



Instituto Superior de Novas Profissões

As Práticas de Comunicação Interna nas Organizações da Administração Pública em Portugal e a Valorização dos Seus Trabalhadores - estudo de caso: Projeto *Showcasing* 2015

Carla Alexandra dos Santos Freitas

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Novas Profissões para obtenção do grau de Mestre em Comunicação Integrada

Orientador: Professor Doutor Nuno Goulart Brandão

LISBOA

2016

Resumo

Com esta dissertação pretendo identificar, destacar e analisar práticas de comunicação interna implementadas pelos organismos da Administração Pública portuguesa participantes no projeto “*Showcasing* de Valorização das Pessoas” e verificar de que forma essas práticas estão orientadas para a valorização dos seus trabalhadores.

A importância da valorização das pessoas e a maior necessidade da sua motivação, designadamente em momentos de crise, como o que atravessámos nos últimos anos, é uma consciência geral da grande maioria dos trabalhadores e dirigentes. Ajudar a passar da consciência à prática é aquilo que me proponho fazer com este trabalho, dando a conhecer alguns conceitos, teorias e práticas em temas como a Cultura Organizacional, Liderança, Identidade, Responsabilidade Social e Comunicação Interna que, no seu conjunto, podem fazer a diferença numa Administração Pública que se almeja mais inovadora e criativa.

É também objectivo desta dissertação destacar o que de bem e muito bem se faz na Administração Pública Portuguesa, analisando casos reais e estabelecendo uma relação entre a teoria e a prática.

Palavras-chave: Administração Pública, Liderança, Motivação e Comunicação Interna

Abstract

Whit this research we intend to identify and analyze the internal communication practices implemented by Public Portuguese Administration witch participates in project "Showcasing of Valuing People", and check how these practices are oriented to the development of its employees.

The importance of valuing people and the greatest need of motivation, particularly in times of crisis, as we crossed in recent years, is a general awareness of the vast majority of workers and leaders. Help pass this awareness into practice is what I intend to do with this work, presenting some concepts, theories and practices in areas such as Organizational Culture, Leadership, Identity, Social Responsibility and Internal Communication, together, can make the difference in public administration which aims to more innovative and creative.

It is also goal of this thesis highlight what's good and well they do in Portuguese Public Administration, analyzing real cases and establishing a relationship between theory and practice.

Key Words: Public Administration, Leadership, Motivation, Internal Communication

Agradecimentos

Este trabalho não é apenas resultado de um empenho individual, mas sim de um conjunto de esforços que o tornaram possível e sem os quais este nunca teria existido.

Manifesto, assim, a minha maior gratidão a todos os que, em primeiro lugar, permitiram e acreditaram na implementação do projecto aqui retratado. À então Direção do INA, com uma palavra muito especial de reconhecimento para a Dr.^a Sandra Sant'Ana. E um profundo agradecimento à equipa da DCRP, Teresa Loff, Nuno Cabrita, Luisa Silva e Sara Coelho, pela paciência e pelo profissionalismo, empenho e dedicação na implementação do *Showcasing* e *Roadshow* (entre todos os outros projetos).

Aos meus amigos, ao Luís Machado, meu conselheiro e amigo, pela amizade, incentivo e permanente disponibilidade. À Fernanda e à Celeste, agradeço por tudo e mais alguma coisa.

Ao meu orientador, Prof. Doutor Nuno Goulart Brandão, pelo entusiasmo e grande capacidade de motivação, pela sabedoria transmitida, exigência e dedicação ao trabalho.

Por fim, mas principalmente, à minha família, pela paciência e apoio incondicional.

Sandra: as tuas 40 primaveras estarão para sempre associados a este Mestrado. Obrigada Barros, numa esquecerei! À minha querida Inês, agradeço todos os sábados dispensados da sua juventude pela minha causa. À minha filha Sara, sempre compreensiva e corajosa na minha ausência. À Adelaide, o apoio e todas as sextas-feiras de abrigo. Ao meu marido, companheiro e amigo, a quem tudo devo. Aos meus pais, por sempre me incentivarem a lutar.

ÍNDICE GERAL

Introdução	1
Capítulo I – Administração Pública, Modelos, Tendências e Diferenciação	5
1 Administração Pública – A Gestão do Bem Comum	5
2 As Reformas na Administração Pública	10
3 Modelos Teóricos de Organização da Administração Pública	13
4 A Ética do Serviço Público	25
5 Os Recursos Humanos na Administração Pública	30
6 Administração Pública versus Privado	36
7 A informação e Comunicação aos Cidadãos na Administração Pública	38
Capítulo II – A Gestão das Organizações e o Papel da Comunicação Interna na Gestão das Pessoas	44
1 A cultura organizacional e a identidade- fatores decisivos no domínio interno das organizações	44
2 O porquê da importância da liderança	53
3 Fatores de motivação no trabalho	58
4 A satisfação no trabalho e a responsabilidade social	62
5 O papel e as práticas de Comunicação Interna (CI) nas organizações	69
6 Canais de Comunicação Interna nas organizações	78
7 A informação e o conhecimento na estratégia das organizações	83
Capítulo III – Metodologia	86
1 Enquadramento das organizações objecto de estudo - Administração Pública	87
2 Problemática de Partida	88
3 Objetivos da Investigação	90
4 Estratégia Metodológica	91
4.1 Dados Secundários:	91
4.2 Dados primários: Inquérito por questionário	96
4.3 Universo, Amostra e Horizonte Temporal da Investigação	99
5 Limitações ao Estudo	101
6 Hipótese de Investigação	102
Capítulo IV - Estudo De Caso	103
1 Dados de Caracterização da Amostra em Estudo	103
2 Análise de Dados	109
3 Validação da Hipótese e Reflexão ao Estudo	142
4 Pistas Futuras de Investigação	143
Conclusão	146
Referências Bibliográficas	150
Anexos	160

Índice de Figuras e Quadros

Figura 1 Dimensões do Estado	6
Figura 2: A Gestão Pública e o Public Management	22
Figura 3 Emprego no sector das Administrações Públicas	32
Figura 4 Definições de Cultura	44
Figura 5 Cultura e Valores	46
Figura 6 Dimensões do Clima Organizacional	48
Figura 7 Sistema de Comportamento Organizacional	49
Figura 8 Modelo CAF, Aprendizagem e Inovação	54
Figura 9 Modelo do Impacto da Confiança nos Líderes	58
Figura 10 Teorias Motivacionais	59
Figura 11 Fatores de motivação dos TFP A.Central	60
Figura 12 Fatores de Motivação no Trabalho para TFP da A.Central – Os mais avaliados	61
Figura 13 Fatores de Motivação no Trabalho para TFP da A.Central – Os menos avaliados	61
Figura 14: Princípios da Excelência	63
Figura 15 Modelo: Um Excelente Lugar para Trabalhar	66
Figura 16 Comunicação, Cultura e Envolvimento	71
Figura 17 Canais de Comunicação	81

Índice de Quadros

Quadro 1 Síntese de Boas Práticas Presentes no <i>Showcasing</i>	93
Quadro 2 Alíneas da pergunta 1 – Variável Comunicação Interna	98
Quadro 3 Alíneas da pergunta 2 – Variáveis Motivação e Satisfação no Trabalho	99
Quadro 4 Organismos alvo do questionário	100
Quadro 5 Dados de Caracterização da Amostra- Total de Respondentes	104
Quadro 6 Dados de Caracterização da Amostra relativa à AU - Total de Respondentes	105
Quadro 7 Dados de Caracterização da Amostra relativa ao SEE- Total de Respondentes	106
Quadro 8 Dados de Caracterização da Amostra relativa à ADE- Total de Respondentes	107
Quadro 9 Dados de Caracterização da Amostra relativa à AIE- Total de Respondentes	108
Quadro 10 Média Global de respostas Grupo 1 . Variável Comunicação Interna	109
Quadro 11 Média respostas Setor ADE . Variável Comunicação Interna	111
Quadro 12 Média respostas Setor AID . Variável Comunicação Interna	112
Quadro 13 Média respostas Setor AAT . Variável Comunicação Interna	115
Quadro 14 Média respostas Setor AEE . Variável Comunicação Interna	117
Quadro 15 Variável Comunicação Interna- Comparação de Respostas por sector da AP	121
Quadro 16 Variáveis: Motivação e Satisfação no Trabalho- Amostra geral	126
Quadro 17 Variáveis: Motivação e Satisfação no Trabalho- Setor AUT	127
Quadro 18 Variáveis: Motivação e Satisfação no Trabalho- Setor SEE	129
Quadro 19 Variáveis: Motivação e Satisfação no Trabalho- Setor ADT	131
Quadro 20 Variáveis: Motivação e Satisfação no Trabalho- Setor AIE	134
Quadro 21 Variável L Motivação e Satisfação Comparação de Respostas por sector da AP	137
Quadro 22 Correlação de Pearson entre variáveis	141

Introdução

A investigação versa sobre um projecto atual, o “*Showcasing* Boas Práticas de Valorização das Pessoas”, lançado em 2015 pela Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores da Administração Pública (INA), a todo o universo da Administração Pública (AP) portuguesa. Trata-se de um projecto pioneiro na AP, através do qual se procurou a identificação de boas práticas desenvolvidas na AP, que coloquem a prioridade nas pessoas e na sua valorização, repartidas por 5 categorias: Comunicação Interna; Cooperação Interna e entre organismos; Liderar Pessoas; Desenvolver a Confiança; e Gestão da Mudança. Foram apresentadas em novembro de 2015, no “Congresso Administração Pública: Valor e Confiança”, num total de 121 boas práticas (na totalidade das 5 categorias).

No âmbito da Comunicação Interna (CI) foram apresentadas 37 Boas Práticas, directamente na categoria de Comunicação Interna, e outras acções em diferentes categorias, mas que configuram acções no âmbito das práticas de CI.

Importa salientar o conceito de “valorização das pessoas” estabelecido no regulamento do *showcasing*: “Reconhecimento da centralidade do factor-pessoas na organização e, portanto, da indispensável implementação de práticas que promovam a responsabilidade pessoal e das equipas, mas também as diferentes formas de motivação humana (intrínseca, extrínseca e transcendente), para além de níveis adequados de autonomia das atitudes e dos comportamentos, tudo no sentido de criar nas pessoas o sentimento de realização e satisfação profissional e de garantir desempenhos profissionais alinhados com a missão e os objetivos específicos da organização” (INA, 2016).

A valorização das pessoas, em causa no *Showcasing*, decorre da iniciativa e capacidades pessoais para realizar, em cada contexto concreto, boas práticas que as valorizem no sentido acima descrito.

Pela minha observação direta considero que no campo da AP ainda há muito a fazer para o desenvolvimento de um modelo de gestão destacado da tradicional hierarquia rígida, com vista à valorização das pessoas. Existe, na minha perceção, um défice de motivação na AP e de empenho na valorização dos trabalhadores. Para a

superação deste estado julgo determinante a implementação estratégica de práticas de comunicação interna que promovam o envolvimento dos trabalhadores e o envolvimento com a organização.

Importa realçar de que modo é que um estilo de liderança pode ajudar a superar este constrangimento e tirar os trabalhadores de um potencial *burnout*, seja através de factores de motivação, seja através de uma gestão estratégica da comunicação que imprima a confiança e aumente a satisfação profissional e valorização dos trabalhadores e, por esta via, os envolva na organização.

Historicamente as instituições públicas não cultivam a preocupação com os seus públicos internos. Existe uma grande diversidade de linguagem, de filosofia, de idades, de nível de escolaridade, de competências e de valores. É nesta disparidade que podem residir os vários problemas de relacionamento entre os níveis ascendente, descendente e horizontal.

Talvez por isso, são várias as recomendações de algumas instituições para a adoção de práticas que contrariem esta forma de gestão. Nenhum governo pode construir um país forte e seguro, sem um profissional capaz e serviço público inovador. Um serviço público inovador será cada vez mais vital para garantir o sucesso nacional e global. Dado o impacto de longo alcance do setor público, todos os governos têm interesse em assegurar que os seus serviços públicos estão equipados com recursos qualificados e habilitados para a prestação de melhores resultados aos cidadãos (OCDE 2014: 1).

Por outro lado, importa realçar que as Administrações Públicas em toda a Europa estão a ser contestadas pela sociedade, no sentido de demonstrarem e melhorarem o seu valor acrescentado de forma a sustentar e continuar a desenvolver o Estado Providência.

E nenhum sistema de confiança pode ser desenvolvido e mantido se não tiver como principal prioridade as suas pessoas, o ativo mais importante da organização. O respeito, a equidade, o diálogo aberto, o *empowerment*, a recompensa e reconhecimento, a atenção e apoio, bem como um ambiente seguro e saudável são fundamentais para assegurar o empenho e a participação das pessoas na jornada da organização para a excelência (CAF, 2012).

Sabe-se, igualmente, que em grande parte a eficiência de uma organização é explicada pelo seu nível de motivação. Se é difícil flexibilizar as compensações extrínsecas, como o dinheiro, promoção, entre outras, as formas de motivação deverão ser predominantemente intrínsecas e abranger motivos racionais, como a participação na formulação das políticas, o desejo de servir o sector público, ou outros factores de carácter afectivo, como programas sociais ou patriotismo (Rocha, 2010b: p. 114).

Podemos debater e aperfeiçoar modelos organizacionais ou procedimentos, mas estaremos sempre a falhar o essencial, se não falarmos de pessoas. É, neste sentido, que entendo necessário e relevante um trabalho desta natureza.

No capítulo I analisam-se as formas como evoluíram os modelos de Estado e da Administração Pública. Uma análise que demonstra uma diminuição da dimensão da Administração no contexto dos modelos emergentes, um novo paradigma que advém, sobretudo, primeiro do New Public Management e depois do Governance.

No capítulo II dá-se evidência a alguns contributos que permitam melhorar o modo de gestão na Administração Pública no caso concreto da gestão dos trabalhadores e das equipas, com base na contextualização teórica de factores determinantes, bem como evidenciar Boas Práticas que se possam importar, devidamente contextualizadas.

No capítulo III é definida a metodologia. Tratando-se de um estudo quantitativo, o processo aplicou-se, neste trabalho, de forma sequencial. Começou com uma ideia, a partir da qual foram estabelecidos os objetivos e questões de pesquisa, a literatura revista e o quadro teórico estabelecido. Seguidamente, os objetivos e questões, cujas tentativas de resposta foram traduzidas em hipótese, os dados foram analisados,

No âmbito da investigação passamos, de seguida, para os seus objetivos, problemática de partida, hipóteses e principais reflexões.

Objetivos da investigação:

- Analisar práticas de comunicação interna implementadas pelos organismos participantes no projeto “*Showcasing* de Valorização das Pessoas”.

- Promover a reflexão sobre a relevância do eficaz relacionamento com o público interno das organizações da AP, através de uma atuação de forma sistémica, ou seja, agindo no organismo como em todo, utilizando conhecimentos de comunicação e de gestão de pessoas, tendo sempre presente a identidade e a cultura da organização.

Como problemática de partida, estiveram presentes questões relativas às práticas de comunicação interna, e se estariam estas direcionadas efectivamente para a satisfação dos trabalhadores e a sua motivação. Se a comunicação interna é tida como uma mera prática de informação descendente, ou existe um sentido estratégico de promoção de coesão e criação de uma cultura organizacional e envolvimento, com o fim último da procura da satisfação dos seus trabalhadores. Por sim, se dada a complexidade da Administração Pública, há lugar a uma verdadeira política de gestão de recursos humanos que não passe apenas pela sua vertente financeira.

No estudo pretendia-se que fosse aferida a seguinte hipótese:

As práticas de Comunicação Interna implementadas pelos organismos da Administração Pública presentes no “Showcasing de valorização das pessoas” estão orientadas para a valorização pela motivação e satisfação dos seus trabalhadores.

No capítulo IV verifica-se que a hipótese é parcialmente validada com os dados obtidos. Como se poderá ver ao longo do estudo, as práticas de comunicação interna vão ao encontro das necessidades dos trabalhadores, de uma forma medianamente satisfatória.

As pistas ficaram lançadas, importa agora aprofundar o estudo, alargar a amostra, comparar resultados e tirar ilações para o universo da Administração Pública. Um trabalho que importa fazer, pela valorização das pessoas, do serviço público e, conseqüentemente, da sociedade.

Capítulo I – Administração Pública, Modelos, Tendências e Diferenciação

1 Administração Pública – A Gestão do Bem Comum

Origem da palavra (Queiró, 1978):

«Ad manus trahere: **manejar**»,

“Ad ministrare: **Servir** “

Administrar é “manejar” um conjunto de recursos com o objetivos de atingir certos objectivos. A Administração Pública (AP) é o reflexo da organização social e das suas escolhas, é a estrutura encarregue da aplicação das políticas públicas definidas pelo poder político, da prossecução administrativa do interesse público, funcionando como elo de ligação entre o poder político e o cidadão.

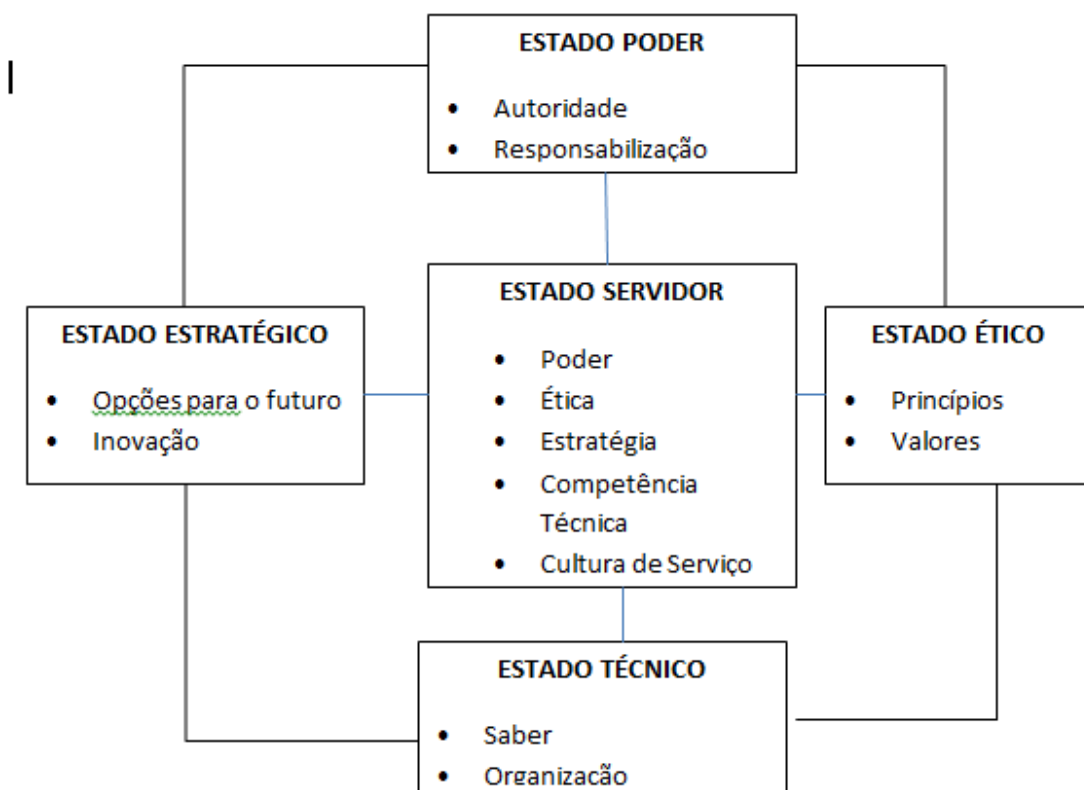
“A Administração Pública é quase tão antiga como a humanidade. Desde que os serem humanos se começaram a organizar em sociedade, viram-se obrigados a estruturar serviços em comum, com a regulação das cheias do Nilo ou os exércitos.

Falar em AP moderna remonta-nos, porém, à época do estado polícia de meados do séc. XVIII, no qual se visava dar aos funcionários do príncipe, déspota iluminado, um conjunto de conhecimentos de economia, finanças, comércio e direito que assegurassem uma administração adequada aos objetivos do Estado. Uma preocupação que teve por base o mercantilismo económico da época que, em Portugal, teve por impulsionador Marquês de Pombal (Rocha, 2013: p. 75).

A Administração Pública e o sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado, que asseguram, em nome da colectividade, a satisfação regular e contínua de interesses públicos, isto é desempenham, a título principal, a função administrativa.

O Estado pode ser caracterizado, numa forma global, nas seguintes dimensões (Corte-Real, 1994):

Figura 1 Dimensões do Estado



Fonte: (Corte-Real, 1994)

Noção de administração em geral

No seu sentido comum, administração significa uma gestão de recursos escassos, através do funcionamento de uma organização, para obtenção de certos fins, segundo determinadas finalidades e prioridades pré-definidas.

Características da administração pública

Por um lado, a administração pública implica a existência necessária de fins públicos, isto é, visa a satisfação daquelas necessidades colectivas que sejam qualificadas como interesses públicos por referência ao entendimento, em cada época, do que é indispensável ou adequado à realização das finalidades últimas da

comunidade política. A Segurança, a Justiça e o Bem estar constituem o que se tradicionalmente se designa por interesse público primário.

A lei define os “interesses públicos secundários”, que correspondem às necessidades colectivas instrumentais dessas finalidades últimas, determinando as actividades que qualifica como tarefas públicas e cuja realização atribui e impõe às entidades públicas. Essa atribuição de tarefas pode ser feita em exclusividade (uso legítimo da força, justiça, defesa, segurança pública, tributação), ou, sobretudo no que respeita ao Bem estar, com a complementação pelo sector social (não lucrativo) e pelo sector privado (nas áreas da saúde, segurança social e educação).

Existe, ainda, a possibilidade de concessão de serviços públicos - como os de abastecimento de água e de recolha, tratamento e rejeição de efluentes, serviço postal universal, transportes ferroviários, exploração dos portos de mar, construção e exploração de infra estruturas ou de delegação, exemplo, auto regulação do desporto federado - de algumas das tarefas públicas a favor de entidades privadas.

Cada vez se assiste a uma limitação das tarefas de prestação pública sobretudo por determinação europeia (privatizam se serviços essenciais ou de interesse económico geral, como por exemplo, a energia, os transportes e as telecomunicações), passando a caber à Administração, como tarefas públicas, a regulação, a fiscalização, a garantia da universalidade do serviço e a defesa dos consumidores.

A actividade pública administrativa está sujeita a previsão normativa e a subordinação política. As “políticas públicas”, entre nós, em regra, mediadas, concretizadas ou determinadas pela via legislativa governamental (decreto lei).

Administração pública em sentido organizativo - A prossecução dos fins públicos exige uma uma lógica própria de funcionamento, que assegure a satisfação regular, disciplinada e contínua das necessidades colectivas publicamente assumidas. Pode conceber se teoricamente a “Administração Pública” como uma unidade administrativa, tendo como “órgão superior” o Governo (nos termos do artigo 182.º da Constituição). Trata se, no entanto, de uma estrutura complexa, composta por um grande número de entes públicos, que se agrupam, a diversos níveis, em sectores fundamentais – na realidade há diversas "Administrações públicas". Administração

das normas e princípios jurídicos que a vinculam e não da conveniência ou oportunidade da sua actuação” (Coimbra, 2015).

O Governo, por sua vez, é o órgão superior da Administração Pública detendo sobre esta os seguintes poderes (art.º 182 da Constituição da República Portuguesa (CRP)):

- Poderes de Direção (Administração Direta), no caso dos Ministérios/Direções Gerais, Poderes de tutela e superintendência (Administração indirecta), ou seja, define a orientação, mas não intervêm ao nível de gestão, caso dos Instituto Públicos, e
- Poderes de tutela de legalidade, caso da Administração Autónoma, só afere a legalidade (art.º 242 da CRP), caso das Autarquias, Regiões Autónomas e Associações Públicas.

Quanto à Administração Pública, esta vê-se obrigada pela CRP, a evitar a burocratização, a aproximar os serviços das populações e a assegurar a participação dos interessados na sua gestão efectiva.

Salienta-se, de seguida, alguns aspetos referidos na CRP sobre a Administração Pública Portuguesa:

De acordo com os n.ºs 1 e 2 do artigo 266.º da CRP, a AP visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos (República, 1976).

O Interesse Público e o bem comum

O conceito de interesse público está, em regra geral, relacionado com as noções de bem comum, interesse de todos, interesse comum, interesse colectivo ou interesse geral. Aparentemente de compreensão simples, existe contudo a complexidade no conceito, resultante de uma história rica em contradições na determinação da sua essência.

Para o homem da modernidade, o cidadão, existe uma procura em torno da satisfação pessoal, a qual vem, necessariamente, determinar a acção pública na sociedade. Numa época de globalização a legitimidade do Estado e a sua capacidade de fazer prevalecer o interesse público é posta em causa. Diferentes iniciativas de reforma e modernização administrativa fazem apelo ao papel regulador

do mercado, e também à mobilização da participação do cidadão nos processos de decisão.

É assim possível, em consequência, identificar um conjunto vasto de novos procedimentos que levam à formulação do interesse público, como o reforço da dimensão territorial da acção pública, e o reforço dos procedimentos de informação, consulta e participação dos cidadãos, entre outros.

A relação entre a Administração e os cidadãos nasce como uma relação de sujeição. Do cidadão administrado do Estado Providência, o cidadão administrado passa a ser visto como utente no Estado liberal - numa relação limitada por um quadro normativo mais exigente em matéria de direitos cívicos – e, por fim, num Estado neo-liberal passa a ser visto numa relação de cliente-consumidor.

Num momento de passagem de uma “opacidade burocrática” para a implementação de práticas de transparência, de acesso à informação e conhecimento, o Estado vai investindo os cidadãos do seu papel de parceiros da Administração Pública, convidando-o a participar nas tomadas de decisão colectiva. Os cidadãos vão assumindo mais o seu papel de definição no interesse público (Gomes, 2007).

A prossecução do interesse público é assim, o fundamento e o objectivo último da actividade AP, bem como do trabalho desenvolvido pelos seus trabalhadores, que estão também «exclusivamente ao serviço do interesse público».

Serviço Público - Serviços Geridos com Eficiência e com Resultados Esperados

A definição do que é interesse público depende da época e da circunstância, das expectativas e das necessidades e possibilidades, dos ciclos políticos. Sejam quais forem as opções, algo em comum existe: a preocupação em gerir com eficiência para a obtenção dos resultados esperados. Para Denhardt a resposta está ao nível dos inputs e não apenas dos resultados:

- a qualidade da organização e da simplificação do serviço pode contribuir para aumentar a eficiência e a qualidade pública: ex. introdução de uma lógica de procedimentos na organização, aposta nas novas tecnologias de processamento da informação;
- a qualidade dos trabalhadores e dirigentes: ex. pela formação e treino.

- a implementação de sistemas de avaliação, designadamente quando se trata de serviços com complexidade de funções ou com variedade de efeitos diretos ou indirectos;
- através da salvaguarda dos serviços públicos, nomeadamente daqueles que necessitam ter um carácter de serviço público, e nos quais o mercado em si não assegura uma acessibilidade equitativa (Mozzicafreddo, 2007) .

Importa olhar para a complexidade na prestação dos serviços públicos e investir-se na reflexão sobre o modo de prestação desses serviços (Osborne, 2013, p. 63). Para o autor o foco não deverá estar nas organizações, ou na gestão intra-organizacional, mas sim na governação das relações inter-organizacionais, e na eficácia dos sistemas de prestação dos serviços públicos. A gestão de um serviço deverá assentar na governação e na resposta para o cumprimento das expectativas do consumidor acerca desse serviço, assim como no reforço da experiência e na motivação da força de trabalho para interagir positivamente com o consumidor. E neste sentido, a importância do marketing de serviços públicos, para a construção de confiança ou fortalecimento das relações com os consumidores (de serviços públicos) assume papel muito importante.

2 As Reformas na Administração Pública

A reforma do Estado e da Administração Pública compreende dois grandes objetivos de modernização: a do Estado, chamada por alguns autores de refundação e a modernização do braço operativo do Estado, a Administração Pública (Martins, 2001, p. 35).

Desde o começo dos anos 80 que a reforma administrativa tem ocupado um lugar de destaque na agenda política da maioria dos estados da Europa Ocidental. Trata-se por um lado, na procura pela melhoria das práticas existentes, em ordem a melhorar os processos existentes, assim como pela própria procura na substituição do modelo de gestão pública (Rocha, 2010b: p. 137).

Algumas causas para a procura de novos modelos gestionários:

- crise financeira e insucesso do Estado- acumulação de défices orçamentais; maiores expectativas dos cidadãos quanto à qualidade dos serviços prestados, maior vontade por parte do cidadão na decisão;
- baixos níveis de confiança dos cidadãos e, em simultâneo, sociedades mais ambiciosas – os cidadãos não confiam nos poderes públicos, mas simultaneamente pedem mais apoios;
- prestação de contas públicas- prende-se com a tensão entre, por um lado, as formas de coordenação política e, por outro, os tradicionais elementos de prestação de contas;
- distanciamento e isolamento institucional – aumento do distanciamento entre o sistema de governação e os cidadãos, o que vem a gerar, em democracia, frustração nos cidadãos que querem ser ouvidos nas suas reivindicações e os decisores políticos que não utilizam essa informação;
- globalização e novas fontes de governação – imposições internacionais à soberania nacional, forma o Estado a competir por investimentos privados, ao mesmo tempo que surgem ou se reforçam novas formas de governação internacionais;
- mudança ideológica a favor do mercado – inicia-se uma rejeição de uma cultura específica para as organizações públicas e defende-se uma adoção generalizada dos instrumentos de mercado.

Também as novas técnicas e tecnologias de informação conduzem à criação de uma nova cultura de serviços da Administração Pública, forçando à adopção de procedimentos que permitam e potenciem a inovação, visando a prestação de serviços de forma mais cómoda e acessível ao cidadão (Martins, 2001).

É necessário dar uma resposta política às expectativas e exigências dos cidadãos. De uma forma estruturada e seguindo um fio condutor e objectivo estratégico, assegurando a qualidade da administração e da democracia. Para que tal aconteça é necessário dotar os serviços públicos de trabalhadores qualificados e em número ajustado, para que se cumpra com eficácia e eficiência as missões que lhes forem confiadas. É preciso regular aspectos da vida colectiva de forma a simplificar processos, mas que regulem a protecção do bem comum e do património colectivo. A solução pode ser através da implementação de medidas de inovação, assegurando a cooperação entre instituições e com a sociedade civil, substituam a decisão discricionária pela aplicação normativa, revalorizem a noção de serviço

publico e dos seus trabalhadores, apostem na qualidade do atendimento introduzam métodos de avaliação permanentes e que “conduzam a uma administração mais livre e mais eficaz, mais coordenadora e contratualizada, ao serviço do cidadão” (Martins, 2001).

Em Portugal, no ano de 2005, o Programa do XVII Governo Constitucional contempla um objectivo de modernização da Administração Pública, através do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE). Entre as medidas preconizadas encontrava-se a reorganização da Administração Central do Estado, pensada com o objectivo de obter ganhos de eficiência, através de uma maior racionalização das estruturas, promover a cidadania, promover o desenvolvimento económico, promover a qualidade dos serviços públicos através, designadamente, da simplificação, racionalização e automatização, procedendo a uma diminuição das suas unidades organizacionais e dos recursos a elas afectos. A resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005, de 4 de agosto, apresentou os parâmetros que delinearão o processo de reorganização da AP – um projecto de reforma administrativa e um exercício política (Carvalho, 2008).

Em 2011, outro Governo vem a assumir no seu Programa, a urgência de “reduzir os custos do Estado e procurar modelos mais eficientes de funcionamento”. O Conselho de Ministros de 20 de julho desse ano aprovou então as linhas gerais do PREMAC, no âmbito do Compromisso Eficiência. Trata-se de um programa de reorganização da Administração Central do Estado, pensado com o propósito da melhoria organizacional do Administração Central e ajustamento do peso do Estado aos limites financeiros do País. Os objectivos traçados foram: Racionalização e redução das estruturas da Administração Central do Estado, com aumento da sua eficiência de actuação; Promoção de uma melhor utilização dos recursos humanos do Estado; Redução de pelo menos 15% no total das estruturas orgânicas dependentes de cada ministério e redução de pelo menos 15% do número de cargos dirigentes, tanto de nível superior, como de nível intermédio e outro objectivo de redução (estruturas e dirigentes) foi fixado nos memorandos assinados no âmbito do Programa de Apoio Económico e Financeiro a Portugal (Pública, 2011).

Embora não se possa falar de um modelo europeu de modernização administrativa, existem iniciativas e abordagens semelhantes. As consequências, essas, também são semelhantes, essencialmente quando se fala da banalização progressiva do

estatuto do funcionário público, através da contratualização das condições de emprego e desmotivação dos funcionários. Uma descaracterização com custos também políticos para os governos que tomaram a iniciativa das reformas (Rocha, 2009, p.92).

Mas a reforma do sector público é, nos dias de hoje, uma preocupação generalizada pelos governos por todo o mundo, com especial destaque na Europa, na América do Norte, na Austrália e na Nova Zelândia. A AP apresenta mudanças notórias, mas ainda haverá muito a fazer para que o governo funcione como a maioria dos cidadãos e dos políticos gostaria. Verifica-se, igualmente, e designadamente nos estados modernos, uma tensão entre manter um Estado de Providência e a capacidade de o sustentar financeiramente e com aceitação social (Peters, 2000).

Com efeito, assim como a estrutura do Estado-Providência se foi formando num determinado contexto histórico e sociológico, a reorganização das suas funções na sociedade não pode ser instituída sem ter em conta as transformações, necessidades e interesses que, no atual contexto democrático de funcionamento e organização das sociedades, que os cidadãos procuram (Mozzicafreddo, 2002, p. 26).

Para Mozzicafreddo (2001a) a reforma da Administração Pública deverá partir de um diagnóstico e de algumas soluções apresentadas pela nova gestão pública. Deverá, contudo, ter-se presente, nessa necessidade de adotar uma gestão mais profissional no funcionamento da Administração Pública, que qualquer transformação deverá ocorrer dentro do contexto de uma AP mais democrática, revitalizando a tradição do serviço público no âmbito da acção colectiva e da esfera pública democrática, diferente da ideia de um Estado mínimo e de uma redução da esfera pública. A gestão, a política e a legalidade, constituem a estrutura da Administração Pública. Não, é por isso, aconselhável, alinhar por visões meramente instrumentais, assentes apenas em lógicas de mercado e na esfera privada.

3 Modelos Teóricos de Organização da Administração Pública

As políticas públicas e os modos de prestação dos serviços públicos são temas centrais para toda e qualquer coletividade. É através destas que se definem os bens e serviços que irão ser produzidos e prestados para satisfazer as necessidades

colectivas que são individualmente sentidas e que determinam o bem-estar dos indivíduos. Como conceito, a política pública poderá ser definida como toda e qualquer decisão tomada pelas autoridades públicas, compreendendo a sua implementação e avaliação.

O movimento de reforma da Nova Gestão Pública que eclodiu nos finais dos anos 70 e no início dos anos 80 do século passado, em resultado das pressões de natureza económica, financeira e sociais, levou os governos a questionar e a repensar a estrutura da Administração Pública (Mozzicareddo, 2001).

Por outro lado, a atual conjuntura, caracterizada por instabilidade mundial, por profundas e contínuas transformações económicas, sociais e culturais, obriga a AP a canalizar as suas energias para um esforço constante de adaptação ao meio envolvente.

Modelo Profissional de Administração Pública (Weberiano)

Os modos de prestação do serviço público assentam na escolha política para a adopção de um entre dois mecanismos para a prestação do serviço público: através da hierarquia ou através do mercado. No caso da opção pela hierarquia, esta segue o caminho da prestação de bens e prestação do serviço público através do corpo administrativo do próprio governo, ou seja, através da Administração Pública (Silvestre e Araújo, 2013, pp. 1-10).

Esta escolha pela hierarquia tornou-se marcante pela adoção do Modelo Profissional de Administração Pública, e que vem a vigorar até início da década de 80, quer no caso da Europa continental, a qual dava exclusivo interesse ao ponto de vista jurídico da Administração Pública, quer nos Estados Unidos, a partir dos finais da segunda Guerra Mundial - o Estado de "Welfare", ou a "Administração dos Profissionais", surgindo como resposta aos problemas de produção dos países no pós-guerra, designadamente em áreas de serviço essenciais, tais como a educação ou a saúde (Rocha, 2001).

A Administração Pública passa assim, nesta altura, a ter um papel mais ativo e interveniente na esfera social, ajustado às necessidades do estado para dirigir a actividade organizacional pública: Para Osborne, citado por (Silvestre & Araújo, 2013, p. 3), os elementos-chave deste modelo são:

- O Domínio da regra da Lei – que conduziriam toda e qualquer actividade das organizações públicas. Trata-se da formalização do correto e escrupuloso cumprimento das regras escritas, quer por parte tanto dos administradores quer dos colaboradores públicos.
- Focos na administração de regras e de linhas de orientação – Assegurar que as regras impostas, em resultado da formalização com base na lei, seriam rigorosamente cumpridas pelos administradores públicos, uma vez que objectivavam elevar os níveis de eficiência e de eficácia.
- Um papel central para a burocracia na concepção e implementação das políticas – uma vez que é a burocracia que presta e produz os serviços públicos, os burocratas adquirem um conhecimento aprofundado sobre o correto modo de agir dentro da organização, bem como com as reais necessidades da população com as quais convivem diariamente. Assim, os burocratas mostram-se habilitados para a participação na definição e concepção das políticas públicas (qualquer decisão política deve ser fundamentada na adequada informação sobre a envolvente interna e externa, com vistas a escolhas certas e tomadas de decisão de acordo com as reais necessidades da população).
- A separação entre “política-administração” dentro das organizações públicas. As questões políticas cabem aos políticos, já as decisões administrativas são da responsabilidade dos burocratas e não devem ser confundidas. Contudo, embora exista esta separação, a execução das políticas surgem como complementares da decisão adoptada a montante pelos políticos. A fase da execução passa, neste modelo, pelo conhecimento especializado na administração dos recursos humanos, técnicos, financeiros e materiais e nesta sequência os políticos não devem ter qualquer tipo de intervenção.
- Um compromisso com orçamentos incrementais – Cabe aos burocratas a decisão sobre o volume marginal para a decisão da afectação dos orçamentos governamentais para os anos seguintes, ou seja, as variações são diminutas e dependem do aumento de procura daqueles serviços públicos. Por exemplo, se a procura pela educação básica aumentar de um ano para o outro, então o orçamento do Ministério da Educação deverá aumentar na proporcionalidade do aumento da procura, o mesmo acontecendo se a procura diminuir. Este orçamento incremental tem como vantagem a estabilidade na afectação de recursos.

- A hegemonia dos profissionais no sistema de prestação de serviços – A ocupação de um cargo na Administração Pública não implica que se possa confundir o cargo com o indivíduo que o ocupa.

O modelo de Weber assentava, no início do séc. XX, na ideia de que a modernização da GRH das empresas privadas seria obtida através da inspiração do modelo praticado nos serviços públicos do Estado Alemão, baseada em 3 princípios: a confiança e afirmação da individualidade; valor de formação permanente e criação de espírito colectivo e cidadania e tratamento da problemática da divergência de pontos de vista.

Para Weber, a organização burocrática deveria ser baseada na precisão, rapidez, clareza, regularidade, fiabilidade e eficácia, decorrentes de uma prática de gestão assente na divisão permanente das tarefas, do controlo hierárquico e do recurso a regulamentos detalhados. Trata-se, contudo, de um modelo que para este sociólogo, um humanista, não poderá deixar de ser actualizado e ao qual se deve sempre prestar atenção, designadamente pelo monopólio do poder que o modelo confere aos dirigentes. Sendo, por isto, um modelo que sendo o ideal poderá não ser o melhor. E é neste contexto, que chama a atenção para a concretização do modelo, não pela procura de práticas alternativas, mas pela atenção aos princípios subjacentes à sua aplicação, que o vitalizam, designadamente pelo cuidado com a procura da eficácia a qualquer preço e a devida atenção ao conceito de ética organizacional.

