



Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

**Gabinete de Comunicação: Proposta de um modelo para a Faculdade
de Letras a Universidade de Lisboa**

Patrícia Vanessa da Palma Silva

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

Mestre em Administração Pública

Orientador:

**Doutor Juan Pedro Mozzicafreddo, Professor Catedrático,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa**

Setembro, 2012



Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

Gabinete de Comunicação: Proposta de um Modelo para a Faculdade de Letras a Universidade de Lisboa

Patrícia Vanessa da Palma Silva

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

Mestre em Administração Pública

Orientador:

Doutor Juan Pedro Mozzicafreddo, Professor Catedrático,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2012

Agradecimentos

Apesar de muitas horas de isolamento, que um trabalho desta natureza implica, são muitos os que, de alguma forma, contribuíram para que esta investigação se concretizasse. Não sendo viável nomeá-los a todos, há no entanto alguns a quem não posso deixar de manifestar o meu apreço e agradecimento sincero.

Em primeiro lugar, gostaria de apresentar o meu profundo agradecimento ao meu orientador, Professor Doutor Juan Mozzicafreddo, por ser um modelo de ética, competência, organização e exigência.

À Lili Cavalheiro e ao José Duarte pela atenção e disponibilidade na tradução de alguns textos para inglês.

À minha querida Sandra Frade, colega e grande amiga de percurso nesta caminhada, foi muitas vezes a minha motivação e o meu pilar de sustentação. Partilhámos momentos de grande glória e alegria e mantivemo-nos juntas nos momentos menos bons.

À Maria José Domingos, colega e amiga, pelo seu lado maternal incentivo e apoio condicional.

À minha colega e amiga Susete Bruno pela sua amizade, perseverança, revisão e leitura atenta e entusiástica ao longo do trabalho, que tantas vezes chateei e que me recebeu sempre com um sorriso e me levantou quando mais precisava, pois sem ela este trabalho não teria sido possível.

Às minhas queridas e inesquecíveis amigas Isabel Almeida e Celina Cardoso que durante todos os dias me apoiaram, incentivaram e ouviram os meus desabafos sem nunca deixarem de acreditar em mim.

Por último ao Nuno Real, o meu maravilhoso companheiro, pelo inestimável apoio que me deu, pelo seu amor, carinho e compreensão e por tudo o que representa para mim.

Ao meu irmão, cunhada e sobrinha por serem um modelo a seguir durante toda a minha vida.

Aos meus paizinhos, por todo o seu amor, carinho e apoio prestado durante estes anos, pois sem eles possivelmente não estaria aqui e não seria quem sou. Sempre me deram todas as possibilidades de seguir os meus sonhos, no entanto sempre me incutiram o sentido responsabilidade pelas minhas escolhas. Por estas razões são os meus ídolos e as pessoas mais importantes da minha vida de quem tenho muito orgulho.

Resumo

O presente projecto pretende alertar para a necessidade de desenvolver uma estratégia de comunicação nas Universidades Públicas. Centrada no cidadão/utilizador este modelo permitiria uma maior eficiência dos serviços e, ao mesmo tempo, a consequente satisfação dos utilizadores, especialmente numa época em que a evolução tecnológica é cada vez maior e os serviços precisam acompanhar esta tendência. Por isso mesmo, é fundamental a criação de um Modelo de Gabinete de Comunicação em todas as Universidades públicas, de modo a solucionar as crescentes competências imputadas aos diferentes serviços. Face à cada vez maior redução de recursos humanos e financeiros é necessário, portanto, uma maior eficácia na gestão de relacionamentos entre serviços e os seus *stakeholders*.

Assim, planear e criar um modelo que permita garantir uma comunicação e serviço de excelência aos utilizadores é cada vez mais urgente. Deste modo, o objectivo deste estudo é reflectir sobre a proposta de criação de um Modelo de Gabinete de Comunicação na Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, o que a iria tornar num exemplo de boas práticas e eficácia, correspondendo às expectativas e necessidades actuais.

Palavras-chave

Modernização Administrativa, Reforma Administrativa, Gestão da qualidade, Tecnologias da comunicação e informação, Comunicação interna nas organizações, Ensino Superior Público

Abstract

This project highlights the need to develop a communication strategy in Public Universities. This user-centered model would allow for more efficient services and, consequently, increased user satisfaction, especially at a time where technology is evolving at a fast rate and services need to go hand in hand with it. Thus, the creation of a model for an Office of Communications in all public universities is fundamental in order to solve the several needs of different services. Considering the current tendency to cut down on human and financial resources, more efficiency is necessary in managing both services and their *stakeholders*.

Hence, it is very important to create a model that guarantees an excellent communication service for users. The aim of this study is therefore to reflect upon the creation of a proposal for an Office of Communications at the Faculty of Letters of the University of Lisbon, which in its turn would make the faculty an example of good practices and efficiency, while corresponding to the current needs and expectations.

Key words

Administrative Modernization, Administrative Reform, Quality Management, Information and communication technologies, Internal communication in organizations, Public Higher Education

Índice

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA E MODELO DE ANÁLISE.....	3
1.1 – Evolução das formas do Estado.....	3
1.2 – Administração Pública – características e disfuncionalidades.....	7
1.3 – Perspectivas de Reforma da Administração Pública.....	9
1.3.1 – Gestão Empresarial e Gestão Pública.....	16
1.3.2 – Cidadão e Cliente.....	17
1.3.3 – As principais perspectivas teóricas na modernização dos serviços públicos.....	19
1.3.4 – Uma perspectiva evolutiva da Administração Pública com o cidadão.....	20
1.4 – A qualidade e gestão nos serviços públicos.....	21
1.4.1 – As Universidades.....	25
1.4.2 – As tecnologias da informação e comunicação na modernização administrativa.....	26
1.5 – O papel da comunicação no contexto organizacional.....	28
1.5.1 – A comunicação interna como ferramenta estratégica no desempenho organizacional.....	29
CAPÍTULO 2 – PROPOSTA DE MODELO DE UM GABINETE DE COMUNICAÇÃO PARA A FACULDADE DE LETRAS DA UNIVERSIDADE DE LISBOA.....	31
2.1 – Análise SWOT.....	31
2.2 – Breve Apresentação do modelo de intervenção.....	35
2.3 – Conceptualização, estrutura e funcionamento do modelo.....	37
2.3.1 – Conceptualização.....	37
2.3.1.1 – Missão.....	37
2.3.1.2 – Objectivos.....	37
2.3.2 – Estrutura e funcionamento.....	38
2.4 – Estrutura de uma Rede Interna de Partilha adaptada à Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa.....	46
CONCLUSÃO.....	57
1 – Efeitos esperados – o reforço da comunicação na FLUL.....	57
2 – Factores internos do modelo.....	58
3 – Factores externos do modelo.....	60
Bibliografia.....	63
Anexos	
CV	

Índice de quadros

Quadro 1.1.1 - Estado Moderno.....	4
Quadro 1.2.1 – Disfuncionalidades na Administração Pública.....	9
Quadro 1.3.1 – Reorganização da burocracia weberiana.....	11
Quadro 1.3.2 – Modelo administrativo tradicional vs novo modelo de gestão.....	13
Quadro 1.3.3 – Modelos de Estado.....	15
Quadro 1.3.2.1 – Diferenças entre clientes e cidadãos.....	18
Quadro 2.3.2.1 – <i>Stakeholders</i> da FLUL.....	39
Quadro 2.3.2.2 – Resumo do projecto de gabinete de comunicação a implementar na FLUL.....	39
Quadro 2.3.2.3 – Recursos humanos: sugestões de quantidades e áreas de formação.....	45

Índice de figuras

Figura 1.1 – Dimensões do Estado.....	5
Figura 2.1.1 – Análise SWOT dos serviços da FLUL.....	32
Figura 2.5.1 – Acesso geral à Rede Interna de Partilha de acordo com o tipo de utilizador.....	47
Figura 2.5.2 – Campo dedicado às informações institucionais no ambiente Alunos.....	48
Figura 2.5.3 – Campo dedicado à área de trabalho académico dos Alunos.....	49
Figura 2.5.4 – Espaço de promoção e empregabilidade reservado ao Aluno.....	50
Figura 2.5.5 – Informação institucional adaptada a Docentes/Investigadores.....	51
Figura 2.5.6 – Área reservada ao desempenho do trabalho de Docentes/Investigadores.....	52
Figura 2.5.7 – Área reservada a dados pessoais de Docentes/Investigadores.....	53
Figura 2.5.8 – Informação institucional adaptada às necessidades dos funcionários.....	54
Figura 2.5.9 – Área configurada ao tipo de função que cada funcionário desempenha: exemplo de um funcionário da Secção de Pessoal.....	54
Figura 2.5.10 – Área atribuída às informações pessoais dos funcionários FLUL.....	55

Glossário de siglas

BU-UL – Balcão Único na Universidade de Lisboa
CAPLE – Centro de Avaliação do Português como Língua Estrangeira
CRP – Constituição da República Portuguesa
ECTS – *European Credit Transfer and Accumulation System*
EFQM – *European Foundation for Quality Management*
ESEL – Escola Superior de Enfermagem de Lisboa
FCT – Fundação da Ciência e Tecnologia
FCUL – Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa
FIL – Feira Internacional de Lisboa
FLUL – Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PLE – Língua Portuguesa para Estrangeiros
PV – FLUL – Programa de Voluntariado na Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa
QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização
SAMA – Sistema de Apoio à Modernização Administrativa
SEF – Serviço de Estrangeiros e Fronteiras
SI – Sistema de Informação
SPUL – Serviços Partilhados da Universidade de Lisboa
TI – Tecnologias de Informação
TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação
UL – Universidade de Lisboa
UO – Unidade Orgânica
UTL – Universidade Técnica de Lisboa
VPN - *Virtual Private Network*

INTRODUÇÃO

A Administração Pública atravessa desde o início do século XXI várias mudanças: na regulação mais simplificada com atenção aos impactos e aos encargos administrativos, e mais participada, em co-produção com os utentes. No modelo de organização menos verticalizada, em rede, estimulando a colaboração entre diferentes serviços e níveis de administração. Na gestão das pessoas, com mais autonomia e qualificação, tendo em conta o serviço baseado no conhecimento. No modelo de prestação dos serviços, mais integrado recorrendo às tecnologias mais adequadas. E na avaliação, mais atenta aos resultados e não apenas ao mero cumprimento da lei.

Numa cultura que herdámos do século XX excessivamente burocrática e virada para dentro, pouco inovadora e quase insensível ao que muda à sua volta, pode condenar muitos serviços públicos à perda de qualidade, e consecutivamente à incompreensão e protesto dos seus utentes. O futuro dos serviços públicos depende, assim, do ritmo de inovação que conseguirmos imprimir, do conhecimento que soubermos incorporar, dos resultados que formos obtendo, da possibilidade de mobilizar pessoas e organizações, de forma continuada, para uma nova cultura e ética de serviço público. Em suma, depende do nosso esforço e determinação na resposta aos novos desafios, adaptando os serviços a novos contextos (sociais, culturais, tecnológicos).

O presente trabalho de projecto em Administração Pública, intitulado Gabinete de Comunicação: Proposta de um Modelo para a Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa surge da importância que a comunicação tem nas organizações de Ensino Superior Público, tendo “como objectivo a qualificação de alto nível dos portugueses, a produção e difusão do conhecimento, bem como a formação cultural; artística, tecnológica e científica no quadro de referência internacional”¹. Considerado um sistema aberto, as organizações correspondem às expectativas do seu público, que se apresenta cada vez mais exigente, por outro lado e o facto de estar permanentemente a comunicar, a sua imagem e o que se pensa dela, molda-se através de todas as comunicações e mensagens que dela recebemos, fazendo com que o público crie uma imagem, em função da qual devem ser canalizados os diferentes sinais exteriores num sentido que lhe seja favorável. Deste modo, a sua comunicação transforma a identidade institucional em imagem, da qual é indissociável.

Desta forma e após uma análise cuidadosa, foram detectadas algumas disfuncionalidades na Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa associadas à falha nos meios de comunicação internos e externos, havendo desse modo um défice de

¹ Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior – Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro.

comunicação entre serviços dentro da própria organização que reflecte conseqüentemente uma prestação de serviços igualmente deficitária, estimulando deste modo o interesse de pesquisa e desenvolvimento neste tema.

Tornou-se fundamental numa perspectiva de consolidação e manutenção da imagem institucional da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa e na uniformização e agilização de processos comunicacionais a criação deste Modelo de Gabinete de Comunicação tendo como complemento a proposta de uma estrutura para uma Rede Interna de Partilha para a FLUL com intuito de unificar os pontos de acesso à informação e eliminar a sua duplicação. Todas estas propostas inexistentes nesta organização surgem no sentido de melhorar a sua comunicação tornando-a mais eficaz. Este poderá e deverá servir de exemplo para todas as unidades orgânicas que compõem a Universidade de Lisboa pretendendo inovar na rapidez de resposta, qualidade do serviço, satisfação dos utilizadores e na boa imagem da organização tonando-a num exemplo de excelência.

CAPITULO 1 - Revisão da Literatura e Modelo de Análise

1.1 Evolução e formas do Estado

Com origem no latim *status*, Estado significa, estar firme, ideia centralizada no poder, permanente convivência e ligação à sociedade política. Mas a origem histórica do Estado remonta a Grécia antiga, com a chamada *polis*, comunidade organizada, formada pelos cidadãos, em que estes exercem a actividade cívica.

“O Estado é constituído por um povo, fixado num território, de que é senhor, e que institui, por autoridade própria, órgãos que elaboram as leis necessárias à vida colectiva e imponham a respectiva execução” (Caetano,1972). Neste contexto, o Estado, é composto por uma comunidade humana e tem como elementos essenciais, o povo, o território e o poder político, apresentando como principais fins, a segurança, a justiça e o bem-estar.

No final da Idade Média a Europa passava por várias transformações na economia e na sociedade, com o aumento da produção e o crescimento da população fazendo ressurgir o comércio, o que veio a agravar a exploração dos camponeses pelos senhores feudais, com taxas e tributos cada vez mais altos. Com a dificuldade em controlar a revolta dos camponeses, surge a necessidade de união entre os nobres, a fim de construir uma organização de carácter nacional que garantisse a ordem. Esta união designada por Absolutismo caracterizava-se pela centralização política, onde os “funcionários encontravam-se ao serviço do rei e não do Estado” (Rocha, 2001:13).

Com o desenvolvimento do capitalismo mercantil² surge a figura do Estado Moderno (séc. XV e XVI), que traz um novo tipo de poder, centralizado nas instituições governamentais em que é responsável pela ordem interna. “É o povo que legitima o Poder”, (Rousseau em Contrato Social), assumindo assim as funções de soberano, cujo Tratado de Vestefália (1648)³, veio contribuir para o restabelecer da paz na Europa.

² Sistema económico voltado para a produção de mercadorias, ou seja, bens destinados às trocas. A Economia de produção mercantilista, desenvolveu-se a partir de produtores isolados, donos dos meios de produção, produzindo para um mercado limitado. Foi com o surgimento do capitalismo que a produção mercantilista se tornou dominante e universal, envolvendo todos os bens e serviços.

³ Designa uma série de tratados que encerram a Guerra dos Trintanos Anos (1618-1648). Com o tratado de Vestefália, o antigo sistema medieval, que depositava a autoridade suprema no Império e no Papado, dando-lhes direito de intervenção nos assuntos internos dos reinos, foi substituído pelo conceito de soberania de estado, com direitos iguais baseados numa ordem intergovernamental constituída por tratados e sujeitos à lei internacional, situação que perdura até os nossos dias.

Nasce então, uma nova fase na história política, propiciando o triunfo da igualdade jurídica dos Estados, que veio eliminar o poder da Igreja nas relações entre os mesmos e conferindo-lhes o direito de escolher o seu próprio caminho económico, político ou religioso. Fica assim consagrado o modelo da soberania externa absoluta, e inicia-se uma ordem internacional protagonizada por nações com poder supremo dentro de fronteiras territoriais estabelecidas, surgindo deste modo o conceito de soberania.

ESTADO MODERNO	
Recursos	Compreende o controlo do uso da força e das receitas.
Lei	Inclui a jurisdição, os tribunais e todos os elementos necessários ao Estado de Direito.
Legitimidade	Instituições comuns são legítimas, se o governo demonstrar um certo grau de cumprimento voluntário colectivamente vinculante, regras socialmente aceites.
Bem-Estar Social (Welfare State)	Facilitação ou igualdade dos direitos económicos e crescimento da igualdade social.

Quadro 1.1.1 Estado Moderno – Fonte: adaptado de Leibfried e Zurn (2005:1)

Durante o século XVI, começou um processo que veio efectivamente restringir os poderes dos governantes, interna e externamente, por meios legais, e transformar o monopólio do século XVII numa força territorial, a qual Max Weber designou de monopólio do uso legítimo da força. Ao longo dos próximos séculos, este reconhecimento mútuo do *status* de soberania dos estados por outros estados era definido por, soberania externa. A soberania externa deu ao Estado o direito de governar com exclusividade no seu território, com segurança jurídica e previsibilidade, o que era impensável nos séculos XIV e XV, e que acabou por tornar possível assegurar a igualdade jurídica de todos os cidadãos.

“O Estado tal como o interesse público, variam no tempo e no espaço (...)” (Mozzicafreddo, 2009:77) e é com a ascensão do *Estado Moderno* que surge um poder público que constitui a suprema autoridade política dentro de um território definido. Administrar a nação é, por conseguinte, a função do Estado, e “é algo que passa por estruturar um grupo humano em função dos fins que este se propõe atingir” (Caupers, 2007: 31).

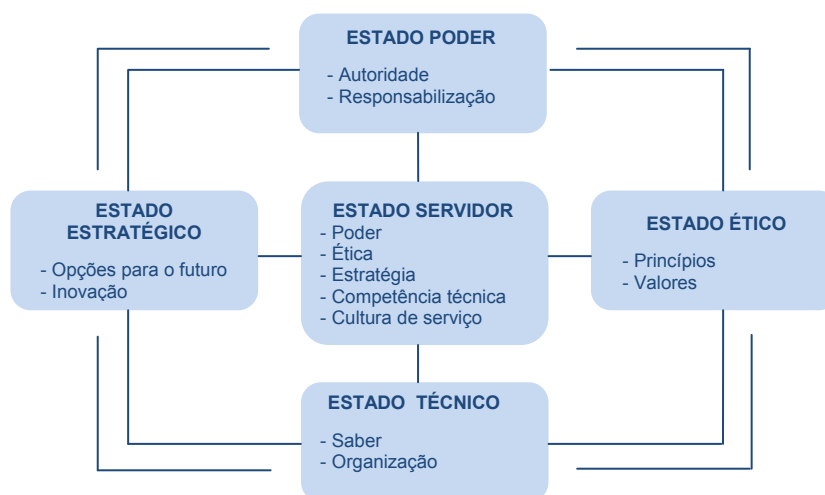


Figura 1.1.1 – Dimensões do Estado - Fonte: Presidência do Conselho de Ministros (1994)

Contudo, e após emergir da progressiva complexificação da sociedade e da sua divisão em classes sociais, o Estado é sobretudo uma organização burocrática ou aparelho que se distingue das demais organizações, pois regulado pelo direito administrativo dispõe de, poder legislativo, executivo e judiciário, é portanto, uma organização burocrática Pereira (1995).

O paradigma mecanicista como forma de pensamento difundiu-se e criou raízes nos campos mais diversos nomeadamente na forma como o Estado Liberal se configurou historicamente. Este foi constituído, com base na teoria da separação dos poderes de Montesquieu⁴, a qual, juntamente com a obra Contrato Social, de Rousseau⁵, resultando na Declaração dos Direitos do Homem, documento que fundou o Estado de Direito. Com a passagem do Estado Absolutista para o Estado de Direito encontrou-se um fundamento na teoria política de Locke⁶ e nos princípios que tutelam os direitos fundamentais do homem nas constituições modernas.

Por conseguinte, surge a garantia das liberdades sociais, sendo os direitos dos homens mediadores das suas relações com o Estado. Este surge assim, com um papel reduzido, apresentando-se como *Estado Mínimo*, assegurando a liberdade de actuação dos indivíduos, ou seja, ninguém melhor do que cada indivíduo deveria saber escolher as suas próprias necessidades e o modo mais eficaz de as satisfazer. Assim, o Estado

⁴ As ideias de Montesquieu partiram principalmente das teses lançadas por Locke, com o seu livro *O Espírito das Leis*, visou moderar o poder do Estado, dividindo-o em funções e dando competências a órgãos diferentes.

⁵ Também designada por *A Bíblia da Revolução Francesa*, foi grande a influencia política das suas ideias na França. Estas baseiam-se principalmente no conceito de soberania do povo, mudando o direito da vontade singular (rei) para a vontade geral do povo.

⁶ Filósofo inglês (1632-1704), a sua doutrina defendia as ideias inatas e afirmava que a mente era uma *tábua rasa* tendo todas as nossas ideias origem no que é percebido pelos sentidos.

abstém-se da intervenção na sociedade devendo esta regular-se de forma autónoma, ficando este, somente com a função de reunir as condições necessárias ao livre exercício dos direitos naturais dos cidadãos e devendo abster-se quanto a qualquer conduta que pudesse perturbá-lo.

Tendo como principal característica a liberdade, o liberalismo surge no século XVIII como uma concepção que reconhece ao indivíduo direitos inatos e que se caracteriza pelo acordo existente entre este e o Estado, deste modo e de acordo com a teoria de Rousseau, a liberdade está garantida quando há obediência à lei. Porém, do século XIX em diante, o liberalismo passa a apresentar uma série de transformações, no qual o ideal de Estado abstencionista é um pouco afastado e surge a “noção económica e cultural das liberdades e direitos constitucionais”, passando-se a admitir regulamentações legais. Em virtude dos factores referidos, e detectados desde o século XIX por Karl Marx, a concepção liberal, não consegue consolidar-se no passar do tempo, em que os idealizadores do Estado Liberal desconhecaram um dos episódios históricos mais relevantes: a Revolução Industrial, responsável pela modificação da realidade em todos os países. Assim, o liberalismo que se apresentara perfeito na teoria, cedo se revelou inadequado à solução dos problemas reais da sociedade. O Estado deixa de ser o velho Estado Liberal com funções de polícia, e passa a ser o Estado regulador e de promoção do bem-estar social (*welfare state*).

