

# **SERVIÇO PÚBLICO PARA A CIDADANIA**

## **PROPOSTA DE CARTA DE ÉTICA PARA O INSTITUTO SUPERIOR TÉCNICO**

**Orientador: Professor Dr. César Madureira**

**Contraparte Institucional: INSTITUTO SUPERIOR TÉCNICO**

Trabalho Elaborado por:  
Maria Teresa Encarnação

**ÍNDICE**

SIGLAS.....	3
PREFÁCIO.....	4
AGRADECIMENTOS.....	5
RESUMO.....	6
ABSTRACT.....	7
SUMÁRIO EXECUTIVO.....	8
EXECUTIVE SUMMARY.....	9
METODOLOGIA.....	10
1. INTRODUÇÃO E ENQUADRAMENTO.....	10
1.1 INTRODUÇÃO.....	10
1.2- O IST.....	10
1.3 - CONSOLIDAÇÃO DA REORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DO IST....	11
1.4 - ENQUADRAMENTO E FUNDAMENTAÇÃO PARA A ELABORAÇÃO DE- PROPOSTA DE CARTA DE ÉTICA.....	14
1.5 - TECNOLOGIAS COMPONENTES DA ORGANIZAÇÃO APRENDENTE....	18
2 CIDADANIA.....	20
2.1 - BREVE INTRODUÇÃO.....	20
2.2 - EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE CIDADANIA.....	20
2.3 - DEFENIÇÃO CONCEPTUAL DE CIDADANIA.....	25
2.4 - CIDADANIA PARA UM APROFUNDAMENTO DA DEMOCRACIA.....	27
3 SERVIÇO PÚBLICO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	30
3.1. – INTRODUÇÃO.....	30
3.2 - DEFINIÇÃO CONCEPTUAL.....	30
3.3 - DIFERENTES ABORDAGENS E MODELOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ....	30
3.3.1 Teoria da Burocracia.....	30
3.3.2 Teoria Public Choice.....	31
3.3.3 Teoria New Public Management.....	31
3.3.4 Governance (Governança) -Serviço Público para a Cidadania.....	31
4 ÉTICA PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	33
4.1 – BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO.....	33
4.2 - ÉTICA PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	34
4.3 - SEM ÉTICA NÃO HÁ CIDADANIA.....	35
4.4 -CARTA DE ÉTICA (PCEIST).....	37
5 CONCLUSÃO.....	39
BIBLIOGRAFIA.....	41
ANEXO.....	42

**SIGLAS:**

IST - Instituto Superior Técnico

I&DI - Investigação Desenvolvimento e Inovação

GEP - Gabinete de Estudos e Planeamento

SIGLA - Sistema de Informação para a Gestão de Licenciaturas e Avaliação

ESP - Ensino Superior

MCTES – Despacho de lançamento do processo avaliação internacional do Ensino Superior

AP – Administração Pública

CRP - Constituição da Republica

PCEIST – Proposta de Carta de Ética para o Instituto Superior Técnico

GIG – Conferência Intergovernamental

CETIST - Carta de Ética para o Instituto Superior Técnico

## **PREFÁCIO**

No fim do século XX, os académicos da área da Administração Pública começam a pôr em causa a rigidez dos modelos até aqui existentes, fossem estes mais afectos à tradição burocrática, à teoria do *Public Choice* ou à corrente managerialista. Ao contrário do que pretendeu demonstrar o *New Public Management*, nos dias de hoje a gestão pública já não pode ser encarada como um mero centro produtor de eficácia e de eficiência. Pelo contrário, hoje o Serviço Público tem que partir do reconhecimento de que numa sociedade global implica um cada vez maior respeito pelos diversos actores sociais, sejam eles institucionais ou individuais. Num contexto em que a realidade pública é determinada pela acção de redes onde intervêm actores nacionais, internacionais, locais, sindicatos, partidos políticos, grupos de pressão e de interesses e empresas privadas, a tarefa dos governos e das administrações centra-se em mediar o diálogo entre os diversos actores intervenientes no processo público/político.

Nesta nova abordagem a ética joga um papel decisivo. Com efeito, a existência de uma Carta de Ética para os organismos públicos passa a ser relevante para que se possam clarificar direitos e deveres dos serviços, das instituições com que estes interagem e dos cidadãos. Desta forma, trabalhos como o que de seguida se apresenta tornam-se fundamentais para reforçar a sensibilização da Administração Pública e de cada um dos seus Organismos para a dimensão ética a dever ser incorporada na sua actuação, assim como para alicerçar a relação entre os mesmos e os cidadãos utentes dos serviços públicos por eles prestados.

César Madureira

### **AGRADECIMENTOS**

Não posso terminar este curso sem agradecer a todos os que para tal contribuíram, em primeiro lugar á minha família, pela paciência e ajuda, sem a qual, este não teria sido possível, aos meus amigos, colegas e também dirigir uma palavra de apreço e reconhecimento a um conjunto de pessoas singulares que para ele contribuíram, ao Professor Doutor César Madureira, pela sua orientação, ao Dr. Nuno Rolo, Dr.ª Marta Pile pela atenção e disponibilidade, à Teresa Ricardo, à Fátima Ferreira e à Débora Texeira pelo particular cuidado e atenção com que sempre nos brindou, bem como a todo o Secretariado e Direcção.

Para todos o meu muito obrigado.

**RESUMO:**

Este Projecto Aplicado: Serviço Público para a Cidadania tem por objecto a elaboração de uma proposta de Carta de Ética para o Instituto Superior Técnico.

Este projecto aplicado insere-se no projecto de modernização e optimização (com início em 3/93) da estrutura administrativa e de gestão do Instituto Superior Técnico (IST) e que teve como principais objectivos o incremento do aproveitamento da autonomia administrativa e financeira do instituto e a adaptação e promoção da modernização da sua estrutura administrativa, fomentando a sua actualização gradual e permanente.

Com a realização deste trabalho pretende-se dar um acréscimo para o desenvolvimento do sistema interno de garantia da qualidade e contribuir para um aumento da cooperação interna e para a consolidação da reorganização administrativa e institucional do IST.

Palavras-chave: IST, Cidadania, Novo Serviço Público, Instrumento auxiliar integrador de boas práticas, Carta Ética.

**ABSTRACT:**

This Project entitled Public Service for the Citizenship has for subject the elaboration of a proposal of Letter of Ethics for the Instituto Superior Técnico (IST).

Public Service for the Citizenship applied inserts in the modernization and enhancement of the “administrative structure and management” of Instituto Superior Técnico (IST) which began in March of 1993, aiming the increment of the exploitation of the administrative and financial autonomy of the institute and the adaptation and promotion of the modernization of its administrative structure, fomenting its gradual and permanent update.

With the accomplishment of this work it is expected to give an addition for the development of the internal system of guarantee of the quality and to contribute for an increase of the internal cooperation and for the consolidation of the administrative and institucional reorganization of the IST.

Words Key: IST, Citizenship, New Public Service, Instrument auxiliary integrator of good practical, Ethical Letter.

## **SUMÁRIO EXECUTIVO**

Ao Instituto Superior Técnico (IST) cumpre contribuir para o desenvolvimento da sociedade, promovendo um ensino superior de excelência e qualidade nas áreas de Engenharia, Ciência, Tecnologia e Arquitectura, nas vertentes de graduação, pós-graduação e formação ao longo da vida, bem como desenvolver actividades essenciais para o progresso do conhecimento e para fornecer um ensino ao nível dos mais elevados padrões internacionais.

A missão do IST subsume e abarca as três funções essenciais que caracterizam o conceito de universidade do futuro: Ensino, Investigação, Desenvolvimento e Inovação (I&DI) e a tão necessária Ligação à Sociedade, de forma a criar conhecimento, formar profissionais qualificados e potenciadores de transferir e aplicar o conhecimento.

Dos seus grandes objectivos (2009, Plano de Actividades do IST) salientamos apenas o (s) que consideramos com mais interligação no presente estudo: qualidade, inovação, reorganização administrativa, consolidação institucional. Pelo que considerado o pedido formulado pelo GEP, após criteriosa análise e estudo dos dados e elementos fornecidos, e da investigação efectuada, entendemos dar o nosso contributo com a elaboração de uma proposta para uma carta Ética para o IST, de acordo com o novo modelo de serviço público, direccionado aos Serviços Centrais.

O foco do nosso contributo neste projecto incidirá no serviço público para a cidadania, não tanto ao nível dos processos, mas da *organização aprendente*, apetrechando o IST com um instrumento auxiliar, na perspectiva integradora interna das boas práticas para melhorar o cumprimento da sua missão e concretização dos objectivos.