Para Weber tornava-se indispensável encontrar, no contexto socioeconómico da época, um contexto socio-organizacional substitutivo, centrado em regras e nos dos direitos de propriedade e nos contratos, e no qual a Confiança seria um elemento fundamental bem como a ética individual. Ou seja, as decisões são da responsabilidade dos indivíduos e por isso se torna necessário ordenar a acção organizacional numa base hierárquica a qual concede um poder derivado da posição hierárquica o qual não significa, porém, o direito de impor a vontade da chefia. A obediência do trabalhador deverá ser feita ao projecto e não ao indivíduo que ocupa o cargo hierárquico (Lopes, 2012, pp. 63-70).

De destacar, no contexto do trabalho em estudo, que a dimensão da Comunicação surge aqui pela capacidade de se adequar regras projectos e exercício do poder às evoluções do meio envolvente.

Para Lopes (2012, p. 71) foi a rigidez das práticas de gestão de recursos humanos que, sendo esvaziadas dos valores inscritos nos princípios, gerou a deformação do modelo da burocracia e não o modelo weberiano que, em si, causou essa perversão.

Lopes (2012) defende ainda que é a burocracia que assegura através dos princípios igualitários o uso legítimo dos instrumentos de gestão, os quais vão ao encontro da cidadania através de um resultado do trabalho comunicacional, assegurando o controlo do poder discricionário uns sobre os outros, e permitindo uma protecção contra o erro e a sanção, designadamente através da definição clara das regras do jogo, forçando a uma interpretação consensual antes da tomada de decisão.

O modelo burocrático Webberiano encontra-se na história do século XXI das Administrações Públicas de todo o mundo (Rocha, 2009, p. 19).

Na organização que defendia, a autoridade deriva da lei e é mantida através de uma estrutura hierárquica, não sendo possível outra forma. Uma autoridade racional-legal, onde o poder emana das normas e das instituições formais., executado por funcionários especializados e devidamente treinados, recrutados por mérito, e cujas funções a desempenhar se encontravam estabelecidas em regras bem definidas.

A abordagem do modelo burocrático clássico não se esgota com Weber, o qual assume uma abordagem da administração legal-burocrática, diferente da de Frederick Taylor (1856-1915) e de Fayol (1841-1925), cuja abordagem é a da teoria da organização científica do trabalho. As duas correntes distinguem-se pelo facto da organização burocrática ser concebida como uma organização sem pessoas, sendo em tudo idênticas, na busca pela racionalidade e eficiência do trabalho e da organização.

Na fase posterior à segunda Guerra Mundial, o aumento da intervenção do Estado na vida económica e social, conhecido por Estado Providência, com vista a resolver a grande crise económica, traduziu-se num aumento da despesa pública, que a juntar ao choque petrolífero da década de setenta, originaram a necessidade de se proceder a uma alteração do tipo de gestão do Estado

Modelo Gestionário, Nova Gestão Pública, ou New Public Management

Não existe acordo sobre o modo de definir este modelo, talvez mais conhecido por New Public Management (NPM).

Surgido a partir dos anos 80, a partir da experiência do Reino Unido, foi denominado por Hood (1991, pp. 3-19) de Nova Gestão Pública. Para este autor, a quem pertence a formulação mais citada do NPM, as componentes doutrinárias deste modelo visam aumentar a eficácia, eficiência e economia nos modos de prestação dos serviços públicos – são elas:

- Poder na Gestão profissional do sector público – Ao contrário do modelo anterior, a Gestão profissional passa pela gestão das organizações públicas por parte de indivíduos qualificados em gestão capazes de gerir essas organizações como se de organizações do sector privado se tratassem. Segundo este modelo, estes profissionais estão mais aptos a melhorar a acção das organizações do sector público do que os burocratas, os quais surgem como obstáculos para o bom aproveitamento dos recursos escassos.

- Medidas de desempenho explícitas – O modelo Gestionário promove institucionalização de indicadores de desempenho, quer para as organizações, quer para os gestores, bem como medidas de avaliação para os colaboradores, como medida de incentivo para maior responsabilidade e responsabilização na utilização dos recursos públicos.

- Maior ênfase no controlo dos outputs- ao contrário da administração pública tradicional focalizada nos inputs, este modelo promove o controle dos outputs resultantes da acção organizacional. A preocupação centrada na produção alcançada por cada uma destas organizações.

- Mudança para a desagregação das unidades do sector público – criação de várias pequenas organizações através da fragmentação da estrutura, procurando-se organizações públicas mais ágeis no atendimento e nas respostas às necessidades das populações.

- Mudança para uma maior competição no sector público- O modelo defende a criação de condições que promovam a competição entre as organizações que prestam o serviço público., como forma de incentivo à melhoria da acção colectiva, efectuada mediante a contratualização entre Governo e as organizações públicas e /ou privadas para a prestação dos serviços públicos.

- Ênfase nos estilos de gestão praticados no sector público – Estimulo á aprendizagem da experiência dos privados no domínio da gestão, designadamente

para implementação de práticas que se traduzam num estilo de gestão mais capaz e responsável.

- Ênfase numa maior disciplina e parcimónia na utilização de recursos – Prosecução de medidas de valorização dos dinheiros dos contribuintes, uma vez que estes pagam, ainda que indiretamente, os serviços públicos de que usufruem. Ou seja, o contribuinte deverá ser visto como financiador, devendo por isso usufruir de serviços de qualidade, tal como aconteceria como qualquer serviço prestado pelo sector privado.

Emergiu com este modelo um ímpeto para a privatização, designadamente para o recurso à transferência total ou parcial da propriedade de empresas ou bens públicos para entidades privadas- privatização externa- bem como para a introdução de mecanismos de tipo de mercado e de regras de gestão privada no sector publico – privatização interna (Carvalho, 2008).

Surgindo como modelo alternativo ao Modelo Profissional de Administração Pública, este modelo tem sido criticado pela falta de competição entre as organizações, o que muitas vezes se traduz na ausência de níveis elevados de eficiência na prestação dos serviços, negligência de outros valores para a prestação desses serviços, nomeadamente no que se refere ao aumento da participação dos cidadãos na tomada de decisão sobre os serviços que devem ser financiados pelos Governos; aumento dos preços dos bens produzidos e dos serviços prestados, o que conduz a dificuldades no acesso a bens e serviços basilares para a população, atingindo com mais facilidade os mais desfavorecidos. Para Pollitt, citado por Silvestre e Araújo (2013, p. 7), as organizações pós-burocráticas, surgidas com o modelo gestor, apresentam vantagens e desvantagens, sendo estas últimas as maiores responsáveis pela valorização hoje em dia, quer por políticos, quer por académicos, das características do Modelo Profissional da Administração Pública.

Os componentes do NPM são sedutores para o poder político e para os detentores de uma visão estreitamente economicista. Contudo como salienta Carvalho (2008), controvertem um dos pilares da Ciência da Administração Pública: a especificidade da Administração Pública, face à Administração Privada. Com o NPM, existe uma crença da superioridade da gestão exercida no sector empresarial face à praticada no sector público, acarretando, deste modo, o perigo de negligenciar as

características distintivas do domínio público e de fragilizar a AP na sua relação com a sociedade que serve.

Outros autores, como Araújo (2012, pp. 25-63), consideram que não se pode afirmar que tenha havido um retrocesso na escolha do modelo de prestação dos serviços públicos, assiste-se sim a uma nova tentativa de idealização de um modelo que coloque as necessidades dos cidadãos em primeiro lugar.

Consequências do *New Public Management*

A substituição de uma administração tradicional por uma administração por objetivos, baseada na meritocracia, refere-se na essência a uma nova postura cultural de quantos trabalham na Administração. Antes, à pergunta “o que fazem vocês na Administração?”, levava à resposta – “interpreto e aplico a lei”. Era o reinado do paradigma jurídico. Agora, a resposta é – “melhoro permanentemente o que faço”; é que gerir é medir, medir é comparar e comparar impele à melhoria contínua. A interpretação e aplicação da lei deixou de ser um fim para se confinar a um meio (Bilhim, 2014, p. 64).

Segundo Carvalho (2008, pp. 84-88) ainda não é fácil avaliar com precisão o impacto da reforma implementada nas últimas décadas, na sequência da implementação do NPM. Segundo Pollitt, citado pela autora, parece existirem diferentes factores que explicam a escassez de estudos fiáveis no tocante aos resultados do NPM, que se resumem na dificuldade de avaliar os processos da reforma administrativa. Entre estes poderá dizer-se que a informação disponível sofre das seguintes lacunas:

- diagnósticos inexistentes ou que carecem de suficiente quantificação;
- ausência de exercícios de benchmarking;
- as opiniões dos clientes, quadros intermédios e funcionários operacionais dos organismos são raramente consideradas;
- não se mencionam os custos de transição ou os “efeitos colaterais” da mudança;
- não se dá relevância no contexto da reforma às condições necessárias à eficácia da sua conceção e implementação;
- adapta-se uma visão estreita dos indicadores a considerar, tendente à adoção de medidas de produtividade, esquecendo, por exemplo, a eficácia (medida em outcomes), a equidade ou a moral dos funcionários.

Segundo o autor, sustentado em estudos académicos, não existe uma correspondência entre as políticas de modernização administrativa desenvolvidas sob o desígnio do NPM e aumentos de eficácia, eficiência, qualidade ou flexibilidade. Muito embora existam situações de melhoria, não poderá haver uma generalização dos resultados, devendo antes perceber-se quais as condições favoráveis ou não à sua introdução.

Com efeito o NPM não se resumiu à retórica, tendo sido implementadas várias iniciativas transformadoras da Administração Pública nos últimos 25 anos. Poderá constatar-se, de facto, uma alteração ao nível de meios, como a venda de empresas públicas e privadas, práticas de gestão semelhantes às adotadas no sector empresarial e a novas formas institucionais que garantam uma maior autonomia administrativa e financeira. Também ao nível da Ciência da Administração Pública surgiram alterações:

- verificou-se um recurso crescente à subcontratação, privatização e competição, envolvendo numerosas redes de organizações;
- surge a ideia do *empowerment*, quer dos membros da organização, quer dos seus “clientes” adoptando-se modelos participativos de gestão e de políticas públicas (substituindo o primado da hierarquia como mecanismo de controlo);
- defesa da descentralização e da desconcentração;
- crescimento da administração indirecta do Estado e por modelos de gestão que procuram dar uma maior autonomia aos dirigentes dos organismos, vistos como gestores, tendo estes que assumir a justificação das decisões tomadas e comprometerem-se com as suas consequências;
- em matéria de gestão de recursos humanos, os procedimentos standardizados específicos no estatuto da função pública, vão sendo progressivamente equiparados às regras dos demais sectores;
- reconhecimento de que os membros do aparelho administrativo devem participar ativamente no processo das políticas públicas, pelo que se estimula o empreendedorismo, a criatividade e a livre iniciativa.

E o progresso teórico na Ciência da Administração Pública leva ao enunciar de um novo paradigma, no qual os preceitos do NPM passará pela compreensão e acomodação do papel do processo democrático e dos princípios burocráticos Weberianos que lhe estão associados.

Administração e Management

Rocha (2010a, pp. 15-21) destaca a diferença entre Administração e Management, enquanto conceitos distintos. Enquanto o primeiro surge da contracção entre “minir e ministratre” e significa servir ou, em ultima instância governar, Management deriva de “manus” e significa controlar e obter resultados. Entre outras palavras, Administração Pública significa seguir instruções, enquanto management implica prosseguir objetivos e assumir a responsabilidade pelos resultados.

Assumindo, porém, a dificuldade na distinção dos conceitos, o autor ressalta a diferença pela associação que tem sido feita, porquanto o termo Administração Pública está associado à burocracia ou “old public administration”, enquanto o termo Gestão Pública está associado à reforma da administração pública, o “New Public Management”.

Pollit e Bouckaert (2004, pp. 1-31) destacam a relação entre estes conceitos, sustentando-se em diferentes autores:

Figura 2: A Gestão Pública e o Public Management

Gestão Pública e Public Managemnet	Autor
A Gestão Pública resulta de uma mistura de orientação normativa de administração pública e da orientação instrumental do “General Management.	Pery e Kraemer(1983)
O Public Management tem por missão a gestão da independência organizacional, como seja na prestação de serviços e na gestão do processo orçamental. Nisto, distingue-se da gestão empresarial cujo objectivo é uma única organização.	Metcalfe e Richards (1987)
A Administração Pública é vista como a ligação entre o Estado e a Sociedade Civil. No entanto, a interface entre a Administração Pública e a sociedade civil é um caminho com duas direcções, designadamente a implementação das políticas públicas e as pressões dos intervenientes privados junto dos decisores políticos.	Pierre (1995)
O Estado managerial visa acentuar o caracter ideológico do sistema, relacionado o tipo de Estado como modelo de gestão pública.	Clarke e Newman (1997)

A Administração Pública é interpretada como um sistema social, a qual existe e funciona de acordo com a sua própria ordem, exposta às condições do ambiente de uma sociedade moderna e em mudança.	Koning (1996)
--	---------------

Fonte: Elaboração própria.

Em síntese, e com base nesta análise, Rocha (2010a) conclui que o Public Management pode ser usado em diferentes sentidos, sendo que cada uma das definições tem implicações naquilo que se considera como “public management”

- em primeiro lugar; nas estruturas e processos do executivo; na actividade dos funcionários e no estudo sistemático da actividade, estruturas e processos;
- em segundo lugar; realça a diferença na forma como é vista o “Public Management”, vista como algo novo, e, contraste com o “old public administration”;
- em terceiro lugar; assume que a gestão pública não é neutra, não se trata de um mero processo técnico, mas de uma actividade ideologicamente marcada pelo tipo de Estado.

Governance

Decorrendo da experiência do modelo gestor e dos problemas emergentes, está a surgir uma nova fase de mudança na AP, centrada nos mecanismos de governação que Osborne chama de **Nova Governação Pública**. O modelo proposto por este autor aparece fundido em diferentes raízes teóricas dos anteriores modelos, e que terão repercussões claras na natureza do Estado, bem como nos focos e ênfase que deve presidir.

Nos finais do sec. XX, assiste-se, deste modo, à identificação entre gestão pública e gestão privada, recriando-se o management público designado de “**Governação**” (Rocha, 2001).

O New Public Service-do tradicional, ao liberal, e o do novo serviço público

Denhardt (2003, p. 28) sintetiza três modelos ou tipos de administração pública: o tradicional, o liberal, e o do novo serviço público. Os três paradigmas de administração pública, em sentidos diferentes, separam política e administração. O da velha administração pública, centrado na construção institucional de uma administração pública, baseada no modelo de tipo ideal utilizado por Weber entre

Estado e burocracia, distante da política contrapõe leis e procedimentos administrativos a valores; políticos a burocratas, prevalecendo a racionalidade do “homem administrativo”. O da nova administração pública, liberal desestatizante e desregulador, centrado numa administração pública mínima e submetida a um rigoroso controlo político e de mercado, contrapõe a política ao Estado; mercado a organizações públicas, prevalecendo a racionalidade do “homem económico”. O do novo serviço público que procura integrar os aspetos positivos dos modelos anteriores centra a gestão nas parcerias entre público, privado, terceiro sector, ao mesmo tempo que apela ao envolvimento dos funcionários através da mística do serviço público, defendendo uma liderança organizacional participada interna e externamente, prevalecendo, neste caso, a racionalidade estratégica e política.

O modelo tradicional tem como matriz o pensamento de Weber, isto é, o tipo ideal de burocracia. Tende a prescrever reformas destinadas a melhorar a eficiência e o fortalecimento institucional das organizações e poderes públicos. Evoluiu no sentido de apontar reformas para administração pública atuante, baseada na expansão efetiva do Estado e na construção de instituições fortes para a maximização das respostas a desafios sociais com as seguintes características: planeamento e coordenação central da implementação de políticas públicas; aumento da capacidade de implementação de tais políticas a todos os níveis das esferas do Estado; ocupação de postos chave por funcionários altamente treinados; ênfase na mística e capacidade do servidor público como incentivo para a inovação; limitação da interferência política na esfera administrativa, mediante contratos de gestão flexíveis; responsabilidade da base ao topo e direção do topo à base; ênfase no cidadão como utente.

Atualmente, contudo, este modelo parece estar a evoluir para o que é conhecido, de acordo com a expressão de Denhardt (2003, p. 60) por *new public service*. Para nova versão da administração tradicional há que servir cidadãos e não clientes; refundar o interesse público; valorizar a cidadania e não a capacidade empreendedora; pensar estrategicamente e atuar democraticamente; reforçar a obrigação da prestação de contas a todos os níveis da administração; servir mais do que mandar; dar ênfase às pessoas e não à produtividade.

Em consequência ao enfoque no Estado managerial passa-se, assim, a falar de governação em rede e na mudança do Estado enquanto centro da decisão política.

No paradigma clássico, o Estado é apresentado como fonte das políticas públicas Rocha (2013, p. 88), citando Colebatch, reforça que, neste caso, a formulação e a implementação das políticas públicas é o resultado da interação de vários atores, com diferentes objetivos, interesses e valores. Nesta transformação, o ensino e o estudo da Administração Pública absorve novos conceitos e novos interesses, como o estudo das redes, o estudo das parcerias público-privadas, a cidadania e a participação dos cidadãos.

4 A Ética do Serviço Público

É indispensável conceber as organizações públicas e construí-las tendo por base a questão fulcral dos novos tempos: a ética.

É necessário “materializar a ética do serviço público, promovendo valores como a confiança, responsabilidade, transparência, honestidade, imparcialidade, serviço à comunidade, motivação altruísta, profissionalismo, lealdade e qualidade do serviço prestado” (Antunes, 2002, p. 139).

Neste desiderato, os dirigentes superiores e intermédios desempenham um papel determinante. A nova Gestão Pública acarretou mudanças na estratégia, no sistema administrativo, nos processos de trabalho para os funcionários e dirigentes, alterando os tradicionais sistemas de controlo sem que, no entanto, tenha de forma eficaz criado sistemas novos. A conduta dos dirigentes e dos gestores públicos condiciona o restante do corpo administrativo e afeta a imagem das organizações públicas que dirigem e, por consequência, a confiança dos cidadãos nas instituições, nomeadamente no Estado. A sua conduta encontra-se sujeita ao escrutínio público de todos os cidadãos e, em particular, dos membros das equipas de trabalho que dirigem. Nessa medida, eles têm uma responsabilidade acrescida no exemplo que transmitem, dado o impacto da gestão pelo exemplo. Por isso é que se um comportamento ético e íntegro é indispensável para todos os trabalhadores e funcionários públicos, mais ainda o é para os dirigentes e gestores públicos. Mais do que pregar a conduta ética, importa praticá-la (Bilhim, 2014, pp. 64-65).

Para Pitchas (2003, pp. 32-46) o desafio da “nova Administração Pública” está na forma de olhar o *ethos* do serviço público e na responsabilidade individual de atuação no âmbito da mudança de valores a operar-se na sociedade civil, a nível mundial. Urge, assim, olhar-se para os perigos de uma “Administração Pública”

menos burocrática e mais empresarial, a qual marcou, nas últimas décadas, um processo quase contínuo de reforma de gestão pública e uma renegociação das relações entre o Estado, a economia e a sociedade, desafiando a uma reflexão quanto à questão ética desta “nova Administração Pública”, questionado se os novos burocratas terão valores suficientes de liderança e de gestão, para que lhes possam ser confiados dinheiros e poderes públicos, como a transparência, a integridade e a honestidade, bem como sobre as suas capacidades de serem neutrais perante os grupos de interesses privados, ou dos partidos políticos.

A redução do número de funcionários públicos, a reestruturação de serviços, o aumento de parcerias - foram algumas das consequências, duma nova gestão pública, que, para Pitchas, parece implicar, simultaneamente, uma perda de valores. Neste contexto, destaca, especificamente dois problemas principais: o primeiro é saber como resolver as divergências entre o sistema administrativo moderno preconizado pela gestão empresarial, o Estado de Direito e o receio de que se percam os valores corretos no interior das organizações (Pitchas, 2007, pp. 63-67).

Referindo-se ao processo de modernização dos serviços públicos, Mozzicafredo (2001), reforça a distinção entre a mudança da administração pública, num amplo sentido, entre a mudança na sua relação com o cidadão e, num sentido restrito, como mudança na estrutura interna do sistema administrativo e o papel da responsabilidade enquanto instrumento analítico que permite articular estas duas dimensões. A responsabilidade como conceito, a qual abrange, por um lado, o funcionamento do sistema administrativo – o prestar contas dos atos e decisões, cumprir prazos e procedimentos, comportamentos neutros e impessoais, etc – e, por outro lado, afeta a produção (ou não) da confiança do cidadão no sistema, na difusão da ética profissional e da realização eficaz dos programas públicos, como valor de legitimação do funcionamento da administração. A ética aplicada à função pública assenta o seu eixo básico na ideia de serviço. Pode-se dizer que se trata da ciência de atuação dos funcionários orientados para o serviço público, ao serviço dos cidadãos. Numa palavra, a ética da função pública é a ciência do serviço público, com vista à consecução do bem comum.

Efectivamente, é cada vez mais consensual a ideia de que as organizações, públicas ou privadas, têm que legitimar as suas decisões e comportamentos na esfera pública (Gonçalves, 2013).

A importância da ética na vida pública e, designadamente, na actividade profissional de quantos são chamados a intervir na gestão dos interesses e recursos públicos, tem vindo a constituir crescente motivo de reflexão.

Para Rodrigues Arana, citado por Moreira (2002), existe hoje em dia um chamado Estado do Bem-Estar, o qual gerou, por mais paradoxal que pareça, uma cultura de consumo e uma sede de materiais que vieram minar uns débeis pilares e fundamentos da sociedade, que agora se revela pouco ancorada em sólidos princípios. Por isto, vive-se hoje na cultura do vale tudo, com uma perda de pontos de referência. Nos últimos anos de crise sofrida verifica-se uma cultura de que o fim justifica os meios, e que o engano, a mentira, a calúnia, não são assim tão perversos se utilizados ao serviço do fim pretendido. Considera por isso o autor que a ética política, que se apoia num conceito do poder e na ideia de bem comum, também necessita de reformulação para recuperar os valores originários. O mesmo acontecendo com a Ética Económica e Ética Pública.

Recuperar a ética pressupõe colocar no papel central, de novo, a pessoa e os direitos humanos. Pressupõe que a AP e a “Política” não percam a referência central no cidadão, assumindo, de facto, funções de serviço ao interesse geral, no qual os poderes e organismos públicos operem em função das necessidades colectivas. A Política, a Economia e Administração Pública precisam de ser conciliadas, não podem caminhar em oposição, devendo sim ser assumida a verdadeira concepção da Administração Pública.

Temos hoje mais consciência do que pode acontecer com a transformação do Estado em máquina que funciona para pagar as contas de uns à custa dos outros. Temos hoje mais consciência de que o bem comum consiste em tornar possível os cidadãos e sua realização com as pessoas, e a importância de contrariar as dependências que fomentam o “Estado-Térmita”. Tal pressupõe uma AP conhecedora do valor e dos limites tanto do mercado como da democracia e por isso mais ciente do papel da função pública numa Administração que se quer eficiente, culta e comedida.

E é neste contexto que a AP deve desempenhar um papel fundamental e a Ética funcionar como um ingrediente essencial para garantir serviços públicos de qualidade. O artigo 266.º da Constituição Portuguesa refere, com toda a solenidade, que a “Administração Pública visa a prossecução do interesse público, no respeito

pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos” e que “os órgãos e agentes administrativos estão subordinados à Constituição e à lei e devem atuar, no exercício das suas funções, com respeito pelos princípios da igualdade, da proporcionalidade, da justiça, da imparcialidade e da boa-fé”.

Assim, os funcionários públicos realizam fundamentalmente uma tarefa de serviço público, levando a cabo trabalhos orientados para o serviço e comunidade. Neste quadro, no universo da Administração Pública, as considerações éticas e deontológicas constituem algo conatural e essencial para a melhoria dos serviços a prestar às populações Moreira (2002, p. 135).

Bilhim, (2014, p. 78) sugere que, em cada instituição, o tema da ética esteja consagrado agenda, designadamente através da implementação de algumas práticas:

a) “Carta de missão” e “contratos de gestão”: Nos termos da lei, é a cartilha para a avaliação dos dirigentes superiores da Administração Central do Estado, direta ou indireta. Nos contratos de gestão destinados aos gestores de entidades públicas empresariais (EPE) ou de sociedades anónimas (SA) de capital público, o Governo fixa os parâmetros da eficiência da gestão e outros objetivos específicos nos quais se propõe que esteja contemplada a ética.

b) Agenda de reuniões periódicas: se gerir é obter resultados através da colaboração dos outros, não se entende que um dirigente superior ou um gestor público possa descurar o papel benéfico das reuniões periódicas com o seu staff mais direto e, uma ou duas vezes no ano, com todo a sua comunidade laboral. Tais reuniões/encontros devem ser aproveitados para discutir, entre outras, questões éticas, tais como avaliar o plano de prevenção da corrupção , que nos termos da lei está anualmente exposto no sítio electrónico.

c) Quadro de avaliação e responsabilização (QUAR): os dirigentes são penalizados ou gratificados pelos indicadores que anualmente possam apresentar neste quadro. Tratando-se de um quadro de indicadores de gestão crítico para o bom funcionamento do organismo, recomenda-se que haja, nos objetivos ligados à qualidade, indicadores referentes à ética e à corrupção.

d) Programa de formação: todos os organismos no seu programa anual de formação devem ter em todas as ações previstas uma parte destinada à sensibilização sobre ética, para além de cursos especificamente dedicados ao seu aprofundamento.

e) Avaliação bianual com o membro do governo com tutela ou superintendência

Denhardt (2003) dá especial ênfase, nesta temática, à importância da consciência da cidadania. As questões da cidadania no interior das organizações públicas ou privadas têm vindo a ser objecto de estudo e preocupação da gestão. Em estudos recentes encontram-se correlações positivas entre o grau de cidadania interno das organizações e o sucesso organizacional, o que significa que quanto maior for a participação de todos os empregados numa base de cidadania interna maior é o sucesso empresarial, maior é a qualidade de serviço prestada ao cliente, melhores os resultados financeiros, maior o grau de satisfação dos funcionários entre outros indicadores.

Para Sen (2012, pp. 65-87) se o comportamento efectivo dos seres humanos é afectado por considerações éticas (e a influência sobre o comportamento humano é um aspecto central da ética), então é óbvio que as considerações da economia do bem-estar devem poder ter algum impacto no comportamento efectivo e, por isso, devem também ser relevantes para a economia previsional. Uma perspectiva objectivista da ética pode coexistir com uma ética substantiva que inclui, entre os objectos valiosos, a capacidade de as pessoas alcançarem aquilo que, de facto, valorizam. Alcançar (ou ter a capacidade de alcançar) aquilo que se valoriza não é, neste sentido, particularmente diferente de outras coisas que podem ser valorizadas, como a felicidade, o bem-estar, a liberdade, e pode então figurar numa função de avaliação objectivista da mesma maneira que os outros objectos podem figurar em tal função. A questão da base tem de ser distinguida da natureza da natureza dos objectos que são avaliados. Até uma teoria assente numa base objectiva pode atribuir um papel importante àquilo que as pessoas realmente valorizam e à capacidade de estas alcançarem essas coisas.

Padrões Éticos do Serviço Público

Os padrões éticos do serviço público devem ser: claros e revestir forma legal. Deverá ser disponibilizada aos funcionários formação em ética; os funcionários devem conhecer os seus direitos e obrigações perante situações de risco ético; o processo

de tomada de decisão deverá ser transparente e aberto ao escrutínio público; devem existir orientações claras para as relações entre o sector público e o sector privado; os dirigentes dos serviços públicos devem promover a conduta ética; as políticas de gestão, os procedimentos e as práticas devem promover a conduta ética; as condições laborais e a gestão de recursos humanos devem promover a e; mecanismos adequados de responsabilização devem ser implementados no serviço público; adequados procedimentos e sanções devem ser postos em prática para corrigir comportamentos incorretos. (Recomendações contempladas em 12 princípios da OCDE (1996).

5 Os Recursos Humanos na Administração Pública

Nos últimos anos temos assistido a uma gestão dos Recursos Humanos na Administração Pública praticamente limitada à aplicação de normas legais e regulamentos internos, sem investimento na gestão e no desenvolvimento de pessoas, tais como, a avaliação do desempenho, a gestão de competências, a mobilidade funcional e geográfica, a responsabilização e a motivação, entre outros. Pode-se dizer que o modelo de gestão do *New Public Management* influenciou a gestão dos recursos humanos, designadamente, entre outros, pela diminuição das remunerações. Com a entrada da troika em Portugal, em 2011, com vista à avaliação das contas para definição das necessidades de financiamento do país, os trabalhadores em funções públicas viram-se sujeitos a novas regras de gestão, com destaque para os bloqueios nos acessos às carreiras, progressões e congelamentos de vencimentos.

Importa fazer, assim, uma breve contextualização aos dados disponibilizados quanto a este sector:

O emprego no 1.º trimestre de 2016

Com os dados seguintes pretendo contextualizar o universo em estudo, através de dados de emprego e remunerações médias para o sector das Administrações Públicas, com referência ao 1.º trimestre 2016 (DGAEP), bem como alguns indicadores de emprego na administração pública, tendo por referência a década 1996 – 2005 (DGAEP, 2009).

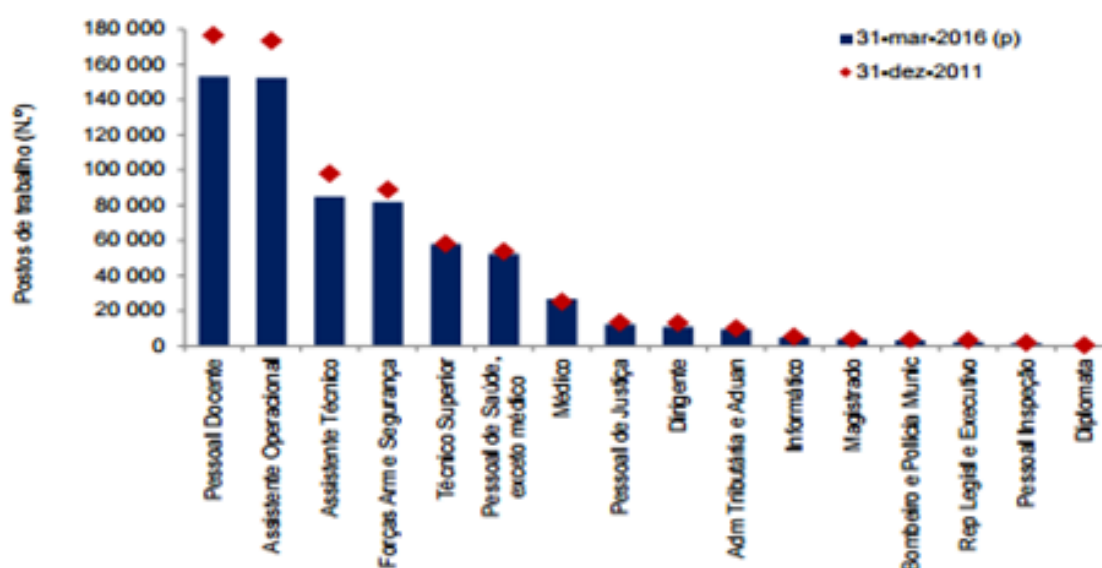
A 31 de março de 2016, o emprego no sector das administrações públicas situava-se em 662 190 postos de trabalho, indiciando um aumento de cerca de 0,8% em termos homólogos (mais 5 438 postos de trabalho) e uma quebra de 9,0% face a 31 de dezembro de 2011 (correspondente a uma redução de 65 452 postos de trabalho). A administração central é o subsector que revela a maior diminuição de emprego face ao final de 2011: 45 967 postos de trabalho, que traduzem, em termos percentuais, uma quebra de 8,3%.

Em comparação com 31 de dezembro de 2015, o emprego nas administrações públicas no final do 1.º trimestre de 2016, cresceu em 3 731 postos de trabalho (0,6%), em resultado essencialmente do aumento do número de trabalhadores da administração central (mais 3 589 correspondente a um crescimento de 0,7% em relação ao trimestre anterior). Os novos contratos a termo de médicos e enfermeiros no Serviço Nacional de Saúde (em particular nas Entidades Públicas Empresarias) bem como de docentes nos estabelecimentos de educação e ensino básico e secundário representam cerca de 82% do acréscimo líquido de trabalhadores na administração central no final do trimestre.

Com um peso na população total de 6,4%, o emprego no sector das administrações públicas representa, a 31 de março de 2016, cerca de 12,8% da população ativa e de 14,7% da população empregada.

No último dia do 1.º trimestre de 2016, em cada 10 trabalhadores das administrações públicas, 6 são mulheres, mantendo a taxa de feminização no sector acima do mesmo indicador para a população ativa. Na mesma data, as mulheres trabalhadoras nas administrações públicas representam 15,6% da população ativa do mesmo sexo.

Figura 3 Emprego no sector das Administrações Públicas



Unidade: postos de trabalho

ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS - Subsectores -	31 dez	31 dez	31 dez	31 dez	31 mar	30 jun	30 set	31 dez	31 mar	Variação trimestre N.º %	Variação homóloga N.º %	Variação mar-16/dez-11			
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2015	2015	2016(p)			N.º	%	N.º	%
ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS	727 642	699 829	674 660	656 056	656 752	654 696	649 302	658 459	662 190	3 731	0,6	5 438	0,8	-65 452	-9,0
ADMINISTRAÇÃO CENTRAL	551 408	529 900	509 579	497 072	499 000	497 198	492 244	501 852	505 441	3 589	0,7	6 441	1,3	-45 967	-8,3
ADMINIST. REGIONAL E LOCAL	163 491	157 617	153 335	148 262	147 827	147 610	147 233	146 834	146 882	48	0,0	-945	-0,6	-16 609	-10,2
Administ. Regional dos Açores	17 728	17 335	17 038	16 934	17 005	17 027	17 142	17 236	17 460	224	1,3	455	2,7	-268	-1,5
Administ. Regional da Madeira	21 354	20 961	20 521	20 004	19 977	19 928	19 824	19 605	19 599	-6	0,0	-378	-1,9	-1 755	-8,2
Administração Local	124 409	119 321	115 776	111 324	110 845	110 655	110 267	109 993	109 823	-170	-0,2	-1 022	-0,9	-14 586	-11,7
FUNDOS DE SEGURANÇA SOCIAL	12 743	12 312	11 746	10 722	9 925	9 888	9 825	9 773	9 867	94	1,0	-58	-0,6	-2 876	-22,6

Fonte: DGAEP (2016)

Remunerações a janeiro de 2016

Em janeiro de 2016, o valor da remuneração base média mensal dos trabalhadores a tempo completo no sector das administrações públicas situava-se em cerca de 1 417,0€, correspondendo a uma variação global média de 1,1% em relação ao mês de referência do trimestre precedente (outubro) e a uma variação homóloga de 0,8%, por efeito da entrada e saída de trabalhadores com diferentes níveis remuneratórios, bem como do impacto da reversão de 40% da redução remuneratória para remunerações acima de 1 500€ (Lei n.º 159-A/2015 de 30 de dezembro) e atualização do valor da Retribuição Mínima Mensal Garantida (RMMG) (Decreto-Lei n.º 254-A/2015, de 31 de dezembro).

O ganho médio mensal das administrações públicas é estimado, para janeiro de 2016, em 1 623,4€, indiciando uma variação global no trimestre de 0,3%, e a variação homóloga de 0,6%, pelos motivos referidos para a remuneração base média. A remuneração base média mensal e o ganho médio mensal no sector, desde outubro 2011, têm apresentado variações por efeito da aplicação de diferentes medidas de política de reduções remuneratórias:

i) De outubro de 2011 a outubro 2013, as remunerações ilíquidas mensais acima de 1 500€ sofreram uma redução entre 3,5% e 10%, dependendo do valor total da remuneração mensal do trabalhador;

ii) Em janeiro e abril de 2014, as remunerações respetivas incluem a redução remuneratória prevista no art.º 33.º da Lei n.º 83-C/2013, de 31 de dezembro (LOE 2014): uma redução entre 2,5% e 12% para as remunerações acima de 675€;

iii) Em julho 2014, o valor das remunerações corresponde à remuneração ilíquida mensal sem quaisquer reduções pela aplicação do Acórdão n.º 413/2014, de 30 de maio, do Tribunal Constitucional (declaração de inconstitucionalidade das normas constantes no art.º 33.º da LOE 2014);

iv) Em outubro de 2014 encontravam-se repostas as reduções salariais referidas entre 2011 e 2013, na aplicação da Lei 75/2014, de 12 de setembro. Por outro lado, os trabalhadores abrangidos pela Retribuição Mínima Mensal Garantida (RMMG) tiveram uma atualização de 20€ na remuneração de base, que passa de 485€ para 505€ (DL 144/2014, de 30/09), valor que irá vigorar entre 1 de outubro de 2014 e 31 de dezembro de 2015.

v) Durante todo o ano de 2015, na aplicação da mesma Lei 75/2014, o valor das remunerações acima de 1 500€ inclui a reversão da redução remuneratória em 20%.

vi) Em 2016, nos termos da Lei n.º 159-A/2015 de 30 de dezembro, a redução remuneratória prevista na Lei n.º 75/2014 vai sendo progressivamente eliminada ao longo do ano de 2016, com reversões trimestrais. No 1.º trimestre de 2016 é aplicada uma reversão de 40% da redução remuneratória nas remunerações pagas a partir de 1 de janeiro de 2016. Por outro lado, o Decreto-Lei n.º 254-A/2015, de 31/12, atualizou o valor da Retribuição Mínima Mensal Garantida (RMMG), a qual passou de 505€ para 530€, a partir do primeiro dia do ano de 2016.

O Regime aplicável aos trabalhadores da AP

A CRP autonomiza a função pública em relação ao mundo do trabalho e das relações laborais, como realidade diferente, que justifica a sujeição a um regime específico (Canotilho & Moreira, 1993).

A questão está, pois, em saber qual a medida da especificidade do regime aplicável aos trabalhadores da AP. A resposta é dada pela própria Constituição, a saber:

- Sistema de recrutamento e selecção de pessoal

Nos termos do n.º 2 do artigo 47.º o acesso à função pública é feito em condições de igualdade e liberdade, o que significa a impossibilidade de proibição no acesso ao emprego público, por um lado e, por outro, a impossibilidade de ser preterido por outrem com condições inferiores. O acesso à função pública em condições de igualdade é assegurado através de um recrutamento justo, por via de concurso.

- Sistema de acumulações e incompatibilidades

A regra da proibição de acumulação de empregos ou cargos públicos é estipulada pelo artigo 269.º e impõe ao legislador ordinário a definição de um sistema de incompatibilidades com o objectivo de garantir a actuação imparcial e isenta dos que desempenham funções públicas e evitar conflitos de interesses.

- Responsabilidade civil, criminal e disciplinar

A responsabilidade dos trabalhadores da AP no exercício das suas funções e por causa desse exercício, pelas acções ou omissões de que resulte violação de direitos ou interesses legalmente protegidos dos cidadãos, coloca-se em termos específicos, por força do disposto no artigo 271.º.

- Princípios éticos e deontologia profissional

Embora os valores com que os trabalhadores da AP se confrontam não sejam diferentes daqueles do sector privado, certo é que a subordinação funcional do trabalhador à prossecução do interesse público exige um cumprimento e um controlo mais finos do respeito por princípios como o princípio da legalidade, da justiça, da transparência e da boa-fé.

Para Lopes (2014) não se conseguiu ainda descortinar na AP portuguesa as correções necessárias essenciais que os países mais desenvolvidos efetuaram,

destinadas a facilitar a cooperação para servir os cidadãos contribuintes, de acordo com as exigências da gestão pela qualidade total. Considera este autor que todo o esforço tem sido canalizado para as áreas relativas a quatro grandes famílias de práticas de GRH, as quais não deixam de ser importantes, mas que não mudam a face pré-moderna da AP:

- Relativamente à seleção e ao recrutamento, ou seja, à multiplicação de regulamentos e concursos destinados ao ingresso e/ou ao acesso interno, de quadros e dirigentes, não parecem estar orientados para a facilitação de uma estratégia de trabalho em equipa;
- O Sistema de Carreiras e de Remunerações diretas e/ou de incentivos diversos, bem como de mudanças contratuais, destinadas a permitir a colaboração mais ou menos pacífica de diversos tipos de estatuto de trabalho, não parece estar ao serviço de um nivelamento por cima do mérito de cada colaborador;
- A Formação das pessoas, por vezes orientada para as necessidades de trabalho, mas muitas mais destinadas à aquisição de condições de acesso a outros lugares de carreira interna, mas ainda aqui não temos verificado as condições para um verdadeiro desenvolvimento de Organizações Aprendentes;
- A Avaliação de Desempenho, de pessoas ou de organizações, baseada em objetivos e desenvolvimento de competências, não parece adequada à criação de um clima de confiança motivadora de elevados níveis de qualidade de desempenho.