O conceito de Estado-providência surge na Europa no final do século XIX com o Segundo Império em França, com o intuito de procurar um rumo entre o Estatismo e o Individualismo. O termo *Welfare State* surge em 1940 no Reino Unido ligado ao pensamento Keynesiano, foi introduzido nos EUA nos anos 30, e é por esta altura que o Estado-Providência atinge o auge e se consolida, acelerando o intervencionismo por parte do Estado logo após a crise económica de 1929 e as duas guerras mundiais.

No Estado-providência ou também conhecido por Estado Social, com característica anteriormente abstencionista, passa a intervir sobre as leis e as actividades da sociedade tomando um carácter intervencionista e com preocupação social. Adquire o papel de Estado regulador e interventor da vida económica e social, produzindo bens e como organizador de serviços, intervindo nas mais variadas formas, como dirigente, incentivador e fiscalizador através dos diversos meios, “ é, ele próprio, o protagonista da modernização das relações sociais.” (Mozzicafreddo, 1997; 2000: 5)

Como sublinha Chevallier (2002: 172) esta evolução encontra reflexo na transformação do vocabulário oficial, transformando, por exemplo, a instrução pública numa preocupação mais abrangente e permanente, a educação e é neste sentido que iremos dirigir o nosso trabalho.

1.2 Administração Pública – características e disfuncionalidades

A Administração Pública apresenta-se como uma comunidade politicamente organizada que tem um conjunto de necessidades cuja satisfação se revela imprescindível para a respectiva subsistência e funcionamento. Neste quadro, a administração assume-se genericamente como uma forma de gestão de recursos efectuada por uma estrutura orgânica que tem em vista a prossecução de fins pré-definidos.

Com o intuito de servir melhor os cidadãos, Freitas do Amaral (1996), destaca o facto de a Administração Pública poder ser entendida em dois sentidos distintos: o orgânico e o material. No sentido orgânico, a Administração Pública traduz-se como, “o sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado, bem como as restantes pessoas colectivas públicas, que asseguram em nome da colectividade a satisfação regular e contínua das necessidades colectivas de segurança, cultura e bem-estar”. Por outro lado, a vertente material é, “a actividade típica dos serviços públicos e agentes administrativos desenvolvida no interesse geral da colectividade” (1996: 39), procurando a satisfação contínua das necessidades colectivas, obtendo para este efeito recursos mais adequados e utilizando formas mais vantajosas.

Na sua configuração actual, este regime, resulta historicamente dos princípios da Revolução Francesa, numa dupla perspectiva. Por um lado, o princípio da separação de poderes; por outro, uma consequência da concepção da lei como expressão da vontade geral, donde decorre o carácter subordinado à lei da Administração Pública. Como destaca Mozzicafredo:

hoje a ideia de uma administração desinteressada e apostada apenas na imparcialidade e universalidade das medidas não é tão evidente ou pacífica. O interesse geral não é apenas racional, neutro e imparcial, mas também rodeado de jogos de influência, pressões e preferências políticas e valorativas” (Mozzicafredo, 1997; 2000: 3).

Este conjunto de actividades essencialmente de execução de decisões políticas e legislativas vieram assegurar as diversas tarefas definidas no Estado Social ou *Welfare State*, tornaram-se particularmente importantes, bem distintas das que pertenciam ao Estado Liberal ou da época em que predominava o capitalismo.

Os cidadãos, que constituem a colectividade, financiam o Estado através da sua tributação (impostos directos e indirectos). Constituindo-se como financiadores da administração em prol do bem comum, os cidadãos têm adquirido uma consciência cada vez mais informada do direito e dever que lhes assistem, exigindo transparência, responsabilidade, *accountability* e qualidade nos serviços prestados, assegurando deste modo, que os seus recursos são utilizados devidamente.

Na perspectiva de Gonçalves “a Administração Pública que hoje conhecemos tendencialmente pesada, lenta, pouco fiável, despesista, anti-económica, partidarizada, pouco acolhedora e de diálogo difícil com os cidadãos – tem melhorado ultimamente em alguns aspectos, tem piorado noutros” (2001: 87). Ou seja, na procura constante de soluções para as disfuncionalidades que vão surgindo na aplicação diária de procedimentos administrativos nem sempre são adaptáveis ou de fácil aplicabilidade às instituições públicas, isto porque a Administração Pública precede de uma Reforma Administrativa, caracterizada por estruturas rígidas e centralizadas, onde a morosidade, e o escasso interesse pelas novas tecnologias, colocou o público de parte, fazendo com que os funcionários se sintam desanimados e mal preparados, possuindo pouca formação, nomeadamente para lidar com os cidadãos. No entanto esta tem sido uma premissa a ser alterada com a Reforma, investindo na formação e aperfeiçoamento dos procedimentos administrativos.

No decorrer do século XX, os sistemas administrativos sofreram uma profunda mudança, o que se traduziu na criação de organizações altamente especializadas, como referem Carrapeto e Fonseca (2005), cujo serviço assenta na burocracia⁷, frequentemente associada à ineficiência e à morosidade dos serviços prestados.

Por conseguinte, os imprevistos ocorrem devido aos aspectos negativos da própria burocracia ocasionando disfuncionalidades nos serviços, o que por sua vez origina excesso de formalismo e um conseqüente aumento de documentação, dificultando a eficiência no atendimento, juntamente com a resistência à mudança por parte das organizações e funcionários habituados aos padrões e às rotinas largamente enraizadas, o que dificulta a introdução de novas práticas de inovação.

As disfuncionalidades detectadas na Administração Pública no decorrer da sua actividade impulsionam a aplicação de reformas. Segundo Pollitt e Bouckaert (2004), a Reforma da Administração Pública, é entendida como sendo um meio para alcançar um fim e não um fim em si mesmo. Neste sentido Madureira (2004) menciona dois objectivos inerentes à Reforma da Administração Pública, sendo estes, um aperfeiçoamento das condutas com o resultado final de melhoria do funcionamento das organizações e a substituição das formas de gestão. Procura-se desta forma responder à insuficiente organização e simplificação de procedimentos; demasiado apego a formalidades; excesso de burocracia legal; falta de neutralidade; descontinuidade e insuficiência de mecanismos de accountability que por sua vez motiva a desresponsabilização.

⁷ O termo *Burocracia* foi usado, pela primeira vez, por Max Weber para descrever uma cultura e estrutura de empresa rígidas e fixadas em si mesma.

DIMENSÃO	DISFUNCIONALIDADES
Procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Insuficiente organização e simplificação de procedimentos - Formalismo - Fragmentação e complexidade técnica - Rotação de cargos - Limitada memória administrativa
Avaliação de Políticas	<ul style="list-style-type: none"> - Excesso de burocracia legal, normativa - Insuficiente burocracia especializada e avaliativa
Recrutamentos	-Insuficientes procedimentos neutrais: com tendência “clientelar”, “partidário” (tanto no recrutamento dos quadros superiores e intermédios, como na acessibilidade aos procedimentos)
Desfaçamento	Descontinuidade entre desempenho, incentivos, custos, orçamento e organismo Insuficientes mecanismos de <i>accountability</i> e desresponsabilização

Quadro 1.2.1 - Disfuncionalidades na Administração Pública - Fonte: Mozzicafreddo (2001 a)

Nesta perspectiva e na visão de Pollitt e Bouckaert (2004), a Reforma da Administração Pública consiste essencialmente em alterar as estruturas e os processos da Administração Pública, com o objectivo de melhorar a sua qualidade.

Contudo, nos finais da década de 70 que surgiram modelos que foram implementados por alguns países europeus, nos quais se destacam a *New Public Management*, que surge inicialmente nos Estados Unidos da América, país que primava pela utilização de regras gestionárias, provenientes das organizações privadas, e, posteriormente, o *New Public Service* que se apoia nas mudanças da gestão profissional e da organização institucional do modelo de administração weberiano dos Estados democráticos europeus (Mozzicafreddo, 2001a: 5). Estes dois modelos têm em comum a operacionalização dos seus princípios reformistas, os parâmetros de desburocratização, a reorganização e a modernização dos serviços e dos processos da Administração Pública no entanto a sua real importância será analisada mais adiante.

1.3 Perspectivas de Reforma da Administração Pública

A Reforma da Administração Pública começou a ganhar estrutura nos finais da década de setenta e visava resolver a crise do Estado-Providência, associada à crise económica, justificação pela qual se assistiu a um aumento das despesas públicas, e estagnação do rendimento nacional. O crescimento das despesas sucedeu-se devido à pressão dos funcionários que começaram a procurar mais e melhores serviços públicos, tendo resultado deste processo um novo tipo de Estado que alguns chamam de Estado neo-liberal, outros

Estado regulador e outros de managerial. A mudança não significa que o Estado tenha abandonado as políticas sociais do *welfare state*, mas que estas, não são implementadas pelas organizações públicas ou, se o são, estabelece-se uma separação entre o Estado que paga e os serviços que o fornecem, através de agências⁸ com gestão autónoma, de tipo empresarial (Rocha e Dantas, 2007: 105-106).

No decorrer dos anos oitenta e numa primeira fase, houve uma preocupação em aumentar a eficiência dentro das estruturas existentes, em que a reforma orientou-se no sentido de diminuir o défice do modelo burocrático *Weberiano* e melhorar a gestão orçamental nas organizações públicas. A segunda fase consistiu essencialmente na introdução do conceito de mercado, através de vários processos como a adopção sistemática de taxas nos serviços públicos, onde se verificou um aumento da descentralização, nomeadamente através da proliferação de agências e outras modalidades de gestão empresarial havendo uma crescente preocupação com a qualidade. É esta fase que é conhecida por *New Public Management* em oposição ao *Old Public Administration*, que se traduz numa mudança de um Estado hierárquico para um Estado managerial, em que o poder de controlo e tutela administrativa é substituído pela formalização contratual e pela regulação (Rocha e Dantas, 2007: 106). Este modelo foi criado no Reino Unido no início dos anos 80 e propagou-se a alguns países como a Austrália e a Nova Zelândia, procurando-se aproximar o modelo de gestão pública ao modelo de gestão privada.

A reforma administrativa tem sido um tema de grande importância para os últimos governos portugueses, com grande ênfase na renovação da funcionalidade dos serviços públicos. Tem havido grandes pressões internas e internacionais para mudar a Administração Pública Portuguesa, pressões essas que visam introduzir influências do *New Public Management* na reforma administrativa, através da criação de novas organizações e na introdução do modelo managerial nos serviços públicos, com o objectivo não só de substituir as abordagens de gestão tradicional, mas também aumentar o controlo e a qualidade dos serviços. Esta nova abordagem implicou mudanças nas estruturas, nos métodos de trabalho e nos procedimentos, implementando programas para a promoção das mudanças culturais, e ainda o desenvolvimento de acções para levar a Administração Pública mais perto dos cidadãos (Araújo, 2002).

Uma Reforma pressupõe alterar algo no sentido da sua melhoria, contudo esta tendência para melhorar não se encontra livre de problemas inerentes à sua aplicação,

⁸ Definida como uma unidade executiva que presta um serviço ao governo. As agências podem abranger grandes áreas de serviços como por exemplo a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.

nomeadamente: o excesso de burocracia, associado às estruturas rígidas e bastante centralizadas, lentidão e morosidade dos processos. Neste sentido, a Reforma da Administração Pública, surge como forma de colmatar esses problemas ou falhas.

A alteração da cultura organizacional consistiu na modificação das referências ideológicas da função pública ao modelo *Keynesiano* e aos princípios do Estado Providência, aliando-se aos valores do serviço público e interesse geral por preocupações com a eficiência e eficácia.

Em finais do século XIX abordado por Marx Weber surge o Modelo Burocrático, este acreditava que a burocracia era a organização por excelência, procurando adaptar os meios aos fins.

	ORGANIZAÇÃO PÚBLICA MANAGERIAL	ORGANIZAÇÃO PÚBLICA WEBERIANA
Estrutura formal	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento como unidade principal • Limite aos gabinetes ministeriais <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura descentralizada • Delegação em Agência com autonomia 	<ul style="list-style-type: none"> • Direcção-Geral como unidade de organização • Gabinetes Ministeriais como estratégia política <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura hierárquica • Agências administrativas com pouca autonomia
Estatuto de funcionários e do posto	<ul style="list-style-type: none"> • Estatuto baseado na função profissional <ul style="list-style-type: none"> • Formação especializada • Alto grau mobilidade público/privada <ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento descentralizado • Contrato emprego flexível • Competência técnica e meritocracia • Amplo uso da negociação colectiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Estatuto baseados nas carreiras <ul style="list-style-type: none"> • Formação geral • Baixo grau de mobilidade público/privada <ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento centralizado • Limitado uso da flexibilidade contratual • Avaliação pontos progressão carreira • Limitado uso da negociação colectiva
Procedimentos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão por objectivo e orientação resultado <ul style="list-style-type: none"> • Medição e auditoria do desempenho • Instrumentos para avaliação resultados <ul style="list-style-type: none"> • Simplificação e desburocratização • Instrumentos de participação/ cidadãos • Carta de qualidade e <i>standard</i> de serviços <ul style="list-style-type: none"> • Alargamento do <i>e-governement</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança nas regras e procedimentos <ul style="list-style-type: none"> • Autorização (controlo) • Pouca avaliação resultados funcionários <ul style="list-style-type: none"> • Regime legal e normativo - regras • Limitada promoção participação cidadãos <ul style="list-style-type: none"> • Standard legal – limitada cartas • Baixa promoção <i>e-governement</i>

Quadro 1.3.1 - Reorganização da burocracia *weberiana* – Fonte: Adaptado de Gualmini (2008), Giauque (2003) e Pitchas (1993).

Seguindo a sua visão, este modelo traria consigo diversas vantagens devido à sua racionalidade, precisão, rapidez e uniformidade de rotinas e procedimentos, sendo considerada uma organização eficiente por excelência. As sociedades burocráticas são caracterizadas por predominar normas impessoais racionalmente definidas, onde o tipo de autoridade (burocrática, legal ou racional) é justificado pela técnica, pela justiça na lei e

pela meritocracia, em que a precisão com que cada cargo é definido proporciona o conhecimento exacto de cada responsabilidade. Em Portugal o modelo burocrático só se começou a estruturar no pós 25 de Abril, daí o aumento dos funcionários públicos, mas esse mesmo Estado de *welfare* entrava em crise nos países da OCDE, iniciando um movimento de reforma administrativa. Foi neste seguimento que vários modelos emergiram da literatura, com mais ou menos solidez e originalidade, em substituição do modelo Weberiano.

O *New Public Management* surge como um novo modelo, procurando aproximar o modelo de gestão pública ao modelo de gestão privada, é um novo paradigma, uma nova ideologia de organização, estrutura e gestão da Administração Pública, que acompanhou a evolução internacional. Implicando a introdução de um conjunto de reformas tornam-se essenciais para o seu sucesso, novas formas de governação importadas do sector privado, tendo em conta que o modelo assenta nos princípios da redução das diferenças entre o sector público e o sector privado e do maior foco atribuído à responsabilidade e avaliação baseada nos resultados, em vez da preocupação com a responsabilidade sobre os processos. Este modelo tem como principal objectivo o incremento da eficiência, eficácia e racionalização da administração pública, orientada para o desempenho (Ackroyd et al., 2007: 13) mudando as organizações e o seu processo de funcionamento, não deixando de ter por base a adopção de mecanismos e ferramentas provenientes da gestão empresarial.

Os princípios do *New Public Management* implicam uma mudança na forma como estão organizados os serviços públicos e no modo como são geridos, assistindo-se à queda do modelo burocrático da administração tradicional, preocupado fundamentalmente com a lei e o seu cumprimento, procurando uma maior aproximação aos cidadãos e às suas necessidades, justificando deste modo, uma maior flexibilidade da gestão pública.

Verifica-se a necessidade de utilizar novos sistemas de informação, avaliação e controlo de gestão, sempre no sentido da qualidade dos serviços, pois a hierarquia e o formalismo utilizado na Administração Pública não permitem a adaptação necessária à nova situação económica. É indispensável eliminar a rigidez da Administração Pública, para que esta possa adaptar-se com facilidade aos novos desafios originados pela globalização (Gomes et al, 2007: 19-20). Contudo, acresce referir que para Portugal, embora muito mais tarde, e em particular a partir de 2005, se assiste a um enorme progresso no sentido das reformas da Administração Pública.

No entanto, com a flexibilização dos serviços e segundo Fountain (2001: 44-63), poderá surgir, uma mudança de paradigma, que se pode considerar como a transição de uma burocracia *tradicional, weberiana* para uma burocracia *virtual* ou *Infocracy*⁹. Apesar

⁹ Conceito de *Infocracy* desenvolvido em Zuurmond (2002).

das restrições deste tipo de estrutura e de simplificação que lhe está implícito, esta distinção entre ambos os paradigmas contribui para uma melhor compreensão sobre a forma como o potencial de mudança electrónico poderá repercutir-se nas estruturas da Administração Pública.

MODELO TRADICIONAL	MODELO DE GESTÃO
Estável	Dinâmico
Documentado	Medido
Funcionários especialistas	Funcionários flexíveis
Controlo e Autoridade	Delegação e Responsabilidade
Equidade	Eficiência e Eficácia
Continuidade	<i>Responsiveness</i>
Orientação para <i>Input</i>	Orientação para o <i>output/outcome</i>

Quadro 1.3.2 - Modelo administrativo tradicional vs novo modelo de gestão - Fonte: Gomes et al (2007:20), adaptado de Raine e Willson (1995)

É possível verificar que quando comparado às suas congéneres tradicionais, as burocracias da era do governo electrónico terão de evoluir no sentido de uma muito maior rapidez e flexibilidade nos procedimentos, de uma redução dos tempos de resposta às necessidades existentes e de um acréscimo de autonomia e versatilidade dos seus funcionários. Não menos importante será a capacidade para receber *feedback* e proceder a ajustamentos em tempo útil, sendo que neste aspecto assume particular importância a gestão da informação e da comunicação por parte da Administração Pública (Alves e Moreira, 2004: 15).

Para Peters (1997) os tipos de reforma adoptados pelos diferentes países poderão estar associados, designadamente, à tendência política dos partidos no poder, ao poder dos sindicatos do sector público. Norteada por princípios teóricos procedentes das teorias da escolha pública, e do novo institucionalismo económico, o *New Public Management* foi o apoio teórico que inspirou programas nacionais nos anos noventa (OCDE, 2002). Assim, todas as iniciativas e reformas, modelos, paradigmas, de reorganização da administração pública tradicional, foram convergentes com referência aos objectivos e à própria filosofia neoliberal a elas subjacentes. Trata-se, hoje, de um modelo de gestão praticamente conhecido em todo o mundo, geralmente utilizado para descrever ou designar uma cultura de gestão que enfatiza o cidadão e o cliente, assim como a responsabilidade pelos resultados ou, ainda, como refere Denhardt (2000) é claramente uma ligação à perspectiva da escolha pública da administração pública.

Face à necessidade de alterar processos, introduzir novas tecnologias e reformar estruturas, a flexibilidade dos funcionários da Administração Pública será cada vez mais

importante, no entanto, a melhor forma de favorecer a adopção de novos processos mais eficientes e de promover a cooperação entre diversas estruturas será, na grande maioria dos casos, estabelecer um enquadramento que possibilite maiores graus de liberdade e de autonomia e que, simultaneamente, seja mais exigente na avaliação das responsabilidades em cada departamento em função da eficiência na aplicação dos recursos e da qualidade dos serviços prestados. Um acréscimo de flexibilidade e autonomia que, por sua vez, só poderá ser concretizado através de um reforçado empenho e exigência na formação e qualificação dos funcionários da Administração Pública.

Uma das críticas dirigidas à *New Public Management* 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, o custo e os clientes que ultrapassa a conformidade das tarefas como o cumprimento de normas legais instituídas (Giauque, 2003: 584). Este modelo resulta de um desenvolvimento moderno no âmbito da tradição da Gestão Pública. Não só parece ter dominado o discurso académico e profissional na Administração Pública contemporânea, como também tem transportado o cunho de aprovação das instituições internacionais influentes através da divulgação das melhores práticas. Grande parte do valor da *New Public Management* 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 do modelo, é um excelente exemplo da globalização da reforma do sector público, em que de 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, autonomização, desagregação, desregulamentação e a customização.

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).

Segundo a visão de Rocha (2001), 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. 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. Esses utentes têm muitas

necessidades relacionadas que podem ser melhor servidas, por uma maior flexibilidade no fornecimento conjunto de serviços através da integração de serviços. 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*.

Peters (2000: 427) refere que a anterior reforma de base gestionária levou a alguns excessos, uma vez que a procura em tornar os serviços mais eficazes e eficientes levou ao denegrir de importantes valores do serviço público. De igual modo, e como referem Bovaird e Russel (2007: 309), as organizações públicas não podem ser unicamente avaliadas pela excelência dos seus serviços, têm de ser igualmente excelentes na forma como exercem as suas responsabilidades políticas, sociais e ambientais.

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

Quadro 1.3.3 - Modelos de Estado - Fonte: Cruz (2008)

Assim, e na sequência do modelo gestionário anteriormente analisado, enraizado na ideia da escolha racional, assiste-se ao surgir de um novo paradigma, o do *New Public Service*, preconizado por Denhardt, o qual consiste numa repositório de ideais e linhas de orientação para o papel da Administração Pública no sistema de *governance*, no qual os

cidadãos se tornam parceiros activos de uma administração aberta à sua participação, colocando deste modo, os valores de serviço público, transparência, *accountability*, equidade, cidadania democrática e interesse público no centro, representando assim uma opção, situada entre a pura economização da função pública e a burocracia antiquada de Weber (Pitschas, 2003: 44; 2007: 62; Bovaird e Löffler, 2003). É uma nova geração de reformas que Bovaird e Russel (2007: 309) apelidam de reformas de *governance* pública.

Desta forma, pretende-se efectuar um balanço entre a necessidade de maior eficiência económica e a necessidade de previsibilidade e universalidade associadas à burocracia weberiana (Peters, 1996: 7). Assim, valores como eficiência, eficácia e produtividade não devem ser perdidos, mas não devem competir nem estar alheados de outros, tais como democracia, transparência e equidade, devendo estes últimos comandar a nossa forma de pensar a administração. Como tal, os valores de carácter mais gestor e economicista devem ser colocados no seu devido lugar, ou seja, no contexto da democracia, da comunidade e do interesse público. (Mozzicafreddo, 2001a: 27; Bilhim, 2000: 83). Porém, importa novamente sublinhar que a introdução de determinados princípios e mecanismos de gestão privada nas organizações públicas (Anexo A) é pertinente e adequado, auxiliando o incremento do desempenho destas e limitando algumas das suas disfuncionalidades.