Com este instrumento pretendemos potenciar á actividade do IST o aumento do desempenho de uma estrutura interna complexa, e para melhor assegurar uma actuação profissional, rigorosa e responsável, que uma vez recebido, reconhecido e integrado internamente pelos serviços, faça parte integrante do seu funcionamento interno e deste modo possa vir a contribuir para a governação do IST, apetrechando o instituto com mais um instrumento de apoio para melhorar a cooperação e participação cívica interna e externa, contribuindo deste modo para a melhoria do seu desempenho.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

To Instituto Superior Técnico (IST) it fulfills to contribute for the development of the society, being promoted a superior education of excellency and quality in the areas of Engineering, Science, Technology and Architecture, in the sources of graduation, after-graduation and formation throughout the life, as well as developing activities essential for the progress of the knowledge and to supply an education to the level of the most raised international standards. The mission of the IST accumulates the three essential functions that are recognised as the concept of 'university of the future': Education, Inquiry, Development and Innovation (I& D) and the so necessary linking to the Society, in order to create knowledge and, most of all qualified professionals that are able to transfer and apply the knowledge.

From the 2009 IST Plan of Activities we only point out those goals that are more suitable to the present study, that is: quality, innovation, administrative reorganization;....

Considered the order formulated for the GEP and after multicriteria analysis and study of the data and supplied elements, we understand to give a contribution with the elaboration of a proposal of a Letter of Ethics for the Instituto Superior Técnico (IST) in accordance with the new utility model, concerning to the Services Central offices. The input given by this work has it focus, as 'preferential target' the workers and not the academy and its teachers. In this project an emphasis will be given to the public service for the citizenship, not in such a way to the level of the processes, but of the organization itself as an entity able to absorb 'learning' as a tool to transform. Thus, this project aims to supply the IST with an auxiliary instrument, that intends to integrate the good practices that hopefully will improve the fulfilment of its mission and concretion of its purposes.

With this instrument we intend to harness the activity of the IST the increase of the running of a complex internal structure, and the completion that assure a professional, rigorous and responsible performance recognized by the services, as an integrant part of its internal functioning. In this way it can come to contribute for its institucional consolidation, providing the IST with more an instrument of support to improve the cooperation and internal and external civic participation, contributing in this way for the improvement of its performance and its institucional consolidation.

## **METODOLOGIA**

A metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho foi baseada no contacto directo com a Organização privilegiando o diálogo com os responsáveis do Gabinete, de Estudos e Planeamento (GEP), por forma a fazer o diagnóstico, o mais completo possível da situação, e apurar quais eram as reais necessidades que estavam a influenciar o seu desempenho e o que motivara o seu pedido. Além disso, recorreu-se às tecnologias de informação, para acesso e recolha de dados, e com a pronta disponibilidade e amabilidade dos responsáveis do GEP, na pessoa do Dr. Nuno Rolo, que comigo reuniu para o efeito. O resultado desta sessão, o estudo e análise criteriosa de toda a documentação fornecida e recolhida, foram essenciais para a sua realização, bem como a colaboração inestimável do organismo nomeadamente na validação de dados e ideias, que muito úteis se revelaram.

## **1. INTRODUÇÃO E ENQUADRAMENTO**

### **1.1. INTRODUÇÃO**

Este projecto aplicado insere-se no projecto de modernização e optimização da estrutura administrativa e de gestão do IST iniciado em Março de 1993 e que teve como principais objectivos o incremento do aproveitamento da autonomia administrativa e financeira do instituto e a adaptação e promoção da modernização da sua estrutura administrativa, fomentando a sua actualização gradual e permanente, através da elaboração de uma proposta de Carta de Ética para o IST.

### **1.2- O IST**

O IST oferece actualmente 21 cursos de graduação, frequentados por cerca de 8900 alunos. Com as alterações decorrentes do Processo de Bolonha destacam-se ainda os cursos de Mestrado Integrado (0+5 anos) e de Licenciatura (3+2 anos), correspondendo a 9 e a 12 cursos, respectivamente. Na área de formação pós-graduada o IST disponibiliza ainda 13 Diplomas de Formação Avançada (DFA), 27 programas de Mestrado Pré-Bolonha, 22 áreas científicas de doutoramento e 5 cursos de especialização.

No que respeita a estrutura interna encontra-se dividido em 10 Unidades Académicas, 1 Secção Autónoma (Engenharia Naval) e 29 Unidades de Investigação (no final de 2007), tendo sido criado, em 2000, um novo pólo de ensino e investigação no Taguspark, que suporta actualmente 4 licenciaturas e 4 mestrados, nas áreas de Redes de Comunicação, Gestão Industrial, Informática e Computadores e Electrónica.

A complexidade da gestão entre estas estruturas é um factor determinante para assegurar uma organização administrativa eficiente, profissional, responsável e rigorosa, que suporte a actuação e decisão dos diversos órgãos da Escola (vide organograma do IST pág WEB) sendo que um dos seus objectivos é procurar integrar boas práticas.

O IST está consciente da importância não só de ser uma Escola de qualidade mas também de *ser visto como tal*. Para aumentar a sua visibilidade, o IST entende necessitar de prosseguir uma política em que se concertem medidas activas e mesmo agressivas de construção da sua imagem exterior.

De acordo com o plano de actividades para 2009, considera imprescindível apostar no reforço de imagem a nível nacional e internacional, no momento em que a Escola reorganizou as suas ofertas de ensino no âmbito do processo de Bolonha e em que cresce a sua internacionalização, inovação, garantia da qualidade, e a reorganização administrativa.

Neste âmbito, um dos objectivos para 2009 é que seja revista a estrutura da página WEB do IST e concluída a versão internacional, em língua inglesa, com ampla informação sobre as ofertas de ensino graduado e pós - graduado, os programas de mobilidade, as actividades de I&DI e os projectos e programas internacionais da Escola.

Considera ainda como objectivo a divulgação do IST, quer a nível nacional e internacional, de tudo aquilo que contribui, pela sua relevância, para uma boa imagem do IST (exs.: prémios nacionais e internacionais, distinções, resultados de investigação, etc.)

Propõe-se incentivar, formas de publicitar tais contribuições.

Desenvolvimento de um sistema interno de garantia da qualidade para o que procedeu à concepção e implementação de um sistema integrado de garantia da qualidade, abrangendo as áreas da Governação e Gestão, do Ensino – Aprendizagem, da Investigação, Desenvolvimento e Inovação, da Ligação à Sociedade e da Internacionalização, desenvolvendo os actuais procedimentos e em conjunção com as melhores práticas que estão a ser desenvolvidas e implementadas por escolas europeias de investigação congéneres.

Desenvolvimento do sistema de garantia da qualidade do processo de ensino aprendizagem, incluindo a revisão dos actuais inquéritos aos alunos e a sistematização dos procedimentos de avaliação e intervenção.

Consolidação institucional e desenvolvimento de um sistema interno de garantia da qualidade.

### 1.3 - CONSOLIDAÇÃO DA REORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DO IST

Para além das suas funções directas de Ensino e de I&DI, o IST promove actividades de ligação à Sociedade que contribuem para o desenvolvimento económico e social do País, no quadro de um mundo cada vez mais global.

Estas actividades facultam a transferência de conhecimento e tecnologia para as empresas e serviços, quer públicos quer privados, ao mesmo tempo que estimulam a capacidade empreendedora de alunos, docentes e investigadores.

Adicionalmente, o IST actua ao nível da prestação de serviços (incluindo actividades de extensão universitária e de formação contínua), promovendo as actividades de interface necessárias para catalisar esta ligação.

De acordo com a sua estratégia para a melhoria global da eficácia redução de custos delimitamos o nosso contributo á acção e dinamização levada e efeito pelo Gabinete de Estudos e Planeamento (GEP), que teve como objectivo prioritário o desenvolvimento de sistemas de aquisição de dados e de informação que por sua vez iriam permitir um planeamento adequado na área financeira, administrativa, pedagógica e na área da investigação, bem como o estabelecimento de políticas e estratégias de desenvolvimento para o IST. A autonomia das universidades portuguesas e o desenvolvimento do Ensino Superior implicou a criação de mecanismos de avaliação das universidades e dos seus programas curriculares. A actuação do GEP na área pedagógica tornou-se necessária no curto prazo.

A acuidade do GEP foi no sentido de ter entendido ser necessário assegurar que os níveis de qualidade não podiam vir a ser afectados, nem por um período de expansão do Ensino Superior, nem pela retracção económica nas despesas públicas.

Para a defesa e garantia da qualidade dentro da instituição, muito tem contribuído a afirmação actual deste gabinete no contexto da sua estrutura e para toda a organização.

Este Gabinete de Apoio e Planeamento (GEP) de propostas visa obter resposta aos novos desafios que o IST enfrenta, destacando-se por exemplo a reformulação da avaliação do Ensino Superior.

O programa informático desenvolvido em 1994- SIAL (Sistema de Informação para a Avaliação das Licenciaturas), testado pelo GEP durante o ano de 1995, não obstante ter sido revelador de algumas deficiências , foi o motor desencadeado ,que em 1997 levaria a cabo a implementação de um sistema de informação centralizado, com ligação ao sistema informático existente, foi o projecto no âmbito do GEP, que se designou por SIGLA (Sistema de Informação para a Gestão de Licenciaturas e Avaliação).

Numa primeira fase, o SIGLA elegeu como processo central a Licenciatura, em torno da qual foram identificados, caracterizados e processados os fluxos de informação, numa segunda fase de expansão do sistema e alargamento das suas funcionalidades.