Ainda referindo a acção da modernização administrativa em Portugal, Lopes destaca a importância do papel da comunicação organizacional a qual, apesar dos esforços feitos com instrumentos associados à gestão da qualidade ou à recolha de reclamações dos cidadãos/clientes, tem sido abordada sob a perspectiva instrumental, de tipo informativo, mais do que recentrada da organização sobre a figura do cidadão/cliente, enquanto suporte e razão de ser da própria organização.

Para a inserção do cidadão na Administração Pública, e segundo Mozzicafreddo (2001a, pp. 145-157), é necessário investir na qualificação dos recursos humanos e nos sistemas de motivação e de recompensas pelo desempenho, por forma a alterar “o comportamento de desconfiança, de disfuncionalidade profissional e de perda de vocação do serviço público”.

Em conclusão, poder-se-á dizer que a AP encontra-se exclusivamente ao serviço do interesse público servindo os interesses legalmente protegidos dos cidadãos. Nesta medida, não é comparável a uma empresa, cuja finalidade última é o lucro. A AP não pode, contudo, alhear-se das novas exigências dos cidadãos em matéria de eficiência, eficácia e qualidade do serviço prestado ao cidadão. As funções exercidas pela AP fundamentaram a autonomização dos funcionários públicos como categoria específica de trabalhadores, não comparados aos trabalhadores do sector privado, por se encontrarem ligados à autoridade do Estado. Actualmente, a Administração está confrontada com especiais exigências de eficiência, eficácia e produtividade as quais não são resolvidas com a manutenção, ou não, de um estatuto próprio dos seus trabalhadores, havendo fundamentos fortes para o abandono das diferenciações de regime entre trabalhadores na AP e do sector privado.

6 Administração Pública versus Privado

Para Pollitt (1990) vários os factores de diferenciação entre os sectores público e privado, os quais irão condicionar a aplicação de conceitos no sector privado:

- 1 – Responsabilidade perante os eleitores;
- 2 – Múltiplos e conflitantes objetivos e prioridades;
- 3 – Ausência, ou insuficiência de organizações em competição;
- 4 – Relação oferta/rendimento;
- 5 – Processos orientados para o cliente/cidadão;
- 6 – Gestão do pessoal;
- 7 – Enquadramento legal.

A Administração é uma organização que visa a prossecução do interesse público, que é o seu projecto de acção, o que a distingue do sector empresarial, na medida em que uma empresa é uma organização voltada essencialmente para fins lucrativos e ordenada à concorrência de mercado. Os «poderes de organização da Administração Pública» não se baseiam na propriedade de meios de produção, como acontece no sector privado, assentando antes na satisfação dos interesses públicos, que nem sempre se regem por critérios economicistas.

Muitos são os fundamentos apontados pela doutrina para distinguir o sector público do sector privado. A Administração Pública (AP) encontra-se exclusivamente ao serviço do interesse público enquanto o sector privado rege a sua actuação essencialmente pela obtenção de lucro. A AP serve os interesses dos cidadãos, pelo que os titulares dos órgãos que a integram estão sujeitos a um modelo diferente de responsabilidade e de prestação de contas.

O sector privado orienta-se segundo critérios de produtividade, que visam acautelar os interesses do empresário, a AP está sujeita a pressões e restrições conjunturais e, portanto, a maior intervenção do poder político, tendo em atenção os ciclos políticos geram alguma instabilidade nas organizações por força da constante pressão que exercem no sentido de alcançar resultados rápidos e visíveis.

Por outro lado, a AP está sujeita a constrangimentos legais severos aos quais o sector privado se escapa. Tais constrangimentos resultam, desde logo, da submissão da AP ao princípio da legalidade e aos princípios da igualdade, imparcialidade, justiça, proporcionalidade e boa-fé. O respeito por este conjunto de princípios/valores está na origem do maior controlo e formalismo das organizações do sector público, assim como da menor autonomia decisória dos seus dirigentes.

Assim, face à própria natureza das tarefas envolvidas, nem sempre se verifica coincidência entre o interesse público prosseguido e a utilidade económica da actividade desenvolvida pela AP. Neste contexto, durante um largo período de tempo, as sociedades acreditavam que os funcionários públicos não poderiam ser comparados aos trabalhadores do sector privado, por se encontrarem profundamente ligados à autoridade do Estado; e, nesta medida, eram vistos como uma categoria específica de trabalhadores aos quais competiria preparar, desenvolver e executar as políticas do Governo.

Em quase todos os países europeus foram criados serviços públicos cuja lógica organizacional assentava essencialmente em princípios de hierarquia, de desenvolvimento vertical de carreiras, de antiguidade e de estabilidade do emprego.

A rigidez desta organização tinha como objectivo último garantir impermeabilidade face à intervenção política, afastando também o exercício de interesses individuais.

O estatuto próprio do funcionário público era, assim, uma decorrência lógica dos princípios enformadores da própria organização e do tipo de funções

desempenhadas – pretendia-se que o funcionário estivesse exclusivamente ao serviço do interesse público, sendo-lhe exigidos especiais deveres de neutralidade, imparcialidade, confidencialidade e profissionalidade (princípios éticos específicos) (Neves, 1999, p. 39).

O sector publico, enquanto instrumento do Estado, funciona segundo logicas politicas contraditórias procurando a cada momento dar resposta à complexidade do desenvolvimento social. É esta complexidade e racionalidade, contraditórias, que exigem que o sector público atue com uma racionalidade que transcende o seu fim, organizando-se com base na uniformidade, na impessoalidade, na força dos procedimentos e no controlo democrático dos recursos colectivos. Já nas organizações empresariais, a racionalidade está no seu próprio fim. Trata-se de organizações que olham para dentro, baseadas nos interesses próprios, que não transcendem o seu próprio âmbito. É, assim, esta a diferença principal. Situa-se nos objetivos e valores que configuram a esfera pública – o interesse geral e o serviço público - e a esfera privada, o interesse particular e a lógica de mercado. As instituições públicas regem-se pela resposta às necessidades colectivas expressas pelos cidadãos, enquanto categoria de direitos e deveres que estrutura as sociedades democráticas, enquanto que as instituições privadas regem-se fundamentalmente, pela resposta ao benefício e à rentabilidade particular dessa entidade, em estreita relação de reciprocidade com o cliente, como sujeito orientador da racionalidade privada Mozzicafreddo (2000).

7 A informação e Comunicação aos Cidadãos na Administração Pública

A AP por força das reformas implementadas assentes em modelos de gestão empresarial, tem hoje a consciência que os cidadãos podem/devem contribuir para uma administração mais recetora e próxima do cidadão. Há uma inflexão da lógica centrada no cumprimento estrito de procedimentos para dar lugar a uma lógica centrada no cidadão, que passa a estar presente no início e não no fim da cadeia.

A informação aos cidadãos é um objectivo partilhado por todos os países da OCDE, tendo aumentado de forma expressiva, em quantidade e qualidade, na última década do séc. XX. A tendência para adoptar leis de acesso à informação ganhou força nos últimos anos: no final de 2000, 80% dos países da OCDE dispunham de legislação nesse sentido (OCDE, 2001).

A legislação tem sido, com efeito, uma das alavancas da abertura administrativa, destacando-se o empenho dos governos em fornecer informação objectiva e confiável, através de políticas sobre o acesso passivo (tempos de resposta ou taxas) e activo (política governamental de comunicações). A Administração Pública assume deste modo o reconhecimento de que a disponibilidade de informação é o alicerce do processo participativo devendo, segundo Carapeto e Fonseca (2006, pp. 19-28):

- ser completa, relevante, objectiva e confiável.
- estar actualizada.
- ser fácil de encontrar.
- ser amplamente disseminada

Tal como Castells (2003) afirmou, estamos na era do conceito de “sociedade em rede”, ou seja, no tempo da sociedade do conhecimento, da sociedade da informação, da sociedade em rede e da economia da informação

A AP vê-se, também, forçada a adoptar uma gestão estratégica da imagem, com adopção de medidas que visem difundir a informação mesmo antes de esta lhes ser pedida e com o menor custo possível, privilegiando naturalmente as novas tecnologias da informação. Num momento marcado por fortes restrições financeiras e redução de efectivos, o sector público esta assim, desta forma, também na obrigação de melhorar o seu desempenho. As organizações tornam-se pró-ativas, adoptando novos métodos de trabalho, com vista a satisfazer os cidadãos e os próprios funcionários.

Em Portugal, a evolução do Comércio Electrónico na última década foi notória, com o aumento estrondoso do número de portugueses de todas as idades com aceso a computador. Em face desta realidade também a AP, local e central se soube adaptar à nova realidade e o Governo electrónico tornou-se uma realidade, num processo suportado no desenvolvimento das tecnologias de informação, que tenta colocar os cidadãos e as empresas no centro das atenções, procurando melhorar e qualidade e a comodidade dos serviços públicos, aumentando a eficiência, racionalizando custos e contribuindo para a modernização do Estado (Carapeto & Fonseca, 2009).

Distingue-se agora o papel da comunicação, que reflecte a mudança operada nos próprios modelos de gestão pública, com a passagem de modelos burocráticos para modelos gestionários, para modelos que visam uma evolução rumo à democracia

administrativa, na medida em que os administrados passivos tornaram-se cidadãos parceiros activos de uma administração aberta à sua participação.

A política de actuação do Ministério das Finanças é um exemplo da aplicação na AP central dos conceitos de marketing dos serviços públicos na administração pública portuguesa e da introdução do e-Government em Portugal.

O movimento tecnológico teve o condão de mostrar a natureza da informação e do seu poder em termos de produtividade, transformando-a na base para a denominada era do conhecimento. À informação foi reconhecido o estatuto de recurso importantíssimo para o tecido produtivo de uma sociedade, pelo que a sua gestão se faz rodear de técnicas e de abordagens capazes de garantir o fornecimento de informação com utilidade a quem a consome. A sociedade e as diferentes agregações que a compõem reconhecem a informação como um factor crítico, para a qual são concebidos sistemas e definidas práticas para que esta possa ser obtida e difundida com qualidade, ou seja, isenta de erros, actual, completa, útil, credível e adquirida a um custo economicamente viável.

A importância para a direcção dos organismos públicos é grande, pois a direcção da organização deve ter a capacidade para compreender o papel que a tecnologia desempenha na qualidade do serviço que presta ao cidadão, e a encará-la como um vector do seu negócio e não como algo secundário.

O movimento pela qualidade, que se traduz por temas como a desburocratização, a simplificação de processos administrativos e o aumento da satisfação do cidadão, teve e tem impacto ao nível das práticas de gestão, consumidoras de informação para as tomadas de decisão e as actividades de controlo.

A disponibilização de informação pela via digital não deve ser encarada como mais uma forma de interagir com o cidadão, porque desta maneira está-se a desperdiçar o potencial que a tecnologia oferece. O valor acrescentado que esta representa é elevado, pois o volume, a rapidez e a abrangência de disseminação de informação é ímpar. Ainda também porque é possível criar mecanismos de interacção mais ricos e capazes de lidar com um número de transacções entre estado e o cidadão impensável com os meios tradicionais, quer devido às suas limitações como pelos custos que implicam.

Para Bilhim (2003) a formação de funcionários públicos e de futuros dirigentes da Administração é muito mais exigente do que apenas formar e treinar simples gestores competentes e eficazes para o sector privado, na medida em que estes têm a responsabilidade de administrar e implementar políticas públicas e obter objectivos sociais. Há um conjunto de valores e compromissos mais exigentes a todos os níveis nomeadamente a necessidade de prestar contas a todos os interessados (*stakeholders*). Para este autor, uma nova visão da administração pública apresenta um conjunto de lições práticas que desafiam anteriores visões: Servir cidadãos e não clientes: O interesse público é muito mais o resultado do diálogo e da partilha de valores do que a agregação de interesses individuais. Assim, os funcionários públicos não respondem apenas às necessidades de consumidores, mas pelo contrário procuram construir relações de confiança e colaboração com e entre os cidadãos.

Orientações da Comissão Europeia alertam que os Estados-Membros devem prestar atenção a reformas destinadas a facilitar os processos administrativos internos e externos, tais como o reforço da capacidade de planeamento estratégico e orçamental; incentivar a inovação, através da introdução de novos modelos organizacionais e de comunicação, e apoiando contratos públicos de soluções inovadoras. Ao mesmo tempo, a fim de elevar o profissionalismo e a capacidade de atracção das administrações públicas, a gestão de recursos humanos deve ser melhorada, através do incentivo de recrutamento transparente e moderno, avaliação de desempenho, desenvolvimento de competências e práticas de promoção por mérito, e tornando a função pública independente do ciclo político.

O Reforço da capacidade administrativa exige investimentos inter-relacionados em estruturas (projeto básico de organização administrativa deve ser transparente um eficiente), recursos humanos (as pessoas qualificadas certas no momento certo e no lugar certo) e sistemas e ferramentas (que deve transformar o conhecimento implícito em conhecimento explícito que podem ser compartilhados entre organizações) (Comissão Europeia, 2012).

Por outro lado, é igualmente de salientar a importância da implementação de um investimento, estratégico, nas práticas de comunicação dos organismos públicos, designadamente tendo presente o objectivo de melhorar a atitude dos cidadãos em relação à Administração Pública e à coisa pública. Comportamentos de

desconfiança, de desconsideração e de alheamento por parte do cidadão podem vir a ser minimizados por via da aproximação e da integração.

A orientação da Administração para os valores da cidadania impõe, para além de um reforço no investimento na qualificação dos trabalhadores em funções públicas e práticas de motivação, também uma orientação da administração para os valores de cidadania, exigindo-se, em primeiro lugar, uma alteração dos comportamentos dos dirigentes e dos técnicos superiores, no sentido de os mobilizar para a implementação de medidas que visem a inserção dos cidadãos na Administração. De salientar, neste sentido, o investimento que ainda assim tem havido na orientação para a cidadania das políticas públicas, com algum investimento por parte dos governos nos conteúdos das políticas públicas e da democratização dos recursos colectivos, não obstante um sentimento que ainda parece existir de desconfiança, por parte do cidadão, quer no sistema político, quer na administração (Mozzicafreddo, 2007, p. 155).

Em síntese, a importância hoje atribuída, no seio das organizações, ao sector da Comunicação e Informação não constitui uma tendência momentânea. Trata-se sim de uma resposta à forma como o mundo se modificou nas últimas décadas e aos novos e complexos desafios introduzidos nas sociedades e nos mercados. Os Governos entendem hoje que perante a complexidade das tarefas com que se defrontam, importa associar os cidadãos à concepção, definição, implementação e avaliação das políticas públicas.

Cabe agora aos departamentos de Comunicação e Relações Públicas adoptar medidas que visem não só informar mas sobretudo comunicar, tendo a consciência que eficazes práticas de comunicação externa deverão, necessariamente, estar assentes em estruturadas práticas de comunicação interna, para que deste modo se consiga uma valorização dos trabalhadores e, conseqüentemente, do cidadão.

O acesso à informação requer boa legislação, mecanismos institucionais claros para a sua aplicação e instituições independentes de supervisão e judiciais para a sua aplicação. Requer, ainda, que os cidadãos conheçam e compreendam os seus direitos e estejam dispostos a actuar com base neles. Assim, a disponibilidade de informação é o alicerce do processo participativo, pelo que esta deve estar actualizada e ser amplamente disseminada, incluindo através das próprias

organizações da sociedade civil, que disseminam a informação a baixo custo para a administração.

“Uma Administração Pública que seja de todos, com todos e para todos é o sonho e natural ambição de qualquer Governo democrático (Nabais, 2002, p. 246).

Capítulo II – A Gestão das Organizações e o Papel da Comunicação Interna na Gestão das Pessoas

1 A cultura organizacional e a identidade- fatores decisivos no domínio interno das organizações

Dentro das organizações encontra-se uma força poderosa para a determinação dos comportamentos dos indivíduos, no sentido individual e colectivo. Trata-se da cultura organizacional, a qual poderá ser identificada por um conjunto de crenças, valores e normas partilhado pelos trabalhadores da organização, representando um elemento chave no ambiente de trabalho (Newstrom, 2008, p. 86) A Cultura organizacional tem adquirido uma notoriedade significativa nas últimas décadas, pela sua capacidade de atuar como um instrumento poderoso e não-intrusivo para a gestão e controlo dos comportamentos do trabalho. Cunha et al. (2007, p. 637) destaca algumas definições de cultura:

Figura 4 Definições de Cultura

Definições	Autores
“A forma costureira ou tradicional de pensar e fazer as coisas partilhadas por todos os membros da uma organização e que os novos membros têm que aprender e respeitar, pelo menos parcialmente, para serem aceites ao serviço da firma”.	Jacques (1951, p.251)
“O padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e que, por isso, são ensinados aos novos membros como a maneira correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”.	Schem (1985, p.9)
“A programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo categoria das pessoas de outros grupos ou categoria”.	Hofstede (1991, p.19)
“O conjunto de valores, crenças e sentimentos que, juntamente com os artefactos da sua expressão e transmissão (tais como mitos, símbolos, metáforas e rituais), são criados, herdados, partilhados e transmitidos no interior de um grupo de pessoas e que, em parte, distingue esse grupo dos demais grupos.”	Cook e Yanox (1993, p.379)
“Os valores e crenças firmemente partilhados pelos membros de uma organização.”	Schneider, Brief e Guzzo (1996, p.11)
“A cultura pode ser descrita como o conjunto de valores, crenças, comportamentos, hábitos e atitudes que distinguem uma sociedade. A cultura de uma sociedade proporciona aos seus membros soluções para problemas de adaptação externa e integração interna”.	Fan (2000 pp-3-4)

Fonte: Cunha et al. (2007, p. 637)

Bilhim (2003) defende que para a identificação e interpretação da cultura de uma organização poderá ser feita uma leitura com base em eventos observáveis. Neste caso a cultura apresenta-se sobre a forma de ritos, que devem ser entendidos para que se tenha uma imagem consistente da cultura. São os chamados:

1) **Ritos de passagem**, facilitam a mobilidade de funcionários para novas funções sociais, ex. através de formação, visando facilitar a transição das pessoas para novas tarefas ou responsabilidades. de melhoria, de renovação e de integração 2) **Ritos de melhoria**: Criam identidades sociais mais fortes e aumentam o status dos funcionários, ex. as noites de prémios anuais, têm consequências na identidade e no próprio status dos empregados. 3) **Ritos de renovação**: refere-se às atividades de melhoria no funcionamento da organização, de desenvolvimento organizacional, com consequências na renovação de estruturas sociais e melhoria do funcionamento da organização. 4) **Ritos de integração**, criam vínculos comuns e bons sentimentos entre os funcionários, aumentando a dedicação à organização, como exemplo as festas de natal, têm consequências na criação de sentimentos positivos face à organização e entre pessoas.

Uma cultura forte é tipicamente associada à utilização de cerimónias ou símbolos, elementos que aumentam a dedicação dos funcionários aos valores e à estratégia da empresa. Para Quinn, citado por Bilhim, 2003 (p.130), podem descrever-se quatro culturas organizacionais distintas: 1. **Cultura de apoio**: modelo das relações humanas. Tem como valores centrais a criação e a manutenção da coesão grupal, assim como o empenho das pessoas. São fatores de motivação, o sentimento de pertença, a confiança e a participação, consideração e apoio e fomento do trabalho de grupo (a eficácia da liderança está aqui assente no desenvolvimento do potencial humano e o envolvimento das pessoas). 2. **Cultura de inovação**: modelo de sistema aberto. Os valores dominantes são o crescimento, a aquisição de recursos, criatividade e adaptação à envolvente externa. São fatores de motivação, a própria inovação, a iniciativa individual e a variedade. (O estilo de liderança destas organizações fomenta a vontade de correr riscos, a capacidade de desenvolver uma visão estratégica). 3. **Cultura de Objetivos**: Os valores centrais são o desenvolvimento e alcance de objetivos bem definidos. Como fatores motivacionais, inclui-se a competição e o sucesso no alcance dos fins (tem um estilo de liderança orientado para as metas através do encorajamento da produtividade). 4. **Cultura burocrática**: Modelo dos processos internos. Valoriza a eficiência, coordenação e

avaliação para uma estabilidade interna. A motivação está centrada na segurança, na ordem, no cumprimento das regras e normas de funcionamento (a liderança procura assegurar a eficiência através do controle e estabilidade como critérios de eficácia).

As organizações revelam alguma predominância de um destes modelos, relativamente aos demais e assim, embora nenhuma possua um princípio de forma pura, a gestão dos recursos humanos apresenta características diferentes em função do esperado pela liderança (ou cultura organizacional).

As práticas de gestão de Recursos Humanos podem ser encaradas como uma das manifestações da cultura organizacional. A Cultura é, assim, um produto da aprendizagem da experiência do grupo, ou seja, algo que a organização “tem”(Bilhim, 2003, p. 126).

Finuras (2010, p. 165), com base no estudo desenvolvido à principal literatura de referência que define o conceito de cultura, resume como denominador comum a todas as abordagens e estudos sobre cultura e valores:

Figura 5 Cultura e Valores

SIMBOLOS
Linguagem/signos
MITOS
Heróis, anti-heróis reais ou imaginários, crenças, ideias
RITUAIS
Práticas, jogos, costumes, usos, hábitos, normas, regras
VALORES
Estado geral de preferência por uma situação em vez de outra, ao qual estão associadas emoções e sentimentos muito fortes

Fonte: Finuras (2010, p. 165)

As culturas organizacionais podem assim ser caracterizadas pelo facto de conterem simultaneamente elementos visíveis e invisíveis. Quanto à parte visível, destaca-se, como vimos, as instalações físicas, códigos de vestuário, ritos e cerimónias, bem como a própria linguagem organizacional. Quanto á parte invisível, podem encontrar-se os valores, crenças ou pressupostos partilhados.

Em termos práticos o que podemos fazer com a cultura organizacional? (Hofstede, 2003, p. 235) citando um estudo clássico desenvolvido na Alemanha por Eberhart Witte, concluiu que inovações com sucesso nas organizações requeriam a implementação de estudo da cultura organizacional, como eficaz instrumento de gestão organizacional, os quais deverão ter a intervenção direta da gestão de topo (que não pode ser delegada) e de um especialista (e nunca um apenas a desempenhar ambos os papéis). Cabe ao especialista fornecer um diagnóstico correcto das organizações e subculturas, caberá ao detentor do poder considerar as questões culturais como parte da estratégia da organização, manter ou alterar o que considerar importante. Analisar os pontos fortes e fracos é fundamental para perceber como se pode explorar melhor os pontos fortes e melhorar os fracos; recursos a afectar, etc...

Embora a cultura constitua uma característica inatingível muda-la implica, deste modo, medidas tangíveis. Mudanças estruturais podem significar fechar departamentos, fundir ou separar actividades; mudar processos, implementar novos procedimentos, estabelecer novos canais de comunicação; mudanças de pessoal, de novas formas de selecção e recrutamento de pessoal, rituais e valores dos líderes, etc. etc.

Newstrom (2008, p. 93) considera que as culturas organizacionais podem ser modificadas, embora se trate de um processo lento, com vista à obtenção de benefícios pessoais e organizacionais. Firmino (2010, p. 77) sustentado em Quinn, reforça que uma mudança a realizar-se terá que ser entendida por todos, fazendo a fazer parte dos próprios valores e atitudes e deverá ser profunda, com vista à criação de novas oportunidades, novas perspectivas e saltos quantitativos e qualitativos.

Para Bilhim (2006, p. 210) “qualquer organização, de qualquer dimensão ou sector da actividade económica pode melhorar a sua performance se repensar o tipo de relação que mantém com os seus trabalhadores”. Trata-se de implementar práticas de gestão que façam das pessoas o factor diferenciador face à concorrência e assegurem a sua valorização enquanto ativos estratégicos da organização.

E quando se fala em cultura organizacional, fala-se também muitas vezes de clima organizacional. Para Rocha (2010b, p. 121) os significados de Clima e Cultura não são a mesma coisa. Citando Litwain e Stringer, o clima reporta-se à percepção dos

efeitos subjectivos dos sistemas formais, os estilos de liderança ou outros como, atitudes, crenças e motivações das pessoas da organização.

Para Cunha et al, (2007, p. 664) não há consenso em torno do que distingue e aproxima os conceitos de cultura e de clima. Goleman, citado por estes autores, recuperou recentemente este conceito, através de uma relação estabelecida entre liderança, clima e desempenho. Para o autor, o clima organizacional decorre de um conjunto de seis factores que influenciam o ambiente de trabalho na organização, conforme quadro seguinte:

Figura 6 Dimensões do Clima Organizacional

As dimensões do Clima Organizacional	
Flexibilidade	Grau em que os empregados se sentem livres para gerar inovações e sentir iniciativa
Responsabilidade	Grau em que os empregado se sentem organizacionalmente responsáveis
Padrões	Padrões de desempenho e exigência estabelecidos pelos empregados e que os norteiam nas suas atividades
Recompensas	A forma como é percebido o feedback sobre o desempenho e a adequação das recompensas
Clareza	Grau em que as pessoas sentem que a missão e os valores da empresa são claros
Empenhamento	Nível de empenhamento das pessoas num propósito comum

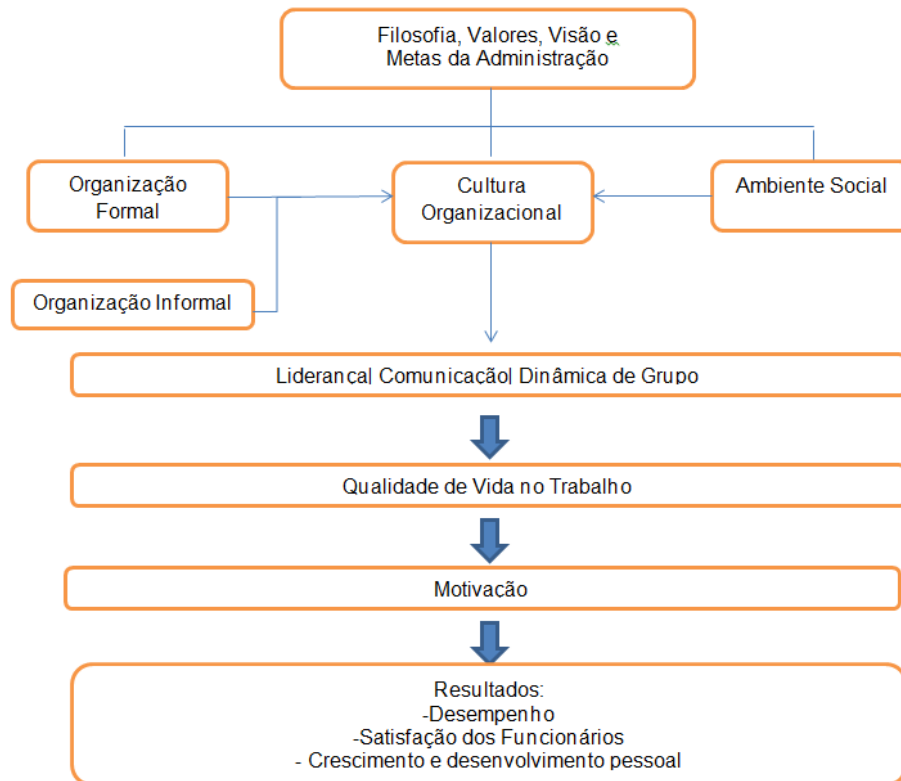
Fonte: Cunha et al, (2007, p. 664)

E outros autores, como Cowan (2014, pp. 32-37) põe em causa a Cultura de Organização e a conseqüente homogeneidade, colocando o foco na importância na gestão das relações existentes entre os trabalhadores nas organizações e nos contextos individuais de cada indivíduo, e a forma como estes são influenciados por diversas variáveis integrantes das sociedades modernas, como o conhecimento, crenças, costumes ou leis. Para este autor os trabalhadores não fazem uma “Cultura Corporativa”, constituem antes uma coleção de indivíduos envolvidos numa diversidade de culturas e de sub-culturas, sob os quais a organização deverá olhar e integrar, através de um processo de diálogo que relacione as diferentes culturas de cada indivíduo, accione mecanismos de aprendizagem e tolerância sobre os outros, com vista à melhor integração do grupo e antecipação de possíveis conflitos.

Para Brandão (2013c, p. 169), citando Newstrom, “as organizações alcançam as suas metas por meio da criação, comunicação e operação” que desenvolvem através de um sistema de comportamento organizacional. Nesta medida, as organizações devem orientar as suas prioridades e os seus modelos de

funcionamento para os seus principais recursos que são as pessoas. Melhorar o ambiente interno, ajudar os colaboradores na concretização dos objetivos, necessidades e expectativas, numa base de gestão participativa, são factores que garantem o sucesso nas organizações.

Figura 7 Sistema de Comportamento Organizacional



Fonte: Newstrom (2008, p.26)

Cada companhia possui um próprio sistema de comportamento organizacional. É a combinação destes vários itens que faz a cultura da organização, na qual as próprias atitudes pessoais dos funcionários e os factores situacionais podem produzir motivação e assegurar o cumprimento de metas. Cabe aos gestores analisarem regularmente o modelo que está a ser usado, para a sua manutenção ou mudança para modelos alternativos Newstrom (2008, p. 39).

A Identidade nas organizações

O estudo da identidade nas organizações é tido, para alguns autores, como uma dimensão estratégica, decorrente da necessidade de tomada de consciência de quem é a organização nos seus traços fundamentais.

Para Finuras (2010) tanto cultura como identidade são ambas construções simbólicas de relação muito estreita. A cultura reflecte um conjunto de significados incorporados de forma simbólica, através dos quais os indivíduos comunicam e interagem. A identidade é essencialmente um discurso ou narrativa, construída na interação mantida com os outros, mediante um padrão de significados culturais partilhado entre todos.

A capacidade de construção interna de significados pessoais é tão importante, como é a própria capacidade de internalizar modelos e valores culturais colectivamente perfilhados. Neste âmbito, Goffman, citado por Finuras (2010, p. 204), distingue assim dois níveis de identidade: A identidade individual, que corresponde à imagem que o individuo tem e faz de si, que resulta da própria elaboração interna, consciente ou não, da experiência vivida; e a identidade social, correspondente à imagem que o individuo dá de si nos processos de comunicação e de interação com os outros. Para Puusa (2006) a identidade visa dar resposta às questões “Quem sou eu?”, “O que quero ser?”, “Como me relaciono com os outros?”, “Qual o meu papel na sociedade”.

Para Villafane (1998, p. 30) a “identidade de uma empresa é uma coisa óbvia”, é formada por um conjunto de características e atributos que a definem. Este autor defende uma visão gestáltica da Imagem Corporativa, ou seja, a identidade da empresa funciona como o estímulo que provocará uma imagem, no recetor, a qual também estará dependente de um quadro de referências do receptotr, como preconceitos, presunções, atitudes, opiniões, gostos, do recetor, bem como pela natureza de um trabalho corporativo. Se quanto às interpretações do recetor pouco haverá a fazer, alguma atuação a realizar na imagem é do trabalho corporativo que é preciso efetuar a partir da identidade, através da optimização da zona visível.

Uma empresa é única, a sua identidade deriva da sua cultura, da organização, da sua força e fragilidades. É como uma pessoa, que se veste, que comunica, em suma, que tem uma identidade própria. Quanto maior for o poder de distinção de

uma empresa, mais os seus clientes são levados à construção de um conceito positivo no que se refere a ela e à sua conduta. Um facto que potencia a diferenciação exponencial da empresa relativamente à concorrência.

A identidade não é só um fator essencial na relação com o exterior, revela-se também uma questão decisiva no domínio interno das organizações. Daí ser fundamental uma abordagem mais vasta da comunicação, que deve integrar e fazer interagir as suas dimensões internas e externas num só quadro coerente de pensamento e ação.

O processo de construção da identidade parece ter, com efeito, origem tanto no ambiente interno como no externo, muito embora o peso determinante do âmbito interno. A identidade nasce do reconhecimento das características centrais da organização pelos seus responsáveis, devendo angariar-se a adesão para a mesma por parte dos diferentes públicos, internos e externos, na procura da necessária adesão aos valores, crenças e símbolos identitários. Uma adesão determinante, quer para a integração interna, quer para o necessário reconhecimento por parte do público externo (Ruão, 2015, p. 105).

Para Spínola (2014) o estudo da Identidade, associado ao estudo dos públicos, onde se inclui o estudo da imagem e reputação da sua relação com os outros e a forma como estes nos vêem e se relacionam connosco (com as organizações), bem como o estudo dos valores da organização, são determinantes para a construção de um conjunto de variáveis estruturais que garantam as decisões estratégicas, como por exemplo, a melhor tomada de decisão na relação com a imprensa, no que dizer aos colaboradores, ou no agir junto da comunidade ou da tutela.

Falar em identidade organizacional é, para Ruão (2006), antropomorfizar as instituições. Trata-se de um pressuposto de que as instituições são constituídas de um “eu”, ou de um sentido de si, socialmente construído a partir das cognições, emoções e informações daqueles que participam na sua criação, manutenção e mudança. Destacando-se, assim, a importância do papel dos líderes na criação de uma Identidade Organizacional, quer sejam eles os dirigentes de topo, quer sejam os responsáveis pelo desenho de eventos que ajudem a criar essa identidade, como exemplo, os processos de acolhimentos, as cerimónias de celebração, a própria característica dos edifícios ocupados ou o tom dos discursos formais, ou atividades

ditas mais objetivas, tais como a criação de regulamentos internos ou programas de identidade visual.

E também os espaços e sua decoração, os jardins, entre outros, fazem parte dessa identidade organizacional. Uma organização define e comunica valores também pelas suas práticas e traços de personalidade que a caracterizam, quer seja pela ocupação de um edifício histórico ou de uma construção moderna, pela definição de espaços de trabalho abertos ou fechados, pelo tamanho dos seus espaços, ou pela relação com o meio ambiente Ruão (2006).

Mas como Hofstede (2003, p. 235) chama a atenção, os símbolos são apenas um lado mais superficial da identidade. Um novo nome, logotipo, uniformes, slogans, são símbolos que sem o apoio de mudanças mais fundamentais a nível mais profundo dos atores intervenientes, rituais ou valores dos líderes-chave significam apenas mais publicidade cujos efeitos desaparecem rapidamente. Tal como defende Brandão (2013, p. 140) é preciso não esquecer a importância da identidade ser coerente entre aquilo que diz que é e o que efetivamente é.

Por fim, de destacar a importância da melhoria contínua no reforço de uma marca, tal como defende Aaker (2011, pp. 303-313). Além da execução, qualquer estratégia desenvolvida deverá ser apoiada por práticas de inovação incrementais, melhorias contínuas na oferta, aumento da satisfação do cliente, forte liderança, entre outros. A justificação de um “negócio”, seja ele de que natureza for, precisa ter “um propósito valorizado ou até inspirador”.

A identidade de uma organização é, com efeito, dinâmica e mutável, adaptável às circunstâncias, e por isso flexível, mas também assente na valorização da tradição e na história da própria organização ou da marca, Por isso, a identidade pode também ser caracterizada pela sua “instabilidade adaptativa”. Algo que caminha para o futuro, adaptando-se às circunstâncias, sem, no entanto, proceder ao corte com o passado (Gioia et al. 2000).

2 O porquê da importância da liderança

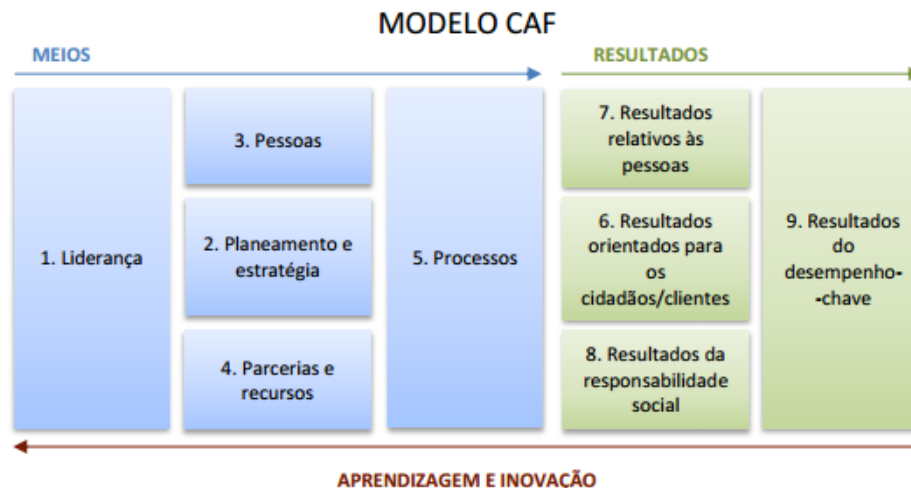
No contexto actual da AP o papel do líder na gestão de pessoas assume particular relevo. O funcionário público foi destronado da sua importância social, assistindo-se a uma diminuição da sua moral e da sua responsabilidade. Deixou de chamar-se funcionário público para ser designado “apenas” de trabalhador. E ainda, e sobretudo, o impacto nos trabalhadores do congelamento das carreiras, da progressão na carreira, e da recomendação do mérito. Por estas razões, é indispensável investir no desenvolvimento de competências de liderança que visem à motivação e mobilização dos trabalhadores.

A Administração Pública tem que se adaptar às transformações profundas que têm ocorrido na sociedade global, é “necessário investir nas pessoas, e mudar o modelo de liderança predominante nas organizações públicas. (Carapeto & Fonseca, 2006, p. 13).

A importância da liderança na Administração Pública está espelhada no projecto *Estrutura Comum de Avaliação* (CAF), um modelo de Gestão da Qualidade Total, desenvolvido pelo setor público e para o setor público, inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade EFQM¹. Baseia-se na premissa de que os resultados de excelência no desempenho organizacional, cidadãos/clientes, pessoas e sociedade são atingidos através da liderança que conduz a estratégia e planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos. Através deste modelo, pretendem reforçar a relação presumida entre liderança e qualidade, tentando igualmente explicar os efeitos mais gerais sobre o desempenho organizacional (EIPA, 2016).

¹ Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM®). Fundação sem fins lucrativos, fundada em 1988 pelos Presidentes de 14 companhias europeias, com o apoio da Comissão Europeia, responsável pela gestão do esquema de reconhecimento europeu dos níveis de excelência e várias actividades na área da melhoria do desempenho organizacional.

Figura 8 Modelo CAF, Aprendizagem e Inovação



Fonte: (CAF, 2013, p. 9)

Para a EFQM “as organizações excelentes têm líderes que definem e comunicam uma visão clara para as suas organizações” (Cunha et al., 2007, p. 340). Os líderes devem desenvolver um estilo transparente de liderança baseado num feedback mútuo, confiança e comunicação aberta, motivando as pessoas a contribuírem para o sucesso da organização. Além da componente do comportamento pessoal, existem outros fatores centrais para a motivação e apoio dos colaboradores, os quais podem também encontrar-se na liderança da organização e no sistema de gestão. A delegação de competências e responsabilidades, incluindo a prestação de contas, constitui a principal base gestonária para motivar as pessoas. As oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem pessoal, bem como o reconhecimento e os sistemas de recompensa são também fatores motivadores (CAF, 2012, p. 22).

E “a liderança é um dos temas mais estudado da Gestão e, provavelmente, aquele de que menos se sabe” (Bilhim J. A., 2006, p. 343). Wieick citado por Lopes (2012, p. 194) apresenta o líder como o criador do sentido organizacional. Aquele a quem compete, por excelência, a criação de um sentido na organização, ou seja, de uma força interior que guia a acção individual e colectiva das pessoas, que construa a confiança.