Em síntese, conceitos e valores, como a eficiência, avaliação, objectivos, desempenho, procedimentos, serviços, clientes, não devem ser perdidos, mas sim, colocados no contexto mais abrangente do interesse público. E voltar estimular essencialmente, a ética e os valores sociais (Pitschas, 2007: 63), bem como a seriedade do *Public Service* (Denhardt, 2003). Deste modo, torna-se essencial valorizar e reforçar os ideais próprios e o *Public Service*, assim como o seu compromisso pelo serviço em prol dos outros, integrando-os, com o objectivo de prestar aos cidadãos, serviços públicos com distintos níveis de qualidade, que venham a corresponder às exigências e necessidades concretas de quem deles necessita, atingindo assim o principal objectivo do *New Public Service*.

Por outro lado, o *New Public Service* encontra-se associado ao conceito de Estado-Parceiro, no qual o poder não está unicamente concentrado num aparelho central único, mas sim, distribuído por um vasto conjunto de entidades, bem como pela sociedade civil, funcionando o Estado, nesta perspectiva pluralista, como interlocutor e coordenador dos múltiplos interesses particulares dos diversos actores envolvidos em todo este processo interaccionista e dinâmico (Mozzicafreddo, 1998: 249; Gomes, 2001: 79).

1.3.1 Gestão Empresarial e Gestão Pública

Atendendo à necessidade de compreender a diferença entre gestão pública e privada, Mintzberg (citado por Rocha, 2001: 185) afirma que existe realmente uma diferença entre ambas e que muitos dos problemas da Administração Pública residem precisamente na reprodução da gestão empresarial. As diferenças derivam, sobretudo, do contexto em que organizações privadas e públicas actuam, o que lhes define diferentes valores, propósitos e *modus operandi*. Estas últimas, pelo facto de desenvolverem actividades destinadas à satisfação de necessidades colectivas, dependem instrumentalmente do poder político (Bilhim, 2004: 117).

No entanto, é fundamental não esquecer que nos serviços públicos encontramos uma relação com o cliente intercedida pelo Estado, ou seja, com este último a definir as necessidades e/ou a forma como as mesmas são satisfeitas (Ackroyd et. al., 2007: 12), sendo que esta responsabilidade é essencial para distinguir o sector público do privado. Este último, pode livremente deixar de fornecer um determinado serviço enquanto, por exemplo, o organismo público responsável pela manutenção das estradas não poderia livremente deixar de o fazer, uma vez que actua dentro de uma estrutura política (Giauque, 2003: 570).

Assim, a diferença principal entre o sector público e o sector empresarial é que o primeiro rege-se pelo interesse geral e pela lógica de serviço público, enquanto o segundo segue o interesse individual e a lógica de mercado. Dito de outra forma, as instituições públicas regem-se pela resposta às necessidades colectivas, em que o bem comum é expresso pelos cidadãos, ao passo que as instituições privadas regem-se predominantemente pela resposta ao benefício e à rentabilidade particular dessa entidade, em estrita relação de reciprocidade com o cliente (Mozzicafreddo, 2001a: 1; 2001b).

Desta forma, o sector público é levado a importar modelos e práticas do sector privado, para compensar, em nome do mercado e da eficácia, o seu défice de legitimidade (Gomes 2007:44). E não teria qualquer fundamento, reflectir sobre tais diferenças se estas não fossem sempre consideradas numa óptica da prestação um serviço à comunidade, cidadãos e/ou clientes, que procura ser rápido, eficaz, de qualidade.

1.3.2 Cidadão e Cliente

Antes de mais e numa perspectiva de deixar bem claro o real significado destes dois conceitos pareceu de toda a utilidade, assinalar o facto de que de acordo com Mozzicafreddo (2001b), a noção de cidadão encontra-se directamente relacionado com a administração pública, enquanto o cliente se encontra ligado à entidade privada. Ou seja,

todos somos cidadãos e clientes mas em situações e necessidades diferentes, como por exemplo, um indivíduo que vai a um hospital público, tem igualdade no tratamento, no entanto se o mesmo indivíduo for a um hospital privado, só será atendido se efectuar um pagamento, logo existe aqui uma diferenciação entre quem pode e quem não pode pagar.

CLIENTE	CIDADÃO
Responde ao próprio interesse; incertezas das consequências dos seus actos	Interesse individual e interesse social: consequência social dos seus actos
Tratamento diferenciado conforme capacidade de pagamento	Igualdade de tratamento: acesso não diferenciado
Categoria de interacção individual: direitos de reciprocidade	Categoria de interacção colectiva: direitos e deveres independentes da reciprocidade contratual
Gestão privada: escolhas individuais e financiamento individual	Gestão pública: necessidades individuais e colectivas: processo conflitual e colectivo
Gestão privada: cliente e imperativos empresariais	Administração Pública: cidadão e governo

Quadro 1.3.2.1 – Diferenças entre clientes e cidadãos - Fonte: Mozzicafreddo, Juan (2001b: 148)

Na perspectiva de Denhardt (2003: 59-60) os cidadãos não são apenas consumidores, são igualmente proprietários e accionistas do Estado. Enquanto os clientes limitam-se a escolher entre produtos disponíveis no mercado, os cidadãos decidem aquilo que é realmente fulcral e que ao Estado deve pertencer o seu fornecimento, através da utilização da despesa pública.

Os Direitos dos Cidadãos Portugueses são protegidos pela Carta Europeia dos Direitos Fundamentais e pela Constituição Portuguesa, que tem por objetivo assegurar a igualdade entre todos os cidadãos, no acesso à Justiça, Dignidade e Direitos. De acordo com Pollitt e Bouckaert (1995: 6) 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 de necessidades 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 o cliente é parte de um contrato de mercado. O cliente é parte, mas apenas uma parte, do cidadão.

Após efectuada uma análise comparativa entre clientes e cidadãos, encaminharemos o estudo numa perspectiva mais pública, na qual o conceito de cliente nos serviços públicos é complexo e multidimensional, uma vez que os cidadãos representam diferentes papéis na sua relação com o sector público, podendo ser parceiros

no serviço e não meros receptores do mesmo. Esta alteração nas estratégias governativas, colocando o cidadão no cerne das atenções quanto ao desenvolvimento e implementação de serviços a prestar, faz-se acompanhar de uma outra tendência contemporânea, verificada em grande parte dos países ao considerarem que o futuro da governação passa pelo envolvimento directo e uma participação activa dos cidadãos nas políticas governativas. Esta alteração como um consumidor/cliente e que requer o seu crescente envolvimento na governação faz ressaltar, necessariamente, um acentuar da preocupação com as questões de qualidade e satisfação destes.

1.3.3 As principais perspectivas teóricas na modernização dos serviços públicos

Ao longo dos tempos, a maioria dos Estados têm-se envolvido em políticas e estratégias de modernização e reforma das suas estruturas organizativas e modos de funcionamento e, conseqüentemente, dos serviços públicos por si fornecidos (Carapeto e Fonseca, 2005: 23; Peters, 1996: 2; Savoie, 2000: 3; Giauque, 2003).

Os cidadãos, através de um contrato social, diferem parte da sua autonomia e dos seus recursos para o Estado, recebendo em troca benefícios que lhes garantem a harmonia com os outros cidadãos, a garantia de uma certa estabilidade económico e social e uma capacidade de influenciar as escolhas colectivas. De modo a efectivar esta relação de troca, o Estado necessita de estruturas administrativas para executar as políticas públicas, procurando cumprir o contrato estabelecido.

A Reforma é sempre numa tentativa de modernizar algo que já não corresponde às necessidades existentes. Sendo assim, Rocha (2001: 74) define reforma administrativa como um processo de mudança, destinado a ajustar as estruturas e o funcionamento administrativo, em sintonia com as pressões do ambiente político e social. Esta é portanto, necessária, tanto pela importância que assume o custo da despesa pública, como pelas questões da equidade e pela necessidade de melhorar os indicadores de produção da organização pública (Pollitt e Bouckaert, 2000: 7; Pitschas, 2007: 51), aumentando assim a capacidade dos serviços públicos responderem às expectativas dos cidadãos (Mozzicafreddo, 2007: 9).

Assim, neste sentido que agora analisamos, as reformas administrativas envolvem uma reconfiguração dos mecanismos organizativos existentes, bem como uma alteração nos processos de gestão e na filosofia de relacionamento com o exterior, nomeadamente na ideia de uma maior proximidade com os cidadãos, tudo em vista a um incremento da eficiência e eficácia do serviço prestado. Como tal, convém salientar que os diversos esforços e projectos de reforma e modernização da Administração Pública que têm sido conduzidos nas últimas décadas têm tido como cerne o incremento da qualidade da

prestação dos serviços públicos (Bovaird e Löffler, 2003: 314) associado a diminuição dos seus custos, estabelecendo igualmente um novo modelo e filosofia de relacionamento com os cidadãos/clientes destes serviços, tendo como principais linhas de iniciativa a introdução de técnicas de gestão profissional inspiradas nos modelos de gestão privada e em medidas de desburocratização da Administração Pública, apostando na racionalização e simplificação das normas e procedimentos administrativos (Mozzicafreddo, 2001a: 5).

Mas afinal como se podem garantir serviços públicos eficientes? Na perspectiva de Mozzicafreddo (2007), é necessária a qualidade da organização e da simplificação do serviço, no sentido de contribuir para aumentar a eficiência e a utilidade pública. Também não deve ser descurando a importância da qualidade dos recursos humanos, sejam estes quadros dirigentes como operacionais, investindo por exemplo na sua formação. Deve ser realizada uma avaliação aos serviços de forma abrangente e organizar serviços nos quais o mercado não assegure uma acessibilidade equitativa.

1.3.4 Uma perspectiva evolutiva da Administração Pública com o cidadão

Dentro da história da Administração Pública nomeadamente com o modelo weberiano, o modo de organização do fornecimento dos serviços prestados por esta aos cidadãos tem sofrido alterações ao longo do tempo. Durante um longo período os governos não prestaram muita atenção à problemática do relacionamento dos serviços com os cidadãos. Segundo refere Denhardt (2003: 56-57), “a administração pública tradicional (...) estava maioritariamente interessada na prestação directa dos serviços ou na regulação dos comportamentos individuais e corporativos”. Assim, os utentes dos serviços eram vistos como necessitando de assistência, com o Governo, através da gestão de programas públicos, a efectuar os esforços necessários para fornecer o auxílio que entendia adequado. Deste modo, existia uma atitude paternalista, bem como a ausência de prestação de contas (Farrell, 2000), onde as organizações públicas decidiam aquilo que era bom para os cidadãos e a melhor forma para prover o fornecimento dos serviços, tendo o cidadão um papel passivo. Assim, este foco dominante no lado do fornecedor do serviço público conduziu a uma organização da administração pública burocratizada, estruturada em torno de tarefas, procedimentos e funções (Lips, 1998; Araújo, 2000), funcionando em regime de sistema fechado. Contudo, e não obstante, ao efectuar-se uma análise retrospectiva, teremos de reconhecer que a administração burocrática weberiana veio representar um progresso fantástico em relação à administração patrimonial e autoritária, na qual o cidadão pouco interessava, sendo apenas o sujeito passivo da relação fiscal, montada para gerar receitas que cobrissem os encargos com a justiça, a diplomacia e os exércitos e a administração dos novos territórios.

De igual modo, e não isentando as suas disfuncionalidades, como é o exemplo, do bloqueio da iniciativa individual dos funcionários e a participação dos cidadãos, a excessiva centralização do processo de tomada de decisão, etc. (Pitschas, 2007: 59) – este modelo tradicional utilizava os princípios burocráticos clássicos como forma de alcançar uma organização orientada para os valores da neutralidade, equidade, legalidade, competência profissional e justiça social, o que representou um passo altamente significativo contra a discricionariedade até aí existente (Antunes, 2007: 404). Bem assim, e como veremos mais adiante, estes valores que constituíram o pilar fundador do modelo burocrático weberiano, continuam a ser os mesmos que sustentam a cidadania democrática nas sociedades actuais e que devem continuar a nortear o serviço público.

1.4 A qualidade e gestão nos serviços públicos

A maior parte dos modelos da qualidade dos serviços baseia-se no paradigma da desconfirmação das expectativas, de acordo com o qual a qualidade percebida resulta da comparação entre qualidade experimentada e esperada (Oliver, 1980). A qualidade percebida do serviço (*perceived service quality*) é, então, entendida como o grau e a direcção da discrepância entre as expectativas e as percepções dos consumidores

A exigência dos cidadãos no que respeita à qualidade do fornecimento dos serviços públicos é cada vez mais acentuada, desejando que estes estejam disponíveis mais facilmente e mais frequentemente, à qual se alia, pelo enriquecimento dos níveis educacionais da generalidade da população – e logo do seu grau de exigência – um maior conhecimento acerca do funcionamento dos mesmos comparativamente ao início do Estado Providência (Savoie, 2000: 12). “Os diversos estudos da OCDE indicam que os cidadãos querem, em geral, procedimentos mais simples, respeito pela lei e pelo princípio da imparcialidade, partilha de informações e padrões elevados de serviço” (Carapeto e Fonseca, 2005: 45). De igual modo, esperam serviços com menor custo, menos impostos e/ou encargos directos (Fonseca, 2001:92).

Consequentemente, e face às novas exigências sociais, as burocracias públicas, organizações tradicionais fortemente hierarquizadas, normalizadas e funcionando em sistema fechado, sofreram – e estão ainda actualmente a sofrer – profundas modificações, sendo que a essência dos projectos de reforma e modernização da Administração Pública tem sido o incremento da qualidade da prestação dos seus serviços, com o objectivo de prover à satisfação das necessidades e expectativas, cada vez mais elevadas, dos cidadãos/clientes que recorrem aos seus serviços.

Importa assim destacar que a modernização dos serviços públicos é uma exigência de eficácia, eficiência e de equidade. Eficácia, no sentido de ser concebida como um

programa orientado para obter o máximo de outputs com o mínimo de factores e com o menor custo associado. Eficiência, já que se associa igualmente à modernização a capacidade de atingir os objectivos com menos despesas e menos disfuncionalidades organizativas, tornando os serviços viáveis economicamente, pressupondo, portanto, formas de organização do trabalho potenciadores da racionalização. Equidade, pois numa sociedade democrática o custo e a qualidade de funcionamento das suas instituições têm que corresponder aos serviços que presta à generalidade dos seus utentes e ser igualmente percebida como justa pelos cidadãos que a sustentam financeiramente. Como tal, a aplicação da eficácia e da eficiência não pode estar alheada das questões de equidade e de observância dos procedimentos democráticos.

Como referem Carapeto e Fonseca (2005: 368) a finalidade de qualquer processo de mudança numa organização pública é aumentar a satisfação dos cidadãos/clientes, conseguindo-se através de uma melhoria na qualidade dos serviços que lhe são prestados. Aliás, toda esta preocupação com a qualidade dos serviços e a ideia de proximidade com os cidadãos são iniciativas que assentam no já mencionado conceito de participação dos cidadãos, encontrando-se difundidas quase por igual em todas as sociedades europeias enquanto modelo de reforma da Administração, procurando torná-la mais transparente e eficiente (Mozzicafreddo, 2001a: 7; Peters, 1997). Porém, tal apresenta algumas dissemelhanças, tendo em conta, as tradições jurídico-administrativas.

A melhoria da qualidade tem sido retratada essencialmente como uma questão política, sendo considerada uma questão de boa gestão, no qual se espera que os dirigentes dos serviços públicos tratem os utilizadores dos seus serviços não como cidadãos mas sim como clientes ou consumidores. (Pollit e Bouckaert, 1995: 6)

Contudo, uma das tendências que Pollit e Bouckaert (1995: 9-10) identificam como sendo transversal, está relacionada com uma nova forma de configuração dos serviços públicos, passando do modelo tradicional de relacionamento essencialmente burocrático e hierarquizado, onde os líderes políticos determinam o serviço que será fornecido, em que termos e a quem, sendo que, subsequentemente, os burocratas organizam e fornecem o mesmo, com procedimentos a serem determinados internamente, com os cidadãos a terem um papel meramente passivo – para a nova filosofia inerente ao *New Public Service*, onde o espectro de actores institucionalmente envolvidos na produção, fornecimento e avaliação dos serviços públicos aumentou. Neste sentido, através de diversos mecanismos, os cidadãos/utilizadores são consultados sobre a provisão do serviço, passando, assim, a ser estes a estabelecer os *standards* para a qualidade de serviço e a fazer a sua avaliação. Existe uma diversidade de modelos e instrumentos da gestão da qualidade total, destacando-se, aqui, apenas os que são utilizados com mais frequência pelos diferentes

sectores de actividade, nomeadamente a EFQM¹⁰ (*European Foundation for Quality Management*) é um modelo de excelência desenvolvido por esta organização considerado como uma ferramenta prática. Este modelo pretende posicionar as organizações no caminho para a excelência, apoiando-as na compreensão das suas lacunas e nos necessários desenvolvimentos de estímulos à identificação de soluções que visem uma melhoria contínua (EFQM 2011). Não deixado de referir as Normas ISO¹¹ (*International Organization for Standardization*) que têm como principal função criar modelos *standard* que sejam reconhecidos em qualquer organização que a estes padrões adira, de modo a criar uma maior qualidade de serviços prestados e partilhados entre organizações.

Denhardt (2003: 61) avança com alguns indicadores para a avaliação da qualidade de serviço no sector público. Assim, os cidadãos esperam serviços fáceis de aceder, nos quais possam confiar, que forneçam o serviço adequadamente, com funcionários capazes de prestar informações e auxílio na resolução dos seus problemas, mas esperam igualmente que esses serviços sejam fornecidos de modo equitativo e em linha de conta com a responsabilidade fiscal, ou seja, esperam que a Administração Pública forneça serviços que utilizam os recursos públicos de forma responsável. Bem assim, como refere o mesmo autor (2003: 62), actualmente os cidadãos esperam ter oportunidade de influenciar o serviço que lhes é prestado, bem como a qualidade¹² do mesmo.

No âmbito da Administração Pública, podemos definir qualidade como “o conjunto de propriedades ou características, de um bem ou serviço, que lhe confere capacidade para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos clientes. Pode ser medida directamente, em função de um determinado padrão, ou indirectamente pela apreciação ou impacto do cliente/cidadão” (Direcção Geral da Administração Pública, 2003: 42-43). Não obstante esta caracterização, importa notar que a qualidade revela-se como uma matéria de complexa definição. E mais quando se trata de serviços e mais ainda quando estes são serviços públicos (Pollitt e Bouckaert, 1995).

De igual modo, e como resulta da definição apresentada, a noção de qualidade depende da avaliação que os utilizadores fazem, sendo sempre descrita em termos relativos (Pires, 2000: 129). O consumidor compara o serviço, a sua qualidade técnica e a forma como foi prestado com as suas expectativas. Há, assim, uma qualidade esperada e uma qualidade experimentada. O serviço prestado diz-se de qualidade quando é capaz de confirmar, de forma consistente, as expectativas do cliente. Alguns dos factores que afectam a expectativa dos consumidores dependem directamente da organização e da sua imagem,

¹⁰ <http://www.efqm.org>

¹¹ <http://www.iso.org>

¹² <http://www.apq.pt>

incluindo as relações públicas, publicidade e marketing (Rocha, 2003: 47; 2006: 27). Como tal, resulta claro que a qualidade só pode ser convenientemente analisada se o for na perspectiva do cliente (Cunha, 2002: 31) e no caso dos serviços públicos – cidadão.

Como se mencionou, os serviços públicos só existem na medida em que têm que servir os cidadãos. Assim, estes e as suas necessidades são a razão última da existência dos serviços públicos, sendo que para que estes últimos possam fornecer serviços com qualidade, têm de saber o que os utentes necessitam, quais são as suas expectativas, para poderem incorporar nos seus serviços as características que possam conferir aos mesmos as condições de satisfazer as pessoas que usufruem deles. Assim, a gestão da qualidade, permite recentrar os serviços públicos no cidadão/cliente, nas suas necessidades, expectativas e satisfação, colocando-se mais próxima destes, uma vez que procura auscultar a opinião dos cidadãos e envolve-los na gestão.

Assim, um sistema de gestão para a qualidade total designa uma filosofia de gestão envolvendo uma acção contínua, focalizada na satisfação das necessidades dos clientes internos e externos, que procura continuamente melhorar os processos através da utilização de ferramentas de gestão e do envolvimento dos colaboradores em trabalho de equipa. Bem assim, a qualidade envolve uma auto-avaliação, através da apreciação regular das actividades e resultados da organização, permitindo analisar os pontos fortes e melhorar os pontos fracos.

Como tal, a gestão da qualidade total opõe-se à visão tradicional da gestão, onde a ênfase era sempre colocada nos *inputs* e nos processos, representando assim uma mudança relativamente à antiga gestão de tipo taylorista. De igual modo, subverte-se o modelo tradicional de autoridade e gestão pública, invertendo a pirâmide de controlo ficando o cidadão/cliente situado no topo da mesma e exigindo um máximo de hierarquia e democratização (Rocha, 2003: 48).

Rocha (2006: 46) afirma que a adopção de políticas de qualidade trouxe vantagens para os serviços públicos. Desde logo, porque veio alterar o modelo de relacionamento da Administração Pública com os destinatários dos seus serviços; estes últimos, ao contrário do que ocorria na administração clássica deixaram de ser sujeitos da actividade administrativa, para passarem a ser clientes.

1.4.1 As Universidades

A realidade das Universidades não pode ser vista como algo regular e imutável, pois da mesma forma como se mudam mentalidades, se moderniza e se reestrutura, estas têm a função de acompanhar essa mudança devendo estar actualizadas pois o ensino é o reflexo de um país.

O ensino superior em Portugal consiste num sistema binário compreendendo o ensino universitário e o ensino politécnico, contudo, ir-se-á limitar a abordagem ao ensino universitário. De acordo com a Direcção Geral do Ensino Superior, a implementação do Processo de Bolonha veio originar a adopção de medidas essenciais com vista a promover a igualdade de oportunidades no acesso ao ensino superior, melhorar os sistemas de apoio aos estudantes, melhorar os níveis de participação e conclusão em programas de ensino superior, atrair novos públicos num contexto de aprendizagem ao longo da vida e garantir as qualificações dos cidadãos portugueses no espaço europeu.