Este sistema foi desenvolvido em torno da página da Internet do IST, que por sua vez está ligada a bases de dados, que deverão ser actualizadas pelos responsáveis dos vários itens de informação, tornando o acesso á informação, deste modo disponível a todos os intervenientes no processo e ensino.

O IST caminha rumo á qualidade no bom sentido da sistematização e integração da informação necessária ao seu desenvolvimento, dos vários processos, em particular dos relativos à avaliação do ensino, que viriam a constituir posteriormente, a base da implementação de um sistema central de informação.

Por imperativo internacional e ditado pela necessidade de adaptação ao Processo de Bolonha procedeu a uma profunda reflexão interna que conduziu o IST a uma revisão e avaliação de todos os processos correlacionados.

Desde o ano de 2005, ano do lançamento de uma série de iniciativas neste sentido, das quais destacamos pela sua importância a preparação da legislação reguladora dos graus académicos e diplomas do Ensino Superior, o desenvolvimento de um processo de avaliação internacional do ESP. Citando o despacho de lançamento do processo (MCTES, 2005), este processo de avaliação contemplava uma “avaliação global do sistema de Ensino Superior Português e respectivas políticas, examinando o seu desempenho global tendo por base as melhores práticas internacionais, e avaliar especificamente os actuais processos e práticas de garantia de qualidade, de acreditação e de avaliação”.

Perante a dimensão dos conteúdos, abrangência dos temas e analisado e ponderado o pedido do GEP, considerando a missão, objectivos, análise *SWAT* e de acordo com o plano de actividades para 2009, constatámos o seguinte:

- Uma das necessidades é procurar integrar boas práticas administrativas e organizacionais aplicáveis (GEP /PA/IST, 2009...pág.45,46.)
- Rever e actualizar o Manual de procedimentos da DRH.
- Para o que o IST entende necessário diligenciar a implementação do Plano de reformulação da página DRH da Internet, designadamente no que respeita á actualização de conteúdos e dinamização da participação e acessibilidade á mesma.
- Do plano de actividades do IST para 2009, para a obtenção da consolidação institucional preconizada, salientamos que as necessidades sentidas são de apoio ás actividades, que carecem de:
  - Uma organização administrativa eficiente profissional, responsável e rigorosa que sirva de apoio e suporte de actuação e decisão dos diversos órgãos do IST
  - Implementação de uma Reforma profunda da estrutura organizativa dos serviços (Fénix: sistema de informação integrado) e das respectivas chefias
  - Delegar competências de gestão administrativa de topo a funcionários não docentes;
  - Promover autonomia das unidades orgânicas
  - Descentralizar competências nos Serviços Administrativos do pólo do Taguspark
  - Fénix sistema de informação que dota a escola com um sistema de apoio à gestão e

- Necessidades de reformulação dos serviços académicos, para o que se propõem fazer a reorganização de processos e de procedimentos para uma maior operacionalidade e automatização.

#### 1.4 - ENQUADRAMENTO E FUNDAMENTAÇÃO PARA A ELABORAÇÃO DE PROPOSTA DE CARTA DE ÉTICA

Inseridos que estamos na União Europeia e na sequência da estratégia definida na Cimeira de Lisboa, em 2000, de acordo com o Livro Verde, sobre a responsabilidade social das empresas, enquanto contributo para o objectivo de fazer do espaço comunitário "uma economia baseada no conhecimento mais dinâmica e competitiva do Mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos e maior coesão social".

Surge hoje associada a esta, uma realidade designada de Responsabilidade social, que se expressa na busca das melhores práticas em matéria de aprendizagem ao longo da vida, organização do trabalho, igualdade de oportunidades, inclusão social e desenvolvimento sustentável.

As organizações públicas deparam-se constantemente com o paradigma da mudança trazido às estruturas por um lado pela sociedade da velocidade (Dromologia, como lhe chamou (2000) Virilio, Paul, A Velocidade da Libertação, Lisboa, Relógio de Água), por outro assistimos á crescente necessidade de aproximação das organizações públicas ás privadas, por serem bastante mais flexíveis e adaptáveis ao mundo actual.

É sabido que até há bem pouco tempo o modelo burocrático cumpria bem as suas funções, com a respectiva centralização do poder, hierarquização das relações e a determinação rígida dos procedimentos e das funções.

Sucedem que, nos tempos que correm já não responde cabalmente às exigências de eficiência, eficácia e economia, que a satisfação das necessidades dos cidadãos exigem. Mas, não podemos ignorar que uma reforma da Administração Pública, que se quer estrutural, não poderá obedecer unicamente aos padrões da actividade empresarial, porque um cidadão não é um consumidor.

O aparecimento da Nova Gestão Pública, colocou alguns dos conceitos e procedimentos do privado, na esfera do sector público, como por exemplo, a autonomia de gestão, a responsabilização, a gestão por objectivos, a ênfase nos resultados, a avaliação do pessoal e dos serviços, a diferenciação pelo mérito.

Porém, as dificuldades começam quando se tentam implementar essas mudanças e se passam a nivelar por baixo os direitos dos trabalhadores, com actuações de verdadeira guerrilha política, perpetradas pelos governos e empresários, que apenas acentuam a desmotivação e o “desnorte da relação entre a Administração Pública, o seu patrão e o governo”. Sucedem também, que muitas vezes assistimos ao facto

de que o Estado se demite do seu papel de definidor de estratégia e líder máximo dessa realidade tremenda que é a Administração pública.

Consideramos que se o estado fosse buscar ao privado as boas práticas de estratégia e liderança, a situação não seria tão difícil de gerir.

De acordo com os objectivos desenvolvidos pelo IST e os que se propõe desenvolver, de acordo com o seu plano de actividades (2009-Plano de Actividades) quer-nos parecer que decorreu do desenvolvimento das suas actuações uma necessidade teórico pragmática que foi a de aproximar esta, como muitas organizações públicas, às privadas bastante mais flexíveis e adaptáveis ao mundo de hoje. Assim, aquelas teriam de se tornar organizações híbridas, orientadas para o mercado.

Nestas, a gestão estratégica actuará como um processo dinâmico, no qual a mudança do contexto organizacional (metagovernança) seria a dimensão predominante da gestão estratégica. Mas o que envolverá para o organismo esta metagovernança?

Gerir a pluralidade, a complexidade das hierarquias e "Stackholders", sendo metagovernança entendida aqui como a organização das condições necessárias para a governança, envolvendo o mercado, as hierarquias e diversas redes (com "Stackholders"), para atingir os melhores resultados sob o ponto de vista dos implicados nessa metagovernança.

O mesmo é dizer que esta será a geradora dos melhores resultados para os implicados na metagovernança, já em execução ou a executar no IST, de que o GEP é um actor interventivo., bem como o Director de Serviços da Direcção de Recursos Humanos.

Ou seja, que só uma decisão negociada: um compromisso entre o Estado (e as suas falhas) e o Mercado (e as suas falhas) será condutor para um Estado que necessariamente será menos hierárquico, menos centralizador e menos "autoritário" na sua governação.

Dessa forma, a modernização da Administração Pública (tanto na sua relação com o cidadão, como na mudança da sua própria estrutura) teria de ter como ponto de partida uma efectiva responsabilização daquela na sua actuação, uma **ética** profissional.

Deste modo a prestação de contas, a confiança do cidadão no sistema, a eficácia dos programas públicos, a adesão dos funcionários ao processo de constante modernização da AP (inovação), como objectivos primeiros.

Assim, a ética seria entendida como algo que extravasaria a mera Accountability. Entendendo esta última como uma mera transposição, do sector privado, da obrigação de prestar contas, instrumento de controlo financeiro (o Cidadão como consumidor ou cliente), ou seja, quantitativo (também essencial), mas pondo de parte conceitos tão fundamentais como a equidade, a qualidade do que é oferecido e a racionalidade das medidas implementadas.

A ética iria beber o seu sentido mais profundo ao sistema normativo, que enquadra a actuação dos poderes públicos, e que é legitimado pelos cidadãos, para que estes sejam defendidos e protegidos nos seus direitos.

Conceitos de transparência, eficiência, economia, mas também de equidade e de justiça, tanto da administração, como do poder político, nomeadamente ao nível das clientelas e dos corporativismos.

E como garante dessa ética, a figura da sanção, política e administrativa.

A ética desenvolveria um modelo de acção e de comportamento que vincularia o político à administração e ao cidadão.

Que daria um sentido à administração perante o político e o cidadão, tornando-o mais imune aos ataques de que é alvo.

O que fomentará uma postura mais construtiva do cidadão em relação àquele que tem como função servi-lo, para o que o conteúdo deste trabalho pretende contribuir.

Mas para tal, é necessário que, dentro da AP, a liderança reconheça o papel que lhe é destinado. É que qualquer reforma que se baseie, apenas, na contenção de despesas por via da libertação de efectivos, carece de efectividade. Antes de mais, deve ser uma mudança integrada, que aposte na racionalização dos serviços, na simplificação da administração, numa mais adequada regulamentação, na aposta nas novas tecnologias de informação e comunicação, mas também, e sobretudo, na mudança da cultura de gestão (como diria Marcuse, a revolução mais necessária parece ser a mais improvável).