Uma responsabilidade que deve ser partilhada quer pelo dirigente de topo quer pelo dirigente intermédio. Regra geral, o quadro intermédio desempenha todos os papéis de gestão do dirigente de topo, mas só no quadro de gestão da sua própria unidade. Cabe-lhe servir de “figura de proa”, ser um líder para os seus membros, controlar o ambiente e as actividades da sua unidade e assegurar a gestão da transmissão da informação que recebe, quer na própria unidade quer superiormente, tomando a iniciativa de mudanças estratégicas, lidando com conflitos, entre outros (Mintzberg, 1999, p. 48).

Rocha (2005, p. 75) reforça o papel que os líderes desempenham numa passagem que urge implementar de um modelo administrativo autoritário, centralista e burocrático para um modelo de responsabilidade partilhada, que delegue autoridade e responsabilidade de decisão, desenvolva a gestão como forma de motivação e assegure o aumento do potencial criativo dos trabalhadores” (Rocha, 2010b, p. 114). Gerir os desempenhos dos colaboradores, com a qualificação que se impõe implica que cada dirigente saiba reinventar o seu conteúdo funcional e descobrir novas fontes de poder, muito para além da velha autoridade. Uma forma de aferir a capacidade de liderança de um dirigente é, por exemplo, analisar a resposta de um trabalhador à pergunta “você quer sair do seu departamento?” (Bilhim , 2013, p. 196).

A gestão orientada pelos resultados, ou a gestão por objetivos, uma prática importada do sector privado para o sector público, a qual supõe um modelo de gestão participada envolvendo os trabalhadores na discussão e definição dos objetivos da organização, ou a introdução de instrumentos como o Plano de Atividades ou Relatório de Atividades, são alguns dos exemplos de ferramentas de gestão que se encontram ao dispor dos dirigentes para o exercício das suas lideranças. Alguns autores defendem o sucesso destas práticas, orientadas para resultados, outros porém tentam demonstrar o fracasso. Seja como for, tratam-se de momentos que permitem a integração de aspectos humanos e dos objetivos da organização, enfatizando o conceito de motivação e o desenvolvimento das capacidades dos trabalhadores (Araújo & Silvestre, 2013).

Waldman, citado por Cunha et al (2007, p. 340), baseando-se em 3 estudos de caso, chama a atenção para a importância da liderança persistente, no âmbito das orientações da qualidade, presumindo, dessa forma, que a liderança influencia as

política e comportamentos da gestão pela qualidade (isto é, melhorias contínuas, trabalho de equipa, e perspectiva sistémica) tanto pela via direta como através da cultura organizacional. E estudos realizados recentemente por Ployhart, Weekley e Ramsey, citados por Dias et al. (2012, pp. 11-25) demonstram que as organizações que apostam no desenvolvimento do capital humano vão recuperar esses custos, através do aumento da produtividade.

Brandão e Silva (2013a, pp. 223-235) através de uma análise sistemática da bibliografia existente, pela qual procuraram clarificar quais os factores do clima organizacional que influenciam a performance individual e conseqüentemente a produtividade, concluem que existe consistência em cinco aspectos do clima organizacional: valores e processos organizacionais; ambiente de entreajuda; afecto; satisfação no trabalho; e acção dos gestores.

Segundo concluem, valores e processos organizacionais são relevantes, na medida em que o sucesso de uma organização é afectado positivamente por acções que encorajem os colaboradores e envolverem-se nos processos de tomada de decisão ou que garantam a adaptabilidade das pessoas às funções que desempenham. Por outro lado, reforçam igualmente a importância de um clima de entreajuda entre colaboradores de uma organização, a qual, para além do impacto nos clientes sob o modo de funcionamento da organização, são um garante de aumento da satisfação, grau de entrega, compromisso e diligência em relação ao trabalho.

E quanto às formas de liderança dos trabalhadores, várias são as teorias que abrangem a liderança, e os seus efeitos sobre o comportamento do grupo. Se a liderança é fraca ou está ausente, os indivíduos no grupo ou na organização exibem todas as características associadas à baixa motivação. A principal missão do líder é adaptar-se às circunstâncias e às pessoas que dirige, com efeito determinam a estratégia, motivam, criam uma missão, constroem uma cultura. É difícil definir as competências chave para o líder, nos nossos dias as organizações actuam num mercado cada vez mais multifacetado e cheio de incertezas, cada situação é uma situação e que exige ao líder novas abordagens e que tenha iniciativas inovadoras que permitam o crescimento da organização. Vários autores procuram desenvolver modelos de liderança aplicáveis aos nossos dias:

- Benis (1989) defendeu sobretudo quatro pilares essenciais na liderança. 1. Capacidade de envolver os outros nas suas causas e objectivos. 2. Potenciar níveis de confiança junto dos colaboradores. 3. Auto-consciência das suas forças e fraquezas e capacidade para as ultrapassar. 4. Capacidade de comunicação.
- Hersey e Blanchard (1986) apresentaram um modelo de liderança situacional, onde o líder tem que adaptar os estilos de liderança aos diferentes paradigmas de actuação, ou seja, o líder tem que saber identificar onde vai actuar e para além disso saber qual o estilo mais adequado para cada caso. Surge ainda a necessidade de o líder saber compreender mas, sobretudo, de conseguir antecipar a realidade que nos rodeia.
- Goleman (1998) aposta na componente genética (inteligência emocional), considera que a empatia, confiança, sensibilidade cultural, devem fazer parte das competências de um líder, podem ser inatas ou adquiridas, alguma parte delas podem ser desenvolvidas com a idade, associadas à experiência do indivíduo.
- Kets de Vries (1997) identifica alguns traços comuns, de importância nos bons líderes para os líderes: consciência, energia, inteligência, domínio, autocontrole, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento da relevância de tarefas e estabilidade emocional.

Nos últimos anos, a expressão *princípio da confiança* entrou na linguagem política portuguesa trazida pela mão dos juizes do Tribunal Constitucional (TC), que nele se baseiam para justificar declarações de inconstitucionalidade. A confiança no Estado foi evocada a propósito de cortes de complementos de reforma dos trabalhadores dos transportes, de despedimentos no Estado ou de cortes de salários e de pensões (Almeida S. J., 2016).

Para Neves (2011, pp. 44-45) o grande desafio para os gestores no momento atual está em conseguirem desenvolver um clima de confiança nas suas organizações.

As pessoas quando entram numa organização tendem a fazer uma avaliação positiva das chefias. Se á medida que essa relação se desenvolve houver uma consistente troca de benefícios, tangíveis e intangíveis (como o respeito ou afecto) vai havendo um reforço dessa confiança, se por outro lado essa consistência for negativa, a confiança vai sendo minada perdendo-se a confiança no líder.

Figura 9 Modelo do Impacto da Confiança nos Líderes



Fonte: adaptado de Dirks e Ferrin (2002)

Os dirigentes da AP desempenham, assim, um papel de primeiro plano na concretização da visão e do futuro da AP. Uma liderança visionária não consiste na resolução dos problemas, mas sim na capacidade de fazer emergir as competências do colectivo, quer seja através de uma postura de escuta ativa, incentivando os colaboradores a participarem nas soluções dos problemas (fomentando desta forma o seu envolvimento), quer através de manifestações de confiança nas pessoas e utilização de palavras de acção, como equipa de trabalho.

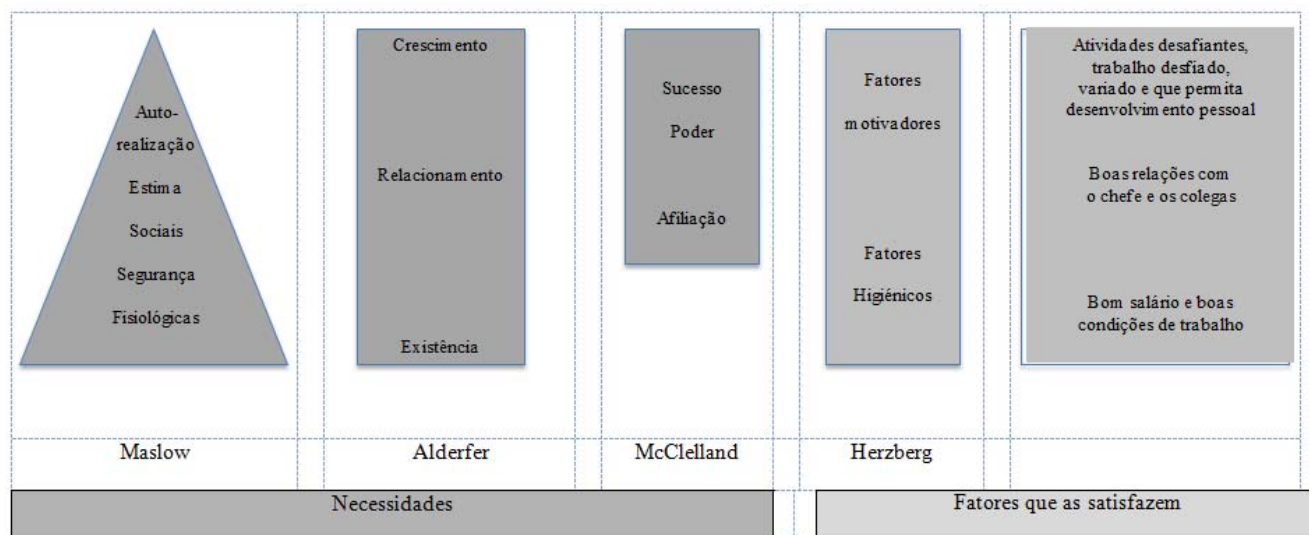
3 Fatores de motivação no trabalho

A identificação de factores de motivação na relação entre dirigentes e trabalhadores tem sido uma das preocupações mais importantes do estudos das relações interpessoais. É neste contexto que vemos desenvolverem-se programas de gestão por objetivos, de liderança situacional ou de outra forma de gestão participativa focadas em tipos de relação – ou seja de comunicação – entre chefes e

colaboradores que levem de uma forma eficaz estes últimos a darem o melhor de si mesmos (Duterte, 2002, p. 34).

Cunha et al. (2007, p. 163) apresentam uma visão comparativa de 4 teorias motivacionais:

Figura 10 Teorias Motivacionais



Fonte: adaptado de Cunha et al. (2007, p. 163)

Quanto à motivação no contexto público, para Madureira e Rodrigues (2015), sustentados em vários autores, a literatura sobre motivação no trabalho em contexto público parece apontar, na maioria das vezes, para o facto de a motivação se encontrar ligada ao desempenho de uma missão tendo em conta o público, ou seja um serviço ao outro.

Dando destaque a um estudo levado a cabo em Itália, por Belle e Ongaro (2014), Madureira e Rodrigues (2015) reforçam a ideia que práticas decorrentes do princípio do New Public Management contribuem decisivamente para a desmotivação dos funcionários públicos. Conclusões ao estudo demonstraram que a introdução de medidas de gestão privada no sector público tendem a influenciar negativamente a motivação obtida com o sentimento de se trabalhar com espírito de servidor, dedicada ao cidadão e ao bem comum.

Por outro lado, outros autores sugerem que não é evidente esta vocação mais forte dos trabalhadores públicos para o bem comum. Segundo Wright (2007) estudos demonstram que os funcionários públicos estão mais motivados para executar o seu

trabalho (gestão da coisa pública) quando têm claramente entendido e tarefas desafiadoras que consideram importante e viáveis ou entendem a influência potencial da missão organizacional. E por isto, como verei mais à frente, a comunicação desempenha um papel determinante nas organizações.

E quais serão então os factores motivacionais para os trabalhadores do sector público português? Serão questões de natureza ética e humanista? Ou existe uma justificação com base em factores materiais? Para resposta a estas questões, Madureira e Rodrigues (2015), através da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, implementaram um estudo sob os Factores de Motivação dos Trabalhadores da Administração Pública Central em Portugal, do qual retiraram as seguintes conclusões:

Figura 11 Factores de motivação dos TFP A.Central – Representações dos Trabalhadores sobre a Administração Pública:

Fatores de motivação dos TFP A.Central
88% dos respondentes estão em desacordo ou totalmente em desacordo com os sistema de desempenho existente, apesar de 72,2% se sentirem responsabilizados pelos resultados obtidos
Cerca de 83% de trabalhadores está de acordo ou totalmente de acordo com o dever de prestar contas aos cidadãos
84,7% é a percentagem de trabalhadores que acredita que os dirigentes de topo têm autonomia para exercer a sua autoridade
Cerca de 60% dos respondentes admite que as opiniões dos trabalhadores são tomadas em consideração pelas chefias diretas, assim como as opiniões destas são levadas a cabo pelos dirigentes de topo
Não obstante, apenas 50% da amostra refere que os trabalhadores são chamados a propor soluções para melhorar procedimentos internos de trabalho

Fonte: Adaptado de Madureira & Rodrigues (2015)

Figura 12 Fatores de Motivação no Trabalho para TFP da A.Central – Os mais avaliados

Fatores que se revelam importantes ou muito importantes, para mais de 95% dos respondentes	<ul style="list-style-type: none">• A auto-satisfação (98,6%)• O salário (98,4%)• A possibilidade de desenvolver um trabalho estimulante e de melhorar profissionalmente (perto dos 98%)• A transparência na avaliação do desempenho (96,9%)• A convicção de que trabalham para o bem comum (96,6%)• A autonomia no exercício da actividade profissional
---	---

Fonte: Adaptado de Madureira & Rodrigues (2015)

Figura 13 Fatores de Motivação no Trabalho para TFP da A.Central – Os menos avaliados

Fatores avaliados menos valorizados por parte dos inquiridos	<ul style="list-style-type: none">• A convicção de que o trabalho nos serviços públicos é mais gratificante do que no sector privado (34,7%)• O elogio do desempenho por parte dos colegas (15,3%)• A atribuição de prémios de desempenho (14,6%)• Os suplementos remuneratórios (10,1%)• Os regulamentos internos da organização (9,8%)
---	--

Fonte: Adaptado de Madureira & Rodrigues (2015)

Para Brandão (2013c, p. 140), citando Robbins e Judge (2010) importa sobretudo ter em atenção um novo “paradigma social” das organizações atuais, o qual defende que o mais importante na organização são “as pessoas” e, por isso, devem atender aos seguintes desafios:

Competitividade global exige maior flexibilidade e adaptação dos colaboradores perante a inovação e a mudança; Aumento de diversidade nos quadros da empresa, em género, idade, raça ou etnia; Necessidade de aumento dos padrões de produtividade e qualidade; Melhoria do serviço ao cliente; Melhoria do nível de qualificação; Gestão do conceito de temporaneidade; Gestão do equilíbrio entre trabalho e família; Melhoria da conduta ética; Criação de um ambiente de trabalho positivo.

E, na criação de um ambiente de trabalho positivo, o trabalho em equipa parece desempenhar um fundamental papel, sendo para tal determinante o apoio e consideração dos chefes para com as suas equipas. Deste modo, e partindo da premissa básica de que as equipas de trabalho enfrentam dois desafios fundamentais (atingir a tarefa que foi-lhes dada e construir unidade e colaboração entre os seus membros) a actuação do líder deverá estar centrada em duas funções essenciais: a função de facilitador das tarefas e a função de construtor de relações de confiança e cooperação. No que se refere à função de facilitador de tarefa, são todas aquelas que ajudam a equipa a atingir os seus resultados e objectivos, como por exemplo, explicar claramente o rumo, combinar as ideias e somar sucessos alcançados pela equipa, ajudando os membros a entender as realizações que foram alcançadas, monitorizar, incentivar à melhoria contínua, etc, etc (Whetten & Cameron, 2005).

E para Yukl (1989) este apoio e a consideração dos chefes para com as suas equipas é um fator determinante para a satisfação no trabalho.

4 A satisfação no trabalho e a responsabilidade social

Neste ponto pretendo contribuir com um enquadramento breve ao conceito de responsabilidade social das organizações (RSO), e uma chamada de atenção para a importância da percepção que os trabalhadores possuem do desempenho social das suas organizações, pelo modo como esta influencia as suas atitudes de trabalho, nomeadamente a sua satisfação no trabalho e a sua implicação organizacional.

“A responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo” (Comissão Europeia, 2001).

Em 2001 a Comissão Europeia incitou o debate em torno da Responsabilidade Social Empresarial, com a publicação do Livro Verde² intitulado “Promover um quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas”. Atualmente continuam a existir fortes pressões para que as empresas adoptem práticas consideradas socialmente responsáveis. Em setembro de 2015, 193 Chefes de

² Os Livros Verdes são documentos publicados pela Comissão Europeia para promover uma reflexão a nível europeu sobre um assunto específico. Para tal, convidam as partes interessadas (organismos e particulares) a participar num processo de consulta e debate, com base nas propostas que apresentam.

Estado reunidos em Nova Iorque sob a égide da ONU aprovaram os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), novas metas globais que sucedem aos ODM (Objetivos do Desenvolvimento do Milénio). Os 17 novos Objetivos traçam um caminho até 2030 para acabar com a pobreza extrema, combater a desigualdade e a injustiça e proteger o planeta. A natureza dos ODS é global, mas o seu sucesso dependerá de iniciativas criadas localmente. Também por este impulso é de prever que a atenção dos públicos sobre as organizações e a sua atuação no âmbito da Responsabilidade Social seja simultaneamente mais atenta e exigente.

A principal missão de uma organização pública é a satisfação de um conjunto de necessidades e expectativas da sociedade. Para além da sua missão principal, a organização pública deverá adotar um comportamento responsável de modo a contribuir para um desenvolvimento sustentável nas suas componentes económica, social e ambiental, relacionadas com a comunidade local, nacional e internacional. Isso poderá incluir a abordagem da organização e o seu contributo para a qualidade de vida, proteção do ambiente, preservação dos recursos globais, igualdade de oportunidades no emprego, comportamento ético, envolvimento com comunidades e contribuição para o desenvolvimento local. (CAF, <http://www.caf.dgaep.gov.pt/>, 2012, p. 53). A Responsabilidade Social, encontra-se, por isso, também prevista nos princípios da Excelência do modelo da EFQM (CAF, 2012, pp. 11-12).

Figura 14: **Princípios da Excelência**



Fonte: CAF (2013, p. 11)

O mundo contemporâneo é caracterizado por vários desequilíbrios. Aumento da riqueza e em simultâneo da miséria, aumento do conhecimento mas também da degradação ambiental e poluição. Urge, neste contexto, aumentar a reflexão em torno dos valores das empresas e organizações, em torno de concertações no âmbito de um desenvolvimento sustentável. É assim que ganha força o debate em torno da responsabilidade social. O exercício da responsabilidade social pressupõe a adoção de um comportamento ético pela organização. Dizer que uma organização é eticamente responsável equivale a dizer que ela não se limita ao mero cumprimento dos normativos legais, mas que se comporta de acordo com o que a sociedade espera dela, designadamente integrando voluntariamente na sua atividade preocupações sociais e ambientais. Uma organização que quer ser vista como socialmente responsável deve incorporar esses princípios éticos nas suas práticas de gestão, as quais terão em conta, para uma cidadania plena, e na interação com todas as suas partes interessadas, com os empregados, fornecedores e demais intervenientes nas suas redes de intervenção.

Não se pode falar de organizações de excelência sem falar de organizações que fomentem o espírito construtivo dos seus colaboradores valorizando a participação nas decisões estratégicas, promovendo a motivação dos seus colaboradores pela satisfação nas tarefas que realizam, envolvendo nas práticas organizacionais e orientando para rotinas alinhadas com os valores e princípios da organização, na consciência do que são e do que pretendem vir a ser, O desafio ético que se coloca às organizações atuais, é “o seu maior desafio, pois, quanto maiores forem as suas preocupações e práticas éticas, maior será, seguramente, o seu valor e capital empresarial” (Brandão, 2013b, p. 85).

Uma organização só constituirá verdadeiramente uma nação (isto é, uma comunidade étnica) se integrar elementos que a diferencia de outras comunidades: etiqueta institucional e/ou de marca -, um destino único – filosofia, missão e visão de negócio -, uma ancestralidade comum – memória histórica -, uma cultura partilhada – tradições, mitos, ritos, crenças e valores -, um território imaginado – lugar mental e físico – e um sentido de solidariedade - responsabilidade social (Whetten D. A., 2006, pp. 219-234).

Estudos desenvolvidos demonstram a relação entre a responsabilidade social percebida e a satisfação no trabalho. Duarte e Neves (2011, pp. 105-118)

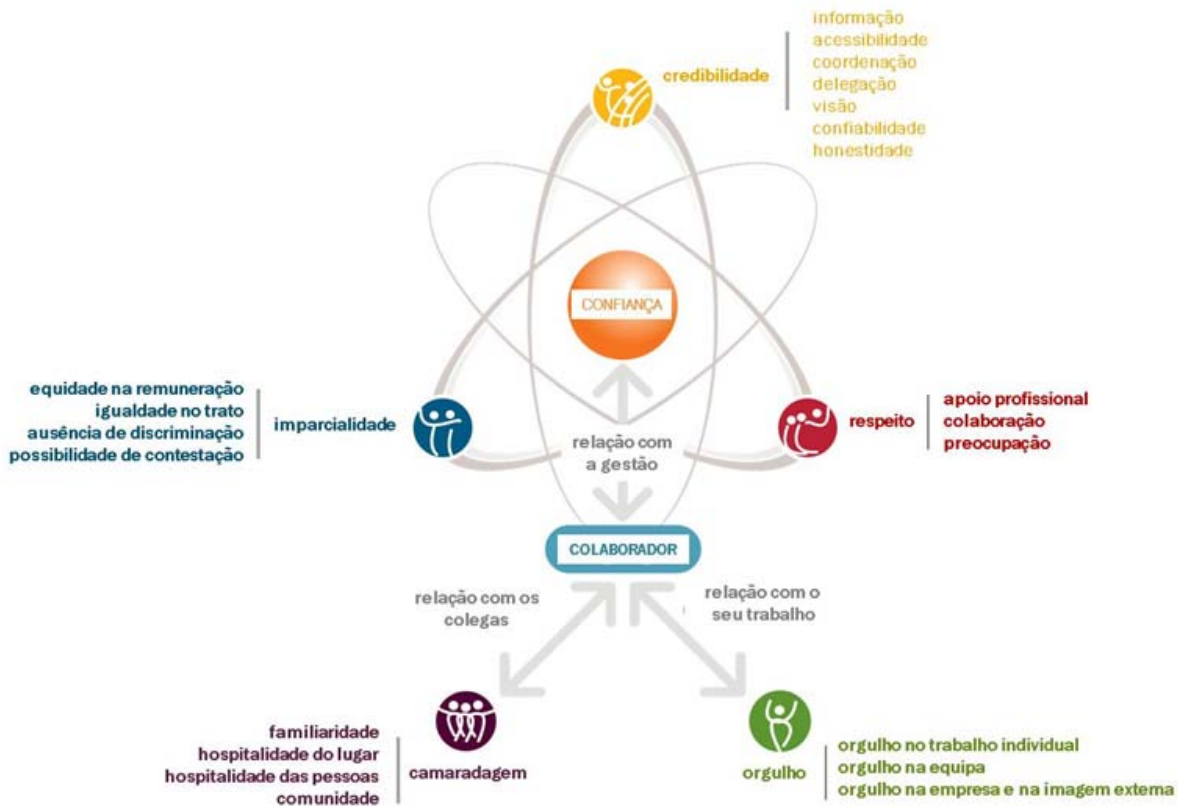
demonstram através de um estudo aplicado a 301 colaboradores que a percepção do envolvimento da organização em cada uma das dimensões de responsabilidade social, interna, como a justiça nos procedimentos, as oportunidades de formação etc, e a dimensão externa, se encontra positivamente associada à satisfação no trabalho.

Conforme reforça Balonas (2014, pp. 73-86) os trabalhadores esperam um comportamento responsável da empresa em também relação a si próprio, para além de um comportamento ético e de intervenção na comunidade. Estão atentos quando a responsabilidade social empresarial atende ao ambiente interno, vai para além do cumprimento legal. Para Carvalho et al. (2011) uma empresa ética e socialmente responsável cumpre três funções básicas: formação da consciência ético-social dos seus colaboradores, difusão de valores ético-sociais na comunicação interna e externa, institucionalização de práticas e de comportamentos ético-sociais na relação com os empregados e *stakeholders*.

No que importa à dimensão interna da Responsabilidade Social, a Comissão Europeia promoveu, com o objetivo de promover o incremento da RSE e do ambiente social, orientações no plano da igualdade entre homens e mulheres, em Portugal dinamizadas através da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, e duas iniciativas de destacar, destinadas a premiar boas práticas empresariais: 1. A escolha dos 100 melhores locais de trabalho na EU; 2. a atribuição de três prémios para as empresas que se notabilizem nos domínios da aprendizagem ao longo da vida, da igualdade inter-sexos e da promoção da diversidade (Rego et al. 2003).

Trata-se de um trabalho apoiado pela *Great Place to Work Europe Consortium* (GPW-Europe), a qual forneceu apoio à Comissão Europeia em matérias atinentes à seleção das “melhores empresas” da União Europeia. O modelo de avaliação integra 5 características fundamentais que determinam a seleção das melhores empresas para trabalhar e que abrangem aspetos relacionados com as políticas e práticas de gestão de pessoas: Credibilidade; Respeito; justiça;(-as medidas de confiança) – e orgulho/brio e espírito de camaradagem.

Figura 15 Modelo: Um Excelente Lugar para Trabalhar



Fonte: (greatplacetowork.pt, 2016)

A ponderação é feita tendo em conta as respostas dos empregados, as práticas de gestão dos recursos humanos e os benefícios facultados aos colaboradores. Com a participação nesta iniciativa, os benefícios para as empresas podem ser a maior visibilidade e melhoria de imagem junto dos atuais e futuros empregados; a receção de candidaturas de emprego mais qualificadas; maior sentido de orgulho e de satisfação dos empregados; taxas inferiores de turnover; ampla cobertura mediática; reconhecimento público da empresa.

Segundo o Instituto Great Place to Work (2016) os excelentes ambientes de trabalho são construídos a partir das relações quotidianas que os colaboradores vivenciam, e não por uma *checklist* de programas e benefícios”. Tratam-se de conclusões consistentes retiradas através de análise de opiniões pessoais dos colaboradores, realizadas ao longo de mais de 25 anos em empresas em todos os sectores, organizações sem fins lucrativos, educacionais e governamentais, com características demográficas amplamente diversificadas.

Segundo aquele modelo, os colaboradores acreditam que trabalham numa excelente empresa quando consistentemente

- CONFIAM nas pessoas para quem trabalham;
- Têm ORGULHO naquilo que fazem; e
- GOSTAM das pessoas com que trabalham.

A confiança é, segundo este modelo, o princípio que define os excelentes lugares para trabalhar. E a confiança é criada através da credibilidade, pela gestão da organização e pelo respeito com que os colaboradores se sentem tratados e da forma como estes esperam ser tratados de forma justa.

Citando Kets de Vries, Rego et al. (2003, p. 60) identifica um conceito que ilustra a relevância do projeto “As melhores empresas para se trabalhar”, o conceito de “Organizações Autentizóticas: Indivíduos saudáveis com empresas cheias de saúde”, um neologismo resultante da conjugação de dois termos gregos – que a organização é “autêntica”, merecedora de confiança, o segundo que é “vital para a vida” das pessoas (sentido de realização pessoal, autonomia, iniciativa, ou seja, que lhes fornece um significado para a vida).

Trata-se de organizações que captam o potencial humano de cada trabalhador e servem de inspiração para um paradigma de organização de elevado desempenho do Sec. XXI - uma comunidade que visa a satisfação de dois grandes desígnios, “dar significado ao trabalho das pessoas e obter delas elevadas prestações”.

São características destas organizações:

- Sentido de propósito – os líderes criam um sentido de propósito da organização (visão e descrição clara de um sentido);
- Sentido de autodeterminação – Os colaboradores sentem que controlam as suas vidas, não sendo apenas meras rodas da engrenagem; Sentido de impacte – os membros das organizações sentem que as suas ações influenciam, efetivamente a vida da organização;
- Sentido de competência – A aprendizagem contínua é fomentada;
- Sentido de pertença – Os trabalhadores sentem que pertencem a uma comunidade organizacional;

- Sentido de prazer e alegria – organizações que incutem um sentido de alegria no trabalho;
- Sentido de significado – As pessoas são livres de incutir alguma criatividade no seu trabalho, sentem-se envolvidas e concentradas no que fazem.

Cunha et al. (2007, p. 949) atestam o impacto da implementação de práticas de Responsabilidade Social nas organizações, através das conclusões de estudos que sugerem uma interpretação positiva por parte dos empregados, que respondem com mais empenhamento, dedicação e lealdade. Parece, assim, haver sobejas razões para supor que climas sociais favoráveis no interior da organização induzem menor número de absentismo, um maior empenhamento por parte dos colaboradores, menores níveis de stress, menores quantidades de acidentes e de erros decisórios. Os autores destacam, como boas práticas fomentadoras de climas sociais favoráveis, as orientadas para a aprendizagem e desenvolvimento contínuo dos trabalhadores, conciliadoras do trabalho-família, e as que fomentam a participação dos trabalhadores.

Rego et al. (2003, pp. 19-20) destacam algumas práticas e correspondentes ganhos obtidos pelas empresas que assumem responsabilidades sociais:

- Facultando benefícios aos seus colaboradores, como por exemplo acesso a ginásios, facilidades de apoio à família, entre outros, e criando melhor ambiente de trabalho as empresas induzem níveis superiores de empenho entre os seus colaboradores, contribuindo para maior produtividade, mais elevados níveis de criatividade e menor absentismo;
- As empresas que atuam responsavelmente geram entre os seus colaboradores um ambiente favorável ao envolvimento dos colaboradores, pelo aumento da iniciativa individual, de envolvimento através de sugestões construtivas, de espírito de equipa e de interajuda, e maior identificação com a organização;
- Políticas de participação dos trabalhadores, ou dos seus representantes, nas decisões podem contribuir para decisões de melhor qualidade e empenhamento por parte da organização na implementação das decisões tomadas;
- Políticas de conciliação da vida familiar e profissional aumentam a motivação dos seus trabalhadores e reduzem os seus níveis de stress, com boas consequências na saúde;

- Políticas de disseminação e partilha alargada de informação promovem a aprendizagem organizacional;
- Uma empresa socialmente responsável e reputada atrai mais facilmente os trabalhadores mais talentosos;
- As atuações socialmente responsáveis com os clientes permitem reforçar as relações de confiança e promover ou aumentar os laços de cooperação;
- Através de medidas filantrópicas, como sejam as ações de voluntariado, apoios solidários, etc, a empresa melhora a sua imagem junto dos principais clientes.

Lipovetsky (2003) ressalva, nesta medida, que o envolvimento das pessoas também está ligado a uma maior consciência sobre a sua própria atuação no mundo e possibilidade de fazerem a diferença. As pessoas hoje cobram mais das organizações, quanto à preservação do meio ambiente, a proteção da saúde e a qualidade de vida, sendo menos intolerantes às práticas moralmente inaceitáveis como as corrupções nas empresas, ou remunerações injustas. É essa importância e foco nas pessoas que gera a percepção pelas organizações da necessidade de políticas e estratégias de comunicação, com base em valores fundados na confiança, na solidariedade, na segurança, no humanismo e, em súpula, na própria e conseqüente valorização do homem como parte da organização.

Seja qual for o modo da organização, num projeto de mundo mais justo deverá aumentar a atenção na promoção de maior igualdade de oportunidades e numa maior base e respeito pelos direitos humanos. A Solidariedade deverá ser a base da preocupação do atual séc. XXI, assente em novos compromissos humanistas onde se alie a eficácia na ação e na justiça social, respeitando a autonomia do individuo face às suas escolhas e normas identitárias, culturais e sociais (Brandão, 2008, p. 118).

5 O papel e as práticas de Comunicação Interna (CI) nas organizações

"Nós somos do tamanho da comunicação que conseguimos estabelecer no meio em que atuamos", (Abracom, 2015) e "a não comunicação é impossível", qualquer pessoa ou organização comunica, pois até o silêncio é um ato de comunicar. Soares (2014, p. 10). A principal função da Comunicação Interna é "apoiar estruturalmente o projecto empresarial" (Villafane, 1998, p. 243).

Hoje também as organizações públicas já têm consciência que comunicar é mais do que um dever, é também um factor estratégico para a concretização da missão e conquista da opinião pública.

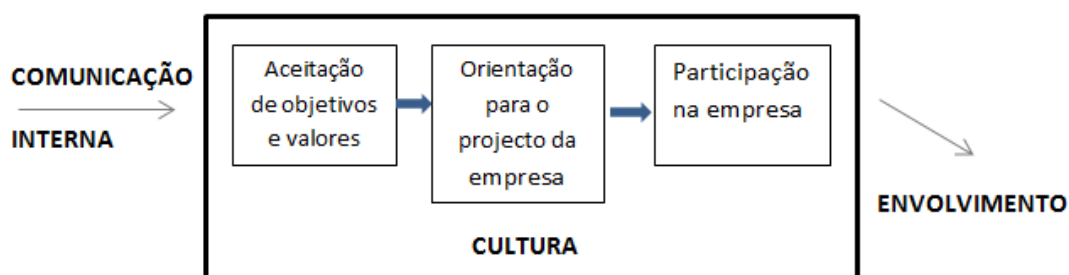
A CI é o ponto de partida para o alinhamento do discurso na organização. Cabe-lhe o importante papel estratégico de difusão da Missão, Visão e Valores da organização, de incrementar o diálogo, integrar equipas, valorizar o conhecimento, e estabelecer o processo oficial de comunicação através dos quais se comunica na organização. (Abracom, <http://www.abracom.org.br>, 2008). O seu objetivo é fazer de cada colaborador um aliado na formação da imagem positiva da empresa. Assim, destacam-se quatro pontos importantes que formam a base do que deve ser o processo de comunicação eficiente: 1. Motivar os colaboradores para que estejam alinhados com a estratégia de negócio; 2. Gerir a comunicação; 3. Gerir o excesso de informação, especialmente a desorganizada; 4. Medir o retorno sobre investimento na comunicação interna (Abracom, 2012).

As organizações de excelência no séc. XXI têm que saber investir na inteligência colectiva, mobilizando os seus colaboradores através de ações de gestão estratégica assentes na Comunicação Interna, como a promoção de modelos de gestão participativa, estímulo das relações interpessoais com fluxos de comunicação proactiva, proporcionando índices motivacionais elevados que imprimam uma capacidade de trabalho e decisões de modo criativo e eficiente, por via da consulta, participação e envolvimento dos e com os seus colaboradores (Elias e Mascaray, 2003 in Brandão, 2015, p. 150).

Balonas (2014, p. 73), citando Taylor, resume assim a comunicação como a cola das organizações, quer seja no plano da informação sobre orientações funcionais ou disseminação de normas, quer seja no plano motivacional.

A implementação eficaz de uma política de comunicação interna é uma maneira de valorizar o receptor, o reconhecimento do lugar do trabalhador na organização e um modo de o integrar e de reforçar a coesão de grupo e criar envolvimento. Villafane resume do seguinte modo de que forma a comunicação favorece o envolvimento dos trabalhadores, destacando a importância de uma cultura sólida baseada em valores partilhados (Villafane, 1998, p. 245).

Figura 16 Comunicação, Cultura e Envolvimento



Fonte: (Villafane, 1998, p. 245)

A CI contribui para aproximar as pessoas à organização, ajudando-as a entender decisões e estratégias, fomentando a credibilidade. Para uma efectiva gestão estratégica da informação, não basta passar informação, importa saber comunicar para garantir a passagem da mensagem. Importa (i) permitir a compreensão dos vários factores técnicos e relacionais em causa; (ii) proporcionar aos trabalhadores a compreensão da organização e dos seus problemas; (iii) promover a troca de conhecimento.

O sucesso da CI passa por isso por se entender o que as pessoas querem e precisam no seu trabalho. Trata-se do essencial para assegurar níveis de motivação adequados e conseqüentemente o envolvimento na missão. Por outro lado, as organizações precisam que os bons funcionários fiquem, façam o seu melhor, sejam flexíveis e digam boas coisas da organização para fora. Para tal, é preciso que as pessoas se sintam envolvidas e valorizadas, o que acontece quando os dirigentes nos vários níveis empregam parte do seu tempo para explicar as ligações entre o seu trabalho e a visão para a organização. Falar de CI é, assim, falar de partilha de informação, criar consentimentos e envolvimento, e resultados desejados. (FitzPatrick et al., 2014, p. 7). Sem comunicação seria impossível uma boa coordenação do trabalho e a organização entraria em colapso. (Newstrom, 2008, p. 45).

A forma de garantir a compreensão e respeito à organização por parte dos colaboradores é, necessariamente, através da capacidade de liderar, através da manutenção de boas práticas de relacionamento e de comunicação (Grunig & Hunt, 2000).

FitzPatrick, et al. (2014, p. 1) sintetizam em 8 regras a prática da comunicação interna nas organizações:

R1: É sobre resultados e não sobre atividade. A CI foca-se nos resultados “O que nós queremos que as pessoas façam?” é esta pergunta principal e inicial (por ex.ajuda as pessoas a dizerem as coisas certas sobre a organização).

R2: É sobre o negócio. A CI tem que estar alinhada com as necessidades da organização, apoiando no cumprimento da missão e da própria lei.

R3: É saber estar atento. Não conduzimos de olhos fechados. Trata-se da importância de conhecer a audiência. De sair da secretária e ouvir as pessoas, as suas necessidades, expectativas e lamentos. Só desta forma poderemos produzir informação que interesse a todos, uma comunicação consistente que ajude a perceber que o trabalho das pessoas pode fazer a diferença.

R4: É saber ouvir. As pessoas têm dois ouvidos e uma boca, assim como as organizações. As pessoas sentem-se muito mais comprometidas com a organização quando se sentem ouvidas. A comunicação interna que for feita apenas num só sentido é ineficiente. A CI ajuda as pessoas a fazerem mais e melhor (implica por ex. criar compreensão, de uma forma mais clara, sobre as regras e procedimentos).

R5: É dar dados para se tornar credível. Para apoiar os decisores nas boas decisões é fundamental demonstrar com factos, dados e evidências a importância da CI.

R6: É dar linhas de orientação. A CI deve apoiar na decisão sobre o que é importante os dirigentes discutirem com as suas equipas. À comunicação interna cabe evidenciar a responsabilidade que cada profissional tem de fazer a diferença e a partilha de responsabilidades na comunicação dos objetivos estratégicos dos trabalhadores. Trata-se por isso de fazer acrescentar valor ao *core-business* da organização ou a um projeto específico.

R7: A tecnologia não é milagrosa. A tecnologia não transforma a comunicação interna, trouxe melhorias mas não a revolução.

R8: O que fazemos interessa. Os profissionais de comunicação interna têm a oportunidade de mudar as coisas no trabalho. De promover impacto na vida das pessoas. Um privilégio que poucos têm acesso.

O diálogo aberto, o respeito, a equidade, o *empowerment*, a recompensa e reconhecimento, a atenção e apoio, bem como um ambiente seguro e saudável, são fundamentais para assegurar o empenho e a participação das pessoas na jornada da organização para a excelência (CAF, 2012).

O ambiente social das organizações merece atualmente uma redobrada atenção ao nível da gestão de topo. Se a comunicação é uma ferramenta reconhecida como parte do que a organização é, é na sua competência estratégica que reside o cerne de um ambiente corporativo que corresponde aos objetivos empresariais. Balonas (2014, p. 74), citando o mais recente estudo da *Edelman Trust Barometer*³ aponta precisamente para as expectativas que os cidadãos têm relativamente às organizações. De acordo com o sumário executivo relativo a este barómetro, no caso português, a relação com os colaboradores – aí identificada como *engagement* - é, em 2014, o atributo mais importante para a construção da confiança numa empresa (72%). Observando os dados do estudo, sobressai a importância que o colaborador de uma empresa tem na construção da sua reputação externa. Para os cidadãos, os porta-vozes mais credíveis, a seguir aos académicos ou especialistas (74%) são o colaborador comum (63%). No fim da tabela, surgem o CEO ou os diretores da empresa. Por conseguinte, observar a dimensão interna torna-se crítico no desenho de uma estratégia empresarial e comunicacional que vise a reputação e a notoriedade da organização no mercado.