Nesta perspectiva, foi necessário adoptar um conjunto de acções legislativas e políticas, dando lugar a uma profunda reforma legal do sistema de ensino superior, de forma a direccioná-lo para o ao Quadro Nacional de Qualificações para o Ensino Superior. Quando analisamos o modelo universitário actual temos presente uma realidade muito distinta do que era a universidade antes das mudanças que tiveram lugar um pouco por todo o lado nos anos sessenta e setenta e que igualmente vieram reflectir-se entre nós.

Evidencia-se o enorme aumento do número de alunos, na necessidade de actualizar os métodos de ensino e avaliação, na necessidade de adequar a investigação aos problemas sociais e industriais, à necessidade de melhorar os métodos de gestão de forma a garantir uma maior eficiência e ainda a necessidade de democratizar as actividades de governo através de uma maior participação dos diferentes actores sociais envolvidos. O modelo colegial elitista dificilmente poderia sobreviver ao longo dos tempos, sendo posto em causa após o surgir de novas instituições mais simples e flexíveis. A partir do momento, que estas resoluções são bem sucedidas adquirindo credibilidade e legitimidade, obriga a instituição tradicional, a procurar a renovação e modernização.

A Universidade oferece regra geral formatos muito complexos e diferenciados, como é o caso das faculdades, institutos, departamentos, centros e outros serviços, funcionalmente distintos mas em grande parte justapostos quer pelas posições simultâneas ocupadas pelos membros, quer pelas múltiplas comissões e grupos formais e informais que são constituídas para estabelecer ligações horizontais. Não obstante, e devido às suas dimensões relativamente reduzidas é frequente adoptarem estruturas matriciais, de modo a poderem flexibilizar os poucos recursos de que dispõem.

Segundo Jesuino (1990), o sistema organizacional universitário peca por excesso, sobretudo porque parece ignorar os critérios de eficiência normalmente invocados para desvirtuar as instituições que a eles não satisfazem. Também aqui há muito que se dispõe de argumentação baseada na distinção entre eficácia e eficiência, pois pôr a questão da eficácia é perguntar se o resultados alcançados pela organização correspondem àquilo que dela se espera, enquanto a eficiência tem a ver com a relação entre a quantidade de recursos utilizados e os resultados obtidos.

Em 2005 foram dados os primeiros passos para a reforma legal do sistema de ensino superior, sendo em Março publicado o diploma que veio regulamentar os instrumentos para criação do Espaço Europeu para o Ensino Superior (Decreto-Lei 42/2005), designadamente, um novo sistema de créditos (ECTS) para os ciclos de estudo, mecanismos de mobilidade, o suplemento ao diploma, entre outros. Em Agosto foi alterada a Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei 49/2005), de modo a contemplar as bases para implementação do Processo de Bolonha no Ensino Superior, na sequência das orientações da reunião Ministerial de Bergen. Muitas destas reformas apoiaram-se num relatório realizado pela OCDE publicado em 2007, no qual foi avaliado a nível internacional o sistema de ensino superior português foi Nesse mesmo ano ficou estabelecido o quadro orientador e os princípios de organização do sistema, com a publicação do Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior – RJIES (Decreto-Lei 62/2007).

A entrada no sistema da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3es) alterou o quadro de competências em matéria de acreditação de ciclos de estudo (Decreto-Lei 369/2007). Com efeito, em finais de 2009, a A3es lançou o primeiro concurso para acreditação de novos ciclos de estudo, cursos para os quais o funcionamento deveria ter início no corrente ano lectivo (2010/2011).

A Universidade inicia assim um processo de modernização administrativa, caminhando no sentido de simplificar os procedimentos procurando um serviço de qualidade de acordo com as necessidades dos seus utilizadores.

1.4.2 As tecnologias da informação e comunicação na modernização administrativa

As alterações provocadas pelo advento sociedade da informação vieram transformar não só a forma de operar das organizações, mas igualmente a forma como os serviços são prestados aos clientes, abrindo perspectivas para formas avançadas de realização das tarefas habituais (Carapeto e Fonseca, 2005: 311). No sector público, devido às suas próprias especificidades e natureza, tais modificações vieram revestir-se de particular importância. Assim, a introdução de sistemas e tecnologias de informação e comunicação (TIC) na Administração Pública tem demonstrado um grande potencial inovador, sendo

estes um veículo privilegiado de reestruturação, tendo vindo a ser empregues para integrar e melhorar a acessibilidade aos serviços da Administração Pública (Ingraham et al., 2000) reforçando assim a transparência dos processos e fortalecendo a cidadania de modo a permitir um crescimento da produtividade e eficiência dos processos internos de trabalho, bem como para conduzir a uma desejável diminuição das despesas públicas.

Deste modo, segundo esta e outras perspectivas reformistas, inerentes à *New Public Management*, a reestruturação da administração pública através das TIC conduzirá a uma melhor prestação de serviços por um preço inferior, resolvendo-se assim o velho dilema entre eficiência e qualidade nos serviços públicos (Bellamy, 2002: 214). Aliás, importa mencionar que as próprias especificidades dos serviços públicos levam a que implementação de TIC nestes seja altamente frutuosa e geradora de eficiência, uma vez que, como refere Taylor (1998) o relacionamento dos cidadãos com o Estado e os serviços públicos são, na sua essência, relações informacionais. Como tal, as questões de informação e comunicação são centrais para a Administração Pública, uma vez que, no geral, esta produz serviços e não produtos, cujo valor resulta sobretudo da agregação de informação e conhecimento (Carapeto e Fonseca, 2005: 309). Fornecer serviços públicos requer pouco mais do que uma troca de informação entre o fornecedor e o consumidor. Tal significa que a Administração Pública utiliza a informação intensivamente, recolhendo, processando, produzindo, armazenando, distribuindo e disseminando essa mesma informação (Zuurmond, 1998).

Neste seguimento, a introdução de sistemas e tecnologias de informação na Administração Pública, nomeadamente da Internet, veio revolucionar o funcionamento interno dos serviços e o seu relacionamento com o exterior (Snellen, 2002: 183; Pereira, 2005: 175), constituindo agentes cruciais para a mudança no modo de comunicação entre os serviços públicos e os cidadãos (Lips, 1998), criando assim novas formas de prestação e fornecimento de serviços. Neste sentido, importa salientar que, por exemplo, com a introdução de TIC na Administração Pública, assistiu-se a uma passagem de serviços organizados burocrática e departamentalmente para uma lógica de prestação de serviços estruturada em função das acções a executar de modo a poder fornecer uma resposta completa aos eventos da vida dos cidadãos e empresas (por exemplo, nascimento, casamento, mudança de casa, constituição de uma empresa, etc.), agregando e integrando processos dispersos na máquina administrativa, passando assim a resolver-se o problema de forma completa e integrada (Pereira, 2005: 176).

Contudo, e por fim, importa salientar o mencionado por Pereira (2005: 175) que refere que se atentarmos na metodologia de desenvolvimento dos programas, bem como nas características das iniciativas de governo electrónico que vêm sendo desencadeadas

em diferentes países, “ (...) verificamos que o seu referencial mobilizador radica, essencialmente, na prioridade de orientar e reorganizar a prestação de serviços da administração, com base na percepção das necessidades do cidadão”. Como tal, e independentemente das dinâmicas particulares de cada caso, é possível verificar-se que existe uma procura de soluções que progressivamente tornem os serviços não só mais próximos e acessíveis, mas também mais capazes de responder de forma rápida e eficaz às necessidades que levam o cidadão a interagir obrigatoriamente com a administração. Daí a relevância de, no âmbito deste trabalho de projecto, se ter apostado na ligação da implementação de tecnologias de informação com a temática da gestão da qualidade.

1.5 O papel da comunicação no contexto organizacional

Historicamente pode-se afirmar que a comunicação está presente e intimamente ligada à vida, seja a partir de uma visão filogénica ou ontogénica evidencia-se que as espécies necessitam de um vínculo, de tornar comum as suas experiências, conhecimentos, valores para poderem atender ao basilar parâmetro sistémico da permanência. A informação e os processos de comunicação (Anexo B) 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*¹³. É através de uma comunicação clara, consistente, contínua e frequente, curta e rápida e completa que se estabelecem padrões de confiança.

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 (Luhmann, 2007). Esta, 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.

O objectivo primordial da organização, no actual contexto da reforma da Administração Pública é alcançar os objectivos organizacionais definidos anualmente pela

¹³ Conceito muito utilizado em administração e gestão estratégica, refere-se aos variados públicos com os quais uma faculdade/empresa se relaciona. Actualmente, a comunicação vem adoptando o conceito para substituir a ideia de público-alvo. Mais abrangente, a ideia de stakeholder auxilia nos processos comunicacionais.

publicação do QUAR¹⁴. 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”.

Em síntese, tal como refere Rego (2007) comunicação não é uma transferência directa do significado do emissor para o receptor, mas antes, um processo de interpretação e transformação da informação (Anexo C).

1.5.1 A comunicação interna como ferramenta estratégica no desempenho organizacional

A atravessar uma época de grandes mudanças, são inúmeros os desafios entre os quais, a globalização, diversidade, preocupações éticas, responsabilidade social, crises organizacionais ou até mesmo mudanças nas expectativas dos cidadãos, rápidos avanços na tecnologia tornando as organizações “enleadas” em redes eletrónicas. A exigência que se impõe é a criação de ambientes mutáveis, rápidos e dinâmicos, dispostos e prontos para o desenvolvimento de novos processos, sejam eles de estrutura tecnológica ou de recursos humanos (Daft, 2008).

Nos últimos anos, o papel de comunicação interna tornou-se mais complexo, não podendo ser considerado apenas um instrumento de transmissão da informação com origem hierárquica até chegar a todos os funcionários. O problema real reside na adesão dos funcionários e nos seus valores. Neste sentido e para além do papel informativo da comunicação interna, as organizações precisam de repensar, a estrutura utilizada. Para toda essa dinâmica requer-se que as organizações adoptem diferentes estilos no desenvolvimento das suas acções, pois apresentam diferenças entre elas, mas, simultaneamente semelhanças que as aproximam e as classificam (Maximiano, 2007).

Nas organizações, a comunicação é tratada como uma ferramenta, um instrumento que pode melhorar o processo da gestão de serviços, sendo esta uma das principais funções da comunicação, mas é necessário visualizar a comunicação como um processo, como uma perspectiva de maior desenvolvimento, como algo que gera conhecimento para as pessoas, que modifica estruturas e comportamentos. É necessário ampliar a visão de comunicação organizacional, que segundo o autor traz consigo duas preocupações básicas em relação à comunicação. A primeira é a comunicação entre pessoas, e a segunda, o

¹⁴ www.cga.pt/quadroavaliacao.asp

mecanismo de integração nas organizações. A comunicação passa, portanto, a ser vista como determinante para o desenvolvimento das relações interpessoais no sentido de contribuir para o desenvolvimento de negociações, prestação do serviço, orientação e avaliação de desempenho. Em Rocha é referido que “In any exhaustive theory of organization, communication would occupy a central place, because structure, extensiveness, and scope of organizations are almost entirely determined by communication and technique.” (Rocha, 2010: 125)

A comunicação interna surge portanto, um conjunto de mensagens transmitidas pelos membros da organização e visa informar sobre os objectivos da organização, procurando difundir as principais mensagens, temas e notícias de interesse geral relacionados com os objectivos prosseguidos com a organização, torna-se essencial motivar os membros da organização, já que a existência da comunicação bem estruturada ajuda à satisfação dos seus colaboradores. Deste modo, serão difundidos novos valores; proporcionando e criando as condições para uma boa imagem externa da organização. (Rocha 2010: 125-126)

CAPITULO 2 – Proposta de Modelo de um Gabinete de Comunicação para a Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa

Assistimos, no final do século XX, ao desenvolvimento de políticas governamentais de orientação economicista, apelando à apresentação de resultados visíveis e se possível quantificáveis das universidades. Estas passaram a ser avaliadas não tanto pela influência que têm sobre as novas gerações, mas pela rapidez e qualidade do seu trabalho, traduzido no reconhecimento público nacional e internacional, onde as posições conseguidas em rankings, de avaliação da qualidade do ensino e da investigação passam a garantir às universidades melhores recursos financeiros para sustentarem as suas actividades, mas também atrair alunos na procura de uma melhor possibilidade de entrada no mercado de trabalho.

Uma sociedade de conhecimento e informação, potenciadora de valores de cidadania, vê na comunicação e nas novas tecnologias um passo para a modernização de serviços obsoletos que já não conseguem dar resposta às necessidades dos seus utilizadores, é então por este motivo que neste capítulo propõe-se um projecto de modernização no que concerne aos serviços administrativos da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, que consiste na criação de um modelo de Gabinete de comunicação que procura ser um exemplo de boas práticas apresentando-se com uma estrutura simples para uma fácil compreensão pretendendo facilitar uma futura implementação, apoiando-se nas aplicações e ideias mais inovadoras utilizadas em outros gabinetes de comunicação.

2.1 Análise SWOT

Considerada uma ferramenta estrutural de gestão estratégica, a análise SWOT¹⁵ tem como referência os parâmetros de ordem interna (forças e fraquezas) e externa (oportunidades e ameaças) através dos quais se procede à identificação das vulnerabilidades (fraquezas e ameaças), as quais se procuram eliminar ou transformar em potencialidades (Forças e Oportunidades), o que permite criar condições para a sobrevivência sustentada da organização. A adopção do processo de auto-avaliação, tendo como referência o Modelo de Excelência, é a estratégia recomendada pela EFQM para as organizações que tenham em vista a melhoria contínua do seu desempenho. Este processo permite ao projecto em causa determinar com clareza os seus pontos fortes e áreas onde podem ser alcançadas

¹⁵ O termo SWOT é uma sigla oriunda do inglês e as suas iniciais significam: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*.

melhorias (pontos fracos), culminado com o planeamento de acções de melhoria, cuja implementação será posteriormente controlada por forma a avaliar os progressos obtidos. “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças” (Sun Tzu 500 a.C.)¹⁶

No intuito de uma melhor compreensão são analisados detalhadamente no quadro infra (2.1.1) os dados que devem ser considerados num processo de planeamento e definição de estratégia de comunicação.

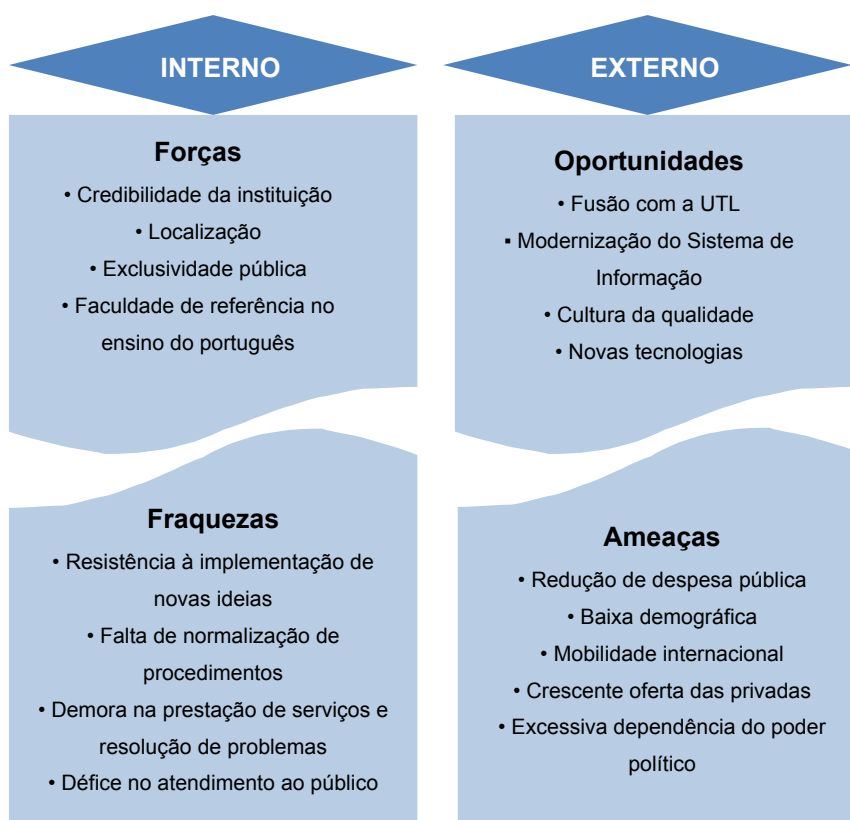


Figura 2.1.1 - Análise SWOT dos serviços da FLUL - Fonte: Elaborado pela própria

Procurando fazer uma análise sintética mas esclarecedora do quadro supra referido procedemos à sua leitura através dos títulos principais que devem ser acompanhados numa abordagem vertical (correspondente à análise interna e externa) e seguidamente horizontal (Forças e Oportunidades; Fraquezas e Ameaças).

Forças:

Credibilidade da Instituição - Constituída ao longo de um século, a Universidade de Lisboa é uma escola pública, que proporciona uma formação sólida inspirada por uma investigação competitiva e um compromisso de serviço à comunidade. Em 2011 com a

¹⁶ Estratega militar e filósofo chinês.

celebração do seu centenário veio retratar a firmação da sua história o que permitiu a sua consolidação e credibilização, valor e prestígio, favorecendo a sua representação no *Academic Ranking of World Universities*, o mais prestigiado ranking das 500 melhores universidades do mundo.

Localização - A Faculdade de Letras como unidade orgânica constituinte da Universidade de Lisboa beneficia por ser uma instituição localizada na capital, o que promove a sua procura ao nível nacional e internacional.

Exclusividade pública - A sua excelência no trabalho desenvolvido nos centros de investigação é reconhecida pela comunidade científica e pela Fundação da Ciência e Tecnologia (FCT), devido ao crescimento da produção científica verificada veio a justificar-se a recente criação de um Gabinete de Projectos e Candidaturas na FLUL.

Faculdade de referência no ensino do português - Considerada uma Faculdade de referência no ensino do português, a FLUL desempenha o papel de principal divulgadora da língua portuguesa ao nível nacional e internacional, através de cursos de Língua Portuguesa para Estrangeiros (PLE) e cursos do CAPLE (Centro de Avaliação do Português como Língua Estrangeira) que são reconhecidos mundialmente e solicitados os seus exames pelo Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF).

Fraquezas:

Resistência à implementação de novas ideias – Característica essencialmente sociocultural, a resistência à mudança é manifestada com maior incidência em organismos que se distinguem pela sua estabilidade como é caso da FLUL que faz parte de uma Universidade Clássica.

Falta de normalização de procedimentos - Uma repercussão dessa resistência reflecte-se na notória falta de normalização de procedimentos, o que por sua vez dificulta a comunicação entre serviços e unidades orgânicas.

Demora na prestação de serviços e resolução de problemas - Apresentando uma comunicação interna especialmente deficitária, há uma sucessão de acontecimentos que se repercutem na organização, podendo se manifestar na demora da prestação de serviços e na resolução de problemas.

Défice no atendimento ao público - Não havendo um bom esclarecimento e informação dos funcionários que prestam atendimento ao público surgem por vezes contradições ou dificuldades por parte dos funcionários na informação que pretendem transmitir.

Oportunidades:

Fusão com a UTL - A Fusão com a UTL trará à UL e a todas as unidades orgânicas que a compõem uma visão mais ampla de raízes até então clássicas, competitividade, produção de investigação ao mais alto nível, possibilidade de criação de novos programas de ensino multidisciplinares, o desenvolvimento de sinergias entre centros de investigação, consolidação de recursos docentes e não docentes, partilha de serviços, diminuição de custos de financiamento o que permite caminhar para a uniformização e inovação.

Cultura da Qualidade - As mudanças no Ensino Superior português, resultantes de alterações legislativas de âmbito nacional, de compromissos políticos assumidos no contexto europeu e de directivas da OCDE tornaram imprescindível a implementação de uma política de Garantia da Qualidade na UL.

Novas tecnologias – Aplicadas ao campo do ensino permitem o acesso e difusão de conhecimento como nunca havia acontecido na história da Humanidade. As plataformas ao dispor de docentes e discentes permitem alcançar melhorias significativas nas interacções, quer a nível nacional e internacional.

Ameaças:

Redução de despesa pública – As restrições orçamentais constituem um entrave de peso à gestão da instituição. A FLUL deve procurar novas formas de auto-financiamento.

Baixa demográfica - A diminuição da procura, consequência da quebra demográfica que se tem vindo a assistir encontra-se a ameaça ao modelo de desenvolvimento do Ensino Superior. Habitadas a um crescimento regular sem grandes dificuldades, as instituições deparam-se actualmente com dificuldades na adaptação a esta fase, que traz consigo problemas de sustentabilidade.

Concorrência de outras faculdades – Com a diminuição da procura, torna-se obrigatório às instituições adaptarem a sua oferta, extinguindo cursos e criando novos com o intuito de cativar os candidatos.

Dependência do poder político – Manifesta-se na obrigatoriedade de cumprimento do Contrato de Confiança com o Governo, nas limitações à contratação de pessoal, na excessiva dependência do financiamento estatal.

2.2 Breve apresentação do modelo de intervenção

O presente trabalho de projecto em Administração Pública, intitulado “Gabinete de Comunicação: Proposta de um Modelo para a Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa”, surge na sequência da importância que a comunicação tem nas organizações de Ensino Superior Público, tendo como objectivo “a qualificação de alto nível dos portugueses, a produção e difusão do conhecimento, bem como a formação cultural; artística, tecnológica e científica dos seus estudantes, num quadro de referência internacional”¹⁷

Uma organização é um sistema aberto para o exterior que tem de corresponder às expectativas do seu público, que se apresenta cada vez mais exigente e que procura estar sempre informado. O facto de a organização estar permanentemente a comunicar, em que a sua imagem e o que se pensa dela, forma-se através de todas as comunicações e mensagens que dela recebemos o que, faz com que o seu público crie uma imagem, em função da qual devem ser canalizados os diferentes sinais exteriores num sentido que lhe seja favorável. Deste modo, a comunicação da organização transforma a identidade institucional em imagem, da qual é indissociável.