Entendemos que não é só aos dirigentes que essa mudança deverá ser imputada.

Se bem que consideremos que no futuro, a bem da AP, o papel dos dirigentes será muito mais responsabilizado do que é actualmente. Não sendo a liderança uma qualidade inata, mas antes uma competência que poderá ser adquirida e desenvolvida ao longo da vida, não seria necessário desperdiçar recursos afastando-os da AP para que essa mudança se efectuasse, antes promover e incentivar a formação ao longo da vida, com estratégia, planeamento e sobretudo direccionada para as reais necessidades dos serviços.

Ora, estando o IST a ter necessidade de operar e proceder a uma reforma da estrutura dos serviços, em que a qualidade é seu apanágio e ponto forte, considerando a complexidade da estrutura que gere em termos humanos, com este pretendemos contribuir para reforçar e sensibilizar a Administração pública e melhorar a cooperação interna da organização e contribuir para o aumento da motivação, fomentar e melhorar a cooperação interdepartamental, fomentar uma postura construtiva do cidadão. Como?

Consideramos dever ser actuada e incentivada uma mudança cultural, que esta seja induzida, aquando das políticas de reforma da AP, pelo líder por excelência de toda a AP, o Governo, e que este sensibilize os dirigentes para aquilo que todos sabemos: que estamos numa sociedade do conhecimento, que a inovação

é o processo fulcral para a eficiência, eficácia e economia, mas sem esquecer a justiça e equidade, de qualquer organização pública, que os sistemas de informação e respectivas tecnologias são meios poderosos para facilitar a vida de todos. Mas, que também nas organizações públicas, no IST se actue e proceda a uma transformação na **cultura organizacional**, nos sistemas de valores, onde a motivação das pessoas e o sentimento que estão todos do mesmo lado e com a mesma visão, é essencial para levar um projecto adiante, seja grande ou pequeno, o que consideramos essencial e ainda insuficiente.

Mas como conseguir então essa adesão dos dirigentes à mudança cultural?

Numa sociedade do conhecimento, que se quer com organizações aprendentes, com o desenvolvimento das competências de liderança dos dirigentes, desde logo através de cursos de formação específicos de alta administração, com competências bem definidas, conteúdos reformulados e justificados sobretudo pelas reais e verificadas necessidades dos organismos.

Desde logo, que no IST seja incentivada a cultura de liderança, mas também, que seja considerada que sendo liderança transversal a diversas áreas, convém que se abordem também, aspectos relacionados com a gestão da informação e do conhecimento, recursos humanos, planeamento e organização, por último, **que se dê um particular cuidado ao desenvolver de capacidades de comunicar uma visão**, podendo este trabalho vir de algum modo a potenciar um instrumento auxiliar e de ajuda ao IST para melhorar a cooperação e o seu rumo de consolidação. Por muito estranho que possa parecer acreditamos, que tudo tem a ver com uma mudança de mentalidade, metanoia o que significa uma mudança de mentalidade. Para os gregos, metanoia significava uma mudança ou alteração fundamental, ou mais literalmente transcendência (meta, para além, acima de, como no termo “metafísica”) da mente (noia, da raiz nous, mente). Na antiga tradição cristã (gnóstica), detinha um significado especial, o de despertar uma intuição partilhada e conhecimento directo de Deus.

Compreender o significado de metanoia é compreender o significado mais profundo de “aprendizagem”, pois esta última implica uma mudança ou movimento fundamental de mentalidade.

Porque consideramos que a verdadeira aprendizagem vai ao âmago do que significa ser humano. Através da aprendizagem recriamo-nos a nós mesmos. Através da aprendizagem conseguimos pôr em prática algo que nunca antes conseguimos. Através da aprendizagem reentendemos o mundo e a nossa relação com o mesmo. Através da aprendizagem aumentamos a nossa capacidade de criação, de fazer parte de um processo produtivo de vida.

E porque consideramos que o que irá distinguir fundamentalmente as organizações aprendentes das tradicionais e autoritárias “organizações de controlo” será o domínio de certas disciplinas básicas, é por este motivo que as “disciplinas da organização aprendente” são vitais.

A ferramenta apresentada neste trabalho visa contribuir para desfazer a ilusão de que o mundo é formado por forças distintas, não relacionadas. Quando pomos de lado esta ilusão, podemos então edificar “organizações aprendentes”, organizações em que as pessoas aumentam continuamente a sua capacidade de criação de resultados que verdadeiramente pretendem, onde novos e vastos padrões de pensamento

são fomentados, onde é dada liberdade à aspiração colectiva e onde os trabalhadores aprendem continuamente a aprender em conjunto. E porque também pensamos que as organizações que, no futuro, serão bem sucedidas serão as que descobrirão como obter o empenho dos empregados e a capacidade de aprender a todos os níveis da organização. Os engenheiros dizem que uma nova ideia foi “inventada” quando se prova em laboratório que esta é possível. A ideia torna-se uma “inovação” só quando pode ser duplicada de forma fiável, a uma escala significativa e custos praticáveis. De acordo com estes termos, as organizações aprendentes foram inventadas, mas ainda não foram inovadas.

### 1.5 - TECNOLOGIAS COMPONENTES DA ORGANIZAÇÃO APRENDENTE

Hoje em dia, julgamos que cinco novas “tecnologias componentes” estão a convergir gradualmente para inovar as organizações aprendentes. Apesar de serem desenvolvidas separadamente, cada uma irá, cremos nós, provar ser essencial para o sucesso das outras, tal como sucede com todos os conjuntos. Cada uma faculta uma dimensão vital na edificação das organizações que podem verdadeiramente “aprender”, que podem aperfeiçoar continuamente a sua capacidade de concretizar as suas aspirações mais elevados:

#### - Pensamento Sistémico

O Pensamento Sistémico é um enquadramento conceptual, um corpo de conhecimento e ferramentas desenvolvido nos últimos 50 anos, para tornar os padrões completos mais claros e para nos ajudar a entender como os podemos mudar de forma eficaz.

#### - Domínio Pessoal

O Domínio Pessoal é a disciplina de clarificação e aprofundamento da nossa visão pessoal, de concentração das nossas energias, do desenvolvimento de perseverança e da visão objectiva da realidade. Como tal, é uma pedra angular essencial da organização aprendente, é a sua base espiritual. O empenho de uma organização e a sua capacidade para aprender não pode ser superior à dos seus membros. As raízes da disciplina residem em tradições espirituais

#### - Modelos Mentais.

Os “Modelos Mentais” são deduções, generalizações ou até mesmo imagens profundamente enraizadas, que influenciam a forma como entendemos o mundo e a forma como agimos. Os modelos mentais do que pode e do que não pode ser feito em diferentes contextos de gestão estão também muito enraizados. Muitas das noções relativas a novos mercados ou práticas organizacionais antiquadas acabam por não ser aplicadas pois entram em conflito com modelos mentais fortes e tácitos.

A disciplina de trabalhar com modelos mentais começa por virar o espelho para dentro, por aprender a trazer à luz as nossas imagens internas do mundo, a trazê-las ao de cima e submetê-las a um escrutínio

rigoroso. Também inclui a capacidade de estabelecer conversas “relevantes em termos de aprendizagem” que equilibrem a defesa e a interrogação, em que as pessoas expõem a sua forma de pensar e abrem essa mesma forma de pensar à influência de outros

Mais do que identificar uma visão partilhada, o que tem faltado é uma disciplina para traduzir uma visão individual numa visão partilhada, não um livro de regras, mas um conjunto de princípios e de práticas de orientação, assim consideramos e justificamos a necessidade do contributo do nosso trabalho.

A prática de uma visão partilhada envolve a capacidade de trazer à luz “imagens do futuro” partilhadas, que fomentem um empenho e participação genuínos e não um conformismo. Ao dominar esta disciplina, os líderes aprendem que é contraproducente tentar ditar uma visão, independentemente do facto de esta poder ser muito genuína.

O que propomos é a aprendizagem conjunta, a que se inicia com o “diálogo”, a capacidade dos membros de uma equipa colocarem de lado as deduções e se dedicarem a um “raciocínio conjunto” genuíno. A disciplina do diálogo também envolve aprender a identificar os padrões de interacção que debilitam a aprendizagem em equipas. Os padrões de cepticismo estão, muitas vezes, profundamente enraizados na forma como uma equipa funciona. Se não forem reconhecidos, debilitam a aprendizagem. Se forem identificados e trazidos à tona de modo criativo, podem mesmo acelerar a aprendizagem.

A aprendizagem conjunta é vital porque as equipas, e não os indivíduos, constituem a unidade de aprendizagem fundamental das organizações modernas. Ou seja, a organização só pode aprender se as equipas o fizerem primeiro.

Mas o pensamento sistémico também necessita das disciplinas de edificação de visão partilhada, de modelos mentais, aprendizagem conjunta e domínio pessoal para concretizar o seu potencial.