Duterte (2002, pp. 75-100) destaca o papel estratégico da comunicação interna na organização, entendida como sistema relacional e não como mero veículo de transmissão de informações. Sustentado no modelo de Palo Alto, Duterte vê a organização como um sistema de comunicação que engloba um conjunto de indivíduos em interação. Importa por isso analisar as interações que diferenciam as organizações, designadamente entre os próprios indivíduos e entre os indivíduos e produtos. É o conjunto destas interações que leva à definição das “regras do jogo” e asseguram que o sistema (organização) se mantenha em equilíbrio.

Neste contexto, a comunicação é vista mais do que de uma forma utilitarista, mas com um papel decisivo no centro da organização, no seio da estratégia da empresa.

³ O 2014 Edelman Trust Barometer™ é o 14º estudo anual sobre confiança e credibilidade. Procura analisar os níveis de confiança dos públicos informados em quatro instituições: Governo, Empresas, ONG's e Media. Todos os anos é apresentado internacionalmente no Fórum Mundial de Davos. O estudo foi conduzido pela agência de estudos de mercado Edelman Berland. Em Portugal, é a 5ª edição do Edelman Trust Barometer Portugal.

Mais do que gerir fluxos o trabalho da comunicação incide sobre o colectivo, sobre a cultura da empresa. Cabe-lhe a preocupação e capacidade de tomar conhecimento das múltiplas mensagens que percorrem a empresa e assegurar uma “auditoria interativa interna” (Duterme, 2002, p. 128), com vista à construção de um modelo de inteligibilidade do sistema.

A comunicação interna deve ser pensada enquanto função, ou seja reconhecendo-lhe a dupla vertente, como modo de relação entre as pessoas, bem como instrumento estratégico na empresa Almeida (2003, p. 42). A comunicação organizacional agrega valor à organização, sendo por isso considerada estratégica. Cabe-lhe ajudar as organizações no cumprimento da sua missão, no cumprimento dos objetivos globais e na fixação e cumprimentos dos seus valores. Para pensar estrategicamente a comunicação organizacional (interna e externa), importa assegurar: a revisão e avaliação dos paradigmas organizacionais e comunicacionais vigentes; o uso de pesquisas e auditorias de comunicação; uma auditoria à cultura organizacional; e identificação da importância das pessoas e do seu capital intelectual nas organizações (Kunsch, 2009, p. 117).

Para melhor compreender o conceito deve-se ter presente, segundo FitzPatrick et al. (2014, p. 7), a Comunicação Interna é planeada, não se trata de um processo casual, obedece a um plano e a uma sistematização, é multidisciplinar, é sobe influências e capacidade de persuasão, é mais do que “dizer”, é comunicar.

Weik (1973) no seu modelo de organização dá ênfase à gestão como a arte da excelência a partir dos recursos internos, reconhece a intervenção estratégica da liderança e da comunicação interna nas organizações.

Bilhim (2006, p. 195) sintetiza da obra deste autor 4 ações estratégicas na criação de sentido nas organizações:

1. Liderar é dizer o que se vai fazer. Explicar as decisões antes das tomadas de decisão.
2. Liderar saber preparar uma explicação, uma narrativa que permita criar comunidade.
3. Liderar é dar profundidade aos factos, deixando margem de manobra ampla para a autonomia dos colaboradores.
4. Liderar é criar sentido, reunindo com os colaboradores, explicar o que se faz e dar voz e oportunidade á correção.

Cabe assim ao líder, segundo Devers, citado por Almeida (2003, p. 64) construir uma política de comunicação interna que zele pela qualidade das relações e trocas entre os atores na empresa, baseada nos princípios: da Transparência, em oposição ao hábito do secretismo; Simplicidade, como forma de chegar mais rapidamente à acção; rapidez, evitando a formação de boatos; Duração, os suportes devem manter-se e evoluir; e realismo, porque os suportes não resolvem tudo.

A comunicação ajuda desta forma a completar as restantes funções básicas da gestão organizacional, garantindo que a organização alcance as suas metas e enfrenta os seus desafios. Um processo de comunicação eficaz garante um maior desempenho e satisfação dos trabalhadores, aumentando o seu envolvimento e o espírito de sacrifício, pela compreensão do esforço solicitado. E é pela comunicação que os gestores podem demonstrar a preocupação para com os trabalhadores e a sua valorização (Newstrom, 2008, pp. 45-68).

Para Lopes (2014, p. 189) por exemplo, a operacionalização do projeto organizacional num ano económico, deverá implicar a definição participada dos objetivos anuais, em consonância com (os 3 Vs)⁴, visão, valores e vontade, suportada num projeto de comunicação interna vivo e credível, como por exemplo com um *slogan* mobilizador e de um logótipo interativo.

E é neste sentido, na capacidade de envolvimento dos trabalhadores na missão e valores da organização, bem como na criação de climas positivos de bem-estar, que a Comunicação Interna desempenha um papel fundamental.

No séc. XXI para a comunicação funcionar é essencial que seja parte integrante dos processos prioritários da organização. No contexto atual do desenvolvimento tecnológico, importa perceber até que ponto as organizações estão preparadas para gerir os seus processos de comunicação com equilíbrio, designadamente garantindo além da utilização dos benefícios das tecnologias também a manutenção da interação humana através de mecanismos de comunicação que garantam o empenho de todos rumo aos objetivos da organização. (Silva & Neves, 2003, p. 56) Cabe aos gestores de topo entenderem a importância da comunicação no desenvolvimento saudável da organização. Os profissionais de comunicação têm que fazer parte do plano e da decisão estratégica das organizações, e a comunicação interna uma parte integrante das agendas. Só desta forma para Cowan

⁴ *visão, valores e vontade* (3 v) dos dirigentes e da organização que o implementa.

(2014, p. 22) será possível haver uma comunicação cuidada e efetivamente integrada nas organizações, ou seja fluindo na organização sem sentido ascendente ou descendente.

Para Cowan (2014, p. 9) a comunicação é igual a uma simples equação $C=IQ+EQ10$, ou seja, Comunicação (C) é igual a Quociente inteligência (IQ) mais Quociente Emocional (EQ) elevado a 10. Não se trata de uma fórmula científica, mas uma forma de evidenciar a importância da inteligência e da emoção. Ou seja, quando a notícia é boa deve-se levantar o EQ para animar os empregados, quando a notícia é má fazer descer o EQ e amortecer qualquer resposta emocional negativa.

Para este autor, o novo mix da comunicação do século XXI, deverá estar assente em inteligência (decisão, estratégia da liderança), emoção (resposta dos empregado), interpretação (pontos de vista), narrativa (a história dominante) e, no centro, o diálogo.

Na zona da **inteligência** cabe à estratégia de comunicação identificar o que foi decidido e pensar na forma mais eficaz de assegurar essa comunicação. Na **emoção** cabe o reconhecimento e que os empregados têm um lugar na organização e querem saber o seu lugar no processo da inteligência (da decisão). **Interpretação**, cabe aos gestores de comunicação olhar objectivamente para a situação e perceber o tipo de interpretações que esta pode vir a desencadear. **Narrativa**, perceber como posso desenvolver uma narrativa na zona de inteligência que faça despertar o entusiasmo e interesse da audiência e que assegure um menor risco de haver uma contra-narrativa. **Diálogo**, a zona onde os líderes deverão entrar. A “palavra” que garante a ligação e envolvimento entre todos os atores, pela capacidade de criar empatia.

A caixa do diálogo é uma ferramenta de planeamento que pretende ajudar a pensar no momento da elaboração da estratégia de comunicação, ou na preparação de um simples evento. É a capacidade de prever o que pode acontecer, ajudando o gestor a antecipar o processo de comunicação que deverá ser usado por forma a assegurar o envolvimento no projeto. Trata-se de refletir, escrever e pensar sobre as consequências da decisão.

Ou seja, tal como no modelo simétrico bidirecional de Gruning e Hunt (1984, pp. 24-25) mais do que o público (interno e externo) conhecer a realidade interna da

organização o que se pretende é que o público participe, através do diálogo, na organização.

Freitas (2009, p. 146) a promoção do diálogo nas organizações implica suspender os julgamentos (partir de uma posição neutra, de isenção e sem reação), evitar pressuposições (pressupor que não é possível criar uma cultura colaborativa), cultivar reflexão (sobre o conteúdo e processo) e promover a mudança de valores que impedem o diálogo (baseados em competição e focados nos resultados). Sem deixar de ser competitiva a organização do Sec. XXI deve saber como incorporar mecanismos que promovam a redução da alienação, da dor, o reconhecimento do interesse dos envolvidos e a utilização de todo o potencial das pessoas.

Através do diálogo cria-se um novo paradigma na forma de ver a organização e a forma de envolver os trabalhadores através da comunicação interna. Para a criação desta comunidade, num modelo de desenvolvimento assente no dialogo, é necessário (Cowan, 2014, p. 139):

- Envolver os trabalhadores; Inspirar uma cultura transparente e aberta; Encorajar o valor do feedback; Utilizar os canais relevantes de comunicação; Explicar as mudanças; Projetar e proteger uma marca interna; Ser consistente; Criar uma modelo de regras; Passar a mensagem; Pesquisar percepções exteriores; Ter uma relação clara dos objetivos; Ser claro nos princípios que definem a sua estratégia; Contextualizar as mensagens; Utilizar canais adaptados às audiências; Estabelecer planos, metas e responsabilidades; Construir um modelo de avaliação; Desenvolver um plano anual de comunicação.

O feedback construtivo é essencial para a melhoria do desempenho dos colaboradores. Por outro lado, o feedback quotidiano que assegure a prestação de informação favorável e desfavorável e a comunicação útil e apoiante, assim como o feedback realizado no momento das entrevistas de avaliação de desempenho, têm como contrapartida a prestação de feedback também dos trabalhadores para os gestores, o qual pode trazer importantes benefícios no desempenho da gestão (Rego, 2007, p. 482).

Neste contexto, Heath (2001) reforça que uma boa organização comunica bem, ou seja se no âmbito da organização forem tidos em conta não só os objetivos da

organização, como também as preocupações e perspectivas dos públicos, então, será um processo ético que culminará com a evidência das boas ideias.

Para Almeida (2003, p. 54), no entanto, a política de comunicação interna deve sobretudo favorecer um sentimento de pertença, mais do que representar o diálogo. Deve exprimir uma preocupação individual e colectiva, tanto perante a envolvente interna como a envolvente externa, ou seja, deve garantir uma coerência da comunicação externa e interna por forma a assegurar uma mensagem credível junto dos colaboradores.

No campo dos afectos, é sabido que a nossa acção é influenciada pela percepção do ambiente interno que nos rodeia. Nesta medida, a promoção de boa disposição e de emoções positivas dentro de um ambiente cooperativo, da promoção de sugestões que melhorem o funcionamento das organizações, entre outros, são determinantes para a produção de índices de performance elevados (Brandão & Silva, 2013a, p. 230).

Os colaboradores que entendem, apreciam o trabalho realizado e se envolvem podem ter influência nas decisões internas, ter voz e contribuir para o sucesso da empresa, na medida em que serão mais facilmente integrados contribuindo para a construção de uma identidade colectiva: “nós a organização”, a qual será transmitida aos públicos externos. Por outro lado, os colaboradores que usam canais de comunicação para dialogar com as chefias e a Direção têm tendência a sentir-se mais satisfeitos com a informação que recebem, a envolverem-se no processo de inovação e a esforçarem-se mais (Lamb & McKee, 2004, p. 8).

6 Canais de Comunicação Interna nas organizações

Numa organização podem coexistir canais de comunicação de vários tipos. A comunicação formal descendente, correspondente á linha da hierarquia, que transmite num sentido descendente, da hierarquia para os subordinados, como é o exemplo das ordens de serviço, regulamentos, jornal de empresa, intranet, etc). A comunicação formal ascendente, importantes nas empresas onde se pratica um tipo de gestão participativa (sistema de sugestões, processos de reclamações, reuniões especiais, etc). A comunicação informal, desenvolvida à margem da estrutura hierárquica formal da organização pode ser uma importante fonte para os gestores e

é considerada uma das primeiras fontes de informação correntes (Teixeira, 2005, pp. 186-190).

E a gestão pode optar por promover a conciliação entre as redes formais e informais, assegurando que ambas se complementem com vista a aumentar a eficácia organizacional. Neste contexto, para Rego (2007, p. 249), importa, entre outros, que os gestores conheçam as redes informais e os papéis que as pessoas lá representam; que as usem em proveito do bom estar dos seus colaboradores; que promovam um clima de confiança antecipando a criação de rumores; que escutem as pessoas nas várias partes da organização, que não matem os mensageiros das más notícias. Ou seja, que garantam estratégias que aumentem a implicação organizacional dos trabalhadores para uma participação ativa no funcionamento da organização.

Já para Cowan (2014, pp. 7-8) a informação descendente deve ser banida do discurso interno, fundamentalmente porque representa hierarquia e por isso sugere ação passiva na receção de informação. O autor procurou um conceito que represente o dinamismo da comunicação na organização, designadamente “*up, down and across*” e que implica um ativo envolvimento em todos os níveis e direcções, o qual poderá ser encontrado na palavra “infusão”. Com esta palavra o autor procura demonstrar a importância dos fluxos de informação na organização. O triângulo--...: comunicação interna, *engagement* dos funcionários, e RH precisa de ser efectivado em toda a organização, apelando a ambos os aspectos pessoais e profissionais dos funcionários. Este relacionamento triangular ajudará a transformar a organização vista como um sítio de pessoas no trabalho, para uma comunidade de pessoas que trabalham.

A comunicação olha para os empregados, nesta perspectiva, como elementos da organização capaz de ultrapassar as barreiras criadas nas instituições. Um dos maiores desafios que a comunicação interna enfrenta é a comunicação dos valores da organização e a existência de “quintas” nas organizações, ou seja os departamentos que trabalham isolados e sem cooperação ou relação entre si (Cowan, 2014, p. 25). Tratam-se de verdadeiros obstáculos à capacidade de implementação de um sistema de comunicação eficiente e eficaz nas organizações e objectivo de envolvimento dos trabalhadores. Para a implementação de uma efetiva Comunicação Interna é necessário haver uma ação em torno de 3 pontos

fundamentais: Os valores; As barreiras (entre organismos) e a liderança. Tratam-se de 3 tópicos determinantes na construção da raiz e requerem uma importante reflexão por parte da gestão de topo.

Para Teixeira (2005, p. 193) são barreiras à comunicação todos os impedimentos que possam ocorrer na fase de transmissão do processo e que sejam obstáculo à transmissão de ideias e conhecimentos e podem ser classificadas em barreiras técnicas (relacionadas com o tempo, a sobre informação, a diferença de culturas), as barreiras de linguagem (semântica, significado das palavras), barreiras psicológicas (filtragem de informação, grau de confiança e feedback, emoções negativas, stress, diferenças de percepção).

Cabe por isso ao líder o esforço de ultrapassar algumas destas barreiras, enquadrando-se também a capacidade de fazerem uma seleção adequada dos suportes em função da mensagem, dos destinatários, ou da cultura da organização FitzPatrick et al. (2014, p. 99). Trata-se de um trabalho fundamental, na medida em que o conhecimento e o domínio dos suportes de comunicação interna são a base de acção, a parte operacional da estratégia a implementar (Almeida V. , 2003, p. 75). O canal de comunicação pode ser tão importante como a mensagem, na medida em que o meio pode ser a mensagem, ou pelo menos interferir no significado desta (Rego, 2010, p. 126).

Para uma comunicação eficaz é necessário assegurar a simplicidade da mensagem, utilizar-se veículos comunicacionais que tenham empatia com o público-alvo, cumprir-se o que se diz, criar símbolos corporativos visíveis e comunicar metas e visões pela organização. O “meio” pode ser a mensagem ou interferir nela. Em contexto organizacional, uma mesma mensagem do/da dirigente de topo poderá ser recebida de modo diferente pelos seus trabalhadores consoante o meio utilizado. Escolher o canal certo é crucial. Importa saber quais os canais adequados aos objetivos e mensagens a passar e as diferenças entre aqueles que informam, comunicam, envolvem. FitzPatrick et al. (2014, p. 50) dá os seguintes exemplos, adaptados de Roger D’Áprix:

Figura 17 Canais de Comunicação

Objetivo	Estilo	Canal	Exemplo
Informar ou criar avisos	Factual, usando os media	De massas Impessoal	E-mail Newsletter Grupos
Promover atitudes ou influenciar opiniões	Persuasão	Direcionado Pessoal	Cara-a-cara Reuniões Memos pessoais
Envolver	Motivacional	Pessoal ou através de líderes de opinião	Cara-a-cara Reuniões Telefonemas

Fonte: FitzPatrick et al. (2014, p. 50)

Cada organização é única, com os seus diferentes públicos e diferentes necessidades de comunicação. Cada organização precisa por isso de um mix de canais para comunicar. Diferentes canais têm diferentes impactos. Por outro lado, importa ter a noção de que algumas mensagens precisam ser repetidas algumas vezes para serem compreendidas e registadas. É necessário uma análise conjunta da audiência e das potencialidades de cada canal para se garantir que todos recebem as mensagens adequadas nos momentos apropriados. (FitzPatrick, Valskov, & Mounter, 2014, p. 96). “A escolha do suporte está intimamente ligada à mensagem a transmitir” (Almeida 2003, p. 64). A determinação dos suportes e dos instrumentos de comunicação são elementos de grande importância na gestão e organização.

É necessário saber o que se quer comunicar para se decidir qual o melhor meio a utilizar. Os meios de comunicação interna podem ser orais, escritos, audiovisuais, informáticos ou electrónicos (Duterme, 2002, pp. 31-32).

Através de suportes orais garante-se uma melhor interação, diminui-se o risco de equívocos, permite-se a motivação colectiva dos trabalhadores, Ex. Reuniões, eventos, apresentações formais. Por sua vez, a comunicação escrita utiliza a palavra para transmitir uma mensagem que deve ser inequívoca e não oferecer dúvidas de interpretação. Através dos suportes audiovisuais garantimos um alto nível de penetração junto dos públicos, permitindo um acesso rápido à informação e ao incremento da participação, ex, filmes institucionais (Almeida, 2003, pp. 77-97).

E numa época em que o trabalho colaborativo e em rede ganha mais força, pela maior interatividade, flexibilidade, e capacidade de personalização (Castells, 2004, pp. 89-100) é de destacar a importância dada, cada vez mais, à Intranet, como ferramenta de comunicação por excelência nas organizações. A intranet surge como um importante reforço entre a organização e os seus colaboradores, pela maior capacidade de produção, rapidez e melhor gestão da informação disponibilizada.

Para Pedro Sebastião (2012, pp. 9-26) a comunicação interna é uma tendência nas empresas, não apenas devido à crise, mas essencialmente devida à necessidade de motivação e acomodação de expectativas dos seus colaboradores. Cabe ao profissional de relações públicas a tarefa de desenvolvimento e manutenção dos canais de comunicação, gestão da informação e garantia de compreensão, tendo em conta os diferentes interesses dos indivíduos que fazem parte das organizações e a necessidade de promoção de um bom ambiente e motivação na prossecução dos objectivos estratégicos das mesmas.

E cabe aos gestores de topo a decisão da criação de um Serviço de Comunicação Interna, o qual deverá ser implementado com a finalidade de regulação do sistema, respeitando o princípio circular da comunicação no qual o feedback constitui um mecanismo essencial. Neste contexto, um método de investigação a desenvolver com vista à compreensão desse sistema, passa pela aplicação da seguinte metodologia: (i) Realizações de entrevistas individuais – destinam-se a obter informação sobre as comunicações; as expectativas e receios das pessoas; as relações entre colegas e hierarquias, etc; (ii) Leitura de informações contextuais – tomada de conhecimento de documentos diversos, como regulamentos, gráficos, etc; (iii) Aplicação de questionários. (iv) Analisar resultados e propor modos de regulação com vista a “aumentar a flexibilidade do conjunto” (Duterme, 2002, p. 197).

É indiscutível o papel que atualmente representam na sociedade os fazedores e agentes de comunicação. As práticas e as decisões comunicativas são essenciais na vida das sociedades, das organizações e do indivíduo. Organizações com hábitos de cultura participativa asseguram práticas de comunicação simétrica regular, permitindo que mais trabalhadores tenham poderes e participem numa importante responsabilidade colectiva de decisão, e na integração de valores comuns (Grunic et al., 2002, pp. 488-494).

7 A informação e o conhecimento na estratégia das organizações

Como se viu anteriormente o acesso à informação relevante sobre os processos de trabalho é um princípio fundamental para a satisfação do trabalhador e para gerar um sentimento de realização na sua vida profissional. Neste contexto, a comunicação interna vai desempenhar um papel determinante na implementação de processos e meios que facilitem que promovam a partilha de conhecimentos, torná-los compreensíveis e implementar caminhos que os tornem acessíveis. Cabe à comunicação interna facilitar o acesso à informação e ao conhecimento.

Falar de gestão de conhecimento é assim falar da implementação de meios e processos que facilitem a partilha dos conhecimentos existentes na organização importantes para a tomada de decisão, o que implica reconhecer e explorar os recursos intangíveis, torna-los compreensíveis e implementar caminhos que os tornem acessíveis. Para a OCDE, os principais factores que justificam a introdução de práticas de gestão do conhecimento, citados por Carapeto, são: (i) Aumentar a eficácia e a produtividade (ii) Melhorar as relações de trabalho e de confiança na organização (iii) Aumentar a horizontalidade e a descentralização do poder (Carapeto & Fonseca, 2006, p. 327).

Importa perceber que “informação e conhecimento não são sinónimos” (Silva & Neves, 2003, pp. 179-284). O conhecimento está nas pessoas, é muito mais que dados, é através do conhecimento que são tomadas as decisões acertadas. As práticas de gestão do conhecimento encontram-se nas práticas de gestão que fazem parte da cultura organizacional, como por exemplo nas políticas de atração, motivação, reconhecimento e contratação de talentos, nos planos de formação e nas práticas de convivência entre os trabalhadores.

É porque o saber existe nas pessoas que é fundamental “criar-se uma cultura que permita valorizar e envolver as pessoas” (Carapeto & Fonseca, 2006, p. 328). Um dos princípios base da gestão do conhecimento é o princípio da acessibilidade ao conhecimento, à informação e aos dados, onde as pessoas representam o factor central do conhecimento. Para tal é fundamental criar-se mecanismos que cultivem a troca de ideias entre as pessoas. A organização tem de mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual. Importa por isso garantir a visibilidade,

a facilidade de utilização e a adequação ao uso, com a participação ativa das pessoas na identificação de informação e processos relevantes que permitam alcançar a missão do grupo (Carapeto & Fonseca, 2006, pp. 328-342).

“As organizações da sociedade do conhecimento devem considerar a dimensão humana para manter a coesão” (Silva & Neves, 2003, p. 56). A comunicação deve assim ser facilitada, estimulando interações constantes e positivas, que aproximem as pessoas e incentivem a partilha do conhecimento.

O modelo da CAF (2012) sugere ainda, para procedimentos de gestão do conhecimento, o desenvolvimento de sistemas que garantam a recolha, armazenamento, divulgação da informação e do conhecimento, em conformidade com os objetivos estratégicos e operacionais, bem como canais internos para a divulgação em cascata da informação, de forma a assegurar que todos os colaboradores tenham acesso à informação e ao conhecimento necessários para o cumprimento das suas tarefas e objetivos.

Silva e Neves (2003, pp. 497-526) destacam no âmbito da transferência de conhecimento a importância de investir numa cultura de marketing interno dos projetos da organização; Na importância dos processos de arquivo por forma a preservar o capital estrutural da organização; e na necessidade da organização encontrar formas de disponibilizar informação a todos que dela precisam. Por outro lado, referem a importância da mudança da cultura organizacional, para uma cultura de valorização do conhecimento, através de pequenos passos planeados. Por exemplo, garantindo a aproximação entre as pessoas, promovendo áreas comuns de encontro, ou reagrupando áreas de trabalho, assegurando a distribuição de informação sobre a atividade de diferentes unidades orgânicas, entre outros. Ou seja, o objectivo é tornar as organizações mais flexíveis e facilitar a comunicação, aproximando as pessoas e incentivando a partilha do conhecimento e, como consequência, possibilitar o desenvolvimento da criatividade e da inovação.

E, no universo da Administração Pública, objecto de investigação desta dissertação, a comunicação deverá aproveitar a oportunidade proporcionada pelo poder motivador da prestação do serviço público do setor público. Cabe aos dirigentes inspirar os trabalhadores comunicando claramente como o seu trabalho contribui para a concretização da missão da organização e, conseqüentemente, para benefício da própria sociedade. Devem ter o cuidado de atribuir aos objetivos uma

explicação clara do que devem fazer, como devem fazê-lo e também por que devem fazê-lo. Explicar as expectativas de desempenho pode ajudar no envolvimento das tarefas, sustentar comportamentos, e melhorar a confiança nas suas habilidades. Os dirigentes devem enfatizar e assegurar não só que os valores da organização coincidem com os dos trabalhadores, mas também como o desempenho dos trabalhadores contribui para a capacidade da organização operacionalizar esses valores (Wright, 2007).

Capítulo III – Metodologia

A opinião pública é volátil e efêmera, o homem tem necessidade de certezas e de compreender o mundo que o rodeia. Precisa reproduzir, aplicar conhecimentos e prever os seus efeitos. A ciência moderna persegue vários objetivos, apoiados em questões que o homem sempre levantou perante o universo. O homem abordou a natureza, baseando o seu conhecimento primeiramente em mitos, substituindo-os aos poucos pelas religiões. A ciência foi uma nova etapa, surgida na sua procura de respostas., visando:

- Distanciar-se da opinião pública e das crenças;
- Compreender, adquirir conhecimentos, explorar, descrever, explicar
- Controlar, ou seja aplicar conhecimentos e intervir
- Prever

Para que possa reproduzir, aplicar conhecimentos e prever os seus efeitos, precisa, primeiro, poder medi-los. Para a realização deste trabalho são várias as etapas associadas: Em primeiro lugar, a seleção do tema da investigação e definição da problemática, identificação do quadro teórico e definição da estratégia metodológica que deverá orientar todo o trabalho (Huot, 1999, p. 18).

Tratando-se de um estudo **quantitativo**, o processo aplica-se de forma sequencial. Começa com uma ideia, e uma vez esta delimitada são estabelecidos os objetivos e questões de pesquisa, a literatura revista e o quadro teórico estabelecido. Seguidamente, os objetivos e questões, cujas tentativas de resposta foram traduzidas em hipótese, são analisados, estabelecido um plano para testar as hipóteses- o projeto de pesquisa – e determinada a amostra. Por fim, os dados são trabalhados, utilizando um ou mais instrumentos de medição, em regra a análise estatística, e os resultados relatados. Na recolha dos dados, poderá ainda haver lugar ao envolvimento de natureza qualitativa, como a aplicação de uma entrevista aberta (Sampieri et al.2006).

1 Enquadramento das organizações objecto de estudo - Administração Pública

A Administração Pública é uma realidade vasta e complexa. Tradicionalmente, a Administração Pública é entendida num duplo sentido: sentido orgânico e sentido material. No sentido orgânico, a administração pública é o sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado e de outras entidades públicas que visam a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas; no sentido material, a administração pública é a própria atividade desenvolvida por aqueles órgãos, serviços e agentes.

Considerando o seu sentido orgânico, é possível distinguir na Administração Pública três grandes sectores: o Setor Público Administrativo (Administração Direta do Estado; Administração Indireta do Estado e Entidades Administrativas Independentes), o Setor Empresarial do Estado e a Administração Autónoma (Territorial e Não Territorial).

As entidades da Administração Direta do Estado estão hierarquicamente subordinadas ao Governo (poder de direção), as entidades da Administração Indireta do Estado estão sujeitas à sua superintendência e tutela (poderes de orientação e de fiscalização e controlo) e as entidades que integram a Administração Autónoma estão apenas sujeitas à tutela (poder de fiscalização e controlo). A Administração Direta do Estado integra todos os órgãos, serviços e agentes integrados na pessoa Coletiva Estado que, de modo direto e imediato e sob dependência hierárquica do Governo, desenvolvem uma atividade tendente à satisfação das necessidades coletivas.

O segundo grupo – Administração Indireta do Estado – integra as entidades públicas, distintas da pessoa coletiva “Estado”, dotadas de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira que desenvolvem uma atividade administrativa que prossegue fins próprios do Estado; trata-se de administração “do Estado” porque se prosseguem fins próprios deste, e de “administração indireta” porque estes fins são prosseguidos por pessoas coletivas distintas do Estado. Compreende dois tipos de entidades: Serviços personalizados e Fundos personalizados.

São também serviços personalizados do Estado as Universidades públicas que não tenham natureza de fundações de direito privado e os hospitais públicos não empresarializados. As Entidades Públicas Empresariais são pessoas coletivas de natureza empresarial, com fim lucrativo, que visam a prestação de bens ou serviços

de interesse público, nas quais o Estado ou outras entidades públicas estaduais detêm a totalidade do capital. São entidades públicas empresariais, por exemplo, o Centro Hospitalar de Lisboa Norte, EPE ou o Centro Hospitalar do Porto, EPE.

O terceiro e último grande grupo de entidades que compõem a Administração Pública é constituído pela Administração Autónoma. Trata-se de entidades que prosseguem interesses próprios das pessoas que as constituem e que definem autonomamente e com independência a sua orientação e atividade; estas entidades agrupam-se em três categorias:

- Administração Regional (autónoma)
- Administração Local (autónoma)
- Associações Públicas

A Administração Local (autónoma) obedece, também, ao mesmo modelo: serviços de administração direta (centrais e periféricos) e indireta (entidades públicas empresariais). A Administração Local (autónoma) é constituída pelas autarquias locais (pessoas coletivas de base territorial, dotadas de órgãos representativos próprios que visam a prossecução de interesses próprios das respetivas populações). A competência dos órgãos e serviços da Administração Local (autónoma) restringe-se também ao território da respetiva autarquia local e às matérias estabelecidas na lei.

Finalmente, as Associações Públicas são pessoas coletivas de natureza associativa, criadas pelo poder público para assegurar a prossecução dos interesses não lucrativos pertencentes a um grupo de pessoas que se organizam para a sua prossecução. São Associações Públicas, por exemplo, as Ordens Profissionais e as Câmaras dos Solicitadores, dos Despachantes Oficiais e dos Revisores Oficiais de Contas, já que constituem associações dos membros das respetivas profissões que regulam e disciplinam o exercício da sua atividade (DGAEP, 2016).

2 Problemática de Partida

Num momento de grande complexidade no contexto económico atual, colocam-se desafios adicionais à AP, os quais devem implicar uma reflexão sobre as práticas de gestão de recursos humanos. Importa repensar sobre os modelos de gestão pública, direcionando estratégias para formas de liderança participada, motivação e

envolvimento dos trabalhadores, com vista ao aumento do seu grau de satisfação e, conseqüentemente, dos seus resultados junto dos clientes.

Com a investigação sobre as práticas de comunicação interna na AP, procuro promover a reflexão sobre uma área estratégica no desenvolvimento organizacional ainda pouco explorada, evidenciando bons exemplos ou apontando para melhorias de funcionamento, chamando a atenção para a importância do reconhecimento da Comunicação Interna nas práticas de gestão, enquanto vetor de desenvolvimento da cultura organizacional, imprescindível para a sustentabilidade das organizações.

A melhor forma de começar qualquer trabalho de investigação consiste em enunciar o projeto delineado sob a forma de uma pergunta de partida, tentando dessa forma demonstrar aquilo que se pretende descortinar. A pergunta de partida é, portanto, o primeiro fio condutor que qualquer investigação, tendo como objetivo primário abordar a questão principal para progredir nas leituras e na pesquisa bibliográfica. A problemática de uma investigação em Ciências Sociais, por sua vez, encerra em si a descrição do quadro teórico em que se inscreve o percurso pessoal do investigador, precisando os conceitos fundamentais, as ligações que existem entre eles, desenhando a estrutura conceptual em que se vão fundamentar as proposições que se erguerão como resposta à pergunta de partida (Quivy & Campenhoudt, 1992).

O nosso objectivo é perceber se a comunicação interna é tida como uma mera prática de informação descendente, ou existe um sentido estratégico de promoção de coesão e criação de uma cultura organizacional e envolvimento, com o fim último da procura da satisfação e, conseqüentemente, a valorização dos seus trabalhadores. Se o estudo permitir, procuramos perceber se, dada a complexidade da AP, há lugar a uma política de gestão de recursos humanos que não passe apenas pela gestão, na sua vertente jurídica e financeira, na medida em que entendemos a implementação de práticas de comunicação interna como uma estratégia de gestão das pessoas nas organizações.

Pretendemos assim obter a resposta para as seguintes perguntas de partida:

- Estarão as práticas de comunicação interna direcionadas efetivamente para a satisfação dos trabalhadores e sua motivação?
- A comunicação interna é tida como uma mera prática de informação descendente, ou existe um sentido estratégico de promoção de coesão e criação de uma cultura organizacional e envolvimento, com o fim último da procura da satisfação dos seus trabalhadores?
- Dada a complexidade da AP, há lugar a uma verdadeira política de gestão de recursos humanos que não passe apenas pela sua vertente jurídica e financeira?

A pertinência deste estudo prende-se com a verificação, presente no enquadramento teórico, da necessidade e importância da implementação de medidas de valorização dos trabalhadores em funções públicas, quer pelo contexto vivido atualmente neste grande universo, quer pela importância que detêm na sociedade, enquanto gestores e defensores da “causa pública”.

O capítulo II mostra-nos, por sua vez, que medidas simples e sem custos podem fazer a diferença na gestão das pessoas. Saber avaliar as competências de liderança, os contextos de trabalho, as condições dadas para o crescimento pela via da motivação dos trabalhadores é condição essencial para a construção de um ainda melhor serviço público.

E porque falamos de pessoas, a avaliação dos processos de comunicação é condição essencial para que qualquer sistema dinâmico, esteja ele em que contexto estiver, seja no sector público, seja no sector privado.

3 Objetivos da Investigação

- Analisar práticas de comunicação interna implementadas pelos organismos participantes no projeto “*Showcasing* de Valorização das Pessoas” e verificar de que forma essas práticas estão orientadas para a satisfação dos trabalhadores.
- Promover a reflexão sobre a relevância do eficaz relacionamento com o público interno das organizações da AP, através de uma atuação de forma sistémica, ou seja, agindo no organismo como em todo, utilizando conhecimentos de comunicação

e de gestão de pessoas, tendo sempre presente a identidade e a cultura da organização.

4 Estratégia Metodológica

A pesquisa debruçou-se sob as práticas presentes no projeto *Showcasing* de Valorização das Pessoas, levado a cabo pelo INA no ano de 2015.

4.1 Dados Secundários:

Leitura e análise da brochura de Boas Práticas de Valorização das Pessoas, disponível no site do INA (INA, 2015).

O facto de ter sido mentora e coordenadora da execução do projeto *showcasing* de valorização das pessoas (com o apoio de uma pequena e fantástica equipa) contribuiu obviamente para a realização deste trabalho.

As práticas em análise apresentam os resultados do projeto o qual teve como objectivo a identificação de Boas Práticas implementadas em organismos da Administração Pública para Valorização das Pessoas. Pensado para ser apresentado no âmbito do Congresso de Administração Pública, dedicado ao tema do Valor e da Confiança na AP, realizado em Novembro de 2015, procurou-se com esta iniciativa implementar um projeto que incentivasse a promoção de um processo de autoconsciência nas organizações sobre práticas que desenvolvem (ou não) em função das pessoas. Verificar práticas relevantes da organização na liderança e na comunicação interna, entre outras, partilhando-as e incentivando á sua multiplicação é o meu contributo para a Administração Pública. Para uma Administração Pública melhor.

A palavra inglesa, *Showcasing*, foi assim escolhida, por ter presente não a ideia de um concurso, mas sim o objectivo de partilha, através de uma “montra” de Boas Práticas. O regulamento do *Showcasing* definiu 5 categorias, com vista a facilitar a identificação e a descrição da Boa Prática em causa: Comunicação Interna; Liderar Pessoas; Cooperação Interna e Entre organismos; Gestão da Mudança e Desenvolver a Confiança. Uma Boa Prática pode ser, por exemplo, um bem sucedido projeto de gestão da mudança que, por alguma razão, consegue fazer a diferença, no dia-a-dia daquela equipa, daquele organismo, ou uma determinada

iniciativa de valorização das competências individuais de cada trabalhador, um estilo diferenciado de liderança ou uma estruturante iniciativa de comunicação interna.

O palco do Ciclo de Debates “Pensar a Administração Pública” - um projeto também da iniciativa do INA, pensado com o propósito de aumentar as oportunidades de diálogo entre organismos da Administração Pública, foi o escolhido para o lançamento do projeto Showcasing, numa sessão organizada para o efeito em abril de 2015, subordinada ao tema Valorização das Pessoas: Liderança, comunicação, motivação e satisfação. Os resultados foram apresentados em novembro, num total de 121 Boas Práticas, apresentadas por 55 organismos de Norte a Sul do País e ilhas

O impacto criado com o projeto *Showcasing* demonstrou a importância de dar continuidade à ação e, por isso, foi ainda lançado um outro desafio, desta vez ao público em geral: este foi convidado a selecionar, das 121 Boas Práticas apresentadas, aquela(s) que teriam mais interesse em conhecer em profundidade, cabendo ao INA a organização das sessões de apresentação, a terem lugar por todo o país.

Teve assim lugar, entre fevereiro e junho de 2016, a apresentação de algumas das Boas Práticas, num projeto construído e dinamizado sob a minha coordenação, designado de *Roadshow* de Boas Práticas de Valorização das Pessoas. Pretendeu-se com este formato não apenas reforçar a promoção de sinergias e a partilha de boas práticas entre organismos e instituições da Administração Pública portuguesa, como também corresponder à ampla distribuição geográfica das entidades participantes. Porto, Lisboa, Coimbra, Évora, Faro, Torres Vedras, Braga e Funchal, foram as cidades selecionadas para acolher a esta iniciativa. O programa contou com a apresentação das "boas práticas" mais votadas, explicadas diretamente pelos seus impulsionadores.

Análise dos dados obtidos por leitura da Brochura do *Showcasing* de Boas Práticas de Valorização das Pessoas:

As práticas apresentadas na categoria de *Comunicação Interna* podem ser categorizadas em diferentes categorias, identificados no quadro abaixo, como:

- **Comunicação interna institucional:** Práticas que visam apresentar e posicionar a organização, pelo esclarecimento da sua visão, missão, valores e estratégias.
- **Campanhas de consciencialização, incentivo e motivação:** Práticas que promovam a partilha de informação sobre processos, a formação e envolvimento, cumprindo um papel educacional e motivacional.
- **Programas de conteúdo social, cultural ou desportivo | Ações de Relacionamento:** Práticas que tem como objectivo sobretudo, colaborar para a integração dos colaboradores na cultura da organização e aumento da coesão interna.
- Suportes de Comunicação Interna -Publicações Electrónicas e Digitais: Práticas que visam manter o público interno sempre informado.
- **Intranet e Wiki:** Práticas que visam a disponibilização de informação e, na maioria das vezes, canais de interação e ferramentas colaborativas de comunicação.
- **Projetos de Responsabilidade Social:** Práticas que visam a consciencialização para o impacto da implementação de atividades de RS.
- **Plano de Comunicação Interna** - Práticas que visam promover a cultura de comunicação interna, para além da área da comunicação.