Assim sendo, a existência de um Gabinete de Comunicação nas organizações de Ensino Superior Público, parece fundamental para uma boa gestão da sua comunicação, cujo intuito é o de promover a comunicação interna e externa contribuindo para a consolidação e manutenção da imagem da instituição, o que engloba não só a comunicação, mas também a gestão, organização e promoção de eventos, além do relacionamento com outras instituições de ensino, tecido empresarial, meios de comunicação social e outras organizações. Para melhorar o seu funcionamento, é necessário agir sobre estes elementos e interligações, o que só se consegue através de um modelo de comunicação.

Considerada parte integrante da estrutura orgânica da Universidade de Lisboa, a Faculdade de Letras é uma instituição especificamente orientada para o ensino e investigação da Humanidades, e goza de autonomia cultural, científica, pedagógica, administrativa e financeira¹⁸, é então que dada a necessidade referida anteriormente, e tendo em conta não existirem Gabinetes de Comunicação perfeitos, a proposta apresentada consiste em criar um Modelo de Gabinete de Comunicação para a Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, que poderá e deverá servir de exemplo de boas práticas para toda a UL caminhando no sentido da uniformização de procedimentos. Para

¹⁷ Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior – Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro.

¹⁸ Estatutos da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa.

isso tomou-se como ponto de partida e exemplo a seguir os Gabinetes de Comunicação de diversas universidades, nomeadamente Universidade do Minho (por ter conquistado o primeiro lugar no ranking nacional (2012) e ser considerada uma das tecnologicamente mais avançadas), a Universidade do Porto (por ocupar o 2º lugar no ranking nacional e 178º lugar internacional) e a Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa (FCUL) por ser parte integrante da mesma instituição que a FLUL. Durante a elaboração do projecto deparámo-nos com a existência do Balcão Único Multiserviços da Universidade de Lisboa¹⁹ (BU-UL), projecto que se encontra ainda em estudo e que resulta da parceria entre a Universidade de Lisboa e a Escola Superior de Enfermagem de Lisboa (ESEL), também este teve um papel inspirador atendendo ao seu carácter inovador e ambicioso.

Focados em reunir o melhor de cada um destes exemplos e caminhando no sentido de modernizar e agilizar os processos e estruturas comunicacionais na FLUL não nos limitamos a propor unicamente um modelo de gabinete de comunicação, mas sentimos também a necessidade de apresentar um desenho para uma futura Rede de Partilha Interna, que se torna urgente na actual estrutura comunicacional interna da organização, procurando deste modo evitar a dispersão de informação por diversas plataformas e pontos de acesso e a sua conseqüente duplicação. Contudo, devido à pressão e oferta tecnológica e no sentido de acompanhar a modernização baseada nas novas tecnologias, propõe-se a título inovador, Balcões Digitais, com carácter meramente informativo, estes apresentam-se com uma estrutura em touch *screen* tendo opção sonora adaptada a invisuais e sistema bilingue. Devem ser colocados em pontos estratégicos da organização sendo a sua informação adaptável e actualizável sempre que necessário de modo a responder a necessidades específicas de grande fluxo, como é o exemplo da época de Acesso ao Ensino Superior em que alunos e futuros alunos procuram adquirir informações sobre cursos, respectivos planos de estudo e saídas profissionais (evitando-se que esta informação seja constantemente repetida pelos Serviços Académicos). Procura-se deste modo transformar a comunicação e torná-la num processo mais eficaz e eficiente, baseada na utilização intensiva e inteligente das TIC.

¹⁹ Os SPUL obtiveram financiamento, através do SAMA para a implementação deste projecto, que visa centrar on-line todos os serviços fornecidos pelas diversas unidades orgânicas da instituição (que não deixam de ter a sua autonomia), aumentando a eficiência, a eficácia e celeridade dos processos de prestação de serviços. Através do BU-UL, o utilizador poderá tratar de todos os assuntos relacionados com a sua vida no Campus através de uma única plataforma e a partir de qualquer lugar com acesso à internet.

2.3 Conceptualização, estrutura e funcionamento do modelo

Antes de qualquer implementação é importante existir um regulamento interno para o Gabinete de Comunicação que defina o essencial do regime de organização e funcionamento dos serviços por este prestado, a sua respectiva estruturação, âmbito de intervenção, funções e competências.

O gabinete de comunicação é um serviço que deve ser uma estrutura organizativa de carácter técnico de apoio às funções da FLUL, respectivos serviços e órgãos, em que hierarquicamente se encontra sob direcção geral do Director, a quem reportam funcional e directamente.

2.3.1 Conceptualização

Considerada como primordial na elaboração do projecto, a missão deve ser correctamente definida, representando a ambição do Gabinete de Comunicação, esta apresenta-se como o fim a atingir, no entanto por si só não teria qualquer aplicabilidade sendo fundamental a definição de objectivos. Estes são como que uma fragmentação da missão em focos a atingir, mas apenas adquirem uma vertente prática com definição de competências funcionais, estas são atribuídas aos núcleos de intervenção do modelo proposto e se analisará mais adiante.

2.3.1.1 Missão

O Gabinete de Comunicação da FLUL é responsável pela gestão do processo de comunicação, sendo uma estrutura de apoio ao desenvolvimento e divulgação da actividade e imagem institucional, contribuindo para a permanente melhoria e evolução da mesma, através da gestão da comunicação interna e externa no seu geral.

2.3.1.2 Objectivos

- a) Agilizar e simplificar a comunicação interna e externa;
- b) Promover a utilização das novas tecnologias;
- c) Apostar na implementação de uma Rede Interna de Partilha;
- d) Contribuir para uma imagem institucional consolidada e de excelência.

Os objectivos (Anexo D) não estão atribuídos especificamente a cada núcleo, muito pelo contrário, todos devem trabalhar para os alcançar em conjunto, podendo um único objectivo abranger dois ou três núcleos em simultâneo. Assim, através deste processo, perspectiva-se atingi-los e eliminar de uma vez por todas com a repetição de informação advinda de vários pontos confundindo os utilizadores e não permitindo a todos os serviços obterem a mesma informação o que por sua vez se reflecte na transmissão de informação incorrecta e conseqüentemente um mau atendimento. Atendendo à qualidade que é exigida numa Instituição de Ensino Superior Público de referência faz com que os serviços da FLUL tendo em conta a sua natureza (local de produção de conhecimento) tenham a obrigação de estar em constante actualização, caminhando no sentido da evolução tecnológica, simplificação de procedimentos, rapidez e eficiência no serviço prestado. Pretende-se fomentar uma comunicação interna de qualidade para que a imagem institucional saia consolidada e seja promovida e reconhecida nacional e internacionalmente pela sua excelência.

2.3.2 Estrutura e funcionamento

Antes de avançar para a análise estrutural e funcional do modelo é crucial saber quem são os *stakeholders* da FLUL aos quais o nosso modelo se destina, é para eles que nos devemos orientar e por eles que nos devemos adaptar e inovar continuamente, é um factor muito importante para uma organização, é o destino do produto ou serviço que a faculdade fornece, onde se procura a sua satisfação plena. Um cliente altamente satisfeito, permanece fiel mais tempo adquirindo mais à medida que a organização lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes, fala favoravelmente da organização assim como dos seus serviços, dá menos atenção a publicidades concorrentes e é menos sensível ao preço, custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que está satisfeito e já conhece os procedimentos. (Kotler, 2000).

Na sequência do processo de identificação dos principais actores envolvidos, ao nível interno e externo bem como da análise da forma como afectam ou são afectados pela intervenção da Faculdade, agruparam-se os *stakeholders* internos e externos da FLUL do seguinte modo:

STAKEHOLDERS	
INTERNOS	EXTERNOS
Alunos	Faculdades Congéneres
Docentes	Comunidade Científica
Não docentes	Comunidade Empresarial
Investigadores	Comunidade Social
Reitoria	
MCTES	

Quadro - 2.3.2.1 – *Stakeholders* da FLUL – Fonte: Elaborado pela própria

O modelo deve partir de uma estrutura obrigatória, composta por uma vertente interna e externa num panorama comunicacional, organizado por núcleos de intervenção os quais devem ser responsáveis por gerir, conceber, difundir, actualizar, gerir todos os processos necessários a uma comunicação de qualidade.

O quadro infra (2.3.2.2) pretende analisar mais detalhadamente a estrutura deste projecto, nomeadamente núcleos e respectivas áreas de intervenção que constituem o Gabinete de Comunicação:

NÚCLEOS DE INTERVENÇÃO	ÁREAS DE INTERVENÇÃO
Gestão das TIC	<ul style="list-style-type: none"> - Rede interna de partilha - Portal institucional - Redes sociais - Balcões digitais (<i>Multitouch</i>) - Painéis informativos (LCD's)
Assessoria de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Média - Publicidade institucional - Gestão do <i>clipping</i> - Press release - Gestão da base de dados da comunicação social - Edições (<i>Newsletter</i>; agenda FLUL; Outras publicações)
Organização e Apoio de Eventos	<ul style="list-style-type: none"> - Eventos externos - Outros eventos e iniciativas departamentais - Visitas guiadas - Reserva de espaços e materiais
Gestão de Imagem Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura das regras gráficas - Apoio gráfico - Gestão da base de dados fotográfica da FLUL
Secretariado	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio administrativo - Gestão documental - Gestão contabilística - Gestão de agenda (serviço e eventos)

Quadro 2.3.2.2 – Resumo do projecto de gabinete de comunicação a implementar na FLUL – Fonte: Elaborado pela própria (vide Anexo E)

Uma organização apresenta sempre duas vertentes comunicacionais, a interna e externa (Anexo F) as quais são fulcrais no seu crescimento eficácia e eficiência do serviço que é prestado a alunos, docentes, não docentes e aos cidadãos em geral. Deste modo atribuímos a cada uma das vertentes os correspondentes campos de intervenção com os quais são relacionados os sistemas e processos a adoptar.

Pretendendo-se analisar individualmente cada núcleo (numa perspectiva de simplificar a sua implementação) procede-se à análise das competências que dizem respeito a cada área de intervenção, no entanto deve-se salientar que cada núcleo não trabalha independentemente mas com base em *networking* (onde todos dependem de todos e trabalham para o mesmo objectivo) como podemos observar de seguida:

Núcleos de intervenção

Gestão das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)

Atenta aos constantes progressos e desafios tecnológicos, assim como ao facto de as TIC constituírem um veículo privilegiado na reorganização e modernização da Administração Pública, cabe ao núcleo a responsabilidade na gestão, partilha e actualização de conteúdos do *site* institucional, assim como da rede interna de partilha que busca unir os serviços numa linguagem uniformizada e adaptada a cada público. Face às tendências de comunicação na *web* e à diversificação da presença da FLUL em novos canais de partilha de informação surgem numa perspectiva de dinamização da imagem da FLUL as redes sociais (imagem e informação; multimédia e redes de trabalho). Numa lógica de otimizar o desempenho da organização e numa aposta na vanguarda digital são propostos Balcões Digitais (*touch screen*) que devem reunir informação adaptada a fases específicas de forma a colmatar necessidades pontuais. Tomamos como exemplo os cursos de Verão para estrangeiros, em que se poderia adaptar e disponibilizar a informação dos cursos e da história institucional em várias línguas, ou por outro lado na fase de Acesso ao Ensino Superior disponibilizar informação síntese e pertinente sobre os cursos, unidades curriculares, saídas profissionais. Este tipo de informação disponível permitiria aliviar a sobrecarga dos Serviços Académicos e unidades departamentais. Com o intuito de destacar a organização, assim como, actividades ou acontecimentos de relevo propõem-se Painéis informativos numa vertente multimédia que pretendem passar a informação em vídeo ou *power point*.

A este núcleo compete:

- a) Administrar o *site* institucional da FLUL, nomeadamente no que concerne à definição de garantia de cumprimento do plano estratégico de comunicação, análise e manutenção da estrutura de conteúdos do portal no que respeita à garantia de qualidade de conteúdos, formação e suporte aos utilizadores;
- b) Gerir a rede interna de partilha da FLUL tendo em conta a actualização de conteúdos e adaptação às necessidades dos seus utilizadores;
- c) Actualizar e Gerir a informação da FLUL nas redes sociais;
- d) Divulgar e adaptar e disponibilizar informação nos Balcões Digitais da FLUL;
- e) Difundir a informação institucional nos Painéis Informativos da FLUL.

Assessoria e Comunicação

Na procura de uma maior visibilidade e credibilidade na sua imagem, as organizações investem numa comunicação institucional eficiente que se pode vir a transformar numa verdadeira ferramenta para alcançar os seus objectivos. Neste processo, a assessoria de comunicação executa o papel de facilitador do relacionamento entre a organização e os média, nomeadamente conteúdos noticiosos e informativos (divulgando-os em suporte impresso ou digital), tornando este núcleo responsável pelo desenvolvimento e operacionalização de estratégias que promovam uma comunicação forte e eficaz entre a FLUL e os seus públicos. Pontualmente e sempre que seja pertinente promove-se a articulação entre as solicitações informativas dos órgãos de comunicação social e o fornecimento de resposta pelos especialistas da FLUL, incentivando o contacto proactivo da comunidade com os Média, sendo esta área também responsável por acompanhar e analisar a informação difundida. A publicidade institucional assenta não só na promoção da imagem através dos meios sociais, mas também através da concepção de flyers, cartazes e folhetos realizados pelo núcleo de organização e apoio de eventos com o qual esta área deve trabalhar em parceria. O *Clipping*²⁰ e o *Presse Release*²¹ são algumas das técnicas utilizadas no tratamento e divulgação de informação, cada uma com objectivos específicos.

²⁰ Pode-se apresentar em formato impresso, electrónico ou online, consiste num processo de selecção de notícias em jornais, revistas sites e outros meios de comunicação, para resultar num apanhado de recortes de imprensa sobre assuntos de total interesse de quem os colecciona. Pode-se também desenvolver o trabalho de clipagem nas redes sociais e na elaboração da *newsletter*.

²¹ Também designado por nota de imprensa, é uma declaração por escrito para a imprensa e pode anunciar novidades como: eventos agendados, novos cursos, ou poder ser usados para gerar uma reportagem.

Não menos importante, destaca-se a base de dados da comunicação social, que deve estar sempre actualizada, pois contém contactos e informação e de actores privilegiados em rádios; jornais e canais de televisão, assim como quais os tipos de público, que por exemplo, atrai determinado jornal, ou quais e que tipo de notícias já publicou sobre a FLUL. A área editorial é responsável pela concepção da *newsletter*, (constituída por notícias da FLUL que são enviadas regularmente à sua comunidade) gestão e actualização da agenda FLUL e divulgação de outras publicações concebidas internamente, onde se disponibilizam os títulos de revistas e artigos.

A este núcleo compete:

- a) Desenvolver conteúdos noticiosos e informativos dirigidos ao público interno e externo;
- b) Publicar designadamente através de publicações informativas e promocionais sobre a FLUL em suporte impresso ou digital e para o *site* institucional;
- c) Partilhar a lista de *clipping* com o público da FLUL;
- d) Publicar o *Press Release* sempre que pertinente;
- e) Gerir e actualizar o conteúdo das plataformas de carácter noticioso da FLUL, assegurando o seu acesso permanente;
- f) Colaborar na actividade editorial da FLUL, assim como, planear e produzir publicações institucionais.

Organização e Apoio a Eventos

Muitas vezes utilizado como ferramenta de trabalho, a promoção de eventos pode ser considerada como uma ferramenta de comunicação dirigida que pretende aproximar o público da organização, desta forma é de responsabilidade deste núcleo organizar e apoiar eventos (conferências; colóquios; congressos; encontros, cerimónias protocolares e institucionais, entre outros) que podem ser de carácter interno ou externo à FLUL. Nos eventos de âmbito interno destaca-se a inauguração do Ano Académico que se realiza anualmente e a Futurália²² que é realizada fora das instalações da FLUL mas que tem um carácter interno e pretende representar a imagem desta organização na Feira Internacional de Lisboa (FIL).

No entanto e não menos importantes são eventos organizados durante todo o ano lectivo por departamentos e centros de investigação da FLUL, que visam promover encontros nacionais e internacionais que procuram e promoção da cultura científica.

²² Maior feira de referência em Portugal em Educação, Formação e Orientação Educativa.

Procurando manter uma abertura ao exterior, a FLUL recebe eventos de natureza externa e disponibiliza as suas instalações na realização destes eventos. Contudo, tanto eventos internos como externos necessitam de marcação prévia de espaços e materiais essenciais à sua realização.

Compete ao núcleo:

- a) Desenvolver acções de aproximação e captação dos públicos da FLUL, nomeadamente de públicos prospectivos ao nível do ensino graduado, pós-graduado ou outros;
- b) Apoiar a organização de iniciativas de unidades da FLUL (departamentos, centros e outros) que projectem a identidade da organização e que contribuam para a divulgação das suas potencialidades;
- c) Promover a boa representação da FLUL em iniciativas em que a FLUL seja convidada a se fazer representar (exposições, feiras e eventos);
- d) Promover o aluguer de espaços da FLUL para a realização de eventos externos;
- e) Planear, organizar e acompanhar visitas (científicas, técnicas, educativas e turísticas);
- f) Reservar espaços e materiais essenciais à realização de eventos.

Gestão da imagem institucional

A dimensão simbólica e cultural do processo comunicacional e dos fenómenos identitários em que a imagem da organização se apoia, encontra-se em constante mutação, pois o modo como a imagem institucional é percebida altera-se de acordo com o seu público e factores culturais.

Deste modo, é da responsabilidade deste núcleo a interacção entre a comunidade FLUL e a comunidade externa através de uma correcta gestão da base de dados fotográfica FLUL através da qual são divulgados acontecimentos ocorridos na organização, tais como colóquios, encontros nacionais e internacionais, seminários, desta forma procura-se evidenciar o cultivo da formação e produção científica. No entanto a imagem institucional poder ser abordada de outros prismas pois a imagem não são apenas imagens físicas, são também modelos a seguir, critérios organizacionais que destacam uma determinada organização das outras. A cultura das regras gráficas é assim representada pelo designado “Estacionário”, elemento transmissor da identidade corporativa que tal como o logótipo deve ser utilizado de forma coerente e com o objectivo de melhor demarcar a organização que representa. O “Estacionário” também conhecido por logótipo

ou timbre institucional inclui papel de carta, envelopes, cartões de visita, memorandos, papel timbrado, assinatura digital, material de escritório e qualquer outra forma que a FLUL utilize para se publicitar.

Não obstante, este núcleo conta inclusive com a área de apoio gráfico, disponível na produção de flyers, cartazes e folhetos de divulgação de cursos e eventos demonstrando-se essenciais.

Compete ao núcleo:

- a) Gerir e manter as galerias fotográficas da FLUL organizadas e actualizadas;
- b) Produzir documentação de divulgação e os materiais promocionais da FLUL (flyers, cartazes e folhetos);
- c) Gerir a imagem institucional da FLUL e assegurar a sua promoção e divulgação para o exterior; materiais promocionais;
- d) Definir normas gráficas e produzir, organizar e controlar instrumentos de organização, divulgação em suporte escrito, audiovisual e informático.

Secretariado

Como em todos os Gabinetes também este apresenta um secretariado de apoio aos diversos núcleos constituintes do Gabinete de Comunicação. Com uma função meramente administrativa, este assegura toda a gestão documental, expediente geral, assim como assume o controlo financeiro dos serviços, adquire e regista marcações de material (específico) e gere a agenda dos serviços.

Compete ao Núcleo de Secretariado:

- a) Assegurar todos os procedimentos relativos à gestão documental e secretariado geral dos serviços;
- b) Assumir todo o expediente relacionado com a vertente contabilística dos serviços;
- c) Assegurar as tarefas relacionadas com a aquisição, inventariação e disponibilização do material afecto aos serviços;
- d) Gerir e disponibilizar material informativo e promocional produzido ou à guarda dos Serviços;
- e) Controlar e gerir a agenda relacionado com os serviços.

Recursos humanos e materiais

Podendo ser um factor adaptável às necessidades existentes de cada unidade orgânica da UL aquando da implementação do modelo, é importante que alguns dos colaboradores recrutados tenham formação na área.

A forma mais frequente de organizar a comunicação nas organizações, segundo os dados da pesquisa, efectuado através da análise aos gabinetes de comunicação de diversas universidades e faculdades nacionais e internacionais constata que este deve apresentar uma estrutura composta por profissionais de diversas habilitações da comunicação, coordenados por um profissional também da área. No entanto e sempre que não seja possível a concretização de determinados trabalhos devido à limitação material proceder-se ao recurso a serviços externos apoiando no planeamento e/ou execução de acções e produtos específicos.

ÁREA DE INTERVENÇÃO	Quantidade	ÁREA DE FORMAÇÃO
Coordenação	1	Comunicação
Secretariado	1	Comunicação/ Secretariado
Núcleo de Assessoria de Imprensa	2	Jornalismo
Gestão das TIC	2	Informática
Organização e Apoio a Eventos	2	Design Gráfico
Relações Públicas e Marketing	2	Relações Públicas / Marketing

Quadro 2.3.2.3 – Recursos humanos: sugestão de quantidades e áreas de formação – Fonte: Elaborado pela própria

Os recursos materiais afectos são aqueles necessários à performance requerida pelo serviço.

2.4 Estrutura de uma Rede Interna de Partilha para a Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa

A comunicação interna tem um papel fundamental na criação da cultura organizacional, esta interacção entre todos os elementos que compõem o quotidiano das organizações é a própria essência do fluxo que deve conter todas as informações que consecutivamente irão levar ao saber colectivo. Nesta vertente e em consequência da necessidade de uma rápida circulação de informação, juntamente com a dispersão dos colaboradores e a necessidade de uniformização dos procedimentos, torna-se necessário definir uma ferramenta de divulgação de conteúdos. Neste sentido e após definido e proposto anteriormente o modelo de Gabinete de Comunicação para a FLUL e procurando colmatar nesta organização algumas lacunas existentes como a ausência de uma Rede Interna de Partilha, procedeu-se à análise de vários modelos deste tipo em Instituições de Ensino Superior, com o intuito de conceber uma estrutura sólida adaptada a esta realidade.

Tendo em linha de consideração o abordado anteriormente, procedemos agora à elaboração de linhas orientadoras da Rede Interna de Partilha FLUL. Esta consiste num portal informatizado, acessível através do *site* institucional da Faculdade de Letras (www.fl.ul.pt) que possibilita a informação integrada e disponível em toda a rede, que pode e deve ser regularmente adaptada e actualizada.