Edificar uma **visão partilhada** fomenta um empenho a longo prazo. Os modelos mentais concentram-se na abertura necessária para trazer à luz falhas nos modos actuais como encaramos o mundo. A aprendizagem conjunta desenvolve as capacidades de grupos de pessoas para alcançar o que realmente importa para além das perspectivas individuais.

E o domínio pessoal fomenta a motivação individual para desvendar continuamente a forma como as nossas acções afectam o nosso mundo. Sem o domínio pessoal, as pessoas revelam uma forte atitude reactiva (alguém/alguma coisa está a gerar os meus problemas) e acabam por se sentir profundamente ameaçadas pela perspectiva de sistemas.

Por fim, o pensamento sistémico torna compreensível o aspecto mais subtil da organização aprendente: a nova forma como os indivíduos se encaram a si mesmos e ao mundo. No centro da organização aprendente está uma mudança de mentalidade, deixar de nos vermos a nós mesmos como algo separado do mundo, para passarmos a estar ligados a este, deixarmos de ver os problemas como sendo causados por outra pessoa ou acontecimento e passar a entender a forma como as nossas acções geram os problemas com que nos defrontamos. Uma organização aprendente é um local onde os trabalhadores

estão continuamente a descobrir como criar a sua realidade. E como a podem mudar, o que se pode revelar com utilidade para a reforma em curso do IST. Porque, não é o saber, apenas, o que nos faz felizes – é a qualidade do saber – a natureza subjectiva do saber. O saber perfeito é convencimento e é isso que nos faz felizes e nos satisfaz. Saber vivo – morto.

Este projecto propõe por isso dar um contributo para a mudança e coadjuvar o aumento de cooperação, começando na causa primeira – cidadania

## **2 CIDADANIA**

### **2.1 - BREVE INTRODUÇÃO**

Para a concretização dos seus objectivos: integrar boas práticas administrativas e organizacionais aplicáveis e o desenvolvimento de um sistema interno de garantia da qualidade (I2009 IST Plano de Actividades 2009 pág.10, 13) e coadjuvar a reforma em curso da estrutura organizativa, as actividades a desenvolver prendem-se e relacionam-se sobretudo com o atacar antes as causas e uma delas que tem sido um pouco ignorada porque considerada inerente ao estado democrático e percebida como integrante do estado de direito, mas que carece no mínimo de ser “acordada” da letargia a que a vida moderna e a velocidade da sociedade de informação nos colocou, é o actuar de mais – **cidadania, solidariedade, responsabilidade social**.

Porque, se ao educar estou sempre a relativizar o eu humano, então é sempre necessário um processo de abertura para o outro, que á semelhança da Vida, que para crescer necessita de um ecossistema favorável, também o Homem e a Sociedade, nas organizações, para terem um adequado desenvolvimento necessitam de qualidade e de vida cidadã. Por conseguinte de cidadania.

Pensamos que esta Carta de Ética potenciará o tão importante acréscimo de inteligência comunitária, assente numa procura incessante, fio essencial que ao ser ligado ao organismo lhe proporcionará dar um salto para um novo degrau da vida em comum assente na confiança, pertença, partilha activa dos objectivos públicos incentivando de dentro a sua acção, renovadora e de aperfeiçoamento constante e continuado por um novo paradigma.

### **2.2 - EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE CIDADANIA**

O conceito de cidadania remonta á antiguidade clássica e é um dos termos mais usados no debate politico sobretudo desde a década de 90, foi evoluindo desde a antiguidade clássica, Grécia, Roma até aos nossos dias.

No nosso século este conceito é bem diferente e encontra-se em plena evolução devido sobretudo ás trocas económicas, sociais e políticas.

Já Aristóteles, no seu tratado A Política, livro três, escreveu que a cidade é uma pluralidade de cidadãos, mas não são cidadãos todos os habitantes de uma cidade.

Já ele sabiamente entendia que cidadão era aquele que tinha o direito de participar na vida política da cidade: na assembleia deliberativa, no tribunal ou no exercício das magistraturas.

Rousseau disse não ser possível ao ser humano conservar em sociedade a mesma condição do estado natural. Ao passar a viver com os outros e, nessa nova condição, o ser humano encarará mudanças, que serão benéficas se favorecerem a conservação da integridade de sua natureza.

Na base dessas mudanças está a necessidade primária de criação de um artifício, o espírito social, assente sobre uma condição existencial básica, que traduz o ser parte?

O exame dessa idéia implica, logicamente, a análise do processo em que se dá a socialização, nesta incluídas a fundação da sociedade política e a convivência dos seres humanos que a integram.

Para garantir a legitimidade da vida em sociedade Rousseau cuida de preservar dois valores fundamentais – a liberdade e a igualdade. E pensa ter encontrado a fórmula para tanto estabelecendo, para o homem que se associa, uma condição que, a seu ver, lhe daria um poder soberano, necessário à salvaguarda daqueles valores.

Por si só, a teoria política de Rousseau é infrutífera para esclarecer essa condição do Homem-parte, mas, combinada com a sua teoria sobre a educação, ofereceu um relevante contributo, pois já percebera essa diferença e levanta dúvidas sobre os limites da ação do poder público na vida do cidadão.

Já os legisladores antigos, que se serviram da educação pública para dar a seus povos uma feição própria, que sobrepunha ao homem o cidadão, criando, por certo tipo de desnaturação, hábitos contrários à nossas disposições originais afirmariam neste caso particular algo como:

*Se não tendes opiniões prontas a espalhar; não tendes qualquer objetivo particular a atingir; vosso objeto único é proporcionar ao homem o uso de todas as suas faculdades, fazê-lo desfrutar de todos os seus direitos, fazer nascer a existência pública de todas as existências individuais livremente desenvolvidas e a vontade geral de todas as vontades privadas. (J.-J. Rousseau).*

Não se tratava de fazer os homens contrariarem determinados hábitos, mas de deixá-los tomar todos aqueles para os quais a opinião pública ou gostos inocentes os despertarão

*Assim, é, quem sabe, um problema saber se, por exemplo, os legisladores franceses devem ocupar-se da educação pública de outra forma que para proteger-lhe o progresso e se a constituição mais provável ao desenvolvimento do eu humano e as leis mais adequadas a por cada um em seu lugar não são a única educação que o povo deve esperar deles (Constant, Mirabeau).*

Nesta época, não parece forçado dizer que os povos nos quais o legislador teria fundado, noutros princípios, a associação e a sua durabilidade, parece não terem existido senão por e para o centro de reunião dos cidadãos por e para ela a servirem – pátria

Mas, a sociedade não existe senão pelos indivíduos, por conseguinte não só ela deve existir para eles, e consagrar, se necessário, à defesa de cada um a força de todos, mas deve, sobretudo, respeitar esta existência particular, a única que decorre da natureza, a única cuja violação nenhum interesse pode legitimar.

O conceito de cidadania pode ser entendido como “condição ou qualidade de cidadão membro de um Estado ou de uma Nação no pleno gozo dos seus direitos políticos, cívicos e deveres para com esse Estado ou Nação.”

Desta definição decorre que a condição de cidadania está restringida às pessoas que têm essa condição. Aquelas que habitam num território do qual não são cidadãos, estão excluídos dos direitos e deveres que comportam essa condição.

Uma segunda nota decorre daqui é que cada Estado tem normas próprias que vão regular a aquisição da nacionalidade desse Estado, ou seja que compete a cada um definir a condição de cidadão. Esta concepção de cidadania é a já existente no período histórico iniciado com as grandes revoluções liberais do século XVIII, e caracterizado pela primazia do Estado - Nação como colectividade política que agrupa os indivíduos. Esta cidadania equivale à nacionalidade.

Esta definição conceptual de cidadania remonta ao período histórico iniciado com as grandes revoluções liberais do século dezoito, também ela caracterizada pela primazia do Estado – Nação O conceito abarcava a colectividade política que agrupa os indivíduos, portanto segundo esta cidadania subsumia-se a nacionalidade.

Podemos definir cidadania como um status jurídico e político mediante o qual o cidadão adquire os direitos como indivíduo (civis, políticos, sociais) e os deveres (impostos, segurança, defesa) relativos a uma colectividade política, além da faculdade de participar na vida colectiva do Estado, sendo que esta é uma faculdade que surgiu do princípio democrático da soberania popular.

Actualmente qualquer cidadão da UE dispõe de uma série de direitos reconhecidos nas suas constituições, mas também tem obrigações no que se refere à colectividade (fiscais, militares, etc.).

A globalização ou mundialização que hoje vivemos não tem nada a ver com a inicial designada por alguns de exploração ou melhor dizendo, do que se tratava inicialmente era de “extracção”, porque esta tinha escassa ou nula incorporação de técnicas “modernas e quase nenhum desenvolvimento institucional e político, traduzia-se no estabelecimento de núcleos familiares de ocupação permanente, susceptíveis de fundarem uma economia de subsistência, integrada a mercados locais ou externos e apoiando-se numa certa monetização dessas actividades produtivas e mercantis.