Quadro 1 Síntese de Boas Práticas Presentes no *Showcasing*

Organismo participante	Designação do Projeto	Descrição sumária
Comunicação Interna Institucional		
Instituto de Informática, I.P.	Mural de Valores	Transmissão e Interiorização dos Novos Valores da Organização
IFAP - Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas	Reunião anual com trabalhadores	Encontro IFAP Balanço 2014 e Perspectivas2015
Instituto Hidrográfico - Marinha	Encontro de Quadros 2015	Reunião anual com trabalhadores
Campanhas de consciencialização, incentivo e motivação		
Lipor-Serviço Intermunicipalizado de Gestão de Resíduos do Grande Porto	Pés ao Caminho – relacionamento interpessoal on-job	A informação RH é dada no posto de trabalho

Câmara Municipal de Loures	DRH entre Portas	Visita guiada pelo DRH a todas as unidades orgânicas
Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro	Sessões técnicas – uma estratégia para o conhecimento	Espaços de troca de conhecimento utilizando o <i>Know-how</i> da organização
Instituto Nacional para a Reabilitação, I.P.	Partilha de saberes e experiências	Palestras com ex-colaboradores de periodicidade semestral
Universidade Aberta	FIXE - Formação interna em e-learning	Ensino centrado no colaborador
Comissão Nacional de Eleições	In(Formação) para todos (partilha colaborador sobre formação em que participa)	transferência de conhecimentos adquiridos em formação
Instituto da Segurança Social / Departamento de Comunicação e Gestão do Cliente	Campanha Linha (alteração nº Centro Contacto)	Informação das áreas de negócio
Campanhas de consciencialização, incentivo e motivação		
Instituto da Segurança Social / Departamento de Comunicação e Gestão do Cliente	AlertasAtendimento@ – divulgação info aos colaboradores	Vários canais de comunicação utilizados
Direcção Regional para a Administração Pública do Porto Santo	Ações de Formação Cívica e Social	Sensibilizar e capacitar os colaboradores para as diferentes problemáticas no contexto social
Instituto Português de Oncologia do Porto Francisco Gentil, E.P.E.	Reuniões SGD (Serviço de Gestão de Doentes)	Reuniões de várias tipologias, de carácter regular
Instituto Nacional para a Reabilitação, I.P.	Vamos aprender alguns gestos em língua gestual portuguesa?	Melhorar a comunicação e relacionamento interpessoal com os colegas
Câmara Municipal de Torres Vedras	RH+ Parar. Pensar. Mudar (Celebração do Dia Nacional Prevenção e Seg. Trabalho)	Sessões fotográficas a trabalhadores para cartazes alusivos a comportamentos seguros no local de trabalho.
Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional	Criar Cimento (Reforço do Clima Organizacional)	Projetos de formação interna; Partilha de conhecimento; Responsabilidade Social

Programas de conteúdo social, cultural ou desportivo Ações de Relacionamento		
Município de Pombal	Pequenos almoços com o presidente; Marchas populares; <i>Workshops</i> de maquilhagem, etc	Incremento da comunicação entre <i>stakeholders</i> internos
Instituto Superior de Engenharia do Porto	1 dois 3, era outra vez (dinamização leitura, envio contos)	Histórias dirigidas a crianças e adolescentes
Direcção Regional para a Administração Pública do Porto Santo	O Dia do Colaborador	Evento anual com várias atividades lúdico-desportivas
Secretaria-Geral do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social	Sessões À conversa... com	Dinamização de momentos lúdicos, de convívio, à hora do almoço
Secretaria-Geral do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social	Dia da Secretaria-geral	Momentos lúdicos, reunião geral de equipa e atividade de lazer, com o envolvimento de famílias
Suportes de Comunicação Interna -Publicações Electrónicas e Digitais		
Agrupamento Escolas São Bruno	Boletim Acontece	Manter a comunidade informada regularmente
Centro Hospitalar Lisboa Central	A tecnologia como suporte de integração (Livro de Ocorrências)	Permuta de Boas Práticas
Câmara Municipal de Loures/Divisão de Relações Institucionais e Comunicação	A Câmara	Boletim destinado aos trabalhadores
Município de Oeiras	Boletim interno Comunicação –uma via para a excelência	Partilha de experiências entre colaboradores
Serviços de Acção Social da Universidade do Minho	Jornal Um dicas - Processo de Gestão da Informação e da Comunicação	informar e comunicar como público interno para um bom equilíbrio organizacional e atualização da informação.
Suportes de Comunicação Interna -Publicações Electrónicas e Digitais		

Instituto Nacional de Estatística, I.P.	Amianto no INE:	newsletter
IFAP - Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas	Comunicação interna IFAP	Divulgação de notícias Imprensa Nacional
Suportes de Comunicação Interna - Intranet		
Direção Regional de Qualificação Profissional	Intranet Melhoria da página	Divulgação de informação em tempo real
Suportes de Comunicação Interna - Wiki		
Câmara Municipal do Seixal/Divisão de Atendimento Público e Modernização Administrativa	WIKI CM Seixal	colaboradores criam conteúdos com o envolvimento direto da administração
Projetos de Responsabilidade Social		
DGAE - Direção-Geral da Administração Escolar	Campanha ECO	Projeto de Responsabilidade Ambiental
Secretaria-Geral do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social	A Semana da Responsabilidade Social	Atividades de reflexão sobre a importância da RS e as práticas implementadas na SG
Planos de Comunicação Interna		
Direção-Geral da Política de Justiça	Plano para a Comunicação Interna	Reforçar a cultura organizacional
Câmara Municipal de Lisboa - Direção Municipal de Recursos Humanos	A Comunicação como alavanca da mudança organizacional	Projeto de comunicação interna
Instituto Hidrográfico - Marinha	Desenvolvimento de um plano de comunicação interna, utilizando vários instrumentos de apoio	

Fonte: Elaboração própria

4.2 Dados primários: Inquérito por questionário:

Enquanto técnica principal de colheita de dados, o inquérito, através da aplicação de um questionário com aplicação indireta, revelou ser a técnica possível para a pesquisa de campo. Para Ghiglione & Matalon (1993, p. 2) "um inquérito consiste,

portanto, em suscitar um conjunto de discursos individuais, em interpretá-los e generalizá-los". Optámos assim por uma abordagem mista, onde a vertente qualitativa tem lugar numa pesquisa bibliográfica, e apoio do questionário, enquanto instrumento de apoio para confirmar a revisão da literatura.

Como dados primários, e para se chegar a uma conclusão que permitisse responder à hipótese colocada na sequência da revisão da literatura, foi assim aplicado um Inquérito por questionário aos trabalhadores das empresas representadas no projeto, estruturado de acordo com as seguintes variáveis:

- Variáveis principais; Comunicação Interna, Motivação, Liderança, Satisfação
- Variáveis Secundárias; Género, Idade, Antiguidade, Categoria funcional

Para além deste modo, recorreremos a uma análise cuidada das práticas de comunicação interna, apresentadas no *showcasing* de valorização das Pessoas.

O questionário foi construído com questões fechadas, tem em vista a operacionalização de conceitos fundamentais no desenvolvimento da pesquisa. Na impossibilidade temporal de levar a cabo um trabalho assente numa amostra representativa, optou-se por uma amostra não probabilística. Os organismos em estudo foram os participantes no projeto *Showcasing*.

O questionário foi criado em formato digital e enviado para todos os contactos indicados na brochura, enquanto responsáveis pela apresentação da boa prática, por e-mail, solicitando a sua distribuição por todos os colaboradores dos respectivos organismos. Foi ressalvada a importância do estudo e garantido o anonimato. Os questionários foram divulgados por e-mail (aplicação deste instrumento decorreu de fevereiro a abril de 2016).

Numa pergunta, de escolha múltipla, houve a preocupação de permitir que os inquiridos pudessem seleccionar uma opção não codificada, resposta "outra". Foram utilizadas duas escalas: a escala nominal, que engloba categorias de resposta qualitativamente diferente e exclusiva, tais como as respostas de "sim" ou "não" e de género; e a escala ordinal, que permite uma ordenação numérica, tendo em conta a categoria satisfação. Neste caso, foi aplicada a escala de concordância – escala de Likert: Discordo Totalmente, Discordo, Não Concordo nem Discordo, Concordo e Concordo Totalmente, com exceção nas perguntas relacionadas com a caracterização dos respondentes.

Assim, o questionário apresentou a seguinte estrutura:

Caracterização dos respondentes:

- Género
- Idade
- Nível de escolaridade
- Antiguidade na Administração Pública
- Antiguidade no atual organismo
- Funções que exerce no momento
- Das áreas indicadas selecione aquela onde atualmente exerce funções ou indique qual na opção "outras"
- Carreira:
- Atualmente exerce funções dirigentes?
- Se respondeu sim, que cargo exerce?

Aferição quanto à perceção das práticas de comunicação interna implementadas e a satisfação no trabalho:

Quadro 2 Alíneas da pergunta 1 – Variável Comunicação Interna

PERGUNTA 1
Tendo em conta as práticas de CI implementadas no organismo onde trabalha, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases seguintes.
A minha organização valoriza as ações de CI
Na minha organização o Plano de Atividades é apresentado internamente aos trabalhadores, com esclarecimento sobre os principais projetos
A CI reforça a identidade e a cultura na minha organização
A CI dinamiza o trabalho de equipa na minha organização
A minha chefia facilita o diálogo e sabe ouvir
Para além da minha chefia direta, se for necessário sei que posso recorrer a outras pessoas da hierarquia da organização
Na minha organização são desenvolvidas ações que estimulam o meu envolvimento com as restantes equipas
A CI impulsiona o meu compromisso com a organização
A minha organização utiliza regularmente a comunicação bidirecional, tal como reuniões extensíveis a todos, boletins informativos eletrónicos, caixas de sugestões.
Na minha organização existe um plano de acolhimento para os novos trabalhadores
A intranet através dos seus conteúdos impulsiona a gestão de conhecimento e da informação na minha organização
A intranet através dos seus conteúdos impulsiona a gestão de conhecimento e da informação na minha organização

A CI aumenta o bom ambiente na minha organização
A CI é reforçada em momentos de mudança na minha organização
A minha organização torna os ensinamentos aprendidos acessíveis a todos os colaboradores
As práticas de CI implementadas no meu organismo vão ao encontro das minhas necessidades

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3 Alíneas da pergunta 2 – Variáveis Motivação e Satisfação no Trabalho

PERGUNTA 2
Tendo em conta a sua relação com o organismo para o qual trabalha, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases seguintes. Utilize a seguinte escala de resposta:
Ficaria muito feliz se passasse o resto da minha vida profissional neste organismo
Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto sair deste organismo neste momento
Sinto como se os problemas deste organismo também fossem meus
Sentir-me-ia mal se deixasse este organismo neste momento
Este organismo tem um grande significado pessoal para mim
Os objetivos da organização são claros para mim
AS atribuições de trabalho são inteiramente explicadas
A minha chefia demonstra interesse nos sentimentos dos seus subordinados
O meu superior hierárquico reconhece a qualidade do meu desempenho
Sinto que o trabalho que desempenho é apreciado pelo dirigente de topo
A minha organização leva em consideração o impacto das decisões na motivação dos colaboradores
No momento atual sinto-me muito motivado relativamente ao meu trabalho.
Tenho a convicção de que o meu trabalho contribui para o bem comum

Fonte: Elaboração própria

Os dados foram recolhidos através da plataforma *Google Forms*. e tratados com recurso ao *package* estatístico *SPSS versão 22*. Para sistematizar a informação fornecida pelos dados recolhidos, utilizou-se a estatística descritiva, nomeadamente: frequências absolutas (n^0) e relativas (%), medidas de tendência central e correlação de Pearson).

4.3 Universo, Amostra e Horizonte Temporal da Investigação:

Antecipando as dificuldades na recolha de dados que permitissem garantir uma amostra representativa, por força da dimensão do universo e da sua composição,

optou-se por uma amostra não probabilística, tendo o foco no objectivo de uma investigação exploratória. (Huot, 1999, pp. 24-25).

A amostra é constituída por 232 respondentes pertencentes a 19 entidades, das 37 que apresentaram Boas Práticas de Comunicação Interna no âmbito do Projeto “*Showcasing* de Boas Práticas de Valorização das Pessoas”, e que responderam ao questionário enviado, com pelo menos uma resposta, por parte do ponto focal daquele organismo para o projeto *showcasing*.

Quadro 4 Organismos alvo do questionário

Designação	Tipo de serviço
Agrupamento Escolas São BBruno	Administração Central-Ad. Direta do Estado
Câmara Municipal de Lisboa - direção municipal de recursos humanos	Administração Local
Câmara Municipal de loures/divisão de relações institucionais e comunicação	Administração Local
Camara municipal de torres vedras/ divisão de recursos humanos	Administração Local
Câmara municipal do porto	Administração Local
Centro de recursos e serviços comuns da universidade do porto	Administração Autónoma
Centro hospitalar barreiro montijo, e.p.e./ centro de educação e formação	Entidades Publicas Empresariais
Centro hospitalar lisboa central (chlc) / área de diagnóstico por imagem (adpi)	Entidades Publicas Empresariais
Direção regional de qualificação profissional (drqp)	Administração Regional Autónoma
Direção-geral da política de justiça	Administração Central-Ad. Direta do Estado
Direção regional para a administração pública do Porto Santo	Administração Regional Autónoma
Escola de hotelaria e turismo de coimbra	Administração Central-Ad. Indireta do Estado
Ifap - instituto de financiamento da agricultura e pescas	Administração Central-Ad. Indireta do Estado
Infraestruturas de portugal, sa	Entidades Publicas Empresariais
Instituto de informática, i.p. / área de comunicação e sustentabilidade	Administração Central-Ad. Indireta do Estado
Instituto dos registos e do notariado, i. P. (irn, ip)	Administração Central-Ad. Indireta do Estado
Instituto hidrográfico - marinha	Forças Armadas
Instituto nacional de estatística, ip	Administração Central-Ad. Indireta do Estado

Instituto nacional para a reabilitação, i.p.	Administração Central-Ad. Indireta do Estado
instituto português de oncologia do porto francisco gentil, e.p.e. / serviço de gestão de doentes (sgd)	Entidades Publicas Empresariais
secretaria-geral do ministério da solidariedade, emprego e segurança social	Administração Central-Ad. Direta do Estado
serviços de acção social da universidade do minho (sasum)	Administração Autónoma
universidade aberta	Administração Autónoma

Fonte: Elaboração própria

A caracterização estatística da amostra foi realizada de acordo com o género, faixa etária, grau de escolaridade, antiguidade na AP e no organismo, categoria profissional, e funções exercidas.

O questionário foi enviado aos responsáveis das Boas Práticas, por correio electrónico, solicitando a sua distribuição por todos os colaboradores dos respectivos organismos. A aplicação decorreu de fevereiro a abril de 2016.

5 Limitações ao Estudo

Devido a limitações apresentadas por alguns organismos e dificuldades sentidas na mobilização dos colaboradores para responderem ao questionário, a amostra incide apenas sobre 232 questionários. O tratamento dos dados terá assim uma perspectiva meramente descritiva, ou seja, será feito um estudo da amostra, não se podendo generalizar os dados à população em qualquer um dos sectores trabalhados- Administração Direta, Administração Indireta, Administração Autónoma do Estado, Setor Empresarial do Estado – dado que a nossa amostra não é representativa

Também de referir a dificuldade que pareceu existir, em alguns organismos, no envolvimento dos dirigentes superiores neste trabalho (e mais difícil quanto é a dimensão do organismo), essencial para a decisão da distribuição do estudo na organização, bem como, no processo de mobilização dos trabalhadores para a resposta (feedback recebido por telefone por parte alguns contactos estabelecidos).

De salientar, com efeito, vários contactos estabelecidos e nomeadamente por alguns dos organismos que acabaram por não responder, salientando a importância reconhecida ao trabalho, mas expondo a sua dificuldade na aplicação, por carecer de autorização de topo, ainda que aplicado apenas no na unidade orgânica responsável pela boa prática apresentada.

6 Hipótese de Investigação

A hipótese de investigação é a resposta temporária que o investigador propõe, perante uma investigação formulada a partir de um problema de investigação. Pode-se resumir a um, dois ou três conceitos, aos quais se dá o nome de variável. (Huot, 1999).

Neste trabalho optei por uma hipótese bivariada, ou seja, uma hipótese de duas variáveis que propõe uma relação entre elas: a Comunicação Interna e a Satisfação, tendo sido elaborada depois de um trabalho de reflexão, leitura e análise da teoria.

Procurou-se, desta forma, perceber a causalidade entre elas.

A hipótese de investigação é:

As práticas de Comunicação Interna implementadas pelos organismos da Administração Pública presentes no “Showcasing de valorização das pessoas” estão orientadas para a valorização pela motivação e satisfação dos seus trabalhadores.

Capítulo IV - Estudo De Caso

1 Dados de Caracterização da Amostra em Estudo

Amostra é o subconjunto da população, em que o número de indivíduos é n . (Huot, 1999, p. 20). Neste trabalho $n= 232$, correspondente ao número de trabalhadores em funções públicas que respondeu ao questionário. É sobre esta amostra que vão incidir as conclusões realizadas.

Os dados recolhidos serão apresentados sob a forma de quadro, em algumas situações ilustrados com gráficos, por forma a tornar a informação o mais evocativa possível. De referir que, não obstante o gráfico ser cada vez mais popular, não há obrigatoriedade de forma de apresentação dos dados, desde que haja clareza na sua interpretação (Huot, 1999, p. 107).

Face às diferenças organizacionais dos setores respondentes, os dados serão apresentados na seguinte forma:

Quadro geral, com valores globais de respostas e quadros individuais por setor, designadamente:

- Setor Empresarial do Estado; (SEE)
- Administração Autónoma do Estado (AAUT)
- Administração Indireta do Estado (AIE)
- Administração Direta do Estado (ADE)

Caraterização sociodemográfica dos inquiridos

No âmbito da caracterização estatística da amostra em geral podemos concluir, face às variáveis demográficas, que a maioria dos trabalhadores que responderam são do sexo feminino (69,4), com idades compreendidas entre os 31 e os 45 anos (46,6) e entre os 46 e 55 anos (36,2), o grau de escolaridade mais representado é a Licenciatura (42,67) seguida do ensino secundário.

No que diz respeito às variáveis referentes à caracterização profissional, a antiguidade na Administração Pública, 48% está há mais de 20 anos na AP, seguindo-se o intervalo entre os 11 e os 19 anos, com uma representação de 41%. Quanto à antiguidade no organismo, 30,60% está à mais de 20 anos. A carreira mais

representada no estudo é a de Técnica Superior ou equiparada, com 67,24%. Da amostra, apenas 15,52% exerce funções de dirigente.

Quanto aos diferentes sectores e pela análise dos dados indicados nos quadros 5 verifica-se o seguinte:

-A predominância do género feminino é uma constante dos diversos sectores, mas com maior predominância na ADE (71,4%) e na AUT (72,3%). Verifica-se um fenómeno equivalente relativamente à faixa etária, predominando as idades entre os 31 e os 45 anos em todos os sectores. O mesmo se verifica relativamente ao grau de escolaridade, com predominância da licenciatura. Quanto à caracterização profissional, em qualquer dos sectores os profissionais estão há mais de 20 anos na AP e na faixa entre 11 e 20 anos no organismo, não se assinalando particulares discrepâncias relativamente aos valores gerais. A carreira técnica superior ou equiparada assinala uma presença predominantes com valores superiores a 60 % em qualquer dos sectores.

Constata-se assim uma uniformidade dos dados, não existindo grande variação nos dados por sector.

Quadro 5 Dados de Caracterização da Amostra- Total de Respondentes

Variável	Codificação	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Género	Feminino	161	69,4
	Masculino	71	30,6
Faixa Etária	Até 30 anos	3	1,3
	31 e 45 anos	108	46,6
	46 e 55 anos	84	36,2
	56 e 65 anos	37	15,9
Nível de Escolaridade	Bacharelato	2	0,86
	Doutoramento	4	1,72
	Ensino básico	8	3,45
	Ensino Secundário	51	21,98
	Licenciatura	99	42,67
	Mestrado	34	14,66
	Pós-graduação	34	14,66
Antiguidade na AP	Entre 1 e 5 anos	4	1,72
	11 e 20 anos	95	41
	6 e 10 anos	20	9
	Mais de 20 anos	111	48
	Menos de 1 ano	2	1
Antiguidade no	Entre 1 e 5 anos	26	11,21

atual organismo	Entre 11 e 20 anos	89	38,36
	Entre 6 e 10 anos	39	16,81
	Mais de 20 anos	71	30,60
	Menos de 1 ano	7	3,02
Carreira	Assistente operacional ou equiparada	5	2,16
	Assistente técnico ou equiparada	59	25,43
	Outras	12	5,17
	Técnico superior ou equiparada	156	67,24
Exercício de Funções Dirigentes	Não	196	84,48
	Sim	36	15,52

Fonte: Elaboração própria

Quadro 6 Dados de Caracterização da Amostra relativa à Administração Autónoma- Total de Respondentes

Variável	Codificação	Administração Autónoma	
		Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Género	Feminino	94	72,30%
	Masculino	36	27,70%
Idade	Até 30 anos	2	1,50%
	Entre 31 e 45 anos	65	50,00%
	Entre 46 e 55 anos	50	38,50%
	Entre 56 e 65 anos	13	10,00%
Nível de escolaridade	Ensino básico	6	4,60%
	Ensino Secundário (12.º ano) ou equivalente	38	29,20%
	Bacharelato	1	0,80%
	Licenciatura	57	43,80%
	Pós-graduação	17	13,10%
	Mestrado	11	8,50%
Antiguidade na Administração Pública	Entre 1 e 5 anos	1	0,80%
	Entre 6 e 10 anos	11	8,50%
	Entre 11 e 20 anos	59	45,40%
	Mais de 20 anos	59	45,40%
Antiguidade no Organismo	Menos de 1 ano	1	0,80%
	Entre 1 e 5 anos	11	8,50%
	Entre 6 e 10 anos	21	16,20%
	Entre 11 e 20 anos	58	44,60%
	Mais de 20 anos	39	30,00%
Carreira	Assistente operacional ou equiparada	4	3,10%

	Assistente técnico ou equiparada	44	33,80%
	Técnico superior ou equiparada	80	61,50%
	Outras	2	1,50%
Funções Dirigentes	Não	117	90,00%
	Sim	13	10,00%

Fonte: Elaboração própria

Quadro 7 Dados de Caracterização da Amostra relativa ao Setor Empresarial do Estado- Total de Respondentes

Variável	Codificação	Setor Empresarial do Estado	
		Frequência Absoluta	Frequência relativa (%)
Género	Feminino	19	67,90%
	Masculino	9	32,10%
Idade	Entre 31 e 45 anos	14	50,00%
	Entre 46 e 55 anos	8	28,60%
	Entre 56 e 65 anos	6	21,40%
Nível de escolaridade	Ensino Secundário (12.º ano) ou equivalente	4	14,30%
	Licenciatura	11	39,30%
	Pós-graduação	8	28,60%
	Mestrado	5	17,90%
Antiguidade na Administração Pública	Entre 1 e 5 anos	1	3,60%
	Entre 6 e 10 anos	2	7,10%
	Entre 11 e 20 anos	10	35,70%
	Mais de 20 anos	15	53,60%
Antiguidade no Organismo	Menos de 1 ano	1	3,60%
	Entre 1 e 5 anos	4	14,30%
	Entre 6 e 10 anos	4	14,30%
	Entre 11 e 20 anos	9	32,10%
	Mais de 20 anos	10	35,70%

Carreira	Assistente técnico ou equiparada	6	21,40%
	Técnico superior ou equiparada	17	60,70%
	Outras	5	17,90%
Funções Dirigentes	Não	20	71,40%
	Sim	8	28,60%

Fonte: Elaboração própria

Quadro 8 Dados de Caracterização da Amostra relativa à Administração Direta do Estado- Total de Respondentes

Variável	Codificação	Administração Direta do Estado	
		Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Gênero	Feminino	20	71,40%
	Masculino	8	28,60%
Idade	Até 30 anos	1	3,60%
	Entre 31 e 45 anos	10	35,70%
	Entre 46 e 55 anos	8	28,60%
	Entre 56 e 65 anos	9	32,10%
Nível de escolaridade	Licenciatura	13	46,40%
	Pós-graduação	3	10,70%
	Mestrado	10	35,70%
	Doutoramento	2	7,10%
Antiguidade na Administração Pública	Menos de 1 ano	1	3,60%
	Entre 1 e 5 anos	1	3,60%
	Entre 6 e 10 anos	2	7,10%
	Entre 11 e 20 anos	7	25,00%
	Mais de 20 anos	17	60,70%
Antiguidade no Organismo	Menos de 1 ano	1	3,60%
	Entre 1 e 5 anos	3	10,70%
	Entre 6 e 10 anos	8	28,60%
	Entre 11 e 20 anos	10	35,70%
	Mais de 20 anos	6	21,40%
Carreira	Técnico superior ou equiparada	25	89,30%
	Outras	3	10,70%
Funções Dirigentes	Não	20	71,43%
	Sim	8	28,57%

Fonte: Elaboração própria

Quadro 9 Dados de Caracterização da Amostra relativa à Administração Indireta do Estado- Total de Respondentes

Variável	Codificação	Administração Indireta do Estado	
		Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Gênero	Feminino	28	60,90%
	Masculino	18	39,10%
Idade	Entre 31 e 45 anos	19	41,30%
	Entre 46 e 55 anos	18	39,10%
	Entre 56 e 65 anos	9	19,60%
Nível de escolaridade	Ensino básico	2	4,30%
	Ensino Secundário (12. ^o ano) ou equivalente	9	19,60%
	Bacharelato	1	2,20%
	Licenciatura	18	39,10%
	Pós-graduação	6	13,00%
	Mestrado	8	17,40%
	Doutoramento	2	4,30%
Antiguidade na Administração Pública	Menos de 1 ano	1	2,20%
	Entre 1 e 5 anos	1	2,20%
	Entre 6 e 10 anos	5	10,90%
	Entre 11 e 20 anos	19	41,30%
	Mais de 20 anos	20	43,50%
Antiguidade no Organismo	Menos de 1 ano	4	8,70%
	Entre 1 e 5 anos	8	17,40%
	Entre 6 e 10 anos	6	13,00%
	Entre 11 e 20 anos	12	26,10%
	Mais de 20 anos	16	34,80%
Carreira	Assistente operacional ou equiparada	1	2,20%
	Assistente técnico ou equiparada	9	19,60%
	Técnico superior ou equiparada	34	73,90%
	Outras	2	4,30%
Funções dirigentes	Não	39	84,78%
	Sim	7	15,22%

Fonte: Elaboração própria

2 Análise de dados

Apresentam-se resultados dos agrupamentos das questões relacionadas com o grau de perceção dos trabalhadores que responderam ao questionário e que sustentam esta investigação, designadamente, as práticas de comunicação interna e os fatores de motivação e satisfação no trabalho.

Na análise dos dados iremos constatar que, na generalidade, o valor médio obtido para as variáveis está perto de 3 (não concordo nem discordo) ou superior a este valor, numa escala de Likert de 5 pontos, utilizada no instrumento de recolha de dados.

Grupo 1 – Comunicação Interna (CI)

Foi pedido aos inquiridos que, tendo em conta as práticas de CI implementadas no organismo onde trabalham, indicassem o grau de concordância com algumas afirmações, num total de 15 variáveis.

Verifica-se que as que registam as **médias mais altas são**:

- com 3,875, “A minha chefia facilita o diálogo e sabe ouvir”
- com 3,716 “Para além da minha chefia direta, se for necessário sei que posso recorrer a outras pessoas da hierarquia da organização”.

As que registam **menores médias são**:

- com 3,022 “A minha organização torna os ensinamentos aprendidos acessíveis a todos”
- com 3,078 “As práticas de CI implementadas no meu organismo vão ao encontro das minhas necessidades”.

As médias obtidas em cada questão no que se refere à comunicação interna, foram as seguintes.

Quadro 10 Média Global de respostas Grupo 1 . Variável Comunicação Interna

N.º P	Varáveis do Questionário	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1	A minha organização valoriza as ações de CI	1	5	3,621	0,9992
2	Na minha organização o Plano de Atividades é apresentado internamente aos trabalhadores, com esclarecimento sobre os principais projectos	1	5	3,284	1,3342

3	A CI reforça a identidade e a cultura na minha organização	1	5	3,659	1,0152
4	A CI dinamiza o trabalho de equipa na minha organização	1	5	3,634	1,019
5	A minha chefia facilita o diálogo e sabe ouvir	1	5	3,875	1,1384
6	Para além da minha chefia direta, se for necessário sei que posso recorrer a outras pessoas da hierarquia da organização	1	5	3,716	1,0796
7	Na minha organização são desenvolvidas acções que estimulam o meu envolvimento com as restantes equipas	1	5	3,31	1,1159
8	A CI impulsiona o meu compromisso com a organização	1	5	3,552	1,039
9	A minha organização utiliza regularmente a comunicação bidirecional, tal como reuniões extensíveis a todos, boletins informativos eletrónicos, caixas de sugestões.	1	5	3,5	1,1472
10	Na minha organização existe um plano de acolhimento para os novos trabalhadores	1	5	3,25	1,251
11	A intranet através dos seus conteúdos impulsiona a gestão de conhecimento e da informação na minha organização	1	5	3,53	1,1655
12	A CI aumenta o bom ambiente na minha organização	1	5	3,539	0,9707
13	A CI é reforçada em momentos de mudança na minha organização	1	5	3,31	1,112
14	A minha organização torna os ensinamentos aprendidos acessíveis a todos os colaboradores	1	5	3,022	1,1027
15	As práticas de CI implementadas no meu organismo vão ao encontro das minhas necessidades	1	5	3,078	1,1408

Fonte: Elaboração própria

Quadro 11 Média respostas Setor ADE . Variável Comunicação Interna

N.º	Variáveis do Questionário	Escala	Setor_AP	
			ADE	
			N	%
1	A minha organização valoriza as ações de CI	Discordo	5	17,90%
		Não Concordo nem Discordo	8	28,60%
		Concordo	12	42,90%
		Concordo Totalmente	3	10,70%
2	Na minha organização o Plano de Atividades é apresentado internamente aos trabalhadores, com esclarecimento sobre os principais projectos	Discordo Totalmente	5	17,90%
		Discordo	7	25,00%
		Não Concordo nem Discordo	7	25,00%
		Concordo	7	25,00%
		Concordo Totalmente	2	7,10%
3	A CI reforça a identidade e a cultura na minha organização	Discordo	4	14,30%
		Não Concordo nem Discordo	9	32,10%
		Concordo	11	39,30%
		Concordo Totalmente	4	14,30%
4	A CI dinamiza o trabalho de equipa na minha organização	Discordo	6	21,40%
		Não Concordo nem Discordo	8	28,60%
		Concordo	10	35,70%
		Concordo Totalmente	4	14,30%
5	A minha chefia facilita o diálogo e sabe ouvir	Discordo Totalmente	1	3,60%
		Discordo	3	10,70%
		Não Concordo nem Discordo	1	3,60%
		Concordo	16	57,10%
		Concordo Totalmente	7	25,00%
6	Para além da minha chefia direta, se for necessário sei que posso recorrer a outras pessoas da hierarquia da organização	Discordo Totalmente	1	3,60%
		Discordo	4	14,30%
		Não Concordo nem Discordo	4	14,30%
		Concordo	14	50,00%
		Concordo Totalmente	5	17,90%
7	Na minha organização são desenvolvidas acções que estimulam o meu envolvimento com as restantes equipas	Discordo Totalmente	2	7,10%
		Discordo	7	25,00%
		Não Concordo nem Discordo	6	21,40%
		Concordo	11	39,30%
		Concordo Totalmente	2	7,10%
8	A CI impulsiona o meu compromisso com a organização	Discordo Totalmente	1	3,60%
		Discordo	2	7,10%

		Não Concordo nem Discordo	6	21,40%
		Concordo	15	53,60%
		Concordo Totalmente	4	14,30%
9	A minha organização utiliza regularmente a comunicação bidirecional, tal como reuniões extensíveis a todos, boletins informativos eletrónicos, caixas de sugestões.	Discordo	5	17,90%
		Não Concordo nem Discordo	5	17,90%
		Concordo	17	60,70%
		Concordo Totalmente	1	3,60%
10	Na minha organização existe um plano de acolhimento para os novos trabalhadores	Discordo	11	39,30%
		Não Concordo nem Discordo	7	25,00%
		Concordo	9	32,10%
		Concordo Totalmente	1	3,60%
11	A intranet através dos seus conteúdos impulsiona a gestão de conhecimento e da informação na minha organização	Discordo	7	25,00%
		Não Concordo nem Discordo	4	14,30%
		Concordo	16	57,10%
		Concordo Totalmente	1	3,60%
12	A CI aumenta o bom ambiente na minha organização	Discordo	1	3,60%
		Não Concordo nem Discordo	13	46,40%
		Concordo	12	42,90%
		Concordo Totalmente	2	7,10%
13	A CI é reforçada em momentos de mudança na minha organização	Discordo Totalmente	1	3,60%
		Discordo	7	25,00%
		Não Concordo nem Discordo	12	42,90%
		Concordo	7	25,00%
		Concordo Totalmente	1	3,60%
14	A minha organização torna os ensinamentos aprendidos acessíveis a todos os colaboradores	Discordo Totalmente	1	3,60%
		Discordo	7	25,00%
		Não Concordo nem Discordo	8	28,60%
		Concordo	12	42,90%
15	As práticas de CI implementadas no meu organismo vão ao encontro das minhas necessidades	Discordo Totalmente	4	14,30%
		Discordo	7	25,00%
		Não Concordo nem Discordo	5	17,90%
		Concordo	11	39,30%
		Concordo Totalmente	1	3,60%

Fonte: Elaboração própria

Quadro 12 Média respostas Setor AID . Variável Comunicação Interna

N.º	Questões	Escala	Setor_AP	
			Administração Indireta do Estado	

			N	%
1	CI_valoriza_ações	Discordo Totalmente	3	6,50%
		Discordo	9	19,60%
		Não Concordo nem Discordo	9	19,60%
		Concordo	17	37,00%
		Concordo Totalmente	8	17,40%
		Subtotal	46	100,00%
2	CI_PA	Discordo Totalmente	10	21,70%
		Discordo	11	23,90%
		Não Concordo nem Discordo	6	13,00%
		Concordo	14	30,40%
		Concordo Totalmente	5	10,90%
		Subtotal	46	100,00%
3	CI_identidade	Discordo Totalmente	4	8,70%
		Discordo	9	19,60%
		Não Concordo nem Discordo	9	19,60%
		Concordo	15	32,60%
		Concordo Totalmente	9	19,60%
		Subtotal	46	100,00%
4	CI_equipa	Discordo Totalmente	4	8,70%
		Discordo	9	19,60%
		Não Concordo nem Discordo	10	21,70%
		Concordo	13	28,30%
		Concordo Totalmente	10	21,70%
		Subtotal	46	100,00%
5	CI_diálogo	Discordo Totalmente	6	13,00%
		Discordo	7	15,20%
		Não Concordo nem Discordo	3	6,50%
		Concordo	16	34,80%
		Concordo Totalmente	14	30,40%
		Subtotal	46	100,00%
6	CI_hierarquia	Discordo Totalmente	5	10,90%
		Discordo	5	10,90%
		Não Concordo nem Discordo	14	30,40%
		Concordo	11	23,90%

		Concordo Totalmente	11	23,90%
		Subtotal	46	100,00%
7	CI_envolvimento	Discordo Totalmente	4	8,70%
		Discordo	7	15,20%
		Não Concordo nem Discordo	8	17,40%
		Concordo	22	47,80%
		Concordo Totalmente	5	10,90%
		Subtotal	46	100,00%
8	CI_compromisso	Discordo Totalmente	4	8,70%
		Discordo	7	15,20%
		Não Concordo nem Discordo	12	26,10%
		Concordo	14	30,40%
		Concordo Totalmente	9	19,60%
		Subtotal	46	100,00%
9	CI_bidirecional	Discordo Totalmente	4	8,70%
		Discordo	11	23,90%
		Não Concordo nem Discordo	12	26,10%
		Concordo	15	32,60%
		Concordo Totalmente	4	8,70%
		Subtotal	46	100,00%
10	CI_acolhimento	Discordo Totalmente	8	17,40%
		Discordo	6	13,00%
		Não Concordo nem Discordo	5	10,90%
		Concordo	13	28,30%
		Concordo Totalmente	14	30,40%
		Subtotal	46	100,00%
11	CI_conteúdos	Discordo Totalmente	8	17,40%
		Discordo	5	10,90%
		Não Concordo nem Discordo	8	17,40%
		Concordo	16	34,80%
		Concordo Totalmente	9	19,60%
		Subtotal	46	100,00%
12	CI_bom_ambiente	Discordo Totalmente	2	4,30%
		Discordo	11	23,90%
		Não Concordo nem Discordo	13	28,30%

		Concordo	14	30,40%
		Concordo Totalmente	6	13,00%
		Subtotal	46	100,00%
13	CI_mudança	Discordo Totalmente	5	10,90%
		Discordo	10	21,70%
		Não Concordo nem Discordo	16	34,80%
		Concordo	8	17,40%
		Concordo Totalmente	7	15,20%
		Subtotal	46	100,00%
14	CI_ensinamentos	Discordo Totalmente	8	17,40%
		Discordo	14	30,40%
		Não Concordo nem Discordo	11	23,90%
		Concordo	8	17,40%
		Concordo Totalmente	5	10,90%
		Subtotal	46	100,00%
15	CI_necessidades	Discordo Totalmente	7	15,20%
		Discordo	12	26,10%
		Não Concordo nem Discordo	11	23,90%
		Concordo	11	23,90%
		Concordo Totalmente	5	10,90%
		Subtotal	46	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Quadro 13 Média respostas Setor AAT . Variável Comunicação Interna

Questões	Questões	Escala	Setor_AP	
			Administração Autônoma	
			N	%
1	CI_valoriza_ções	Discordo Totalmente	1	0,80%
		Discordo	13	10,00%
		Não Concordo nem Discordo	19	14,60%
		Concordo	75	57,70%
		Concordo Totalmente	22	16,90%
		Subtotal	130	100,00%
2	CI_PA	Discordo Totalmente	10	7,70%
		Discordo	24	18,50%
		Não Concordo nem Discordo	14	10,80%
		Concordo	44	33,80%

		Concordo Totalmente	38	29,20%
		Subtotal	130	100,00%
3	CI_identidade	Discordo Totalmente	3	2,30%
		Discordo	7	5,40%
		Não Concordo nem Discordo	26	20,00%
		Concordo	65	50,00%
		Concordo Totalmente	29	22,30%
		Subtotal	130	100,00%
4	CI_equipa	Discordo Totalmente	2	1,50%
		Discordo	12	9,20%
		Não Concordo nem Discordo	26	20,00%
		Concordo	63	48,50%
		Concordo Totalmente	27	20,80%
		Subtotal	130	100,00%
5	CI_diálogo	Discordo Totalmente	4	3,10%
		Discordo	10	7,70%
		Não Concordo nem Discordo	16	12,30%
		Concordo	51	39,20%
		Concordo Totalmente	49	37,70%
		Subtotal	130	100,00%
6	CI_hierarquia	Discordo Totalmente	4	3,10%
		Discordo	12	9,20%
		Não Concordo nem Discordo	16	12,30%
		Concordo	66	50,80%
		Concordo Totalmente	32	24,60%
		Subtotal	130	100,00%
7	CI_envolvimento	Discordo Totalmente	9	6,90%
		Discordo	18	13,80%
		Não Concordo nem Discordo	30	23,10%
		Concordo	56	43,10%
		Concordo Totalmente	17	13,10%
		Subtotal	130	100,00%
8	CI_compromisso	Discordo Totalmente	6	4,60%
		Discordo	11	8,50%
		Não Concordo nem Discordo	31	23,80%
		Concordo	61	46,90%
		Concordo Totalmente	21	16,20%
		Subtotal	130	100,00%
9	CI_bidirecional	Discordo Totalmente	9	6,90%
		Discordo	14	10,80%