A Rede Interna de Partilha deverá ser percebida como a única fonte de informação e aplicações corporativas, isso significa que se existem aplicações ou recursos paralelos, devem ser tomadas as medidas necessárias para evitar dúvidas sobre qual das duas fontes acolhe a informação ou aplicação que se procura, evitando uma dispersão da informação, podendo ser utilizados *links* na convergência de sistemas, não se pretendendo de todo eliminar qualquer sistema existente. O êxito do desenvolvimento de uma Rede Interna de Partilha reside na ideia da centralização de procedimentos e combate à duplicação de informação de modo a seleccionar, focalizar a informação importante em que num espaço único se tem acesso a tudo, diminuindo a possibilidade de passar despercebida informação importante. Composta por duas vertentes, uma técnica e outra de conteúdo, deve contar com o apoio do Gabinete de Informática na vertente técnica e o conteúdo será actualizado pela equipa de Gestão das TIC.

Contudo e atendendo às variadas limitações com que nos deparamos, seria quase impossível criar um sistema de raiz numa faculdade centenária que possui implementados os seus próprios sistemas de informação de *backoffice* encontrando-se no activo por toda a UL, geridos pela Reitoria (Anexo G), deste modo, propõe-se uma adaptação coerente utilizando os sistemas actuais tal como foi referido. Esta ligação estará acessível através

da rede com fios (nas instalações da FLUL) ou através de uma ligação VPN²³ que permite que a partir de casa ou de outro local se possa aceder à rede privada da Universidade de Lisboa e dessa forma usufruir dos serviços internos da UL (como por exemplo a Biblioteca Online ou a Rede Interna de Partilha da Faculdade).



Figura 2.5.1 – Acesso geral à Rede Interna de Partilha de acordo com o tipo de utilizador – Fonte: Elaborado pela própria

O acesso à plataforma (Rede Interna de Partilha), deve ser restrito tendo que o utilizador obrigatoriamente possuir uma conta activa na FLUL (nome-do-utilizador@fl.ul.pt), seguidamente será necessário proceder à respectiva autenticação através de *login* e *password*. A Rede Interna de Partilha apresenta um layout semelhante em todos os públicos (campo institucional; área de trabalho e área pessoal), no entanto a informação é variável consoante o tipo de público (Alunos; Docentes/Investigadores; não Docentes).

²³ *Virtual Private Network.*

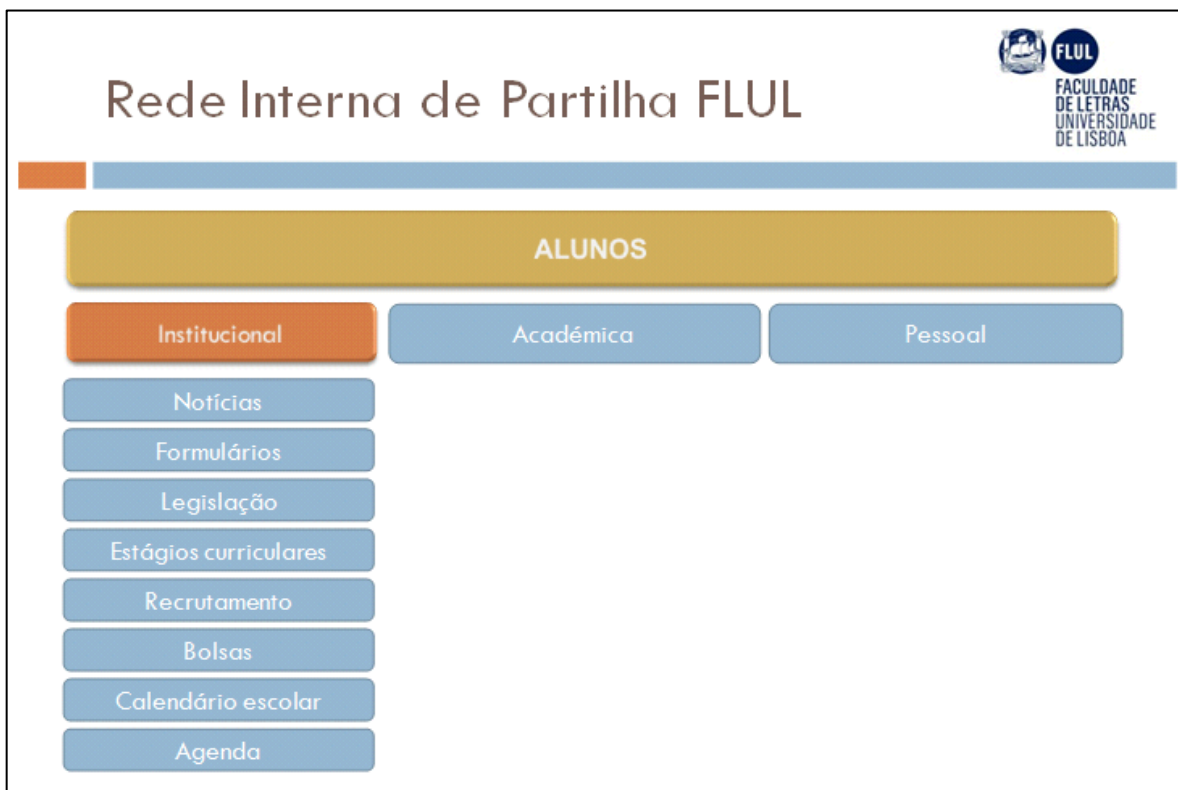


Figura 2.5.2 – Campo dedicado às informações institucionais no ambiente Alunos – Fonte: Elaborado pela própria

A área exclusiva dos Alunos da FLUL campo institucional disponibiliza um acesso rápido e eficaz de toda a informação e serviços considerados relevantes durante todo o percurso académico, o aluno tem acesso ao campo *Institucional* onde encontra as principais notícias da Faculdade de Letras e da Universidade de Lisboa, permitindo uma actualização diária do meio que o rodeia. Tem também todos os formulários de que precisa disponíveis (formato pdf) assim como legislação diversa para que possa estar informado.

Com a actual recessão que não só limitou os recursos financeiros dos alunos, como diminuiu a oferta de emprego após os estudos, a área de estágios curriculares e recrutamento, têm como principal objectivo qualificar, formar e dar alguma experiência ao aluno para que possa facilitar a sua entrada no mercado de trabalho. Ainda no campo financeiro e com uma crescente taxa de desistência ao nível do ensino superior os alunos poderão obter informações e candidataram-se a bolsas de estudo e de mérito social. O calendário escolar reúne informação sobre férias, épocas de exames entre outros para que o alunos possa coordenar e gerir os seus estudos. Na agenda são divulgados todos os eventos culturais, respectivas datas, local de realização, possibilitando ao aluno uma auto-formação de acordo com os seus interesses.

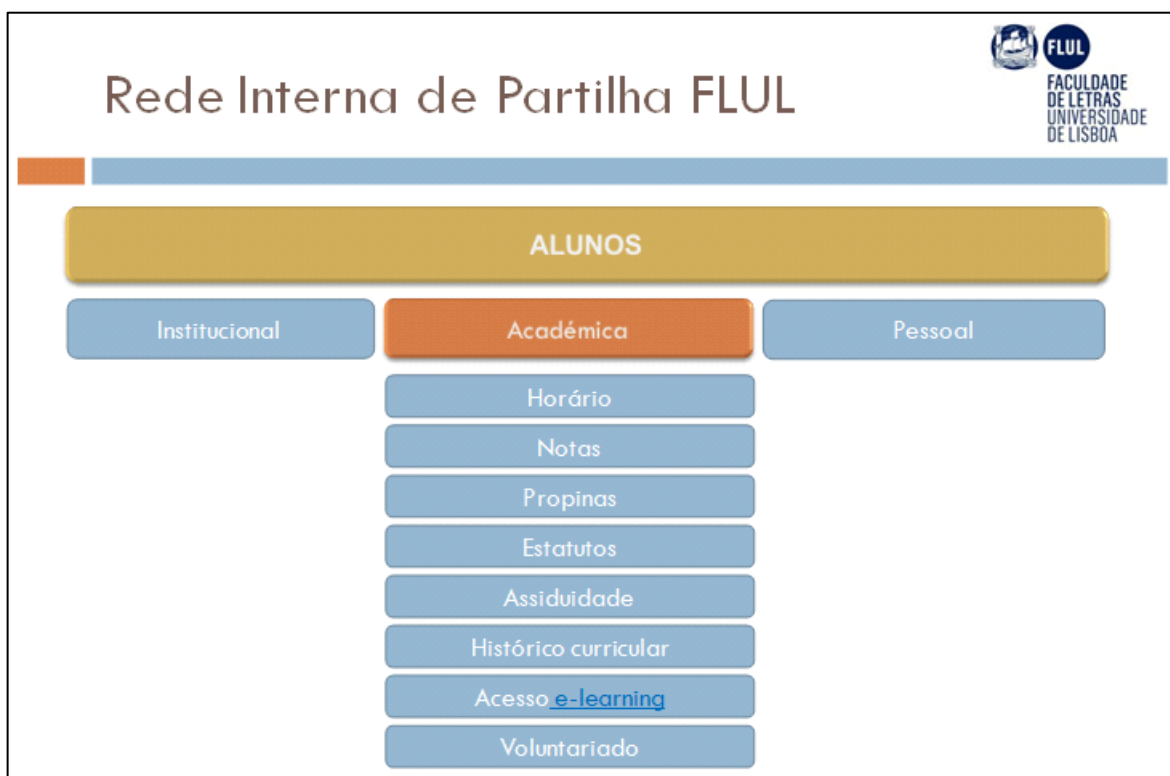


Figura 2.5.3 – Campo dedicado à área de trabalho académico dos Alunos – Fonte: Elaborado pela própria

O espaço destinado à “área académica” é de crucial relevância para o Aluno pois é aqui que se encontra a informação imprescindível para o desempenhar da sua função, permitindo-lhe coordenar o seu trabalho e tempo, saber quais as notas lançadas, qual o plano de propinas que detém, datas de pagamentos efectuados e possíveis atrasos. Informa também o aluno se tem o Estatuto de Trabalhador Estudante activo e em que ano esteve a usufruir dele. Pode verificar a sua assiduidade por unidade curricular, onde constará inclusive faltas justificadas e injustificadas (esta informação será referida mais à frente na área dos Docentes/Investigadores). A existência de um histórico curricular facultará ao aluno o acesso a uma estrutura pré-definida que se assemelha a um quadro resumo do seu percurso académico a nível curricular, que inclui a nota de cada unidade curricular assim como a média final à data consulta, permitindo um controlo e acompanhamento e evolução da sua prestação como Aluno (no sentido de chegar a uma média que pré- estabeleceu ou melhorar a que tem). Terá também neste espaço referência à data de início do curso; nº de aluno; o curso que frequenta; estado actual (activo ou inactivo) e a data de validação para um novo ano lectivo. O sistema de *eLearning* da UL é uma plataforma que permite aos alunos interagir com o corpo docente e com os colegas e aceder a conteúdos académicos nas áreas de estudo designadas, deste modo e para

evitar a saída de um mesmo ambiente foi disponibilizado um *link* de acesso. O voluntariado está ligado ao *Programa de Voluntariado na FLUL* (PV-FLUL) e destina-se a estudantes de qualquer curso e ciclo da FLUL, que devem estar matriculados no presente ano lectivo e frequentar a *Acção de Formação de Iniciação ao Voluntariado Universitário*, dinamizado pelo Serviço de Apoio ao Aluno. Este programa tem como incentivos: créditos em fotocópias e folhas de teste; regime especial no empréstimo de obras literárias na Biblioteca da FLUL; atribuição de Estatuto especial para realização de exames; prioridade no processo de inscrição nas unidades curriculares do ano lectivo seguinte; referência do trabalho voluntário no Suplemento ao Diploma.

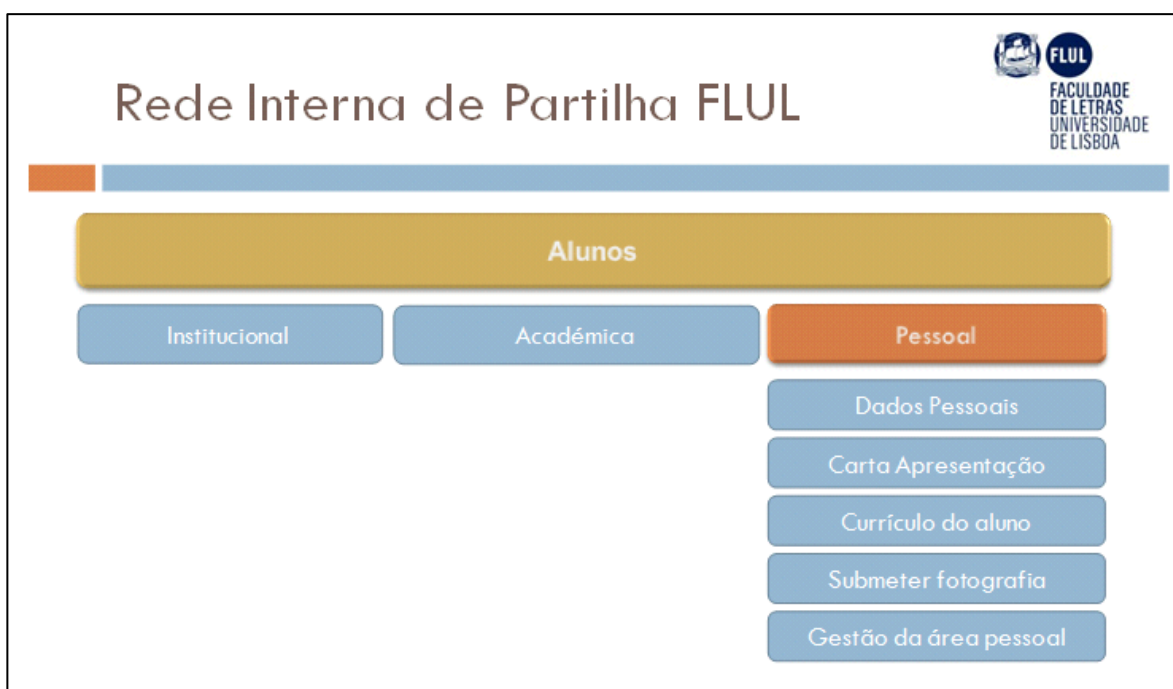


Figura 2.5.4 – Espaço de promoção e empregabilidade reservada ao Aluno – Fonte: Elaborado pela própria

O aluno neste espaço designado por “área pessoal”, encontra os seus dados pessoais, pré-definidos assim como toda a informação necessária na preparação para o mercado de trabalho, são disponibilizados alguns exemplos modelo que permitem auxiliá-lo na elaboração da sua carta de apresentação e *curriculum vitae* (modelo europeu) com a opção de submeter fotografia (facultativo). O objectivo é promover e consciencializar e familiarizar o Aluno na actualização e adaptação destes documentos fundamentais na resposta a anúncios de emprego. Na gestão da área pessoal haverá uma opção que disponibilizará *online* (acesso directo no site institucional) uma estrutura concebida pela plataforma onde reúne a carta de apresentação, *curriculum vitae* e fotografia, a disponibilização desta informação permite às empresas que estejam interessadas em recrutar pessoal um acesso directo à área de formação pretendida.



Figura 2.5.5 – Informação Institucional adaptada a Docentes/Investigadores – Fonte: Elaborado pela própria

Constantemente preocupados com a gestão do tempo, que despendem na preparação de aulas, nas tarefas que acumulam nos departamentos e ainda as aulas que leccionam, os Docentes/ Investigadores vão encontrar neste ambiente um local único de acesso que reúne tudo o que precisam para trabalhar e consultar a título pessoal libertando-os da gasto de tempo no acesso a diferentes locais e deslocações desnecessárias para pedido de equiparações a bolseiro, ajudas de custo e outras autorização. A área Institucional, encimada pelo “quem somos”, permite ao Docente/Investigador sempre que necessário sustentar ao nível histórico qualquer trabalho ou projecto que esteja a elaborar evitando o regresso ao *site* institucional, que de qualquer forma poderá ser permanentemente um complemento sempre que a isso obrigue. As notícias e agenda cultural tal como no ambiente Alunos tem intuito meramente informativo de eventos a realizar nas instalações FLUL. Fundamentais para a tomada de conhecimento de decisões e mudanças oficiais nos procedimentos, as “circulares internas” permitem evitar a distorção na transmissão da informação e duplicação desta por *email* institucional.

Os Docentes/ Investigadores vão poder ainda consultar as tabelas salariais com intuito informativo da carreira, categorias e vencimentos correspondentes, tendo acesso a formulários (com formato pdf e possibilidade de *download*) e a possibilidade de os

preencher em formato digital com a opção de os submeter (sendo entregue no respectivo serviço) ou *download* para preenchimento manual. Desta forma pretende-se dar autonomia e agilizar processos que por vezes se tornam demasiado morosos pela falta de disponibilidade ou por não terem o formulário para preenchimento. O campo dedicado à legislação e repetido ao longo dos três ambientes é de extrema necessidade, pois sendo esta uma organização pública todos os procedimentos ou decisões são apoiados por leis, despachos, estatutos (Estatuto de carreira de docente; Estatuto de carreira de investigação científica) ou outros documentos legais. Tendo disponível este tipo de documentação, o utilizador poderá consultar directamente a fonte.

De grande importância, o “calendário escolar” apoia o Docente/Investigador na gestão e planificação de aulas, tarefas e marcação de avaliações. No entanto, o professor tem também disponível a “consulta” permitindo o acesso a informações individuais (se tem estatuto trabalhador/estudante, se é repetente, entre outras) de todos os alunos inscritos nas suas cadeiras (evitando as actuais fichas de aluno).



Figura 2.5.6- Área reservada ao desempenho do trabalho de Docentes/Investigadores – Fonte: Elaborado pela própria

Apresentado como o campo dedicado ao trabalho efectivo do Docente/Investigador, e sendo sempre passível de adaptar e actualizar a informação, possibilita o lançamento de sumários e notas (que são actualmente disponibilizados no *NetPa* ou *Portal Académico*: também consultado pelos alunos), reserva de salas e materiais didáticos (ficando com o recibo de recepção) evitando deslocações à Informática para o preenchimento de requisição em papel.

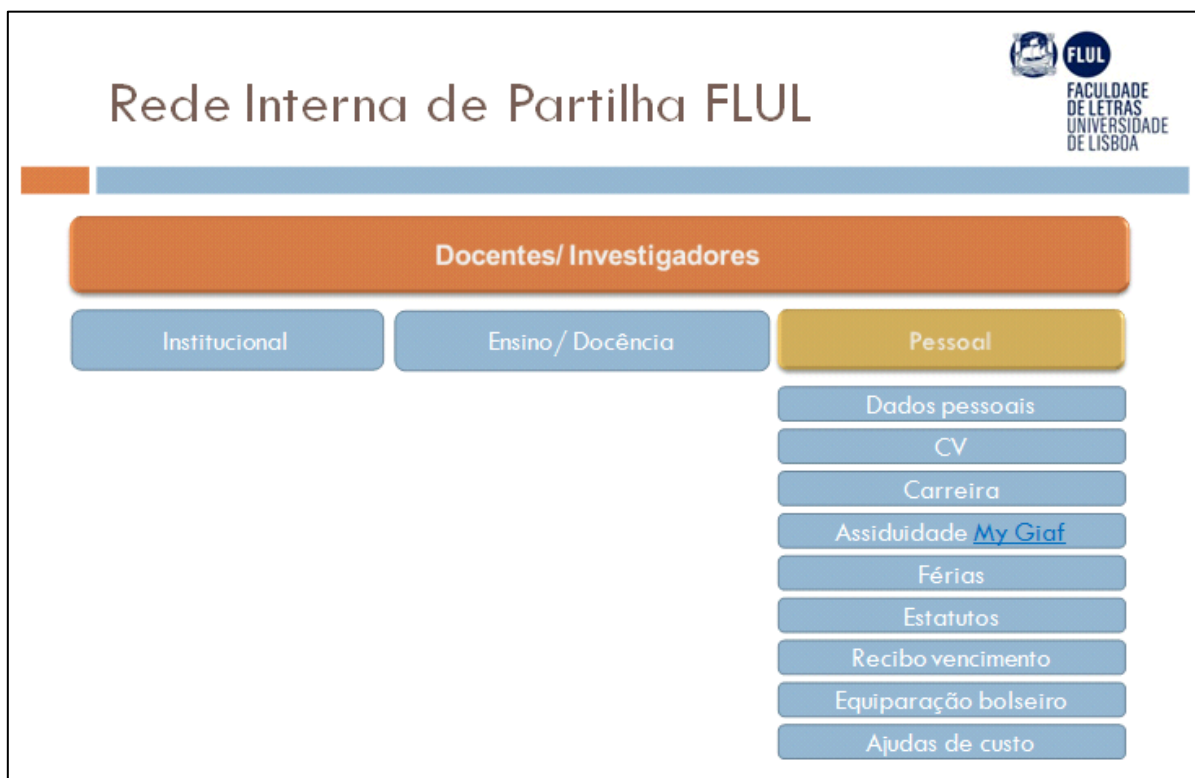


Figura 2.5.7- Área reservada a dados pessoais de Docentes/Investigadores – Fonte: Elaborado pela própria

Este é um espaço pessoal para Docentes/Investigadores, que permite a estes disponibilizar o seu *curriculum vitae*, saber o ponto em que se encontra na carreira, assim como o acesso através de um *link* ao *My Giaf* para justificar faltas e tratar da marcação de férias. Estes podem consultar estatutos que têm ou já usufruíram em anos anteriores, consultar recibos de vencimento (com possibilidade de download), pedidos de equiparação a bolseiro incluindo destino, evento e respectivas datas (histórico total de anos), ajudas de custo solicitadas.