Portanto, pode afirmar-se que essa “globalização” se confundia, com o regime da colonização, característica que alguns contemporâneos defensores da mundialização acreditam encontrar nas formas actuais de globalização, sob a égide de grandes empresas multinacionais, a maior parte delas americanas ou europeias.

Está claro que o regime designado por alguns sectores de “globalização colonizadora” não se organizava para promover o desenvolvimento económico e social das novas “terras prometidas” assim incorporadas aos circuitos mercantis do primeiro capitalismo, e nem poderia ser de outro modo: O objectivo era mesmo o de, com base no trabalho inicialmente servil até, “extrair” recursos ou instalar centros produtores para atender a mercados que existiam tão-somente nos centros consumidores já constituídos.

Algo diferente foi a história dos núcleos de ocupação familiar na América do Norte, que tendiam a reproduzir o modo de vida seguido nas comunidades de origem, transplantando instituições e técnicas que seriam “desenvolvidas” naturalmente no novo ambiente. Não é assim surpreendente constatar que a chamada revolução industrial se processou de forma quase simultânea na “velha” e na nova Inglaterra.

O longo período histórico que vai da primeira até o auge da segunda revolução industrial – grosso modo, do último quarto do século dezoito até o início do século vinte, conhece uma segunda onda de globalização, já não mais caracterizada pelo **regime mercantilista da colonização**, mas pela **integração dos mercados mundiais sob a égide da expansão da produção e facilitada pela revolução nos meios de transportes e de comunicação** (vias férreas, navios a vapor e o telégrafo de fio terrestre ou cabo submarino, aquilo que alguns designam que foi a era da Internet vitoriana).

Por certo, as grandes potências europeias ainda se ocuparam de esquarterar e incorporar aos seus domínios imensos territórios na África e na Ásia, mas essa “colonização imperialista” não muda o carácter desta **segunda onda de globalização**, não era mais do que simplesmente mercantilista, mas básica e essencialmente produtiva.

A fase seguinte foi a era da “globalização industrial”, onde se assiste a uma primeira diferenciação da periferia: estados nacionais independentes, da América e de partes do Mediterrâneo e do Médio Oriente, lançam-se em empreendimentos, nem todos bem sucedidos, mas dotados, de uma certa autonomia política e financeira, o que os habilita a determinadas escolhas quanto ao tipo de inserção internacional desejada.

Esse período assiste à passagem por exemplo da “Paz Britânica para o “American Century” e os processos económicos e geopolíticos de dominação não excluem a possibilidade de vias nacionais de desenvolvimento económico e político, no sentido em que ambos, não se colocavam em contradição, encorajavam ao desenvolvimento com a promoção da economia capitalista, de uma sociedade relativamente pluralista e de um **sistema político formalmente democrático**.

Mas o conceito de “desenvolvimento” ainda é anacrónico nessa época, pois nenhum Estado, mesmo nos países mais avançados, tinha um papel económico muito pronunciado. A maior parte não tinha sequer estruturas tributárias, vivendo dos impostos sobre o comércio exterior e uma ou outra forma de tributação sobre a terra, além de certos produtos monopolizados.

Por essa altura, a noção de um projecto de “modernização nacional” era inexistente. As elites dos velhos Estados absolutistas e das novas repúblicas constitucionais tinham uma noção da necessidade de elevar o “poder nacional”, inclusive via promoção de actividades industriais e comerciais – a exemplo das “leis de navegação” e das “fábricas nacionais” sendo que, esses objectivos se davam mais por imperativos de defesa da soberania do que em função das necessidades dos agentes económicos privados verdadeira “riqueza das nações” (1776) Adam Smith. Começa a adquirir contornos mais precisos nessa era, a da emergência do “big business”, ou seja, com o emergir das primeiras empresas que logo em seguida se tornariam mundiais. É também o período em que se dá a primeira “grande divergência” entre as economias nacionais, dado que até então as diferenças entre os sistemas agrários de baixa produtividade não conformavam disparidades absolutas nos níveis de renda.

No nosso século surgem **duas** grandes transformações, que estão a questionar o conceito de Estado Nação contemporâneo e o de cidadania:

- Por um lado, o que se tem denominado de “globalização”, passa a significar as actividades económicas centrais e estratégicas. Estas estão integradas a nível mundial, através de redes electrónicas de troca de capital, bens e informação. O elemento chave desta “globalização” foi o desenvolvimento da Internet, - “a sociedade da informação”. Esta mundialização da economia, impulsionou os últimos passos, decisivos na integração europeia, saliente-se a União Económica e Monetária aprovada em Maastricht, que torna os Estados - Nação, cada vez mais incapazes de fazer frente aos desafios e reptos lançados por aquela.

- Por outro, o aparecimento de sociedades cada vez mais multiculturais, em que se fragmenta a teórica homogeneidade dos Estado -Nação. A diversidade regional ou nacional e a multiculturalidade e multiethnicidade derivada da crescente imigração sendo aspectos chave desta crescente diferenciação das sociedades. É neste contexto, e dos problemas concretos decorrentes do processo de integração europeia que nasce um longo caminho **até á criação da Cidadania Europeia**

Num estado democrático, o cidadão vê-se obrigado a cumprir com obrigações, já que são aprovadas pelos representantes que elegeram, utilizando um dos seus principais direitos políticos como cidadãos, o sufrágio.

Contudo, em 1957 o tratado de Roma que instituiu a CEE (Comunidade Económica Europeia) apenas se referia á livre circulação de pessoas dentro do território, mas não estabelecia quaisquer direitos no que concerne ao conceito de **cidadania**.

Na Cimeira de Paris em 1974, os Chefes de Estado e de Governos começaram a sentir necessidade de reconhecer direitos especiais aos cidadãos dos estados membros. Contudo, foi a primeira ocasião em que podemos encontrar o propósito de um mercado comum, cujo objectivo antevia a criação de **uma comunidade de cidadãos**.

Um novo passo foi o das eleições para o Parlamento Europeu por sufrágio universal. (1979) Por muito limitados poderes que tivesse, ou tenha ainda o Parlamento, pela primeira vez aparece um dos elementos essenciais da cidadania: a participação democrática.

Do Conselho Europeu celebrado em Fontainebleau (França) em 1984, saiu a criação de um Comité “Europa dos Cidadãos.

Foi o Projecto de Tratado da União Europeia aprovado pelo o Parlamento Europeu, que deu o impulso á posterior consagração do conceito de cidadania.

*“Os cidadãos dos Estados membros são por direito cidadãos da União. (...) Os cidadãos da União participam na vida política da mesma, de acordo com as formas previstas no presente Tratado, gozam dos direitos que lhes são reconhecidos pelo ordenamento jurídico da União e seguem as suas normas”<sup>1</sup>.*

O Conselho Europeu de Roma, em Outubro de 1990, ao marcar as linhas orientadoras das CIGs, introduziu a noção de uma Cidadania Europeia como um elemento essencial da reforma dos Tratados e com características e direitos similares aos que posteriormente se reconheceram no Tratado de Maastricht, onde finalmente se consagrou o conceito de cidadania.

### 2.3 - DEFINIÇÃO CONCEPTUAL DE CIDADANIA

O conceito de cidadania surge associado a concepções diversas. No presente caso considerámos apenas os aspectos fundamentais e que para nós são identidade, valores, compromisso político e seus pré - requisitos económicos e sociais.

Como vimos a definição tradicional de cidadania era de cariz jurídica identificando-se com aquisição de nacionalidade, segundo interpretações e equilíbrios variáveis entre *jus sanguinis* e *jus solis*.

Mas, mesmo esta identidade - Nação evolui afim de reflectir as novas noções de pertença á comunidade. Por exemplo, a aquisição de nacionalidade portuguesa alterou-se substancialmente nos últimos anos, reflectindo as exigências de sermos um país da U.E., e sobretudo perante necessidades de atribuição de nacionalidade a imigrantes.

Foram introduzidos novos requisitos que marcam a diferença entre nacionalidade assumida e não assumida de tal modo que aos requisitos usuais de maioridade, residência, conhecimento da língua, idoneidade cívica e capacidade de subsistência se passou acrescentar outro, a exigência de uma maior ligação á comunidade nacional. Ou seja, **a identidade cidadã passa a ser concebida e vista cada vez mais em termos societários, culturais e psicológicos.**

---

<sup>1</sup>Tratado da União Europeia (*artigo 3º*)

Esta parece ser a visão mais actual e consentânea com os nossos propósitos de cidadania nacional, que é diferente porque quase sempre implica um trabalho de pertença,  **muito mais dinâmica, porque o cidadão trabalha a nacionalidade conforme a sua consciência de pertença a determinada comunidade.**

Segundo esta perspectiva a  **cidadania deve ser questionada**, objecto de debate e redefinição contínua, devido aos problemas relacionados com a circulação de pessoas inter países, as minorias étnicas e à multiculturalidade de onde são provenientes.

Mais, se os valores comportamentais exigidos a um cidadão se traduzissem apenas em competências, no cumprimento de leis, Tratados Internacionais e regulamentos, quase ficaria dispensada a discussão da participação e intervenção na vida pública, ou seja de tudo o que verdadeiramente se relaciona com o trabalho de cidadania.

