call W., Allyson D. Adrian



## Questionário n.º 8 – Canais de Informação

De seguida apresenta-se uma lista de diversos canais através dos quais as mensagens são transmitidas. Indique (1) a quantidade de informação que recebe actualmente através desse canal, e (2) a quantidade de informação que precisa de receber através desse canal.

Descrição	Quantidade de informação que eu recebo actualmente						Quantidade de informação que preciso de receber					
	Q.	Pouca	Muito Pouca	Alguma	A suficiente	Em excesso	Q.	Pouca	Muito Pouca	Alguma	A suficiente	Em excesso
Cara-a-cara	107	1	2	3	4	5	108					
Telefone	109	1	2	3	4	5	110					
Memorandos, carta e avisos escritos	111	1	2	3	4	5	112					
Notícias no Placard	113	1	2	3	4	5	114					
Jornal ou Boletim de notícias institucional (newsletter)	115	1	2	3	4	5	116					
Newsletter da área científica	117	1	2	3	4	5	118					
Manuais de procedimentos	119	1	2	3	4	5	120					
Correio-electrónico/flashs informativos	121	1	2	3	4	5	122					
Acções de Direct-Mail	123	1	2	3	4	5	124					
Mensagens da gestão de topo	125	1	2	3	4	5	126					
Intranet	127	1	2	3	4	5	128					
Briefings curtos	129	1	2	3	4	5	130					
Reuniões com a chefia directa	131	1	2	3	4	5	132					
Reuniões com o Director de Serviços	133	1	2	3	4	5	134					
Reuniões com o Director Geral	135	1	2	3	4	5	136					
Reuniões Departamentais sobre Segurança	137	1	2	3	4	5	138					

Copyright: ICA, Downs, Call W., Allyson D. Adrian



## Questionário 9 – Satisfação da comunicação

A maior parte das pessoas assume que a qualidade e a quantidade da comunicação nos seus trabalhos contribui tanto para a satisfação no trabalho como para a produtividade. Através deste estudo pretende-se determinar o quão satisfatórias são as práticas de comunicação e que sugestões poderá indicar para melhorá-las.

Agradecemos que complete o questionário, o que pensamos ser possível fazer em cerca de 10-15 minutos.

As suas respostas são estritamente confidenciais, pelo que agradecemos que seja o mais sincero possível.

### 1. Como é que você está satisfeito com o seu trabalho?

- |                        |                       |                         |
|------------------------|-----------------------|-------------------------|
| 1 – Muito insatisfeito | 2 - Insatisfeito      | 3 – Alguma Insatisfação |
| 4 – Indiferente        | 5 - Alguma Satisfação | 6 - Satisfeito          |
| 7 - Muito Satisfeito   |                       |                         |

### 2. Nos últimos 6 meses, o que aconteceu com o seu nível de satisfação?

- 1 – Manteve-se igual
- 2 – Subiu
- 3 - Desceu

### 3. Caso a comunicação associada ao seu trabalho pudesse ser alterada de qualquer forma, indique como é que a mesma poderia torná-lo mais satisfeito \_\_\_\_\_

- A. Em baixo encontram-se vários tipos de informação, muitas vezes associados com as funções de cada colaborador. Por favor, indique o seu grau de satisfação quanto à quantidade e/ou qualidade de cada tipo de informação, colocando um circulo no número apropriado na coluna da direita.

- |                        |                       |                         |
|------------------------|-----------------------|-------------------------|
| 1 – Muito insatisfeito | 2 - Insatisfeito      | 3 – Alguma Insatisfação |
| 4 – Indiferente        | 5 - Alguma Satisfação | 6 - Satisfeito          |
| 7 - Muito Satisfeito   |                       |                         |

ITEM		AVALIAÇÃO						
4.	Informações sobre o progresso do meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
5	Notícias sobre Recursos Humanos	1	2	3	4	5	6	7
6	Informação sobre políticas e objectivos da organização	1	2	3	4	5	6	7
7	Informação sobre o meu trabalho quando comparado com o trabalhos dos outros colegas	1	2	3	4	5	6	7
8	Informações sobre como eu estou a ser avaliado	1	2	3	4	5	6	7
9	Reconhecimento da minha dedicação	1	2	3	4	5	6	7
10	Informação sobre políticas e objectivos departamentais	1	2	3	4	5	6	7
11	Informação sobre os requisitos do meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
12	Informação sobre as acções regulamentares governamentais que afectam o Laboratório.....LNEC	1	2	3	4	5	6	7
13	Informação sobre mudanças no Laboratório .....LNEC	1	2	3	4	5	6	7
14	Relatórios sobre a forma como estão a ser tratados os problemas	1	2	3	4	5	6	7

	relacionados com o meu trabalho							
15	Informações sobre os benefícios e encargos com os colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
16	Informações sobre os lucros e/ou situação financeira	1	2	3	4	5	6	7
17	Informações sobre os sucessos e/ou falhas da organização	1	2	3	4	5	6	7

B - Indique o seu grau de satisfação sobre os aspectos seguintes, colocando um círculo no número apropriado na coluna da direita.