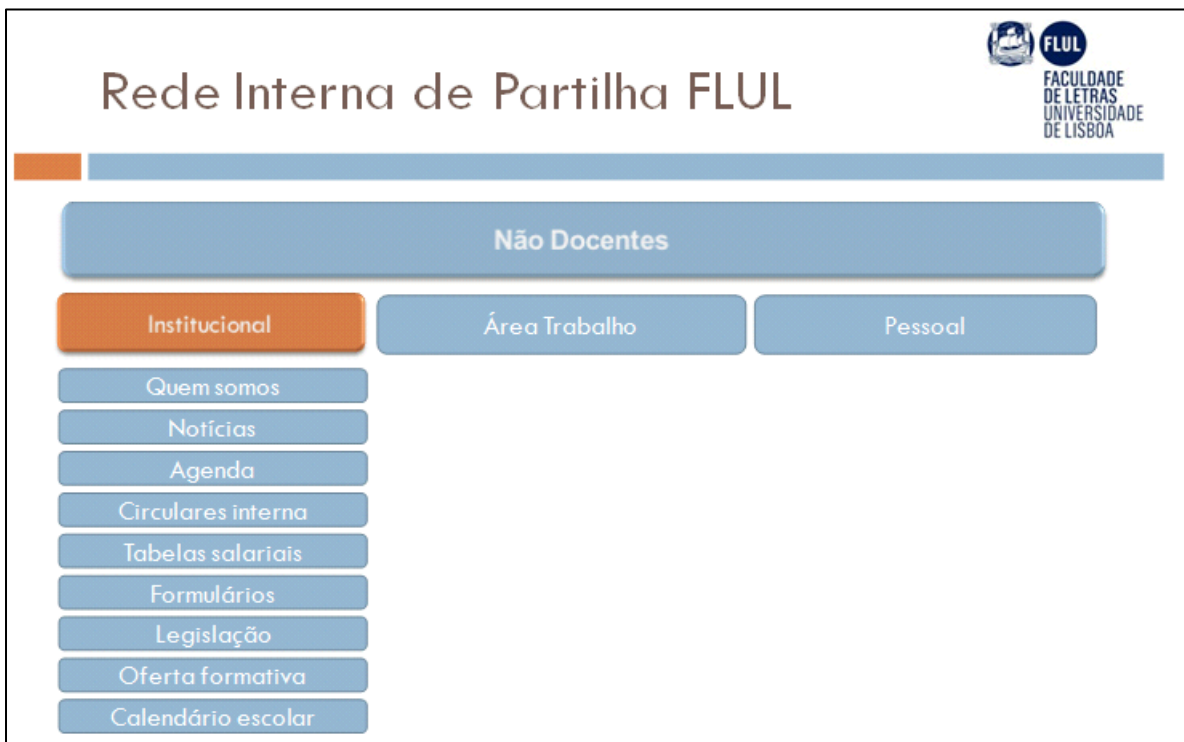


Figura 2.5.8 – Informação institucional adaptada às necessidades dos funcionários – Fonte: Elaborado pela própria

Ajustado ao ambiente para os funcionários, a “área institucional” apresenta características semelhantes comparativamente com mesma área no ambiente Docentes/Investigadores, apresentando no actual, o acréscimo da oferta formativa. Esta justifica a sua referência apenas neste ambiente pelo facto de tendencialmente ter vindo a crescer o grau de exigência para com os funcionários no desenvolvimento das tarefas, sendo-lhes exigida a consecutiva acumulação de funções e polivalência

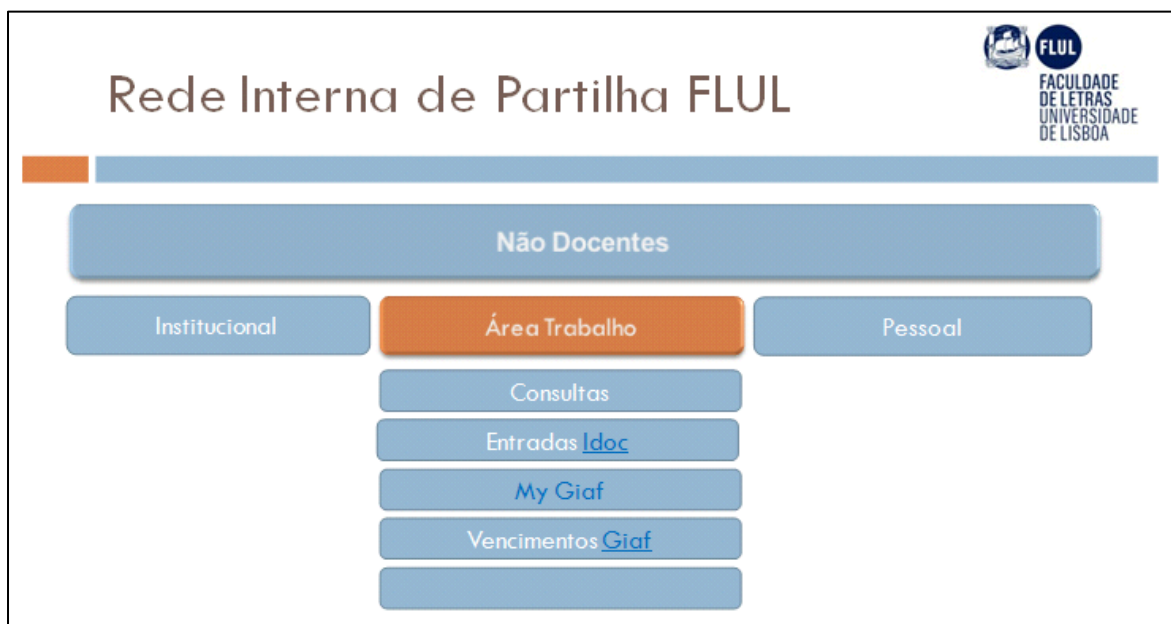


Figura 2.5.9 - Área configurada ao tipo de função que o funcionário desempenha: exemplo de funcionário da Secção de Pessoal – Fonte: Elaborado pela própria

É de salientar que este é o único ambiente em que a “área de trabalho” surge automaticamente reconhecida e adaptada à função que o funcionário presta na FLUL, ou seja, se o funcionário for de serviços académicos, informática ou de um secretariado departamental terá outro tipo de campos definidos. Procedemos à sua análise tomando como exemplo, um funcionário da Secção de Pessoal. Neste caso verifica-se na opção “Consultas”, a possibilidade de acesso (a autorização é atribuída de acordo com a privacidade dos dados) aos processos de pessoal docente e não docente, onde se pode dar entrada e saída de documentos no *Idoc* e proceder ao controlo de assiduidade (faltas e férias) através do *My Giaf*. Com entrada directa no *Giaf* permite ao funcionário a consulta de cadastros (historial de pessoal docente e não docente), abonos, descontos, processar vencimentos e gerir a avaliação de desempenho.

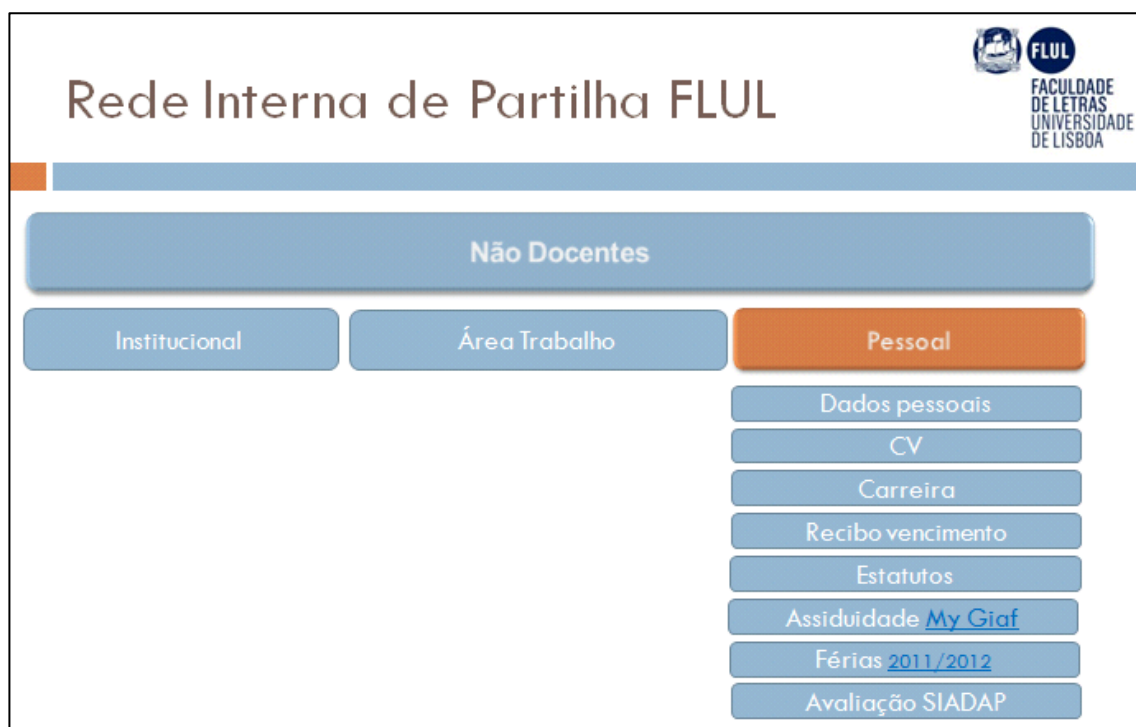


Figura 2.5.10 – Área atribuída às informações pessoais dos funcionários FLUL

Tal como o nome indica esta é uma área dedicada aos dados pessoais do funcionário, onde poderá carregar o seu *curriculum vitae* e actualizá-lo sempre que se justifique. Possibilita ainda o acesso à carreira e categoria que este ocupa no mapa de pessoal da FLUL assim como a datas de alteração do seu estado (sempre que este tenha ocorrido). Pode pesquisar e proceder ao *download* ou impressão de todos os recibos de vencimento (formato pdf) desde o início de funções na organização. Pode consultar: datas das actuais férias e de outros anos anteriores se necessário; saber se tem estatuto trabalhador/estudante activo; controlar e justificar faltas e submeter férias (que aguardam autorização do serviço); o histórico das avaliações assim como a avaliação do ano decorrente.

CONCLUSÃO

1. Efeitos esperados- o reforço da comunicação na FLUL

A reforma e o aumento da qualidade da Administração Pública vieram implicar numa melhoria dos serviços públicos em termos de qualidade, eficácia, eficiência suportados por soluções modernizadas e actuais que vieram contribuir para um aumento da competitividade das organizações. No entanto e de acordo com Carapeto e Fonseca (2005), estas organizações altamente especializadas advindas da profunda mudança que se deu no decorrer do século XX, sustentaram os seus serviços na burocracia, frequentemente associada à ineficiência e morosidade dos serviços prestados, o que por sua vez trouxe disfuncionalidades. Malgrado o facto de ter havido modernização em variados sectores da administração, ainda é visível alguma resistência à mudança por parte das organizações e respectivos funcionários, que estavam habituados a padrões e rotinas largamente enraizados tendendo a dificultar a introdução de novas práticas de inovação. Estas disfuncionalidades, detectadas no decorrer da sua actividade impulsionaram a aplicação de reformas que segundo Pollitt e Bouckaert (2004) são entendidas como um meio para alcançar um fim e não um fim em si mesmo. É neste sentido que Madureira (2004) destaca dois objectivos inerentes à Reforma da Administração Pública, nomeadamente, o aperfeiçoamento das condutas com o resultado final de melhoria do funcionamento das organizações e a substituição das formas de gestão. Procura-se desta forma responder à insuficiente organização e simplificação de procedimentos, demasiado apego à fomalidade, excesso de burocracia, falta de neutralidade, descontinuidade e insuficiência de mecanismos de *accountability* que por sua vez motiva a desresponsabilização. Nesta perspectiva e na visão de Pollitt e Bouckaert (2004), a Reforma da Administração Pública consiste essencialmente em alterar as estruturas e os processos com o objectivo de melhorar a sua qualidade.

Nesta contextualização, as Universidades iniciaram assim um processo de modernização administrativa, caminhando no sentido de simplificar os procedimentos e procurando um serviço de qualidade que ambiciona responder às necessidades dos utilizadores, pois, segundo Denhardt (2003: 59-60), os cidadãos apresentam-se não apenas como consumidores, mas também como proprietários e accionistas do Estado tendo conquistado uma consciência cada vez mais informada dos seus direitos e deveres, o que os torna cada vez mais exigentes.

Foi na procura de promover a aproximação da Administração Pública e o cidadão apostando na qualidade dos serviços que surge o *New Public Management*, modelo que de acordo com Araújo (2002) veio implicar mudanças nas estruturas, nos métodos de trabalho

e nos procedimentos, implementando programas para a promoção das mudanças culturais. Percebe-se então que, independentemente do tipo de organização, esta revela sempre uma cultura que representa um somatório de *inputs* técnicos, administrativos, políticos, estratégicos, táticos, em consonância com factores psicossociais.

Seleccionada como o *case-study* do actual projecto, a Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, tem como desafio identificar o perfil da cultura da organização assim como os seus *stakeholders* permitindo estabelecer uma política de comunicação interna que favoreça os objectivos da organização. Devem ser tomadas decisões sobre directrizes administrativas mais eficazes e eficientes, identificar os problemas e as necessidades dos seus colaboradores, sempre considerando as redes informais de comunicação, que são potenciais veículos de ideias, ordens e informação motivacional. Numa abordagem que se perspectiva ambiciosa foram tidos em conta dois vértices principais para atingir os objectivos que propuseram, em que se pretendeu com o actual projecto dar continuidade, através da sua implementação, ao processo de aperfeiçoamento da comunicação na Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, modernizando, inovando e uniformizando procedimentos e serviços numa procura constante de qualidade e excelência.

Considerando que uma “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” (Carapeto e Fonseca, 2005), a Faculdade de Letras deve apostar na construção e fortalecimento da sua imagem e identidade através da agilização e simplificação interna e externa dos meios comunicacionais; a aposta nas novas tecnologias; a implementação de uma Rede Interna de Partilha FLUL na totalidade sustentados por um Gabinete de Comunicação que aspira ser um exemplo de boas práticas a seguir por todas as unidades orgânicas constituintes da Universidade de Lisboa contribuindo assim para o seu sucesso.

No entanto, e tendo em conta as limitações detectadas, partimos para o ponto seguinte com a expressão milenar: “ Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças.” Sun Tzu (500 a.C).

2. Factores internos de limitação do modelo

Tal como referido anteriormente, o *New Public Management* surge como um novo modelo, procurando aproximar o modelo de gestão pública da privada, o que na perspectiva de Peters (2000) levou a alguns excessos, uma vez que a procura em tornar os

serviços mais eficazes e eficientes levou ao denegrir de importantes valores do serviço público. Procura-se desta forma, que as organizações não sejam unicamente avaliadas pela excelência dos seus serviços, mas devem ser igualmente excelentes na forma como exercem as suas responsabilidades políticas, sociais e ambientais Bovaird e Russel (2007).

Assim, e na sequência do modelo gestor acima referido, enraizado na ideia da escolha racional, assiste-se o surgir de um novo paradigma, o *New Public Service*, preconizado por Denhardt, o qual consiste num repositório de ideais e linhas de orientação para o papel da Administração Pública, no qual fomenta a transparência dos processos e a participação e envolvimento e integração dos cidadãos, prestando-lhes serviços públicos com distintos níveis de qualidade, que venham a corresponder às exigências e necessidades concretas de quem deles necessita.

As alterações nas estratégias governativas, têm vindo a colocar o cidadão no cerne das atenções quanto ao desenvolvimento e implementação de serviços a prestar. Apesar do esforço que tem vindo a ser feito no sentido de melhorar o serviço prestado aos seus utilizadores, a Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa deverá investir e procurar alternativas mais eficientes que se reflectam na eficácia dos serviços e satisfação dos seus utilizadores.

Procurando encontrar pontos de mudança, o planeamento do modelo preconizado partiu da identificação das fraquezas da organização em estudo, decorrentes da resistência à implementação de novas ideias, na falta de normalização de procedimentos, na demora de prestação de serviços e na resolução de problemas e défice de atendimento ao público que se reflecte numa prestação de serviços deficitária essencialmente em termos comunicacionais. É neste sentido que Gomes (2001), afirma que a comunicação começa por ser um instrumento de mudança, em que a reforma passa pela capacidade de modificar atitudes e comportamentos dos funcionários e cidadãos em geral, pois esta deve ser vista como determinante para o desenvolvimento das relações interpessoais em que se torna essencial motivar os membros da organização, já que a existência da comunicação bem estruturada ajuda à satisfação dos seus colaboradores, sendo que através desta podemos conhecer a cultura e a identidade de uma organização Luhmann (2007).

Enumerados os problemas em sede de diagnóstico da actual situação comunicacional existente na FLUL, o modelo proposto deverá ser capaz de dar resposta às falhas enunciadas. Conforme referido ao longo deste trabalho, a concepção de um modelo Gabinete de Comunicação vem criar uma base estrutural de linhas orientadoras para uma boa gestão comunicacional, a Rede Interna de Partilha surge de um prolongamento do modelo e vem promover a agilização e uniformização de procedimentos, a unificação da informação procurando uma melhoria na prestação dos serviços, nomeadamente no

atendimento ao público. Nesta perspectiva Ingraham (2000) defende que a introdução de sistemas e tecnologias de informação e comunicação na Administração Pública tem demonstrado um grande potencial inovador, sendo estes um veículo privilegiado de reestruturação, tendo vindo a ser empregues para integrar e melhorar a acessibilidade aos serviços da Administração Pública.

Este projecto propõe assim investir numa política de novas tecnologias e introduzi-las com intuito modernizador e inovador em que a comunicação deve ser de excelência tanto interna como externamente, pois “In any exhaustive theory of organization, communication would occupy a central place, because structure, extensiveness, and scope of organizations are almost entirely determined by communication and technique.” (Rocha, 2010: 125).

3. Factores externos de limitação do modelo

O modelo de Gabinete de Comunicação e a proposta de uma Rede Interna de Partilha não são um fim em si mesmos. Pelo contrário: a sua implementação e manutenção só fazem sentido enquanto instrumentos multifuncionais e transversais a todos os serviços estendendo-se a outras unidades orgânicas. Assim, os factores externos susceptíveis de limitar o modelo entrecruzam-se fortemente com a natureza da FLUL.

Segundo Sun Tzu (500 a. C), esta é a fase em que devemos proteger-nos contra as ameaças. Portanto, iremos utilizar esta última reflexão como ponte entre o modelo apresentado neste projecto e as limitações externas, as quais podem vir a ser restritivas.

Atravessando a maior crise financeira desde os anos 20, Portugal e todos os países constituintes da União Europeia têm visto serem reduzidos os seus financiamentos pelo Banco Central Europeu, desta forma e para cumprirem metas acordadas a nível internacional vêm-se obrigados a implementar medidas de austeridade, que implicam cortes nas despesas e consequentemente no Orçamento de Estado reduzindo a parcela atribuída às Instituições de Ensino Superior como é o caso da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa. A sua dependência para com o poder político manifesta-se na obrigatoriedade de cumprimento do Contrato de Confiança com o Governo, nas limitações à contratação de pessoal, e como tal, na dependência excessiva do financiamento estatal.

Este contexto propicia uma diminuição demográfica nas faculdades devido à falta de oferta de emprego, o que se manifesta na redução da procura por parte dos estudantes, diminuindo as receitas destas organizações e colocando-as em maiores dificuldades financeiras. Com a diminuição da procura torna-se urgente às Instituições de Ensino

Superior adaptarem a sua oferta, através da extinção e criação de novos cursos com o intuito de cativar os candidatos e produzir mais receitas.

A proposta deste modelo atendendo às suas características e efeitos práticos procura melhorar a imagem institucional, apostando na modernização, rapidez e eficiência dos resultados comunicacionais. Com o esforço de ambas as partes (*stakeholders* e do próprio organismo) ambiciona-se projectar essa imagem de referência, cativando novos públicos, que por sua vez contribuem com novas receitas, o que se reflecte numa menor dependência do poder político caminhando para uma autonomia financeira.

A Reforma administrativa é sempre numa tentativa de modernizar algo que já não corresponde às necessidades existentes, apresentando-se como um processo de mudança, destinado a ajustar as estruturas e o funcionamento administrativo, em sintonia com as pressões do ambiente político e social (Rocha, 2001). Esta é portanto, necessária, tanto pela importância que assume o custo da despesa pública, como pelas questões da equidade e pela necessidade de melhorar os indicadores de produção da organização pública (Pollitt e Bouckaert, 2000: 7; Pitschas, 2007: 51), aumentando assim a capacidade dos serviços públicos responderem às expectativas dos cidadãos (Mozzicafreddo, 2007: 9).

Pela nossa parte, acreditamos que o modelo venha a contribuir para os objectivos definidos. Esperamos que, apesar dos constrangimentos, a vertente comunicacional da FLUL venha a ser implementada, desenvolvida e aprofundada, pois neste contexto o modelo será um inegável contributo para a FLUL e Universidade de Lisboa cooperando para a sua evolução tecnológica, agilização e inovação dos serviços de comunicação e adaptação às reais necessidades dos seus *stakeholders*.

A realidade das Universidades não pode ser vista como algo regular e imutável, pois da mesma forma como se mudam mentalidades, se moderniza e se reestrutura, estas têm a função de acompanhar essa mudança devendo estar actualizadas pois o ensino é o reflexo de um país. Assim, valores como eficiência, eficácia e produtividade não devem ser perdidos, mas não devem competir nem estar alheados de outros, tais como democracia, transparência e equidade, devendo estes últimos comandar a nossa forma de pensar a administração.

FONTES

Constituição da República Portuguesa

Estatutos da Universidade de Lisboa

Estatutos da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa (DR. 2ª série – n.º 39 de 25 de Fevereiro de 2009).

Lei n.º 38/2007 de 16 de Agosto que aprovou o regime jurídico de avaliação da qualidade do ensino superior.

Lei n.º 49/2005 de 24 de Fevereiro, segunda alteração à Lei de Bases do Sistema Educativo e primeira alteração à Lei de Bases do Financiamento do Ensino Superior

Lei n.º 62/2007 de 10 de Setembro, que estabelece o regime jurídico das instituições de ensino superior (RJIES).

Decreto-Lei n.º 42/2005 de 22 de Fevereiro, que aprova os princípios reguladores de instrumentos para a criação do espaço europeu de ensino superior.

Decreto-Lei n.º 369/2007 de 5 de Novembro, que institui a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior e aprova os seus Estatutos.

BIBLIOGRAFIA

Ackroyd, Stephen, Ian Kirkpatrick and Richard Walker (2007), “Public Management reform in the UK and its consequences for professional organization: A comparative analysis”, *Public Administration*, 85, (1).

Alves, André Azevedo e José Manuel Moreira (2004), *Cidadania Digital e Democratização Electrónica*, Coleção Inovação e Governação nas Autarquias, Porto, Sociedade Portuguesa de Inovação.

Amaral, Diogo Freitas do (1996), *Curso de Direito Administrativo*, TOMO I, 10ª ed., Coimbra, Almedina.