Surge assim correlacionado aqui o dilema clássico, já apontado por Aristóteles, de que” *nem todos os bons cidadãos são pessoas de bem e as pessoas de bem nem sempre se interessam pelos assuntos cívicos*”.

Consideramos que a concepção que melhor se adequa aos nossos propósitos é a de  **cidadania efectiva e democrática, aquela que envolve uma dimensão tripartida: representativa, participativa e que exige mais responsabilidade dos cidadãos.**

Na dimensão  **representativa**, o sufrágio directo assume particular importância dado o vínculo estatal que une e se estabelece entre os governantes e governados. No quadro da legitimidade nacional e internacional alargou-se e estabeleceu-se o estatuto de  **cidadania europeia.**

Por sua vez a dimensão  **participativa**, que decorre da necessidade de intervenção na vida pública seja, mediante a livre expressão de opinião, a nível individual (acção popular) ou em actividades partidárias, ou ainda em actuação de organizações não governamentais e outras instituições da sociedade civil (terceiro sector), está em  **mutação constante.**

Parece claro, que  **só a vida cívica engloba todas estas dimensões** e que todas elas pressupõem uma participação que seja cada vez mais  **responsável** de todos nós, como cidadãos do mundo, seja como parceiros sociais e políticos, seja como nacionais de um dado Estado, seja ainda com assento em organizações governamentais, internacionais ou na comunidade internacional, porque *“Na nova sociedade, instável inventiva e inovadora o projecto sobrepõe-se à memória, o futuro domina o passado, os modelos são constantemente postos em causa. É o primado da génese sobre a estrutura”.*<sup>2</sup> Actualmente, o  **conceito de cidadania alargou-se**, tendo deixado de ser restrito ao Estado Nação para passar a ser o consagrado nos tratados internacionais. Abrange o pertencer a uma comunidade supra

---

<sup>2</sup> Roberto Carneiro (2008), Fundamentos da Educação e da Aprendizagem, para o séc.21, Vila nova de Gaia, Fundação Manuel Leão.)

nacional, ou até à comunidade internacional, os traços essenciais de pertença política a uma comunidade, e os da titularidade de direitos e deveres que continuam a não ser atribuídos aos cidadãos que dela não fazem parte, direitos políticos, eleitorais, direitos de participação no funcionamento das instituições governamentais, etc.

#### 2.4 - CIDADANIA PARA UM APROFUNDAMENTO DA DEMOCRACIA

O conceito mais aprofundado e o que se nos revela ser a expressão máxima de cidadania, é o que podemos sintetizar do seguinte modo: Um cidadão do mundo é aquele que é e sabe ser um bom governante e um bom governado (cidadão, informado e participativo), o mesmo é dizer que, quando chamado a cargos de direcção ou de governo deve governar e exercer no interesse de todos e para todos os seus concidadãos e quando fora do governo ou de cargos de direcção ou de poder deve votar e cumprir com todos os deveres cívicos e de cidadania para todos e no interesse de todos.

A Constituição da República Portuguesa (CRP) liga a racionalização dos meios a utilizar pelos serviços à **participação** dos cidadãos na formação das decisões que directamente lhes digam respeito (artigo 267º n.º 5 da CRP).

Garante o direito à informação dos interessados, de acesso aos arquivos e registos administrativos, mas mais do que isso, visa a **participação dos interessados** na gestão efectiva dos serviços administrativos, através de órgãos consultivos ou deliberativos da Administração, quer a nível central local, quer através da criação de pessoas colectivas públicas correspondentes a interesses administrativos e sociais determinados (artigos 268º, n.ºs 1, 2, 3, 267, n.º 1) e também de **Administração participada e descentralizada** presente, entre outras entidades, no ensino público superior (ES) (artigo 76º) nomeadamente no Instituto Superior Técnico.

Contudo, não é a mera atribuição a qualquer pessoa da qualidade de cidadão que implica, obriga ou confere só por si que venha a ter uma qualquer participação actual ou futura no exercício de poder ou em qualquer actividade de natureza pública. O que está em causa é o **exercício** do poder político. O que a participação, individual colectiva, ou institucional tem em comum, é o reconhecimento e atribuição a todos eles de direitos políticos, ou de direitos relativos ao estabelecimento e exercício de direitos políticos, mesmo é dizer de uma posição interessada e activa nos destinos do Estado.

A participação política, o *status activae civitatis*, (1963 Jellinek) reveste características ambivalentes, tem sempre um sentido **objectivo e uma projecção subjectiva**. O primeiro tem por finalidade a realização do bem comum ou de fins do estado e na sua atribuição, seja a um indivíduo, organismo ou instituição (IST), como parte de um povo ou nação; o segundo tem um sentido objectivo/funcional, enquanto que a incidência, participação como faculdade jurídica para agir frente aos governantes é essencialmente subjectiva. Este é um dos fulcros da questão, difícil de ultrapassar.

Estes direitos políticos revestem uma dupla natureza, entre poderes funcionais: por um lado os que devem ser exercidos segundo o interesse colectivo (competência dos governantes incluem direitos subjectivos, porque se destinam á prossecução de interesses próprios dos seus titulares) e concomitantemente tem de atender sempre ao interesse colectivo mas que são também direitos subjectivos, porque o seu exercício respeita e tem a ver com o desenvolvimento pessoal e prende-se até com a personalidade de cada indivíduo.

Daí que o **exercício da cidadania que se quer cada vez mais democrático e aprofundado passe pela capacidade dos cidadãos com direitos políticos exercerem e formarem uma vontade política autónoma** perante os governantes em qualquer área ou função, (cultura organizacional, desenvolvimento cultural, capacidade de liderança, empowerment, governance, solidariedade, responsabilidade social).

Consideramos existir hoje uma extensão dos compromissos e requisitos exigidos pela cidadania e que as variáveis que para tal contribuíram são de diferente natureza: histórica, cultural e política. Que entre um eleitor contribuinte e o participante há diferenças substanciais resultantes do modo como cada um assume e exerce a cidadania.

A cidadania económica, política e social colheu os frutos de ter sido ultrapassado e alargado o conceito jurídico, devido ao aprofundamento da ordem políticas e democrática e à evolução da conjuntura internacional.

A nível económico a cidadania consubstancia a capacidade do Estado cobrar e recolher impostos, contribuições e outros e de os gastar e redistribuir através de oferta de bens e serviços públicos.

Ao nível político a cidadania traduz-se na capacidade de estabelecer laços que sustentem e actuem as relações entre governo/governados (Estado/ cidadãos), mas que cada vez mais no quadro das modernas democracias extravasam em muito as fronteiras do campo nacional. No caso português, decorre da nossa constituição que a cidadania portuguesa é de todos aqueles que *“são cidadãos portugueses os que como tal sejam considerados pela lei ou por convenção internacional”*.

Desta forma, podemos afirmar que **cidadania consiste num vínculo, de cariz e natureza diversa consoante a definição que se adopte, e se estabelece entre um indivíduo e uma determinada comunidade política independente, que estabelece e regula direitos e deveres específicos.**

Porque, com efeito, esta definição de cidadania confere integração plena na comunidade, nacional, estado membro da CE, não comporta graus, nem depende de etnias, línguas, religião, relação de pertença ou estatuto económico, porque apenas **considera exigíveis determinados requisitos** que acabam por se fundir no conjunto de capacidades cívicas económicas e sociais a que todos os seres humanos têm direito.

Estas mudanças que na sociedade global ocorrem à velocidade da luz, (dromologia supra referida), não podem fazer esquecer as responsabilidades de cidadania política, quer para o Estado, cidadãos; governantes /governados; Administração Pública, Cidadãos, Utentes/Utilizadores. Segundo Mozzicafredo (2000, Juan Mozzicafredo), *“não se afigura pertinente em termos de modelo de modernização da*

*administração Pública transformar os cidadãos de uma comunidade política em membros de um Estado que imita o funcionamento e a lógica dos mercados”*

A nova cidadania, a dos nossos dias na perspectiva das organizações do futuro, em que o IST se insere, é solidariedade e o vínculo jurídico que cada cidadão tem com o poder político, mas, tem que inculcar a mudança, as responsabilidades, direitos e deveres, não como algo negativo, mas antes como um valor cultural intrínseco, em permanente mudança e actualização.

Pelo que, consideramos poder sugerir que a estratégia a operar para o desenvolvimento do capital social existente no organismo, uma das potenciais medidas passe e seja pela integração e implicação dos cidadãos na actividade do IST, por forma a acompanhar e promover a democratização.

A cidadania em acção acabará por dar os seus frutos. O processo pode ser demorado, mas acreditamos que será o caminho para o aprofundamento da democracia, com orientações e novos valores: os da cultura, mudança, acção participada, cívica e esclarecida, porque diagnosticada, actuada, planeada, regulada e acompanhada por todos os níveis e actores, para o que o desenvolvimento deste trabalho possa de algum modo contribuir.