		Não Concordo nem Discordo	19	14,60%
		Concordo	57	43,80%
		Concordo Totalmente	31	23,80%
		Subtotal	130	100,00%
10	CI_acolhimento	Discordo Totalmente	12	9,20%
		Discordo	30	23,10%
		Não Concordo nem Discordo	30	23,10%
		Concordo	37	28,50%
		Concordo Totalmente	21	16,20%
		Subtotal	130	100,00%
11	CI_conteúdos	Discordo Totalmente	8	6,20%
		Discordo	17	13,10%
		Não Concordo nem Discordo	25	19,20%
		Concordo	51	39,20%
		Concordo Totalmente	29	22,30%
		Subtotal	130	100,00%
12	CI_bom_ambiente	Discordo Totalmente	3	2,30%
		Discordo	8	6,20%
		Não Concordo nem Discordo	36	27,70%
		Concordo	61	46,90%
		Concordo Totalmente	22	16,90%
		Subtotal	130	100,00%
13	CI_mudança	Discordo Totalmente	5	3,80%
		Discordo	20	15,40%
		Não Concordo nem Discordo	30	23,10%
		Concordo	49	37,70%
		Concordo Totalmente	26	20,00%
		Subtotal	130	100,00%
14	CI_ensinamentos	Discordo Totalmente	8	6,20%
		Discordo	32	24,60%
		Não Concordo nem Discordo	40	30,80%
		Concordo	37	28,50%
		Concordo Totalmente	13	10,00%
		Subtotal	130	100,00%
15	CI_necessidades	Discordo Totalmente	8	6,20%
		Discordo	33	25,40%
		Não Concordo nem Discordo	29	22,30%
		Concordo	47	36,20%
		Concordo Totalmente	13	10,00%
		Subtotal	130	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Quadro 14 Média respostas Setor AEE . Variável Comunicação Interna

Questões	Questões	Escala	Setor_AP	
			Setor Empresarial do Estado	
			N	%
1	CI_valoriza_ações	Discordo Totalmente	2	7,10%
		Discordo	6	21,40%
		Não Concordo nem Discordo	5	17,90%
		Concordo	11	39,30%
		Concordo Totalmente	4	14,30%
		Subtotal	28	100,00%
2	CI_PA	Discordo Totalmente	4	14,30%
		Discordo	6	21,40%
		Não Concordo nem Discordo	3	10,70%
		Concordo	13	46,40%
		Concordo Totalmente	2	7,10%
		Subtotal	28	100,00%
3	CI_identidade	Discordo Totalmente	1	3,60%
		Discordo	4	14,30%
		Não Concordo nem Discordo	8	28,60%
		Concordo	12	42,90%
		Concordo Totalmente	3	10,70%
		Subtotal	28	100,00%
4	CI_equipa	Discordo Totalmente	1	3,60%
		Discordo	2	7,10%
		Não Concordo nem Discordo	5	17,90%
		Concordo	18	64,30%
		Concordo Totalmente	2	7,10%
		Subtotal	28	100,00%
5	CI_diálogo	Discordo Totalmente	2	7,10%
		Discordo	1	3,60%
		Não Concordo nem Discordo	5	17,90%
		Concordo	13	46,40%
		Concordo Totalmente	7	25,00%
		Subtotal	28	100,00%
6	CI_hierarquia	Discordo Totalmente	2	7,10%
		Discordo	2	7,10%
		Não Concordo nem Discordo	2	7,10%
		Concordo	18	64,30%
		Concordo Totalmente	4	14,30%

		Subtotal	28	100,00%
7	CI_envolvimento	Discordo Totalmente	3	10,70%
		Discordo	8	28,60%
		Não Concordo nem Discordo	7	25,00%
		Concordo	9	32,10%
		Concordo Totalmente	1	3,60%
		Subtotal	28	100,00%
8	CI_compromisso	Discordo Totalmente	1	3,60%
		Discordo	3	10,70%
		Não Concordo nem Discordo	10	35,70%
		Concordo	11	39,30%
		Concordo Totalmente	3	10,70%
		Subtotal	28	100,00%
9	CI_bidirecional	Discordo Totalmente	3	10,70%
		Discordo	4	14,30%
		Não Concordo nem Discordo	5	17,90%
		Concordo	11	39,30%
		Concordo Totalmente	5	17,90%
		Subtotal	28	100,00%
10	CI_acolhimento	Discordo Totalmente	4	14,30%
		Discordo	0	0,00%
		Não Concordo nem Discordo	6	21,40%
		Concordo	14	50,00%
		Concordo Totalmente	4	14,30%
		Subtotal	28	100,00%
11	CI_conteúdos	Discordo Totalmente	2	7,10%
		Discordo	0	0,00%
		Não Concordo nem Discordo	5	17,90%
		Concordo	15	53,60%
		Concordo Totalmente	6	21,40%
		Subtotal	28	100,00%
12	CI_bom_ambiente	Discordo Totalmente	4	14,30%
		Discordo	0	0,00%
		Não Concordo nem Discordo	11	39,30%
		Concordo	10	35,70%
		Concordo Totalmente	3	10,70%
		Subtotal	28	100,00%
13	CI_mudança	Discordo Totalmente	3	10,70%
		Discordo	5	17,90%

		Não Concordo nem Discordo	10	35,70%
		Concordo	10	35,70%
		Concordo Totalmente	0	0,00%
		Subtotal	28	100,00%
14	CI_ensinamentos	Discordo Totalmente	3	10,70%
		Discordo	5	17,90%
		Não Concordo nem Discordo	12	42,90%
		Concordo	6	21,40%
		Concordo Totalmente	2	7,10%
		Subtotal	28	100,00%
15	CI_necessidades	Discordo Totalmente	2	7,10%
		Discordo	7	25,00%
		Não Concordo nem Discordo	8	28,60%
		Concordo	10	35,70%
		Concordo Totalmente	1	3,60%
		Subtotal	28	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Quadro 15 Variável Comunicação Interna- Comparação de Respostas por sector da AP

Questões	Escala	Administração Direta do Estado		Administração Indireta do Estado		Administração Autónoma		Setor Empresarial do Estado	
		N	%	N	%	N	%	N	%
A minha organização valoriza as ações de CI	Discordo Totalmente	0	0,00%	3	6,50%	1	0,80%	2	7,10%
	Discordo	5	17,90%	9	19,60%	13	10,00%	6	21,40%
	Não Concordo nem Discordo	8	28,60%	9	19,60%	19	14,60%	5	17,90%
	Concordo	12	42,90%	17	37,00%	75	57,70%	11	39,30%
	Concordo Totalmente	3	10,70%	8	17,40%	22	16,90%	4	14,30%
	Subtotal	28	100,00%	46	100,00%	130	100,00%	28	100,00%
Na minha organização o PA é apresentado internamente aos trabalhadores	Discordo Totalmente	5	17,90%	10	21,70%	10	7,70%	4	14,30%
	Discordo	7	25,00%	11	23,90%	24	18,50%	6	21,40%
	Não Concordo nem Discordo	7	25,00%	6	13,00%	14	10,80%	3	10,70%
	Concordo	7	25,00%	14	30,40%	44	33,80%	13	46,40%
	Concordo Totalmente	2	7,10%	5	10,90%	38	29,20%	2	7,10%
	Subtotal	28	100,00%	46	100,00%	130	100,00%	28	100,00%
A CI reforça a identidade e a cultura na minha organização	Discordo Totalmente	0	0,00%	4	8,70%	3	2,30%	1	3,60%
	Discordo	4	14,30%	9	19,60%	7	5,40%	4	14,30%
	Não Concordo nem Discordo	9	32,10%	9	19,60%	26	20,00%	8	28,60%
	Concordo	11	39,30%	15	32,60%	65	50,00%	12	42,90%
	Concordo Totalmente	4	14,30%	9	19,60%	29	22,30%	3	10,70%
	Subtotal	28	100,00%	46	100,00%	130	100,00%	28	100,00%

A CI dinamiza o trabalho de equipa na minha organização	Discordo Totalmente	0	0,00%	4	8,70%	2	1,50%	1	3,60%
	Discordo	6	21,40%	9	19,60%	12	9,20%	2	7,10%
	Não Concordo nem Discordo	8	28,60%	10	21,70%	26	20,00%	5	17,90%
	Concordo	10	35,70%	13	28,30%	63	48,50%	18	64,30%
	Concordo Totalmente	4	14,30%	10	21,70%	27	20,80%	2	7,10%
	Subtotal	28	100,00%	46	100,00%	130	100,00%	28	100,00%
A minha chefia facilita o diálogo e sabe ouvir	Discordo Totalmente	1	3,60%	6	13,00%	4	3,10%	2	7,10%
	Discordo	3	10,70%	7	15,20%	10	7,70%	1	3,60%
	Não Concordo nem Discordo	1	3,60%	3	6,50%	16	12,30%	5	17,90%
	Concordo	16	57,10%	16	34,80%	51	39,20%	13	46,40%
	Concordo Totalmente	7	25,00%	14	30,40%	49	37,70%	7	25,00%
	Subtotal	28	100,00%	46	100,00%	130	100,00%	28	100,00%
Para além da minha chefia direta, se for necessário sei que posso recorrer a outras pessoas da hierarquia da organização	Discordo Totalmente	1	3,60%	5	10,90%	4	3,10%	2	7,10%
	Discordo	4	14,30%	5	10,90%	12	9,20%	2	7,10%
	Não Concordo nem Discordo	4	14,30%	14	30,40%	16	12,30%	2	7,10%
	Concordo	14	50,00%	11	23,90%	66	50,80%	18	64,30%
	Concordo Totalmente	5	17,90%	11	23,90%	32	24,60%	4	14,30%
	Subtotal	28	100,00%	46	100,00%	130	100,00%	28	100,00%
Na minha organização são desenvolvidas acções que	Discordo Totalmente	2	7,10%	4	8,70%	9	6,90%	3	10,70%
	Discordo	7	25,00%	7	15,20%	18	13,80%	8	28,60%
	Não Concordo nem Discordo	6	21,40%	8	17,40%	30	23,10%	7	25,00%
	Concordo	11	39,30%	22	47,80%	56	43,10%	9	32,10%

estimulam o meu envolvimento com as restantes equipas	Concordo Totalmente	2	7,10%	5	10,90%	17	13,10%	1	3,60%
	Subtotal	28	100,00%	46	100,00%	130	100,00%	28	100,00%
A CI impulsiona o meu compromisso com a organização	Discordo Totalmente	1	3,60%	4	8,70%	6	4,60%	1	3,60%
	Discordo	2	7,10%	7	15,20%	11	8,50%	3	10,70%
	Não Concordo nem Discordo	6	21,40%	12	26,10%	31	23,80%	10	35,70%
	Concordo	15	53,60%	14	30,40%	61	46,90%	11	39,30%
	Concordo Totalmente	4	14,30%	9	19,60%	21	16,20%	3	10,70%
	Subtotal	28	100,00%	46	100,00%	130	100,00%	28	100,00%
A minha organização utiliza a comunicação bidirecional, tal como reuniões extensíveis a todos, boletins informativos eletrónicos, caixas de sugestões.	Discordo Totalmente	0	0,00%	4	8,70%	9	6,90%	3	10,70%
	Discordo	5	17,90%	11	23,90%	14	10,80%	4	14,30%
	Não Concordo nem Discordo	5	17,90%	12	26,10%	19	14,60%	5	17,90%
	Concordo	17	60,70%	15	32,60%	57	43,80%	11	39,30%
	Concordo Totalmente	1	3,60%	4	8,70%	31	23,80%	5	17,90%
	Subtotal	28	100,00%	46	100,00%	130	100,00%	28	100,00%
Na minha organização existe um plano de	Discordo Totalmente	0	0,00%	8	17,40%	12	9,20%	4	14,30%
	Discordo	11	39,30%	6	13,00%	30	23,10%	0	0,00%
	Não Concordo nem Discordo	7	25,00%	5	10,90%	30	23,10%	6	21,40%

acolhimento para os novos trabalhadores	Concordo	9	32,10%	13	28,30%	37	28,50%	14	50,00%
	Concordo Totalmente	1	3,60%	14	30,40%	21	16,20%	4	14,30%
	Subtotal	28	100,00%	46	100,00%	130	100,00%	28	100,00%
A intranet através dos seus conteúdos impulsiona a gestão de conhecimento e da informação na minha organização	Discordo Totalmente	0	0,00%	8	17,40%	8	6,20%	2	7,10%
	Discordo	7	25,00%	5	10,90%	17	13,10%	0	0,00%
	Não Concordo nem Discordo	4	14,30%	8	17,40%	25	19,20%	5	17,90%
	Concordo	16	57,10%	16	34,80%	51	39,20%	15	53,60%
	Concordo Totalmente	1	3,60%	9	19,60%	29	22,30%	6	21,40%
	Subtotal	28	100,00%	46	100,00%	130	100,00%	28	100,00%
A CI aumenta o bom ambiente na minha organização	Discordo Totalmente	0	0,00%	2	4,30%	3	2,30%	4	14,30%
	Discordo	1	3,60%	11	23,90%	8	6,20%	0	0,00%
	Não Concordo nem Discordo	13	46,40%	13	28,30%	36	27,70%	11	39,30%
	Concordo	12	42,90%	14	30,40%	61	46,90%	10	35,70%
	Concordo Totalmente	2	7,10%	6	13,00%	22	16,90%	3	10,70%
	Subtotal	28	100,00%	46	100,00%	130	100,00%	28	100,00%
A CI é reforçada em momentos de mudança na minha organização	Discordo Totalmente	1	3,60%	5	10,90%	5	3,80%	3	10,70%
	Discordo	7	25,00%	10	21,70%	20	15,40%	5	17,90%
	Não Concordo nem Discordo	12	42,90%	16	34,80%	30	23,10%	10	35,70%
	Concordo	7	25,00%	8	17,40%	49	37,70%	10	35,70%
	Concordo Totalmente	1	3,60%	7	15,20%	26	20,00%	0	0,00%
	Subtotal	28	100,00%	46	100,00%	130	100,00%	28	100,00%
A minha	Discordo Totalmente	1	3,60%	8	17,40%	8	6,20%	3	10,70%

organização torna os ensinamentos aprendidos acessíveis a todos os colaboradores	Discordo	7	25,00%	14	30,40%	32	24,60%	5	17,90%
	Não Concordo nem Discordo	8	28,60%	11	23,90%	40	30,80%	12	42,90%
	Concordo	12	42,90%	8	17,40%	37	28,50%	6	21,40%
	Concordo Totalmente	0	0,00%	5	10,90%	13	10,00%	2	7,10%
	Subtotal	28	100,00%	46	100,00%	130	100,00%	28	100,00%
As práticas de CI implementadas no meu organismo vão ao encontro das minhas necessidades	Discordo Totalmente	4	14,30%	7	15,20%	8	6,20%	2	7,10%
	Discordo	7	25,00%	12	26,10%	33	25,40%	7	25,00%
	Não Concordo nem Discordo	5	17,90%	11	23,90%	29	22,30%	8	28,60%
	Concordo	11	39,30%	11	23,90%	47	36,20%	10	35,70%
	Concordo Totalmente	1	3,60%	5	10,90%	13	10,00%	1	3,60%
	Subtotal	28	100,00%	46	100,00%	130	100,00%	28	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Grupo 2 - Fatores de Motivação e Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho é uma das variáveis centrais da literatura de comportamento organizacional e a que mais se tem estudado ao nível do comportamento organizacional, pela importância da perspectiva do trabalhador e a perspectiva da organização. A primeira revela uma tendência humanitária, na medida em que considera que a satisfação no trabalho resulta de variáveis como o respeito e o sentimento de bem-estar do trabalhador, a segunda baseia-se no princípio de que a satisfação pode influenciar positivamente o comportamento da organização e contribuir para o incremento da produtividade (Duarte (2010).

O grupo relativo à motivação e satisfação no trabalho é composto por 13 variáveis.

As maiores médias encontradas referem-se às questões seguintes:

- Com 4,004, “Tenho a convicção de que o meu trabalho contribui para o bem comum”
- Com 3,802, “Este organismo tem um grande significado pessoal para mim”
- Com 3,759, “O meu superior hierárquico reconhece a qualidade do meu desempenho”

As que registam **menores médias** são:

- Com 3,043, “A minha organização leva em consideração o impacto das decisões na motivação dos colaboradores”
- Com 3,194, “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto sair deste organismo neste momento”

As médias obtidas em cada questão no, quadro geral da amostra, que se refere à comunicação interna, foram as seguintes:

Quadro 16 Variáveis: Motivação e Satisfação no Trabalho- Amostra geral

N.º P	Varáveis do Questionário	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1(16)	Ficaria muito feliz se passasse o resto da minha vida profissional neste organismo	1	5	3,409	1,0488
2(17)	Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto sair deste organismo neste momento	1	5	3,194	1,1627
3 (18)	Sinto como se os problemas deste organismo também fossem meus	1	5	3,595	1,0401

4 (19)	Sentir-me-ia mal se deixasse este organismo neste momento	1	5	3,284	1,1034
5 (20)	Este organismo tem um grande significado pessoal para mim	1	5	3,802	0,9734
6 (21)	Os objetivos da organização são claros para mim	1	5	3,444	1,0635
7 (22)	As atribuições de trabalho são inteiramente explicadas	1	5	3,392	1,1191
8 (23)	A minha chefia demonstra interesse nos sentimentos dos seus subordinados	1	5	3,578	1,1445
9 (24)	O meu superior hierárquico reconhece a qualidade do meu desempenho	1	5	3,759	1,0741
10 (25)	Sinto que o trabalho que desempenho é apreciado pelo dirigente de topo	1	5	3,414	1,0976
11 (26)	A minha organização leva em consideração o impacto das decisões na motivação dos colaboradores	1	5	3,043	1,1196
12 (27)	No momento atual sinto-me muito motivado relativamente ao meu trabalho.	1	5	3,341	1,0972
13 (28)	Tenho a convicção de que o meu trabalho contribui para o bem comum	1	5	4,004	0,8451

Fonte: Elaboração própria

Quadro 17 Variáveis: Motivação e Satisfação no Trabalho- Setor AUT

N.º	Questões	Escala	Setor_AP	
			Administração Autónoma	
			N	%
1	Fatores_vida_profissional	Discordo Totalmente	6	4,60%
		Discordo	12	9,20%
		Não Concordo nem Discordo	38	29,20%
		Concordo	54	41,50%
		Concordo Totalmente	20	15,40%
		Subtotal	130	100,00%
2	Fatores_sair_organismo	Discordo Totalmente	6	4,60%
		Discordo	30	23,10%
		Não Concordo nem Discordo	29	22,30%
		Concordo	48	36,90%
		Concordo Totalmente	17	13,10%

		Subtotal	130	100,00%
3	Fatores_problemas_organismo	Discordo Totalmente	4	3,10%
		Discordo	9	6,90%
		Não Concordo nem Discordo	35	26,90%
		Concordo	58	44,60%
		Concordo Totalmente	24	18,50%
		Subtotal	130	100,00%
4	Fatores_deixar_organismo	Discordo Totalmente	6	4,60%
		Discordo	25	19,20%
		Não Concordo nem Discordo	30	23,10%
		Concordo	56	43,10%
		Concordo Totalmente	13	10,00%
		Subtotal	130	100,00%
5	Fatores_significado_pessoal	Discordo Totalmente	1	0,80%
		Discordo	10	7,70%
		Não Concordo nem Discordo	26	20,00%
		Concordo	59	45,40%
		Concordo Totalmente	34	26,20%
		Subtotal	130	100,00%
6	Fatores_objetivos_organização	Discordo Totalmente	2	1,50%
		Discordo	24	18,50%
		Não Concordo nem Discordo	29	22,30%
		Concordo	55	42,30%
		Concordo Totalmente	20	15,40%
		Subtotal	130	100,00%
7	Fatores_atribuições_explicadas	Discordo Totalmente	5	3,80%
		Discordo	23	17,70%
		Não Concordo nem Discordo	25	19,20%
		Concordo	57	43,80%
		Concordo Totalmente	20	15,40%
		Subtotal	130	100,00%
8	Fatores_interesse_subordinados	Discordo Totalmente	8	6,20%
		Discordo	11	8,50%
		Não Concordo nem Discordo	29	22,30%
		Concordo	54	41,50%
		Concordo Totalmente	28	21,50%
		Subtotal	130	100,00%
9	Fatores_qualidade_desempenho	Discordo Totalmente	6	4,60%
		Discordo	14	10,80%
		Não Concordo nem Discordo	17	13,10%
		Concordo	56	43,10%

		Concordo Totalmente	37	28,50%
		Subtotal	130	100,00%
10	Fatores_desempenho_apreciado_topo	Discordo Totalmente	6	4,60%
		Discordo	19	14,60%
		Não Concordo nem Discordo	34	26,20%
		Concordo	49	37,70%
		Concordo Totalmente	22	16,90%
		Subtotal	130	100,00%
11	Fatores_impacto	Discordo Totalmente	9	6,90%
		Discordo	31	23,80%
		Não Concordo nem Discordo	32	24,60%
		Concordo	46	35,40%
		Concordo Totalmente	12	9,20%
		Subtotal	130	100,00%
12	Fatores_muito_motivado	Discordo Totalmente	4	3,10%
		Discordo	21	16,20%
		Não Concordo nem Discordo	36	27,70%
		Concordo	46	35,40%
		Concordo Totalmente	23	17,70%
		Subtotal	130	100,00%
13	Fatores_bem comum	Discordo Totalmente	1	0,80%
		Discordo	3	2,30%
		Não Concordo nem Discordo	19	14,60%
		Concordo	66	50,80%
		Concordo Totalmente	41	31,50%
		Subtotal	130	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Quadro 18 Variáveis: Motivação e Satisfação no Trabalho- Setor SEE

Questões	Escala	Setor_AP	
		Setor Empresarial do Estado	
		N	%
Fatores_vida_profissional	Discordo Totalmente	2	7,10%
	Discordo	2	7,10%
	Não Concordo nem Discordo	11	39,30%
	Concordo	10	35,70%
	Concordo Totalmente	3	10,70%
	Subtotal	28	100,00%

Fatores_sair_organismo	Discordo Totalmente	3	10,70%
	Discordo	7	25,00%
	Não Concordo nem Discordo	9	32,10%
	Concordo	7	25,00%
	Concordo Totalmente	2	7,10%
	Subtotal	28	100,00%
Fatores_problemas_organismo	Discordo Totalmente	4	14,30%
	Discordo	2	7,10%
	Não Concordo nem Discordo	6	21,40%
	Concordo	14	50,00%
	Concordo Totalmente	2	7,10%
	Subtotal	28	100,00%
Fatores_deixar_organismo	Discordo Totalmente	4	14,30%
	Discordo	3	10,70%
	Não Concordo nem Discordo	9	32,10%
	Concordo	9	32,10%
	Concordo Totalmente	3	10,70%
	Subtotal	28	100,00%
Fatores_significado_pessoal	Discordo Totalmente	2	7,10%
	Discordo	4	14,30%
	Não Concordo nem Discordo	4	14,30%
	Concordo	13	46,40%
	Concordo Totalmente	5	17,90%
	Subtotal	28	100,00%
Fatores_objetivos_organização	Discordo Totalmente	4	14,30%
	Discordo	5	17,90%
	Não Concordo nem Discordo	9	32,10%
	Concordo	8	28,60%
	Concordo Totalmente	2	7,10%
	Subtotal	28	100,00%
Fatores_atribuições_explicadas	Discordo Totalmente	3	10,70%
	Discordo	5	17,90%
	Não Concordo nem Discordo	6	21,40%
	Concordo	13	46,40%
	Concordo Totalmente	1	3,60%
	Subtotal	28	100,00%
Fatores_interesse_subordinados	Discordo Totalmente	4	14,30%
	Discordo	3	10,70%
	Não Concordo nem Discordo	5	17,90%
	Concordo	14	50,00%

	Concordo Totalmente	2	7,10%
	Subtotal	28	100,00%
Fatores_qualidade_desempenho	Discordo Totalmente	2	7,10%
	Discordo	2	7,10%
	Não Concordo nem Discordo	7	25,00%
	Concordo	13	46,40%
	Concordo Totalmente	4	14,30%
	Subtotal	28	100,00%
Fatores_desempenho_apreciado_topo	Discordo Totalmente	6	21,40%
	Discordo	1	3,60%
	Não Concordo nem Discordo	11	39,30%
	Concordo	7	25,00%
	Concordo Totalmente	3	10,70%
	Subtotal	28	100,00%
Fatores_impacto	Discordo Totalmente	7	25,00%
	Discordo	4	14,30%
	Não Concordo nem Discordo	9	32,10%
	Concordo	7	25,00%
	Concordo Totalmente	1	3,60%
	Subtotal	28	100,00%
Fatores_muito_motivado	Discordo Totalmente	3	10,70%
	Discordo	6	21,40%
	Não Concordo nem Discordo	14	50,00%
	Concordo	4	14,30%
	Concordo Totalmente	1	3,60%
	Subtotal	28	100,00%
Fatores_bem comum	Discordo Totalmente	2	7,10%
	Discordo	1	3,60%
	Não Concordo nem Discordo	3	10,70%
	Concordo	16	57,10%
	Concordo Totalmente	6	21,40%
	Subtotal	28	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Quadro 19 Variáveis: Motivação e Satisfação no Trabalho- Setor ADT

N.º	Questões	Escala	Setor_AP	
			Administração Direta do Estado	
			N	%
1	Fatores_vida_profissional	Discordo Totalmente	2	7,10%
		Discordo	2	7,10%
		Não Concordo nem Discordo	13	46,40%
		Concordo	10	35,70%
		Concordo Totalmente	1	3,60%
		Subtotal	28	100,00%
2	Fatores_sair_organismo	Discordo Totalmente	2	7,10%
		Discordo	8	28,60%
		Não Concordo nem Discordo	6	21,40%
		Concordo	5	17,90%
		Concordo Totalmente	7	25,00%
		Subtotal	28	100,00%
3	Fatores_problemas_organismo	Discordo Totalmente	2	7,10%
		Discordo	6	21,40%
		Não Concordo nem Discordo	7	25,00%
		Concordo	10	35,70%
		Concordo Totalmente	3	10,70%
		Subtotal	28	100,00%
4	Fatores_deixar_organismo	Discordo Totalmente	0	0,00%
		Discordo	7	25,00%
		Não Concordo nem Discordo	9	32,10%
		Concordo	9	32,10%
		Concordo Totalmente	3	10,70%
		Subtotal	28	100,00%
5	Fatores_significado_pessoal	Discordo Totalmente	0	0,00%
		Discordo	2	7,10%
		Não Concordo nem Discordo	7	25,00%
		Concordo	15	53,60%
		Concordo Totalmente	4	14,30%
		Subtotal	28	100,00%
6	Fatores_objetivos_organização	Discordo Totalmente	0	0,00%
		Discordo	5	17,90%
		Não Concordo nem Discordo	9	32,10%
		Concordo	10	35,70%
		Concordo Totalmente	4	14,30%

		Subtotal	28	100,00%
7	Fatores_atribuições_explicadas	Discordo Totalmente	2	7,10%
		Discordo	4	14,30%
		Não Concordo nem Discordo	6	21,40%
		Concordo	15	53,60%
		Concordo Totalmente	1	3,60%
		Subtotal	28	100,00%
8	Fatores_interesse_subordinados	Discordo Totalmente	1	3,60%
		Discordo	3	10,70%
		Não Concordo nem Discordo	4	14,30%
		Concordo	15	53,60%
		Concordo Totalmente	5	17,90%
		Subtotal	28	100,00%
9	Fatores_qualidade_desempenho	Discordo Totalmente	0	0,00%
		Discordo	2	7,10%
		Não Concordo nem Discordo	2	7,10%
		Concordo	20	71,40%
		Concordo Totalmente	4	14,30%
		Subtotal	28	100,00%
10	Fatores_desempenho_apreciado_topo	Discordo Totalmente	2	7,10%
		Discordo	3	10,70%
		Não Concordo nem Discordo	10	35,70%
		Concordo	9	32,10%
		Concordo Totalmente	4	14,30%
		Subtotal	28	100,00%
11	Fatores_impacto	Discordo Totalmente	3	10,70%
		Discordo	3	10,70%
		Não Concordo nem Discordo	9	32,10%
		Concordo	13	46,40%
		Concordo Totalmente	0	0,00%
		Subtotal	28	100,00%
12	Fatores_muito_motivado	Discordo Totalmente	1	3,60%
		Discordo	5	17,90%
		Não Concordo nem Discordo	10	35,70%
		Concordo	9	32,10%
		Concordo Totalmente	3	10,70%
		Subtotal	28	100,00%
13	Fatores_bem comum	Discordo Totalmente	0	0,00%
		Discordo	2	7,10%
		Não Concordo nem Discordo	4	14,30%

	Concordo	19	67,90%
	Concordo Totalmente	3	10,70%
	Subtotal	28	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Quadro 20 Variáveis: Motivação e Satisfação no Trabalho- Setor AIE

N.º	Questões	Escala	Setor AP	
			Administração Indireta do Estado	
			N	%
1	Fatores_vida_profissional	Discordo Totalmente	4	8,70%
		Discordo	11	23,90%
		Não Concordo nem Discordo	9	19,60%
		Concordo	16	34,80%
		Concordo Totalmente	6	13,00%
		Subtotal	46	100,00%
2	Fatores_sair_organismo	Discordo Totalmente	5	10,90%
		Discordo	13	28,30%
		Não Concordo nem Discordo	11	23,90%
		Concordo	11	23,90%
		Concordo Totalmente	6	13,00%
		Subtotal	46	100,00%
3	Fatores_problemas_organismo	Discordo Totalmente	2	4,30%
		Discordo	5	10,90%
		Não Concordo nem Discordo	5	10,90%
		Concordo	24	52,20%
		Concordo Totalmente	10	21,70%
		Subtotal	46	100,00%
4	Fatores_deixar_organismo	Discordo Totalmente	5	10,90%
		Discordo	10	21,70%
		Não Concordo nem Discordo	10	21,70%
		Concordo	13	28,30%
		Concordo Totalmente	8	17,40%
		Subtotal	46	100,00%
5	Fatores_significado_pessoal	Discordo Totalmente	1	2,20%
		Discordo	7	15,20%
		Não Concordo nem Discordo	7	15,20%
		Concordo	18	39,10%
		Concordo Totalmente	13	28,30%
		Subtotal	46	100,00%
6	Fatores_objetivos_organização	Discordo Totalmente	2	4,30%

		Discordo	8	17,40%
		Não Concordo nem Discordo	10	21,70%
		Concordo	16	34,80%
		Concordo Totalmente	10	21,70%
		Subtotal	46	100,00%
7	Fatores_atribuições_explicadas	Discordo Totalmente	5	10,90%
		Discordo	9	19,60%
		Não Concordo nem Discordo	8	17,40%
		Concordo	15	32,60%
		Concordo Totalmente	9	19,60%
		Subtotal	46	100,00%
8	Fatores_interesse_subordinados	Discordo Totalmente	6	13,00%
		Discordo	5	10,90%
		Não Concordo nem Discordo	3	6,50%
		Concordo	23	50,00%
		Concordo Totalmente	9	19,60%
		Subtotal	46	100,00%
9	Fatores_qualidade_desempenho	Discordo Totalmente	4	8,70%
		Discordo	2	4,30%
		Não Concordo nem Discordo	10	21,70%
		Concordo	19	41,30%
		Concordo Totalmente	11	23,90%
		Subtotal	46	100,00%
10	Fatores_desempenho_apreciado_topo	Discordo Totalmente	1	2,20%
		Discordo	5	10,90%
		Não Concordo nem Discordo	18	39,10%
		Concordo	13	28,30%
		Concordo Totalmente	9	19,60%
		Subtotal	46	100,00%
11	Fatores_impacto	Discordo Totalmente	7	15,20%
		Discordo	8	17,40%
		Não Concordo nem Discordo	18	39,10%
		Concordo	10	21,70%
		Concordo Totalmente	3	6,50%
		Subtotal	46	100,00%
12	Fatores_muito_motivado	Discordo Totalmente	5	10,90%
		Discordo	7	15,20%
		Não Concordo nem Discordo	11	23,90%
		Concordo	15	32,60%
		Concordo Totalmente	8	17,40%

		Subtotal	46	100,00%
13	Fatores_bem comum	Discordo Totalmente	0	0,00%
		Discordo	5	10,90%
		Não Concordo nem Discordo	5	10,90%
		Concordo	23	50,00%
		Concordo Totalmente	13	28,30%
		Subtotal	46	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Quadro 21 Variável Motivação e Satisfação no Trabalho- Comparação de Respostas por sector da AP

N.º	Questões	Escala								
			Administração Direta do Estado		Administração Indireta do Estado		Administração Autónoma		Setor Empresarial do Estado	
			N	%	N	%	N	%	N	%
1	Ficaria muito feliz se passasse o resto da minha vida profissional neste organismo	DT	2	7,10%	4	8,70%	6	4,60%	2	7,10%
		C	2	7,10%	11	23,90%	12	9,20%	2	7,10%
		NC/ND	13	46,40%	9	19,60%	38	29,20%	11	39,30%
		C	10	35,70%	16	34,80%	54	41,50%	10	35,70%
		CT	1	3,60%	6	13,00%	20	15,40%	3	10,70%
		Subtotal	28	100,00%	46	100,00%	130	100,00%	28	100,00%
2	Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto sair deste organismo neste momento	DT	2	7,10%	5	10,90%	6	4,60%	3	10,70%
		D	8	28,60%	13	28,30%	30	23,10%	7	25,00%
		NC/ND	6	21,40%	11	23,90%	29	22,30%	9	32,10%
		C	5	17,90%	11	23,90%	48	36,90%	7	25,00%
		CT	7	25,00%	6	13,00%	17	13,10%	2	7,10%
		Subtotal	28	100,00%	46	100,00%	130	100,00%	28	100,00%
3	Sinto como se os problemas deste organismo também fossem meus	DT	2	7,10%	2	4,30%	4	3,10%	4	14,30%
		D	6	21,40%	5	10,90%	9	6,90%	2	7,10%
		NC/ND	7	25,00%	5	10,90%	35	26,90%	6	21,40%
		C	10	35,70%	24	52,20%	58	44,60%	14	50,00%
		CT	3	10,70%	10	21,70%	24	18,50%	2	7,10%
		Subtotal	28	100,00%	46	100,00%	130	100,00%	28	100,00%
4	Sentir-me-ia mal se deixasse este organismo neste momento	DT	0	0,00%	5	10,90%	6	4,60%	4	14,30%
		D	7	25,00%	10	21,70%	25	19,20%	3	10,70%
		NC/ND	9	32,10%	10	21,70%	30	23,10%	9	32,10%
		C	9	32,10%	13	28,30%	56	43,10%	9	32,10%
		CT	3	10,70%	8	17,40%	13	10,00%	3	10,70%
		Subtotal	28	100,00%	46	100,00%	130	100,00%	28	100,00%

5	Este organismo tem um grande significado pessoal para mim	DT	0	0,00%	1	2,20%	1	0,80%	2	7,10%
		D	2	7,10%	7	15,20%	10	7,70%	4	14,30%
		NC/ND	7	25,00%	7	15,20%	26	20,00%	4	14,30%
		c	15	53,60%	18	39,10%	59	45,40%	13	46,40%
		CT	4	14,30%	13	28,30%	34	26,20%	5	17,90%
		Subtotal	28	100,00%	46	100,00%	130	100,00%	28	100,00%
6	Os objetivos da organização são claros para mim	DT	0	0,00%	2	4,30%	2	1,50%	4	14,30%
		D	5	17,90%	8	17,40%	24	18,50%	5	17,90%
		NC/ND	9	32,10%	10	21,70%	29	22,30%	9	32,10%
		C	10	35,70%	16	34,80%	55	42,30%	8	28,60%
		CT	4	14,30%	10	21,70%	20	15,40%	2	7,10%
		Subtotal	28	100,00%	46	100,00%	130	100,00%	28	100,00%
7	As atribuições de trabalho são inteiramente explicadas	DT	2	7,10%	5	10,90%	5	3,80%	3	10,70%
		D	4	14,30%	9	19,60%	23	17,70%	5	17,90%
		NC/ND	6	21,40%	8	17,40%	25	19,20%	6	21,40%
		C	15	53,60%	15	32,60%	57	43,80%	13	46,40%
		CT	1	3,60%	9	19,60%	20	15,40%	1	3,60%
		Subtotal	28	100,00%	46	100,00%	130	100,00%	28	100,00%
8	A minha chefia demonstra interesse nos sentimentos dos seus subordinados	DT	1	3,60%	6	13,00%	8	6,20%	4	14,30%
		D	3	10,70%	5	10,90%	11	8,50%	3	10,70%
		NC/ND	4	14,30%	3	6,50%	29	22,30%	5	17,90%
		C	15	53,60%	23	50,00%	54	41,50%	14	50,00%
		CT	5	17,90%	9	19,60%	28	21,50%	2	7,10%
		Subtotal	28	100,00%	46	100,00%	130	100,00%	28	100,00%
9	O meu superior hierárquico reconhece a qualidade do meu desempenho	DT	0	0,00%	4	8,70%	6	4,60%	2	7,10%
		D	2	7,10%	2	4,30%	14	10,80%	2	7,10%
		NC/ND	2	7,10%	10	21,70%	17	13,10%	7	25,00%

		C	20	71,40%	19	41,30%	56	43,10%	13	46,40%
		CT	4	14,30%	11	23,90%	37	28,50%	4	14,30%
		Subtotal	28	100,00%	46	100,00%	130	100,00%	28	100,00%
10	Sinto que o trabalho que desempenho é apreciado pelo dirigente de topo	DT	2	7,10%	1	2,20%	6	4,60%	6	21,40%
		D	3	10,70%	5	10,90%	19	14,60%	1	3,60%
		NC/ND	10	35,70%	18	39,10%	34	26,20%	11	39,30%
		C	9	32,10%	13	28,30%	49	37,70%	7	25,00%
		CT	4	14,30%	9	19,60%	22	16,90%	3	10,70%
		Subtotal	28	100,00%	46	100,00%	130	100,00%	28	100,00%
11	A minha organização leva em consideração o impacto das decisões na motivação dos colaboradores	DT	3	10,70%	7	15,20%	9	6,90%	7	25,00%
		D	3	10,70%	8	17,40%	31	23,80%	4	14,30%
		NC/ND	9	32,10%	18	39,10%	32	24,60%	9	32,10%
		C	13	46,40%	10	21,70%	46	35,40%	7	25,00%
		CT	0	0,00%	3	6,50%	12	9,20%	1	3,60%
		Subtotal	28	100,00%	46	100,00%	130	100,00%	28	100,00%
12	No momento atual sinto-me muito motivado relativamente ao meu trabalho.	DT	1	3,60%	5	10,90%	4	3,10%	3	10,70%
		D	5	17,90%	7	15,20%	21	16,20%	6	21,40%
		NC/ND	10	35,70%	11	23,90%	36	27,70%	14	50,00%
		C	9	32,10%	15	32,60%	46	35,40%	4	14,30%
		CT	3	10,70%	8	17,40%	23	17,70%	1	3,60%
		Subtotal	28	100,00%	46	100,00%	130	100,00%	28	100,00%
13	Tenho a convicção de que o meu trabalho contribui para o bem comum	DT	0	0,00%	0	0,00%	1	0,80%	2	7,10%
		D	2	7,10%	5	10,90%	3	2,30%	1	3,60%
		C/ND	4	14,30%	5	10,90%	19	14,60%	3	10,70%
		C	19	67,90%	23	50,00%	66	50,80%	16	57,10%
		CT	3	10,70%	13	28,30%	41	31,50%	6	21,40%
		Subtotal	28	100,00%	46	100,00%	130	100,00%	28	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Correlação de Pearson aplicada a algumas questões

Aplicando a correlação de *Pearson* a algumas das variáveis, verificamos que não existem correlações fortes positivas ou correlações negativas entre elas. Existem algumas correlações moderadas positivas, ou seja, situadas entre os valores 0,5 e 0,8.

A relação entre as variáveis foi selecionada tendo por base a revisão da literatura. Procurou-se com este exercício perceber como uma questão influencia a outra. No quadro 22 identificam-se as correlações realizadas.

Mesmo existindo valores de correlação positiva pouco significativa, existe uma correlação estatística significativa entre as variáveis, ou seja, uma variação positiva ou negativa numa variável irá ter reflexos (positivos ou negativos) na outra variável (Rodrigues, Pinho, & de Oliveira, 2016).

Os valores mais elevados encontrados correspondem às variáveis que relacionam:

- a perceção que os colaboradores têm - pergunta 1 "A minha organização valoriza as ações de CI", e a pergunta 9 - "A minha organização utiliza regularmente a comunicação bidirecional, tal como reuniões extensíveis a todos, boletins informativos eletrónicos, caixas de sugestões", existindo uma correlação entre ambas de 0,604.

- entre as variáveis pergunta 5 "A minha chefia facilita o diálogo e sabe ouvir" e pergunta 22 "As atribuições de trabalho são inteiramente explicadas", existindo uma correlação entre ambas de 0.579.