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.

Araújo, Joaquim Filipe (2002), “New Public Management and the Change in Portuguese Central Government”, *International Public Management Journal*, 5, (3), p. 223-236.

Araújo, Joaquim Filipe Ferraz Freitas de (2000), “Hierarquia e mercado: a experiência recente da administração gestonária” comunicação apresentada em actas do 2º encontro INA - *Moderna gestão pública: dos meios aos resultados*, INA, Lisboa, pp. 149-161.

Bellamy, Christine (2002), “From automation to knowledge management: modernizing British government with ICTS”, *International Review of Administrative Sciences*, 68, (2) pp. 213-230.

Bilhim, João (2004), *Gestão estratégica de recursos humanos*, Lisboa, ISCSP.

Bilhim, João (2000), “Gerir a Administração Pública como uma empresa”, em Fórum 2000, *Reforma do Estado e Administração Pública gestonária*, Lisboa, ISCSP, pp. 77-84.

Bovaird, Tony e Ken Russell (2007), “Civil service reform in the UK, 1999-2005: revolutionary failure or evolutionary success?”, *Public Administration*, 85, (2), pp. 301-328.

Bovaird, Tony e Elke Löffler (2003), “Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies”, *International Review of Administrative Sciences*, 69, (3) pp. 313-328.

- Caetano, Marcello (1972), *Manual de Ciência Política e Direito Constitucional*, Tomo I, 6ª edição, Coimbra, Coimbra Editorial.
- Carapeto, Carlos e Fátima Fonseca (2005), *Administração Pública: modernização, qualidade e inovação*, Lisboa, Sílabo.
- Caupers, João (2007), *Introdução ao Direito Administrativo*, 9.ª Edição, Lisboa, Âncora.
- Chevallier, Jacques (2002), *Science administrative*, Paris, PUF.
- Cruz, Nuno (2008), *Secretaria Virtual: Exemplo de Modernização Administrativa nos Serviços Académicos da Faculdade de Belas-Artes da Universidade de Lisboa*, Trabalho de Projecto de Mestrado em Administração Pública, Lisboa, ISCTE-IUL.
- Cunha, Miguel Pina e (2002), *Introdução à qualidade de serviço: a perspectiva da gestão de recursos humanos*, Lisboa, ISPA.
- Daft, R. (2008), *Organizações: teorias e projectos*, 2ª ed., São Paulo, Cengage Learning.
- Denhardt, Janet V. e Robert B. Denhardt (2003), *The new public service: serving, not steering*, Nova Iorque, M. E. Sharpe.
- Denhardt, Janet V. e Robert B. Denhardt (2003), *The new public service: serving, not steering*, Nova Iorque, M. E. Sharpe.
- Denhardt, Robert e Janet Denhardt (2000), "The New Public Service: Serving Rather than Steering", *Public Administration Review*, 60, (6) (November/December).
- Direcção-Geral da Administração Pública (2003), *Estrutura comum de avaliação (CAF)*, Lisboa, Direcção Geral da Administração Pública, p.42-43.
- Direcção Geral do Ensino Superior - Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (2012), *FHEQ: Framework for Higher Education Qualifications* (Quadro Nacional de Qualificações para o Ensino Superior). (Online)
Disponível em: <http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/AssuntosDiversos/FHEQ/>
- Farrell, Catherine M. (2000), "Citizen participation in governance", *Public money & management*, Janeiro/ Março, pp. 31-37.
- Fonseca, Eduardo (2001), "Criação e implementação de um portal e-government: infraestructura de suporte à inovação e modernização", *Revista de Administração e Políticas Públicas*, II, (2), pp. 90-108.
- Fountain, Jane (2001), *Building the virtual state: information technology and institutional change*, Washington, Brookings Institution Press.
- Giauque, David (2003), "New public management and organizational regulation: the liberal bureaucracy", *International Review of Administrative Sciences*, 69, (4) pp. 567-592.
- 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.
- 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.
- Gonçalves, J. (2001), "Para uma Administração Pública do século XXI: o caminho das causas das buropatologias em Bilhim, J. (orgs), *Reforma do Estado e Administração - Pública Gestonária*", Lisboa, (ISCSP) Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, pp. 85-96.

- Gualmini, Elisabeta (2008), "Restructuring Weberian Bureaucracy: Comparing managerial reforms in Europe and the United States", *Public Administration*, 86 (1).
- 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.
- Jesuino, Jorge Correia, (1990) "A Universidade como Organização Paradigmática", *Revista de Gestão*, INDEG – ISCTE, IX, p. 5-7.
- Kotler, P. (2000), *Administração de marketing: a edição do novo milênio*, São Paulo, Prentice Hall.
- Leibfried, Stephan e Michael Zurn (2005), *The transformation of the State?*, Cambridge, Cambridge University Press.
- 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, pp. 325-339.
- Luhmann, Niklas (2007), *La sociedad de la sociedad*, México, Herder.
- Madureira, C. (2004), *A formação comportamental no contexto da reforma da administração pública portuguesa*, Oeiras, INA em Liliana Martins (2009), *A Loja do Cidadão de Aveiro e a Reforma da Administração Pública*, Relatório de estágio de Mestrado em Ciências Políticas, Aveiro, Universidade de Aveiro.
- Maximiano, A. (2007), *Introdução à administração*, São Paulo, Atlas.
- Mozzicafreddo, Juan (2009), "O Papel do Estado na Sociedade", em António José Telo, António Martins da Cruz e António Vitorino (coord.), (2010) *Pilares da Estratégia Nacional*, Lisboa, Edições Prefácio – Instituto de Defesa Nacional.
- 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.
- 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, pp. 147-157.
- Mozzicafreddo, Juan (1998), "Estado, modernidade e cidadania", em José M. P. Leite Viegas e António Firmino da Costa (orgs.), *Portugal, que modernidade?*, Oeiras, Celta Editora, pp. 245-283.
- Mozzicafreddo, Juan (1997; 2000), *O Estado-Providência e Cidadania em Portugal*, 1ª Ed., Oeiras, Celta Editora.
- OCDE (2002), "Public Service as an Employer of Choice", Paris, OCDE Observer, Policy Brief. (Online) Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n11/n11a04.pdf>
- Oliver, R.L. (1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Consumer Research*, 42, pp. 460-469.
- Pereira, Luiz C. B. (1995), "Estado, Sociedade Civil e Legitimidade Democrática" *Lua Nova - Revista de Cultura e Política* 36, (95) pp.86-104. (Online) Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ln/n36/a06n36.pdf>

- Pereira,
Marina (2005), *Integração de processos e modelos organizacionais*, em AA. VV., *A sociedade da informação e a Administração Pública*, Oeiras, INA, pp. 173-187.
- 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 (1997), "Policy transfers between governments: the case of administrative reforms", *West European Politics*, vol. 20, (4), Outubro, pp. 71-78.
- Peters, B. Guy (1996), *The future of governing: four emerging models*, Kansas, University Press of Kansas.
- Pires, António Ramos (2000), "A qualidade em serviços públicos", em Fórum 2000, *Reformar a Administração Pública: um imperativo*, Lisboa, ISCSP, pp. 129-135.
- 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.
- 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 (1993), "Aspects of Max Weber's Theory on Bureaucracy and New Public Management Approach", *Indian Institute of Public Administration*.
- Pollitt, Christopher e Geert Bouckaert, G. (2004), *Public Management Reform: a comparative analysis*, Oxford, University Press.
- Pollitt, Christopher e Geert Bouckaert (2000), *Public management reform: a comparative analysis*, Oxford, Oxford University Press.
- Pollitt, Christopher e Geert Bouckaert (eds.) (1995), *Quality improvement in european public services: concepts, cases and commentary*, London, Sage Publications.
- Presidência do Conselho de Ministros – Gabinete da Secretaria de Estado da Modernização Administrativa (1994), *Renovar a Administração: Relatório da Comissão para a Qualidade e Racionalização da Administração Pública*, Lisboa.
- Rego, Arménio (2007), *Comunicação Pessoal e Organizacional: teoria e prática*, Lisboa, Edições Sílabo, p.125.
- Rocha, J.A. Oliveira (2010), *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*, Lisboa, Escolar Editora.
- Rocha, J. A. Oliveira e J.Costa Dantas (2007), *Avaliação de Desempenho e Gestão por Objectivos*, Lisboa, Editora Rei dos Livros.
- Rocha, J. A. Oliveira (2006), *Gestão da qualidade: aplicação aos serviços públicos*, Lisboa, Escolar Editora.
- Rocha, J. A. Oliveira (2003), "A importância da qualidade nos serviços públicos", Fórum 2002, *Melhor gestão para uma melhor administração*, Lisboa, ISCSP, pp. 47-49.
- Rocha, J. A. Oliveira (2001), *Gestão pública e modernização administrativa*, Oeiras, INA (Instituto Nacional de Administração).

- 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.
- Snellen, Ignace (2002), "Electronic governance: implications for citizens, politicians and public servants", *International Review of Administrative Sciences*, 68, (2) pp. 183-198.
- Taylor, John (1998), "Informatization as x-ray: what is public administration for the information age?", em Ignace Snellen e Wim Van de Donk (orgs.), *Public administration in an information age: a handbook*, Amsterdam, IOS Press, pp. 21-32.
- Zuurmond, A. (2002), "From Bureaucracy to Infocracy: Are Democratic Institutions Lagging Behind?", em I.Th.M. Snellen, & W.B.H.J.van de Donk (org.), *Public Administration in a Information Age*, 3ª Ed., Amsterdam, IOS Press, p.259-272.
- Zuurmond, A. (1998), "From bureaucracy to infocracy: are democratic institutions lagging behind?", em Ignace Snellen e Wim Van de Donk (orgs.), *Public administration in an information age: a handbook*, Amsterdam, IOS Press, pp. 259-272.

SITES CONSULTADOS

Dicionário Priberam: <http://www.priberam.pt> Consultado em: Fevereiro 2012

Direcção Geral do Ensino Superior: <http://www.dges.mctes.pt> Consultado em: Fevereiro 2012

Associação Portuguesa para a Qualidade: <http://www.apq.pt/> Consultado em: Fevereiro 2012

Direcção Geral da Administração e do Emprego Público: <http://www.dgap.gov.pt> Consultado em: Junho 2012

ANEXOS

Anexo A

Principais especificidades das organizações públicas

	CARÁCTER POLÍTICO	CARÁCTER LEGAL	CULTURA ESPECÍFICA
Dimensões associadas às características específicas das organizações públicas	Dimensão institucional	Dimensão ligada à administração e gestão	Dimensão simbólica
	Dimensão de interconectividade entre actores e redes de actores (poder)	Dimensão ligada à legitimação	-----

Fonte: Giauque, David (2003:572)

Anexo B

Processo de comunicação

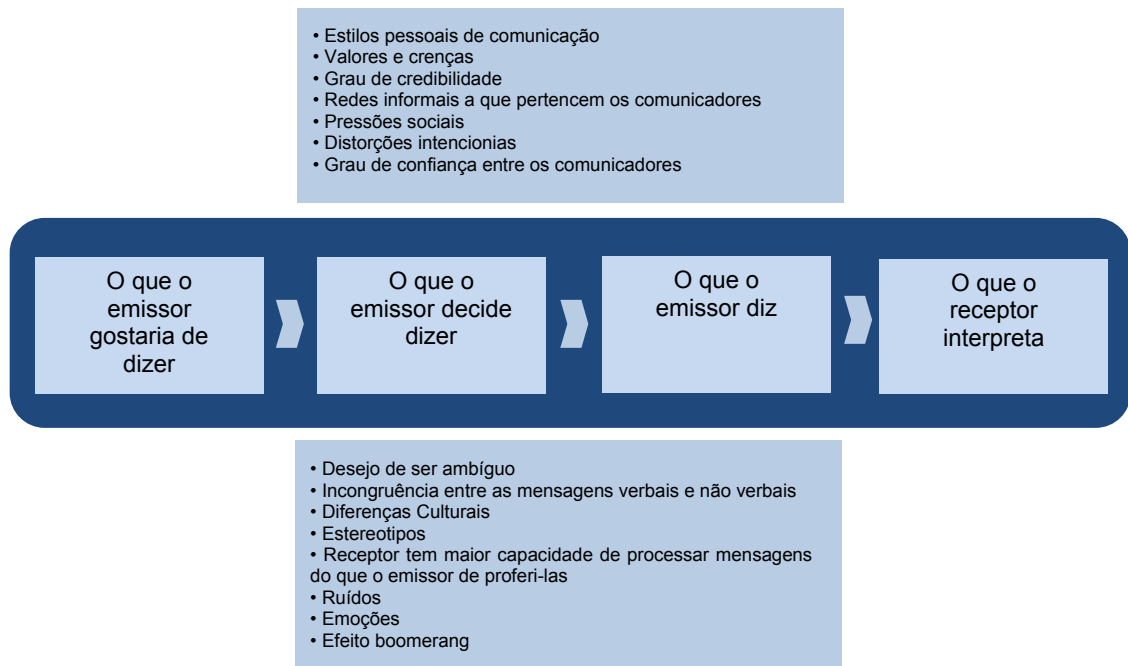


Figura adaptada de Rego (2007:125)

Anexo C

Comunicação eficaz

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

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

Anexo D

Objectivos e Competências

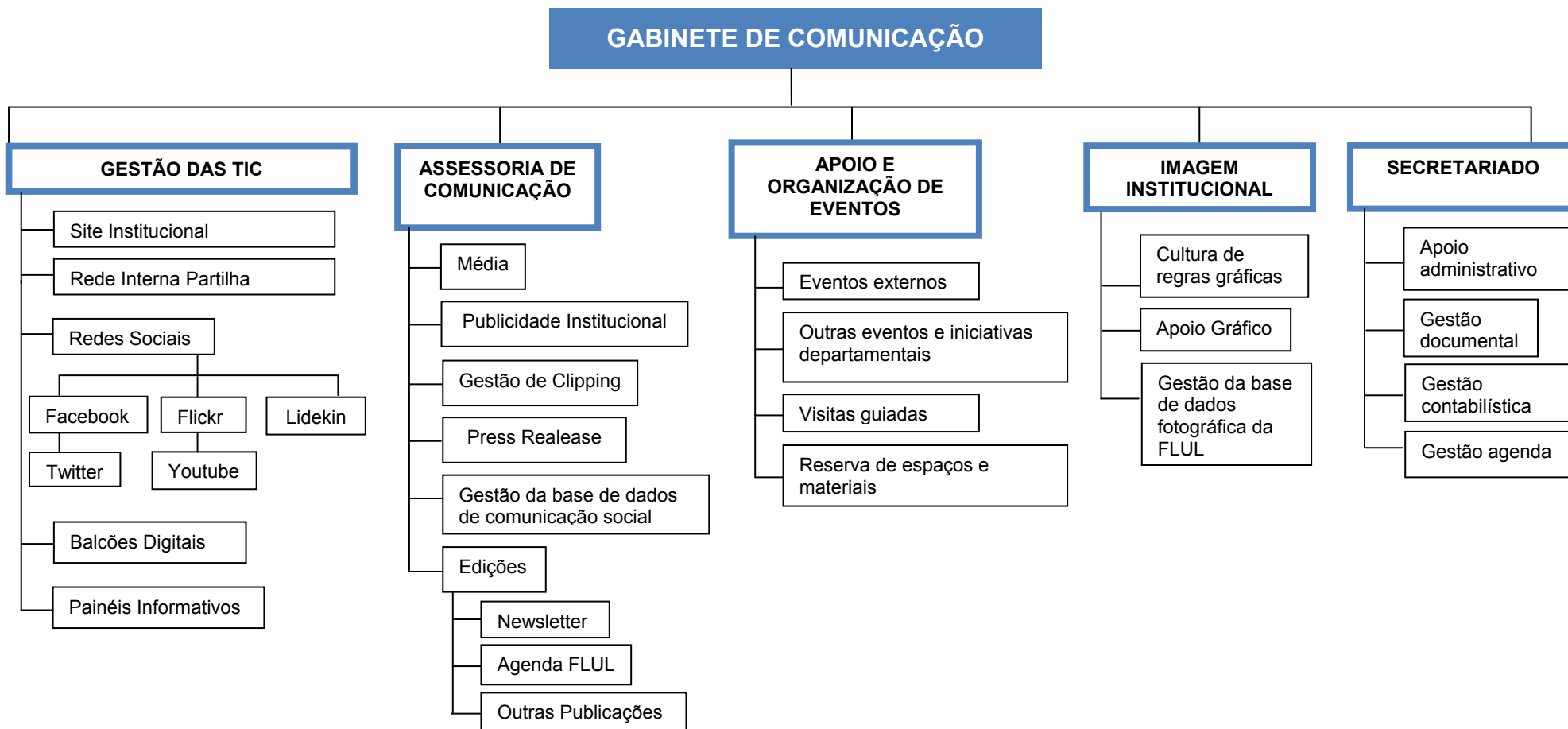
NÚCLEOS DE INTERVENÇÃO	COMPETÊNCIAS	OBJECTIVOS
Gestão das Tecnologias de Informação e Comunicação	<ul style="list-style-type: none">▪ Administrar o <i>site</i> institucional da FLUL, nomeadamente no que concerne à definição de garantia de cumprimento do plano estratégico de comunicação, análise e manutenção da estrutura de conteúdos do portal no que respeita à garantia de qualidade de conteúdos, formação e suporte aos utilizadores;▪ Gerir a rede interna de partilha da FLUL tendo em conta a actualização de conteúdos e adaptação às necessidades dos seus utilizadores;▪ Actualizar e Gerir a informação da FLUL nas redes sociais;▪ Divulgar e adaptar e disponibilizar informação nos Balcões Digitais da FLUL;▪ Difundir a informação institucional nos Painéis Informativos da FLUL.	<ul style="list-style-type: none">✓ Agilizar e simplificar a comunicação interna e externa, uniformizando e unificando informações, sistemas e procedimentos;✓ Promover a utilização das novas tecnologias defendendo um serviço moderno e inovador com Balcões digitais e Painéis informativos, Serviços <i>online</i>, possibilitando um melhor reaproveitamento de recursos.✓ Apostar na implementação de uma Rede Interna de Partilha, permitindo melhorar o atendimento ao público e melhorando o seu grau de informação;✓ Contribuir para uma imagem institucional consolidada e de excelência, prestando um serviço eficiente e eficaz.
Assessoria de Comunicação	<ul style="list-style-type: none">▪ Desenvolver conteúdos noticiosos e informativos dirigidos ao público interno e externo;▪ Publicar designadamente através de publicações informativas e promocionais sobre a FLUL em suporte impresso ou digital e para o <i>site</i> institucional;▪ Partilhar a lista de <i>clipping</i> com o público da FLUL;▪ Publicar o <i>Press Release</i> sempre que pertinente;▪ Gerir e actualizar o conteúdo das plataformas de carácter noticioso da FLUL, assegurando o seu acesso permanente;▪ Colaborar na actividade editorial da FLUL.	
Organização e Apoio de Eventos	<ul style="list-style-type: none">▪ Desenvolver acções de aproximação e captação dos públicos da FLUL, nomeadamente de públicos prospectivos ao nível do ensino graduado, pós-graduado ou outros;▪ Apoiar a organização de iniciativas de unidades da FLUL (departamentos, centros e outros) que projectem a identidade da	

	<p>organização e que contribuam para a divulgação das suas potencialidades;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover a boa representação da FLUL em iniciativas em que a FLUL seja convidada a se fazer representar (exposições, feiras e eventos); ▪ Promover o aluguer de espaços da FLUL para a realização de eventos externos; ▪ Planear, organizar e acompanhar visitas (científicas, técnicas, educativas e turísticas); ▪ Reservar espaços e materiais essenciais à realização de eventos. 	
<p>Gestão da Imagem Institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerir e manter as galerias fotográficas da FLUL organizadas e actualizadas; ▪ Produzir documentação de divulgação e os materiais promocionais da FLUL (flyers, cartazes e folhetos); ▪ Gerir a imagem institucional da FLUL e assegurar a sua promoção e divulgação para o exterior; materiais promocionais; ▪ Definir normas gráficas e produzir, organizar e controlar instrumentos de organização, divulgação em suporte escrito, audiovisual e informático. 	
<p>Secretariado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assegurar todos os procedimentos relativos à gestão documental e secretariado geral dos serviços; ▪ Assumir todo o expediente relacionado com a vertente contabilística dos serviços; ▪ Assegurar as tarefas relacionadas com a aquisição, inventariação e disponibilização do material afecto aos serviços; ▪ Gerir e disponibilizar material informativo e promocional produzido ou à guarda dos Serviços; ▪ Controlar e gerir a agenda relacionado com os serviços. 	

Fonte: Elaborado pela própria

Anexo E

Organograma do modelo de Gabinete de Comunicação



Fonte: Elaborado pela própria

Anexo F

Comunicação interna e externa do modelo de Gabinete Comunicação

Núcleos de intervenção	Áreas de intervenção	COMUNICAÇÃO INTERNA	COMUNICAÇÃO EXTERNA
Gestão das TIC	Site		
	Rede Interna de Partilha		
	Redes Sociais		
	Balcões Digitais		
	Painéis Informativos		
Edições	Newsletter		
	Agenda FLUL		
	Outras Publicações		
Assessoria de Comunicação	Média/ Mídia		
	Publicidade Institucional		
	Gestão de Clipping		
	Press Release		
	Jornalistas		
	Gestão da base de dados da Comunicação Social		
Apoio e Organização de Eventos	Futurália		
	Eventos culturais		
	Outras iniciativas departamentais		
Imagem Institucional	Cultura das regras gráficas		
	Apoio gráfico		
	Gestão da base de dados fotográfica		

Fonte: Elaborado pela própria

Anexo G

Principais sistemas de informação de *backoffice* implementados na Universidade de Lisboa

ÁREA FUNCIONAL	UNIVERSIDADE DE LISBOA
Gestão Académica	SIGES
E-learning	Moodle
Gestão Financeira	Oracle Financials, Winrest
Recursos Humanos	GIAF e My Giaf
Investigação	GPI – Gestão de Projectos de Investigação
Biblioteca	ALEPH; Dspace; RCAAP – Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal; B-on
Gestão Documental	Web doc
Service Desk	Easyvista
Central de Compras	Gatewit
Gestão de identidade do utilizador	EDIR Novell

Fonte: Elaborado pela própria com base no projecto em estudo BU-UL