18	Em que medida as chefias directas/intermédias compreendem os problemas enfrentados pelos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
19	Em que medida é que a comunicação do LNEC me motiva a alcançar as minhas metas	1	2	3	4	5	6	7
20	Em que medida é que os meus superiores me escutam e prestam atenção	1	2	3	4	5	6	7
21	Em que medida é que as pessoas no LNEC são boas comunicadoras	1	2	3	4	5	6	7
22	Em que medida é que o meu supervisor oferece orientação para a resolução de problemas relacionados com o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
23	Em que medida é que a comunicação do LNEC me faz identificar com a organização ou sentir-me uma parte vital da mesma	1	2	3	4	5	6	7
24	Em que medida é que as comunicações do LNEC são interessantes e úteis	1	2	3	4	5	6	7
25	Em que medida é que o meu supervisor confia em mim	1	2	3	4	5	6	7
26	Em que medida é que recebo a tempo a informação necessária para fazer o meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
27	Em que medida é que os conflitos são tratados adequadamente através de canais de comunicação adequados	1	2	3	4	5	6	7
28	Em que medida é que a comunicação informal está activa no LNEC	1	2	3	4	5	6	7
29	Em que medida é que o meu superior está aberto a novas ideias	1	2	3	4	5	6	7
30	Em que medida é que a comunicação com outros funcionários do meu nível é correcta e de fluxo livre	1	2	3	4	5	6	7
31	Em que medida é que as práticas de comunicação são adaptáveis a situações de emergência	1	2	3	4	5	6	7
32	Em que medida é que o meu grupo de trabalho é compatível	1	2	3	4	5	6	7
33	Em que medida é que as nossas reuniões são bem organizadas	1	2	3	4	5	6	7
34	Em que medida recebo a quantidade certa de supervisão	1	2	3	4	5	6	7
35	Em que medida é que as instruções escritas e os relatórios são claros e concisos.	1	2	3	4	5	6	7
36	Em que medida é que as atitudes em relação à comunicação no LNEC são saudáveis	1	2	3	4	5	6	7
37	Em que medida é que a comunicação informal é activa e precisa	1	2	3	4	5	6	7
38	O LNEC tem a quantidade certa de comunicação?	1	2	3	4	5	6	7

C – Assinale a sua estimativa de produtividade

39 Como é que pode ser avaliada a sua produtividade no seu trabalho?

1 – Muito Baixa

2 - Baixa

3 – Ligeiramente menor do que a maioria

4 – Média

5 - Ligeiramente maior do que a maioria

6 – Alta

7 - Muito Alta

40 Nos últimos 6 meses, o que aconteceu com a sua produtividade?

- 1 – Manteve-se igual
- 2 – Subiu
- 3 - Desceu

41 Caso a comunicação associada ao seu trabalho pudesse ser mudada de algum modo, de forma a torná-la mais produtiva, por favor, diga como \_\_\_\_\_

D – Indique o seu grau de satisfação com os seguintes aspectos *apenas se você for responsável por uma equipa* enquanto chefia directa ou de topo

42	Em que medida é que a minha equipa é sensível à comunicação executiva-descendente	1	2	3	4	5	6	7
43	Em que medida é que a minha equipa antecipa as minhas necessidades de informação	1	2	3	4	5	6	7
44	Em que medida é que eu posso evitar o excesso de comunicação	1	2	3	4	5	6	7
45	Em que medida é que os meus funcionários são receptivos às avaliações, sugestões e críticas	1	2	3	4	5	6	7
46	Em que medida é que a minha equipa se sente responsável iniciar um processo ascendente de comunicação precisa.	1	2	3	4	5	6	7

Copyright: Downs, Cal W. e Michael D. Hazen 1973, 1989, 2000.



## **ANEXO IV**

### **Questionários dos Valores Organizacionais**



## QUESTIONÁRIO AOS VALORES ORGANIZACIONAIS

Este questionário produz uma lista de itens que tentam expressar os valores de uma organização. Importa avaliar em que medida é que estes valores são importantes como princípios orientadores da vida da sua organização. Esta avaliação deve ser feita a dois níveis:

**Valor Real:** o que é praticado na realidade actual da sua organização.

**Valor Desejável:** o que deveria ser importante para sua organização.

Para dar sua opinião, utilize uma escala de 0 a 6, conforme abaixo:

1	2	3	4	5	6
Nada Importante		Importante			Muito Importante

Quanto mais próximo do 6 mais importante é o valor.

Coloque um círculo em torno do número escolhido para cada um dos aspectos – Real e Desejável- na coluna correspondente.

Não há resposta certa ou errada. Responda de acordo com o seu entendimento e interpretação. Não deixe nenhum item em branco.

Agradecemos a sua colaboração.

ITEM		REAL							DESEJÁVEL						
		0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
1.	Capacidade de inovar na organização														
2	Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante														
3	Introdução de novidades no trabalho														
4	Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho														
5	Busca constante de informação e novidades														
6	Continuidade de políticas e projectos organizacionais														
7	Fidelidade/Compromisso à organização														
8	Segurança de pessoas e bens														
9	Preservação dos costumes vigentes da organização														
10	Tradição de respeito às ordens														
11	Clima de ajuda mútua														
12	Distribuição do poder pelos diversos níveis														
13	Tratamento proporcional ao mérito														
14	Oportunidades iguais para todos os empregados														
15	Imparcialidade nas decisões administrativas														
16	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados														
17	Respeito às pessoas com cargo de chefia														
18	Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização														
19	Controle do serviço executado														
20	Respeito aos níveis de autoridade														
21	Capacidade de influenciar pessoas na organização														
22	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos														
23	Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização														
24	Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas														
25	Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado														
26	Complementaridade de papéis entre organizações														
27	Utilização de recursos sem causar danos o meio ambiente														
28	Protecção ao meio ambiente														
29	Intercâmbio com outras organizações														
30	Actuação conjunta com outras empresas														

## **ANEXO V**

### **Curriculum Vitae**