Com correlações mais fracas encontram-se as perguntas:

- pergunta 4 "A CI dinamiza o trabalho de equipa na minha organização", pergunta 19 "Sentir-me-ia mal se deixasse este organismo neste momento", com uma correlação entre ambas de 0.188

- pergunta 7 "Na minha organização são desenvolvidas ações que estimulam o meu envolvimento com as restantes equipas" pergunta 20 "Este organismo tem um grande significado pessoal para mim", com uma correlação entre ambas de 0.188

De chamar a atenção que mesmo nos casos em que existe uma correlação pouco significativa ou moderada, elas situam-se no intervalo entre 0 e 1, isto é, existe uma correlação linear positiva entre elas. As variações poderão não ser proporcionais, muito embora venham sempre a ocorrer no mesmo sentido.

Quadro 22 Correlação de Pearson entre variáveis

N.º P	Correlação de Pearson	
1	A minha organização valoriza as ações de CI	0,325
28	Tenho a convicção de que o meu trabalho contribui para o bem comum	
2	Na minha organização o Plano de Atividades é apresentado internamente aos trabalhadores, com esclarecimento sobre os principais projetos	0,496
21	Os objetivos da organização são claros para mim	
3	A CI reforça a identidade e a cultura na minha organização	0,291
18	Sinto como se os problemas deste organismo também fossem meus	
4	A CI dinamiza o trabalho de equipa na minha organização	0,188
19	Sentir-me-ia mal se deixasse este organismo neste momento	
5	A minha chefia facilita o diálogo e sabe ouvir	0,579
22	As atribuições de trabalho são inteiramente explicadas	
6	Para além da minha chefia direta, se for necessário sei que posso recorrer a outras pessoas da hierarquia da organização	0,436
21	Sinto que o trabalho que desempenho é apreciado pelo dirigente de topo	
7	Na minha organização são desenvolvidas ações que estimulam o meu envolvimento com as restantes equipas	0,284
20	Este organismo tem um grande significado pessoal para mim	
8	A CI impulsiona o meu compromisso com a organização	0,518
21	Os objetivos da organização são claros para mim	
1	A minha organização valoriza as ações de CI	0,604
9	A minha organização utiliza regularmente a comunicação bidirecional, tal como reuniões extensíveis a todos, boletins informativos eletrónicos, caixas de sugestões.	
1	A minha organização valoriza as ações de CI	0,457
10	Na minha organização existe um plano de acolhimento para os novos trabalhadores	
11	A intranet através dos seus conteúdos impulsiona a gestão de conhecimento e da informação na minha organização	0,537
14	A minha organização torna os ensinamentos aprendidos acessíveis a todos os colaboradores.	
12	A CI aumenta o bom ambiente na minha organização	0,55
16	Ficaria muito feliz se passasse o resto da minha vida profissional neste organismo	
15	As práticas de CI implementadas no meu organismo vão ao encontro das minhas necessidades	0,47
27	No momento atual sinto-me muito motivado relativamente ao meu trabalho.	
23	A minha chefia demonstra interesse nos sentimentos dos seus subordinados	0,288

17	Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto sair deste organismo neste momento	
13	A CI é reforçada em momentos de mudança na minha organização	
26	A minha organização leva em consideração o impacto das decisões na motivação dos colaboradores	0,549

Fonte: Elaboração própria

3. Validação da Hipótese e Reflexão ao Estudo

Tendo em conta a hipótese:

As práticas de Comunicação Interna implementadas pelos organismos da Administração Pública presentes no “*Showcasing* de valorização das pessoas” estão orientadas para a valorização pela motivação e satisfação dos seus trabalhadores.

Verifica-se que a hipótese é parcialmente validada com os dados obtidos.

Com base nos resultados, podemos verificar que as práticas de comunicação interna vão ao encontro das necessidades dos trabalhadores, de uma forma medianamente satisfatória. Muito embora se perceba uma média elevada na relação de diálogo com as chefias, os trabalhadores revelam um grau quase médio baixo quanto à partilha de informação relevante. Reconhecem, no entanto, um investimento da organização nas ações de Comunicação Interna, verificando-se um nível de envolvimento com a organização, e uma forte convicção de que o trabalho que desenvolvem contribui para o bem comum (a média mais alta de todas as respostas dadas).

Não obstante o valor moderado das médias obtidas, pode-se aferir que existe uma preocupação no universo da Administração Pública com a implementação de práticas de Comunicação interna e fortalecimento de vínculos com os trabalhadores, designadamente através do diálogo com as chefias e esclarecimento dos objetivos das organizações.

No estudo dos valores obtidos também é de realçar, a correspondência entre o exposto na revisão da literatura e os dados obtidos quanto à consciência que os trabalhadores detêm de que o trabalho que desempenham contribui para o bem comum – um elemento tido como motivacional por si só.

De referir, no entanto, que a correspondência de Pearson entre as variáveis - consciência do contributo para “bem comum” e a comunicação interna, revela-se uma correlação positiva fraca.

Com efeito, os valores de correlação baixos ou moderados verificados também em outras variáveis podem colocar-nos a questão quanto ao grau de eficácia da comunicação interna. Se desempenhasse bem o seu papel seria de esperar valores de correlação mais elevados, as pessoas embora reconheçam o papel da CI não a conseguem identificar de forma objectiva.

A variável com menor pontuação obtida refere-se aos procedimentos que visem a partilha de conhecimento, variável “A minha organização torna os ensinamentos aprendidos acessíveis a todos”, muito embora no quadro síntese das boas práticas possam ser identificadas práticas que contrariam esta tendência, da cultura de isolamento na cooperação entre pessoas e unidades orgânicas. De referir, ainda, uma correlação positiva moderada entre esta variável e a utilização da intranet, podendo-se aferir um reconhecimento, embora limitado, do contributo obtido por esta ferramenta de comunicação.

4. Pistas Futuras de Investigação

As pistas futuras passam pela identificação de estratégias que tornem a comunicação interna mais eficaz no aumento dos graus de motivação e de bem-estar dos trabalhadores nas organizações.

Segundo os resultados obtidos pode-se dizer, num exemplo concreto, que as organizações públicas devem ainda investir em procedimentos que visem a partilha do conhecimento criado e acumulado no nível individual para o resto do grupo. Um dos princípios base da gestão do conhecimento é o princípio da acessibilidade ao conhecimento, à informação e aos dados. Neste contexto, recomenda-se a adoção de práticas de promoção do acesso à informação relevante sobre os processos de trabalho, princípio fundamental para a satisfação do trabalhador e para gerar um sentimento de realização na sua vida profissional. O mapeamento de processos informacionais e o registo de procedimentos, para além de evitar a informação ambígua e confusa sobre assuntos, por exemplo em caso de ausência de um colega detentor desse conhecimento, permitirá assegurar a disponibilização de ferramentas e informação relevante sobre os processos, meio caminho para a motivação dos trabalhadores e maior empenho na concretização da tarefas.

Pela verificação dos dados, poderá constatar-se que é na relação de cooperação entre colaboradores e/ou unidades orgânicas que importa atuar com vista a agilizar a troca de informação entre os colaboradores, uma vez que a relação com as chefias apresenta médias medianamente mais elevadas.

O desenvolvimento de canais internos que assegurem o acesso e a permuta de informação relevante para todas as partes interessadas, a identificação de falhas e bloqueios no processo informacional, ou a promoção de atividades que promovam a coesão interna e que facilitem e agilizem a troca de informação entre colaboradores, são alguns exemplos de ações que podem ser implementadas.

De destacar, igualmente, a importância de se assegurar que a informação e os conhecimentos-chave dos trabalhadores permanecem na organização, na eventualidade destes deixarem a organização (uma boa prática relatada no projeto *showcasing*).

Como se verificou na revisão da literatura, as práticas de comunicação interna ou de gestão do conhecimento permitem a integração entre as diferentes unidades orgânicas, eliminando conseqüentemente os “feudos” ainda muito típicos no universo da AP e que urge combater.

A cada unidade orgânica numa organização deverá caber a implementação de meios e práticas que facilitem a partilha de conhecimentos, o que implica a identificação desses mesmos conhecimentos, tornando-os compreensíveis e acessíveis, garantindo-se, a visibilidade necessária a facilidade de utilização e a adequação ao uso.

Por fim, de ressaltar, que um programa de gestão de conhecimento requer a participação ativa de todas as pessoas da organização, dirigentes e trabalhadores, os quais devem, em conjunto, procurar informação e encontrar processos que ajudem a concretizar a missão do grupo.

E é assim, por isto, que a consciência do papel e conhecimento das práticas de comunicação interna são determinantes na gestão eficaz de uma organização.

Neste sentido, afigura-se de toda a pertinência o desenvolvimento deste estudo exploratório. Interessará que de um ponto de vista académico haja um estudo aprofundado, com uma amostra representativa. Com efeito, apesar de apenas pouco

mais de 50% dos organismos contactados terem respondido ao questionário, uma percentagem dos respondentes demonstrou entusiástico interesse na participação, bem como em vir a conhecer os resultados obtidos. Por outro lado, uma percentagem, também significativa, de não respondentes, teve o cuidado de justificar as dificuldades da sua implementação, muito embora tivesse demonstrado o maior interesse em conhecer os resultados do trabalho desenvolvido.

Explica-se, desta forma, o interesse no desenvolvimento futuro de um estudo aprofundado, em continuidade ao que aqui se apresenta.

Conclusão

Com este trabalho procuramos refletir para o estudo da valorização dos trabalhadores em funções públicas, por via da aplicação de práticas de comunicação interna nas organizações. O estudo debruçou-se sob as práticas presentes no projeto “*Showcasing* de Valorização das Pessoas”, levado a cabo pelo INA no ano de 2015.

A reflexão que aqui se apresentou teve por objectivo pensar a importância da valorização das pessoas no contexto de trabalho, neste caso concreto no Universo da Administração Pública e o importante papel que, neste contexto, as práticas de comunicação interna podem e devem desempenhar.

O ponto de partida deste trabalho resulta de uma preocupação que consiste em tentar compreender porque é que apesar de todos os constrangimentos atuais na gestão da motivação das pessoas no setor público - por força das medidas políticas que nos últimos anos têm sido aplicadas com vista à diminuição da despesa e não se vislumbrando um retorno dessa situação a curto prazo - ainda não existe, no meu entender, uma estratégia estruturada para a implementação de medidas de envolvimento dos trabalhadores na organização e promoção da sua satisfação, por via de ferramentas comprovadamente eficazes ao alcance de todos os dirigentes, como, designadamente, o desenvolvimento de políticas de comunicação interna.

Os trabalhadores em funções públicas desempenham um papel determinante na sociedade. Têm o poder da aplicação das medidas estruturantes na sociedade. Nas mãos deles está o poder de avançar com maior ou menor rapidez, segurança e dedicação, por exemplo, medidas de modernização do setor público, com impacto em toda a sociedade. Acontece que, na maioria das vezes, porque não estão devidamente informados, envolvidos, motivados o resultado é a inércia, por via de um desnorde e insatisfação.

Antes de mais foi necessário abordar um conjunto de temáticas essenciais à compreensão deste contexto. Em primeiro lugar, não poderíamos deixar de abordar o papel do Estado, o conceito de Administração Pública e do Serviço Público, as tendências atuais na redefinição do papel do Estado e tendências da reforma do

sector público e as diferenças entre o papel do serviço público e o serviço privado, as consequências da implementação de alguns modelos, e a relação com o cidadão. Uma contextualização necessária e fundamental, não só face ao complexo universo do objecto em estudo, bem como, e sobretudo, por forma a se compreender as vicissitudes a que estão sujeitos os trabalhadores em funções públicas e o seu papel de inequívoca responsabilidade na gestão do bem comum. Tratou-se naturalmente de uma abordagem genérica aos conceitos, de enquadramento, não sendo o objetivo final deste trabalho o tema da gestão pública. No segundo capítulo, foram abordados conceitos considerados factores críticos de sucesso para a implementação de uma estratégia de comunicação interna, como a Liderança, a Motivação, ou a Cultura Organizacional e, naturalmente, tendo presente o objecto de estudo, uma abordagem ao papel da comunicação interna nas organizações.

O trabalho não procura fazer um levantamento sobre os processos de comunicação interna existentes nas organizações, não obstante o interesse e necessidade de realização de um trabalho desta natureza, mas sim obter a percepção dos próprios trabalhadores quanto às práticas aplicadas na organização.

O desenvolvimento da AP não se pode fazer sem os seus trabalhadores. Por isto, é fundamental ouvi-los. Com este trabalho quisemos dar-lhes a oportunidade de se pronunciarem sobre medidas de gestão determinantes para o aumento do seu bem-estar nas organizações.

Sabemos que, para isso, é determinante o papel desempenhado pelos dirigentes da administração pública, pelas medidas de liderança adotadas na motivação das equipas.

O objectivo central da nossa pesquisa foi assim a comunicação interna e a motivação dos trabalhadores. Como dimensões ou eixo de análise seleccionamos a Comunicação Interna, a motivação e satisfação. Interessou-nos, neste âmbito perceber se os dirigentes da Administração Pública se preocupam com o envolvimento dos trabalhadores.

A taxa de respostas ficou aquém do que seria desejável, (232). Um número tão reduzido de respostas pode traduzir um baixo interesse pelo tema, ou, por outro lado, a dificuldade de serem mobilizados esforços e tempo para uma dedicação às áreas em apreço. E, neste contexto, importa referir a dificuldade que pareceu existir,

de facto, no envolvimento dos dirigentes superiores neste trabalho (e mais difícil quanto é a dimensão do organismo), essencial para a decisão da distribuição do estudo na organização, bem como, no processo de mobilização dos trabalhadores para a resposta (feedback recebido por telefone por parte de vários contactos estabelecidos). É assim importante frisar que os dados obtidos não nos permitem extrapolar para o universo da Administração Pública, em qualquer um dos sectores trabalhados- Administração Direta, Administração Indireta, Administração Autónoma do Estado, Setor Empresarial do Estado – dado que a nossa amostra não é representativa.

Não obstante, consideramo-nos muito satisfeitos com o trabalho realizado, na medida em que foi sentido o interesse para o projeto de investigação pela quase totalidade dos organismos contactados. Fazer despertar a necessidade de um estudo desta natureza e uma maior atenção para as práticas de comunicação interna era também o nosso objectivo. Não é de maneira nenhuma um trabalho acabado. É um ponto de partida. Para o reconhecimento que urge dar à Comunicação e ao lugar que as suas práticas, externas e internas, devem desempenhar na Administração Pública.

A crise que tão recentemente se atravessou na AP, deve ser vista como uma oportunidade para o desenvolvimento das práticas de comunicação. As pessoas são hoje cada vez mais exigentes, querem saber, querem Intervir, querem ser ouvidas, querem ser esclarecidas. Por outro lado, projetos de comunicação são projetos que se alimentam a si mesmos pelos benefícios que produzem.

Da revisão da literatura, e dos resultados da amostra, destaca-se que sistematicamente as pessoas que trabalham na Administração Pública são mais motivadas pelo Significado do Trabalho, ou seja, pelo sentido de dever perante a sociedade. A comunicação deverá, assim, aproveitar a oportunidade proporcionada pelo poder motivador da prestação do serviço público do setor público. (Wright, 2007). Pensar em reformar a AP deve obrigatoriamente passar por uma aposta na liderança e na valorização das pessoas. Reforma e modernização administrativa e qualidade são marcos que devem pautar o funcionamento da AP. Em ambas as realidades o que se procura é a excelência da gestão pública, o desenvolvimento das pessoas, a definição de uma estratégia envolvente de todas as partes interessadas, a racionalização e a simplificação de processos, a utilização das

tecnologias em tudo o que traga valor acrescentado para os serviços e clientes/utentes e a sua satisfação.

Não se pode falar de organizações de excelência sem falar de organizações que fomentem o espírito construtivo dos seus colaboradores valorizando a participação nas decisões estratégicas, promovendo a motivação dos seus colaboradores pela satisfação nas tarefas que realizam, envolvendo nas práticas organizacionais e orientando para rotinas alinhadas com os valores e princípios da organização, na consciência do que são e do que pretendem vir a ser, O desafio ético que se coloca às organizações atuais, é “o seu maior desafio, pois, quanto maiores forem as suas preocupações e práticas éticas, maior será, seguramente, o seu valor e capital empresarial” (Brandão, 2013b, p. 85).

Referências Bibliográficas

- Aaker, D. (2011). *Relevância de marca*. São Paulo - Brasil: bookman.
- Almeida, V. (2003). *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Áreas Editora.
- Almeida, S. J. (2016). Ele está na base do sistema, mas fora da Constituição. *Público*.
- Antunes, E. (2002). Reinventar a governação reforçando a cidadania. In E. Quadros, *A reivenção da função pública*. Lisboa: INA.
- Araújo, J. F. (2012). Da Nova Gestão Pública à Nova Governação Pública: pressões emergentes da fragmentação das estruturas da Administração Pública. In H. C. Silvestre, & J. F. Araújo, *Colctânea em Administração Pública* (pp. 25-63). Lisboa: Escolar Editora.
- Araújo, J., & Silvestre, H. (2013). A Gestão Orientada para os resultados em Portugal: Contributos para a sua compreensão. In H. Silvestre, & J. Araújo, *Coletânea em Admnistração Pública* (pp. 220-231). Escolar Editora.
- Balonas, S. (2014). Olhar o público interno: o fator crítico nas estratégias de responsabilidade social. *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspetivas. Relatório de um debate* (pp. 73-86). Universidade do Minho.
- Balonas, S. (2014). Olhar o público interno: o fator crítico nas Organizações. *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspetivas. Relatório de um debate* (pp. 73-86). Minho: Universidade do Minho.
- Baltazar, A. P. (junho de 2011). Corporate Social Responsibility from an Employees'.
- Baltazar, A. P. (Junho de 2011). Corporate Social Responsibility from an Employees' Perspective: Contributes for Understanding Job Attitudes. *Tese de Doutoramento*. ISCTE.
- Bennis, W. G. (1989). *On becoming a leader*. Realing, MA: Addison-Wesle.
- Bilhim, J. (2013). Gestão por objetivos, desempenho e progressão na carreira. In C. Madureira, & M. Asensio, *Handbook de Administração Pública* (pp. 189-206). Lisboa: INA Editora.
- Bilhim, J. (dezembro de 2014). As Práticas dos Gestores Públicos em Portugal e os Códigos de Ética. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/sequencia/article/view/2177-7055.2014v35n69p61>, pp. 61-82.

- Bilhim, J. A. (2003). *Questões Atuais de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. (2006). *Teoria Organizacional, Estruturas e Pessoas*. Lisboa: ISCSP.
- Brandão, N. G. (2013). Ética Empresarial. In Á. L. Dias, M. Varela, & J. L. Costa, *Excelência Organizacional* (pp. 77-90). bnomics.
- Brandão, N. G. (2013). O comportamento organizacional como fundamento da gestão participativa. In Á. L. Dias, M. Varela, & J. L. Costa, *Excelência Organizacional* (pp. 137-176). Lisboa: bnomics.
- Brandão, N. G., & Portugal, M. N. (2015). A Comunicação Interna e o Intra-Empreendedorismo. In *Relações Públicas e Comunicação Organizacional* (pp. 149-175). Lisboa: Escolar Editora.
- Brandão, N. G., & Silva, N. S. (2013). Da Performance à Produtividade: A Influência do Clima Organizacional. In IBER, *IBER -Internacional Business and Economics Review* (pp. 223-235). Lisboa: DEPLANO NETWORK, SA.
- Brooks, S. (junho de 2014). Understanding workplace voice and silence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, pp. 26-38.
- Cabral-Cardoso, C. (2006). Ética e Responsabilidade Social. In J. F.S.Gomes, M. P. Cunha, & A. Rego, *Comportamento Organizacional e Gestão* (pp. 13-24). hr editora.
- Canotilho, J. J., & Moreira, V. (1993). *Constituição da República Portuguesa Anotada*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2006). *Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2009). *Governança, Inovação e Tecnologias: o Estado Rede e a administração pública do futuro*, . Lisboa: Sílabo.
- Carvalho, E. R. (2008). Agendas e Reforma Administrativa em Portugal. *Tese de Doutoramento em Ciências Sociais, Especialidade em Administração Pública*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Carvalho, et al. (2011). *Inovação, Decisão e Ética*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Castells, M. (2003). *A era da informação: economia, sociedade e cultura. O fim do milénio*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castells, M. (2004). *A Galáxia Internet - reflexões sobre internet*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Corte-Real, I. (1994). *Renovar a administração*: . Lisboa: Secretaria de Estado da Mdernização Administrativa.

- Cowan, D. (2014). *Strategic Internal Communication*. Reino Unido: Koganpage.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Editora RH, Ida.
- Demmke, C. (2005). *Are Civil Servants different because they are civil servants?* EIPA.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2003). *The New Public Service*. New York: M.E.Sharpe.
- Dias, Álvaro & M. V. (2013). *Excelência Organizacional*. Bnomics.
- Dias, Á. et al. (2012). Competitividade Proativa, Contribuição para um Modelo Explicativo. In ISG/INP, *Internacional Business and Economics Review* (pp. 11-25). Lisboa: IBER.
- Dirks, K., & Ferrin, D. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for reserach and practice. *Journal of Applied Psychology* 87, pp. 611-628.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2011). A relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: O papel medidor da imagem organizacional. *Percursos da investigação em psicologia social e organizacional* (pp. 105-118). Lisboa: Colibri.
- Duarte, A. P., & Neves, J. G. (2010). Recursos Humanos: Das Teorias às Boas Práticas. In E. Vaz, & V. Meirinhos. Editorial Novembro.
- Duterme, C. (2002). *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Eliás, J., & Mascaray, J. (2000). *Más allá e la comunicati3n interna: la intracomunicaci3n*. Barcelona: Gestió.
- Europeias, C. d. (2001). *Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas: CCE.
- Ferreira, et al., A. (2001). *Manual Psicossociologia das Organiza33es*. Mc Graw Hill.
- Finuras, P. (2010). *Humanus - Pessoas iguais, culturs diferentes*. Lisboa: Edi33es Sílabo, Ida.
- Firmino, M. B. (2010). *Gest33o das Organiza33es*. Lisboa: Escolar Editora.
- FitzPatrick, et al., P. (2014). *Internal Communications*. Reino Unido: KoganPage.
- Fonseca, F. (2003). Envolvimento dos Cidad33os nas Polticas da Administra333o Local. In J. Mozzicareddo, J. S. Gomes, & J. S. Batista, *33tica e Administra333o* (pp. 309-336). Oeiras: Celta Editora.

- Freitas, S. G. (2009). Comunicação interna e o diálogo nas organizações. In M. M. Kunsch, *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas* (pp. 142-143). São Paulo-Brasil: Difusão Editora.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1993). *O Inquérito - teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Gioia, D., Shultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image and adaptative instability. In 2. (. The Academy of Management Journal.
- Goleman, D. (1998). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. Lisboa: Temas e Debates. Lisboa: Actividades Editoriais Lda.
- Gomes, J. S. (2007). O conceito de interesse público no contexto da gestão pública contemporânea. In J. Mozzicareddo, J. S. Gomes, & J. S. Batista, *Interesse Público, Estado e Administração* (pp. 39-48). Lisboa: Celta Editora.
- Gonçalves, G. (2013). *Ética das Relações Públicas*. Coimbra: Minerva.
- Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Nova Iorque.
- Grunig, J., & Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Grunig, et al. D. (2002). *Excellent Public Relations and Effective*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Heath, R. L. (2001). A republic relations: torical enactment rationale for public relations: The good organization communicating well. In R. L. Heath, *Handbook of Public Relations* (pp. 31-50). Thousand Oaks: CA:Sage.
- Hersey, P., & Blanchard K. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Hofstede, G. (2003). *CULTURAS E ORGANIZAÇÕES Compreender a nossa programação mental*. Edições Sílabo.
- Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons?*
- Huot, R. (1999). *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Kunsch, M. M. (2009). Planejamento estratégico da comunicação. In M. M. Kunsch, *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas* (pp. 108-122). Difusão Editora: São Paulo.
- Lamb, L., & McKee, K. (2004). *Applied Public Relations: Cases in Stakeholder Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Lipovetsky, G. (2003). *Metamorfosis de la cultura liberal: ética, medios de comunicación*. Barcelona: Anagrama.

- Lopes, A. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Martins, A. (2001). A reforma da Administração Pública. In J. Mozzicafreddo, & J. S. Gomes, *Administração e Política* (pp. 35-41). Oeiras: Celta Editora.
- Mintzberg, H. (1999). *Estutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Moreira, J. M. (2002). *Ética, Democracia e estado*. Cascais: Principia.
- Mozzicafreddo, J. (2002). *Estado-Providência e Cidadania em Portugal*. Oeiras: Celta Editora.
- Mozzicafreddo, J. (2007). Interesse Público e Funções do Estado. In J. Mozzicafreddo, J. S. Gomes, & J. S. Batista. Lisboa: Celta Editora.
- Mozzicafreddo, J., & Gomes, J. S. (2001). *Administração e Política- Perspectivas de Reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos*. Oeiras: Celta Editora.
- Mozzicafreddo, J. (2001). Cidadania e Administração Pública em Portugal. In J. Mozzicafreddo, & J. S. Gomes, *Administração e Política* (pp. 145-157). Oeiras: Celta Editora.
- Mozzicafreddo, J. (2001). Modernização da Administração Pública e Poder Político. In J. Mozzicafreddo, & J. S. Gomes, *Administração e Política* (pp. 1-34). Oeiras: Celta Editora.
- Nabais, J. (2002). Função Pública e Cidadania. In E. Quadros, *A reivenção da função pública* (pp. 245-248). Oeiras: INA.
- Neto, J. A. (s.d.). *A importância do trabalho de Relações Públicas para o público interno como fundamento das políticas de responsabilidade social das organizações*. Obtido de www.bocc.ubi.pt.
- Neves, A. F. (1999). *Relação Jurídica de Emprego Público*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Neves, P. (2011). *Sucesso e Mudança nas Organizações*. Lisboa: Editora RH.
- Newstrom, J. W. (2008). *Comportamento Organizacional*. Brasil: Mc Graw Hill.
- Nogueira, C. A. (2005). *Administração Publica, Teoria e mais de 400 questões*. Lisboa: Campus.
- Osborne, S. P. (2013). A Prestão de Serviços Públicos: É o momento para uma nova teoria? In H. C. Silvestre, & J. F. Araújo, *Cletânea em Administração Pública* (pp. 63-97). Escolar Editora.

Pedro Sebastiao, S. (2012). A Comunicação Interna na Empresa em Rede e em Sistemas Sociais Cooperativos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. II, Nº 3, (pp. 9-26).

Peters, G. B. (2000). "De mudança em mudança, padrões de reforma administrativa continua". In J. Mozzicafredo, & J. S. Gomes, *Administração e Política: Perespectivas de Reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos*. Oeiras: Celta Editora.

Pitchas, R. (2003). Reformas da Administração Pública na União Europeia - Porque necessitamos de mais ética no serviço público. In J. Mozzicafredo, & J. Gomes, *Ética e Administração* (pp. 32-46). Oeiras: Celta.

Pitchas, R. (2007). Gestão do Valor Público - um conceito de governação pública baseado no valor entre a economização e o bem comum. In J. Mozzicafredo, J. S. Gomes, & J. S. Batista, *Interesse Público, Estado e Administração* (pp. 49-67). Lisboa: Celta.

Pollitt, C. (1990). *Managerialism and the public service*. Oxford: Basil Blackwell.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform*. Oxford: Oxford University Press.

Puusa, A., & Tolvanen, U. (2006). Organizational Identity and Trust. 29-32.

Queiró, A. (1978). *Lições do Direito Administrativo*. Coimbra: Coimbra Editora.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Ramos, C. (2013). Pessoas. In Á. L. Dias, M. Varela, & J. L. Costa, *Excelência Organizacional* (pp. 177-270). Lisboa: Bnomics.

Rego, A. (2007). *Comunicação Pessoal e Organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, A., Moreira, J. M., & Sarrico, C. (2003). *Gestão Ética e Responsabilidade Social das Empresas*. Cascais: Principia.

Robbins, S., & Judge, T. (2010). *Essentials of Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson.

Rocha, J. (2005). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Rocha, J. (2013). Mudança do Estado e mudança da Administração Pública: a história duma disciplina. In C. Madureira, & M. Asensio, *Handbook de Administração Pública* (pp. 75-90). Lisboa: Ina Editora.

Rocha, J. A. (2009). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Oeiras: INA.

- Rocha, J. O. (2001). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Oeiras: Edições INA.
- Rocha, J. O. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rocha, J. O. (2010). *Gestão Pública - Teorias, Modelos e prática*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rodrigues, P. C., Pinho, M. M., & de Oliveira, R. P. (2016). *Estatística em Ciências Humanas e Sociais*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Ruão, T. (2006). As Organizações Estados-Nação: á procura de uma definição de identidade na esfera organizacional”,. *VII Congresso da LUSOCOM – Federação Lusófona de Ciências da Comunicação, Universidade de Santiago de Compostela, Espanha, 21/22 de Abril*.
- Ruão, T. (2015). Identidade organizacional, gestão e simbolismo. In *Relações Públicas e Comunicação Organizacional- desafios da globalização* (pp. 89-130). Lisboa: Escolar Editora.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. São Paulo: Mc Graw Hill.
- Sen, A. (2012). *Sobre Ética e Economia*. Almedina.
- Silva, R. V., & Neves, A. (2003). *Gestão de empresas na era do conhecimento*. Edições Sílabo.
- Silvestre, H. C., & Araújo, J. F. (2013). *Coletânea em Administração Publica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Soares, J. V. (2014). Relações Públicas/Conceitos de Comunicação. *Comunicação Organizacional e Relações Públicas* (pp. 8-15). CECS-Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Universidade do Minho.
- Spínola, S. d. (2013). As relações públicas estratégicas como construtoras de realidade. *Comunicação Organizacional e Relações Públicas, horizontes e perspectivas*, (pp. 39-47).
- Spínola, S. d. (2014). As relações públicas estratégicas como construtoras de realidade. *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspectivas*. (pp. 40-49). Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Madrid: Mc GrawHill.
- Villafane, J. (1998). *Imgame Positiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Vries, M. K. (1997). *Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. São Paulo: Atlas.

Waddock, S. (2008). Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility. *Academy of Management Perspectives*, pp. 87-108.

Weik, K. E. (1973). *A Psicologia Social da Organização*. São Paulo: EDUSP.

Whetten, D. A. (set de 2006). Stengthning the concept of Organizatiobal Identity. *Journal of Management Inquiry*, pp. 219-234.

Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Developing management skills*. New Jersey: Prentice Hall.

Yukl, G. (1989). *Yukl, G. (1989). Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

WEBGRAFIA

Abracom. (dezembro de 2008). <http://www.abracom.org.br>. Obtido em 8 de abril de 2016, de <http://www.abracom.org.br/arquivos/comunicacaointerna.pdf>

Abracom. (junho de 2012). <http://abracom.org.br>. Obtido em 8 de abril de 2016, de http://abracom.org.br/arquivos/CCO_final.pdf

Abracom. (março de 2015). <http://www1.abracom.org.br/>. Obtido em 8 de abril de 2016, de <http://www1.abracom.org.br/cms/opencms/abracom/pt/imagens/diretoria/marcas/Comunicaxo Interna em tempos de colaboraxo transparxncia e velocidade da informaxo - marxo 2015.pdf>

CAF. (2012). <http://www.caf.dgaep.gov.pt/>. Obtido em fevereiro de 2016, de [file:///C:/Users/ina/Downloads/multimedia-associa-electron-e1685%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ina/Downloads/multimedia-associa-electron-e1685%20(1).pdf)

CAF. (2013). <http://www.caf.dgaep.gov.pt>. Obtido em 2016, de http://www.caf.dgaep.gov.pt/media//CAF_2013_atualizada_29%20set.pdf

Coimbra, I. D. (2015). digitalis.uc.pt. Obtido em 10 de JUNHO de 2016, de https://digitalis.uc.pt/files/previews/106638_preview.pdf: https://digitalis.uc.pt/files/previews/106638_preview.pdf

Compact, U. N. (s.d.). <http://globalcompact.pt/about/os-10-principios>. Obtido em fevereiro de 2016, de <http://globalcompact.pt/about/os-10-principios>

Comissão Europeia. (2001). *Livro Verde da Comissão Europeia*. Bruxelas: Comissão Europeia.

Comissão Europeia. (2012). <http://ec.europa.eu/>. Obtido em 26 de abril de 2016, de http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/34_quality_of_public_administration_02.pdf

DGAEP. (2009). *A década. Emprego público em estudo*. Lisboa: DGAEP.

DGAEP. (2016 de 2016). <http://www.dgaep.gov.pt>. Obtido em 28 de maio de 2016, de <http://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=bd3a4a45-982b-433c-aefabd311ee64f28>

DGAEP. (s.d.). <http://www.dgaep.gov.pt/>. Obtido em junho de 2016, de www.dgaep.gov.pt/: <http://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=F82200C9-44AE-446E-A9FB-70C117898028&ID=107>

EIPA. (2016). www.eipa.nl. Obtido em 20 de março de 2016, de www.eipa.nl: <http://www.eipa.eu/en/pages/display/&tid=3>

greatplacetowork.pt. (2016). <http://www.greatplacetowork.pt>. Obtido em 20 de março de 2016, de www.greatplacetowork.pt: <http://www.greatplacetowork.pt/a-nossa-abordagem/o-que-e-um-optimo-local-para-trabalhar>

INA. (2015). www.ina.pt. Obtido em Maio de 2016, de <http://user-6imwc3t.cld.bz/Candidaturas-Showcasing-Boas-Praticas-20151>

INA. (2016). www.ina.pt. Obtido em 17 de março de 2016, de www.ina.pt: <http://www.ina.pt/index.php/showcase2015-apresentacao/showcase2015-objetivos>

Madureira, C., & Rodrigues, M. (outubro de 2015). *Direção-Geral da Administração e Emprego Público*. Obtido em fevereiro de 2016, de www.dgaep.gov.pt: http://www.dgaep.gov.pt/upload/Estudos/fatores_motivacao_final-nov.pdf

Magalhães, P. (2015 de nov de 2015). *A confiança dos cidadãos na AP: O que dizem os inquiridos*. Obtido em 28 de fevereiro de 2016, de www.ina.pt: http://www.ina.pt/images/Congresso_2015/Powerpoints/15_Pedro_Magalhaes.pdf

Observatory of european SMEs. (2002). Comissão Europeia.

OCDE. (2001). *Citizens First: information, consultation and public participation in policy making*. Obtido de www.oecd.org: <http://www.internationalbudget.org/wp-content/uploads/Citizens-as-Partners-OECD-Handbook.pdf>

OCDE. (1996). *Ethics in the Public Service: currents issues and practices*. Paris: OCDE Publications.

OCDE. (2014). *The Innovation Imperative: A Call to Action*. Obtido em 15 de março de 2016, de www.oecd.org: <http://www.oecd.org/innovating-the-public-sector/innovation-imperative-call-to-action.pdf>

Públicas, I.-D. G. (4 de dezembro de 2014). Ciclo de Debates "Pensar a Administração Pública". 1o.ª sessão. *Ética e Responsabilidade Social*. Lisboa.

República, A. d. (2 de abril de 1976). www.parlamento.pt/. Obtido em junho de 2016, de www.parlamento.pt/: <http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>

Standardization, I.-I. O. (fevereiro de 2015).
<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>. Obtido de
<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>.

Work, G. P. (s.d.). <http://www.greatplacetowork.pt/>. Obtido em 2015, de
<http://www.greatplacetowork.pt/>: <http://www.greatplacetowork.pt/a-nossa-abordagem/o-que-e-um-optimo-local-para-trabalhar>

Wright, B. E. (2007). <http://sites.duke.edu>. Obtido em março de 2016, de Public Service and Motivation: Does Mission Matter: <http://sites.duke.edu/niou/files/2011/05/Wright-Public-Service-and-Motivation.pdf>

OUTRAS FONTES BIBLIOGRÁFICAS

Lopes, A. (2014). A GRH na Administração Pública Portuguesa: entre uma perspectiva simplista e uma visão complexa do comportamento humano nas organizações prestadoras de serviço público. *Documento distribuído no Ciclo de Debates "Pensar a Administração Pública"*. Lisboa: INA.

Pública, M. d.-S. (2011). www.ces.uc.pt/observatorios. Obtido em junho de 2016, de www.ces.uc.pt:
[w.ces.uc.pt/observatorios/crisalt/documentos/cronologia/2012,7,20%20premac.pdf](http://www.ces.uc.pt/observatorios/crisalt/documentos/cronologia/2012,7,20%20premac.pdf)

Anexos

As Práticas de Comunicação Interna na Administração Pública e a Valorização dos Trabalhadores

Esta pesquisa tem por objetivo analisar as práticas de Comunicação Interna implementadas pelos organismos da Administração Pública e a sua ligação à valorização dos trabalhadores.

O tempo médio necessário para concluir o preenchimento do inquérito é de cerca de 3 minutos.

O questionário é inteiramente anónimo e confidencial. Não se pretende fazer qualquer identificação pessoal da organização.

Muito obrigada pela sua colaboração!

*Required

Comunicação Interna (CI) *

Tendo em conta as práticas de CI implementadas no organismo onde trabalha, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases seguintes.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A minha organização valoriza as ações de CI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha organização o Plano de Atividades é apresentado internamente aos trabalhadores, com esclarecimento sobre os principais projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A CI reforça a identidade e a cultura na minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A CI dinamiza o trabalho de equipa na minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha chefia facilita o diálogo e sabe ouvir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para além da minha chefia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

direta, se for necessário sei que posso recorrer a outras pessoas da hierarquia da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha organização são desenvolvidas acções que estimulam o meu envolvimento com as restantes equipas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A CI impulsiona o meu compromisso com a organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha organização utiliza regularmente a comunicação bidirecional, tal como reuniões extensíveis a todos, boletins informativos eletrónicos, caixas de sugestões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha organização existe um plano de acolhimento para os novos trabalhadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A intranet através dos seus conteúdos impulsiona a gestão de conhecimento e da informação na minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A CI aumenta o bom ambiente na minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A CI é reforçada em momentos de mudança na minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha organização torna os ensinamentos aprendidos acessíveis a todos os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As práticas de CI implementadas no meu organismo vão ao encontro das minhas necessidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Caracterização dos respondentes:

Peço que nos indique alguns dados pessoais.

Relembro que as respostas destinam-se a tratamento estatístico, sendo que nenhuma resposta individual poderá ser identificada.

Fatores de Motivação e Satisfação no Trabalho *

Tendo em conta a sua relação com o organismo para o qual trabalha, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases seguintes. Utilize a seguinte escala de resposta:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Ficaria muito feliz se passasse o resto da minha vida profissional neste organismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto sair deste organismo neste momento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto como se os problemas deste organismo também fossem meus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentir-me-ia mal se deixasse este organismo neste momento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Este organismo tem um grande significado pessoal para mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os objetivos da organização são claros para mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As atribuições de trabalho são inteiramente explicadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha chefia demonstra interesse nos sentimentos dos seus subordinados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu superior hierárquico reconhece a qualidade do meu desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que o trabalho que desempenho é apreciado pelo dirigente de topo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha organização leva em consideração o impacto das decisões na motivação dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No momento atual sinto-me muito motivado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

relativamente ao meu trabalho.

Tenho a convicção de que o meu trabalho contribui para o bem comum



Género: *

Idade: *

Nível de escolaridade: *

Antiguidade na Administração Pública: *

Antiguidade no atual organismo: *

Funções que exerce no momento: *

Das áreas indicadas selecione aquela onde atualmente exerce funções ou indique qual na opção "outras"

- Assessoria Jurídica e Contencioso
- Compras Públicas
- Comunicação e Relações Públicas
- Gestão Financeira e Patrimonial
- Gestão Orçamental
- Gestão de Recursos Humanos
- Relações Internacionais e Cooperação
- Tecnologias de Informação
- Other:

Carreira: *

Atualmente exerce funções dirigentes?

Se respondeu sim, que cargo exerce?

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

100%: You made it.

Powered by

This content is neither created nor endorsed by Google.

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)