Esta vocação cívica não pode ser vista e sentida entediante e a evitar, mas o reconhecimento de que por exemplo na função pública, o acordo que cada cidadão realiza com os poderes políticos integra o sentimento de comunidade que os fundamenta (direitos e deveres), logo estes são recíprocos, encontram-se em permanente mudança, transformação, daí que consideremos, que quando nos referimos á consolidação institucional do IST, nos referimos ao contributo possível para ajudar á efectivação da mudança cultural proposta, pois que entendemos que nas actuais organizações, que visam e trabalham em permanente mudança, qualquer consolidação é sempre mudança, sob pena de cristalização, a evitar de todo.

Ao IST como organização de sucesso no futuro, convirá interiorizar este novo e constante patamar, porque antes de existir acordo, contrato ou vínculo jurídico, parece decorrer do aprofundamento da cidadania, que ela tem subjacente a solidariedade, responsabilidade, este sim, o vínculo que se nos afigura configurar o termo cidadania do século XXI.

As ferramentas e ideias apresentadas neste trabalho servem para desfazer a ilusão de que o mundo é formado por forças distintas, não relacionadas. Quando pomos de lado esta ilusão, podemos então edificar “organizações aprendentes”, organizações em que as pessoas aumentam continuamente a sua capacidade de criação de resultados que verdadeiramente pretendem, onde novos e vastos padrões de pensamento são fomentados, onde é dada liberdade à aspiração colectiva e onde os trabalhadores aprendem continuamente a aprender em conjunto, para o que a elaboração da nossa proposta de Carta de Ética pretende contribuir, no sentido de ultrapassar os pontos fracos e transformá-los em oportunidades.

Sugerem-se acções nos serviços que possam demonstrar com competência e rigor, mas na prática e pela prática e aproveitando a experiência e mais valias de cada um que a inovação, é primacialmente social, porque resulta muito mais do trabalho em parcerias do que de esforços anímicos e que, por isso o IST

pode exigir o alargamento dos circuitos de responsabilidade e o empowerment, justificados por serem condições necessárias à produção das mudanças que se consideram necessárias para a concretização tempestiva dos objectivos delineados e previstos no seu Plano de Actividades, (2008, 2009). BSC, QUAR

### **3 SERVIÇO PÚBLICO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

#### **3.1. - INTRODUÇÃO**

A actual Administração Pública, que continua em Portugal a ser um dos sectores económicos com maior empregabilidade, enfrenta intricados desafios ao nível da complexidade das suas estruturas administrativas e organizacionais. *Aos nossos serviços públicos e a todos os que com a AP se interligam e conectam cumpre-lhes contribuir com cidadania para o aprimoramento da Causa Pública.*

#### **3.2 - DEFINIÇÃO CONCEPTUAL**

A actual Administração Pública, deve ter preocupações acrescidas com a Qualidade do novo serviço público para a cidadania, prestando -o com missão e propósito maior o de cidadania.

À nossa Administração Pública, a do século XXI, compete prestar e realizar um serviço de qualidade, de acordo com as declarações de compromisso e recomendações designadamente da Qualidade, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e União Europeia (EU).

#### **3.3 DIFERENTES ABORDAGENS E MODELOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

É ponto assente entre os estudiosos que a Administração Pública enfrenta intricados desafios ao nível da complexidade das suas estruturas administrativas e organizacionais. Os paradigmas políticos de referência alteraram-se afectando assim estruturas e rotinas de governos e administrações. Ao nível da gestão pública verificou-se uma evolução de tendências e teorias sobre a filosofia de gestão.

##### **3.3.1 Teoria da Burocracia**

Os paradigmas políticos de referência alteraram-se afectando assim estruturas e rotinas de governos e administrações citado por Madureira César (2004) Ao nível da gestão pública verificou-se uma evolução de tendências e teorias sobre a filosofia de gestão. Até à década de 70, a Teoria da Burocracia onde predominavam as regras e os regulamentos. Nos anos 80 surge a Teoria da Escolha Pública que considerava que o ser humano era egoísta, tendo Mueller (1979 Mueller), entendido que ela podia ser definida como “o estudo económico das tomadas de decisão num ambiente de *Non Market*, ou apenas a aplicação da economia à ciência política.

### 3.3.2 Teoria *Public Choice*

O postulado basilar da escolha pública, é de que o ser humano é um ser egoísta, maximizador da utilidade racional por ser capaz de ir buscar alternativas e de as aplicar, mas também que de acordo com as suas preferências e, segundo César Madureira, pode ser delineador de estratégias de maximização, nesta a burocracia deve ser dominada por uma liderança política forte, com conseqüente diminuição da esfera de influência da Administração Pública e do reforço dos poderes públicos num domínio estritamente político.

### 3.3.3 - Teoria *New Public Management*

Nos anos 80 surge outro paradigma o *New Public Management*. A Escola Managerial que propõe um novo modelo de gestão para as organizações, independentemente de serem públicas ou privadas: contra a burocracia, defensora da superioridade da gestão privada sobre a pública, preconizadora de mudança, para o que defendia a descentralização, desregulação e delegação de competências (2004 Madureira, César), o que se traduziu na empresarialização do estilo de gestão pública: achatamento de estruturas, responsabilização em função da definição de objectivos, entre muitos outros.

Desde 1995, a OCDE, propunha que a gestão pública devia passar a considerar-se fazendo parte de uma rede, conjunto de redes complexas, influenciadas por diversos actores, que interagindo em redes podiam actualizar-se permanentemente. Caminhava-se a passos largos para a criação de medidas de desempenho, profissionalização da gestão e para integrar na Administração Pública a gestão da qualidade - O Total Quality Management e a Reengenharia.

### 3.3.4 Governance (Governança) -Serviço Público para a Cidadania

Este modelo surge como resposta face ás insuficiências detectadas, e com ele o conceito de Governance (Governância), segundo o qual a gestão pública deve passar a considerar-se como fazendo parte de um conjunto de Redes, em que a evolução tecnológica foi determinante a vários níveis: quer na produção quer no consumo; nas modificações culturais, nas orientações políticas e sobretudo nos comportamentos sociais. Porém estas revelaram ter uma configuração pouco nítida, onde a ausência da Equação: H – T- O- (HOMEM, TRABALHO, ORGANIZAÇÃO), associado a um deficiente acompanhamento organizacional, cultural e político, manterá no decorrer do século XX, na sua essência a mesma lógica, quase inabalável do controlo piramidal hierarquizante em detrimento da valorização qualitativa dos funcionários e o seu envolvimento na mudança. (2004 Madureira, César).

A propósito, fica para reflexão uma sugestão nas palavras do Prof. Dr. César Madureira ao IST, por considerar poder ser - lhe aplicável:

*“Num quadro organizacional que se quer em permanente adaptação, o ensino continua a não privilegiar o desenvolvimento de aptidões de pesquisa e de criatividade individual, único instrumento capaz no*

*acompanhamento de um contexto em mudança constante. Esta tendência é determinante na formação de uma população activa seguidora dos tradicionais esquemas de obediência acrítica, potenciando uma gestão tecnocentrada dos recursos, que aposta numa polarização das categorias profissionais criando barreiras à qualificação dos recursos humanos e à horizontalização das estruturas, tornando inviável a adopção de um modelo antropocêntrico que aposte na educação /formação das pessoas, encarando-as como variável estratégica. A mentalidade da “hierarquia piramidal continua a ser o principal constrangimento a uma filosofia organizacional subordinada à ideia de aprendizagem permanente, principal meio para um melhoramento global e continuado dos resultados.” E noutro passo, acerca da evolução da conjuntura económica e social, que diversos estudiosos procuram demonstrar que um projecto de reformulação das estratégias empresariais, visando essencialmente uma adaptação à crescente velocidade da mudança, deve passar obrigatoriamente, por uma revisão, tão exaustiva quanto possível, dos moldes de enquadramento do ser humano (enquanto ser produtivo) no mundo organizacional”. MADUREIRA, CÉSAR, pág79 Oeiras (),*

Este modelo do fim do século XX, questiona a rigidez dos anteriores e entende que a gestão pública, não pode deixar de ater-se em toda a sua actuação por critérios de legalidade e legitimidade e ás de qualidade e a todas as outras que lhe estão inerentes, por serem características típicas do sector (meio) público, mas que não pode ser reduzida a um mero centro produtor de eficácia e eficiência.

A Governance – A Governação é o “reconhecimento de que numa sociedade global não existem imposições unilaterais de quaisquer tipos de liderança. Num contexto em que a realidade pública é determinada pela acção de redes onde intervêm actores nacionais, internacionais, locais, sindicatos, partidos políticos, grupos de pressão e de interesses e empresas privadas, a tarefa dos governos centra-se em mediar o diálogo entre os diversos actores internacionais no processo público/político.”- MADUREIRA, CÉSAR, pág79 Oeiras (2004), obra supra citada.

Deste modo, o **novo serviço público** exige ao gestor público, que em nome da actividade que presta no novo contexto em permanente mudança, que seja **um facilitador e mediador integrante das novas práticas**, de natureza diversa, nos mais diversificados contextos, aos trabalhadores e a todos que com a nova Administração Pública interagem par a promoção da cidadania, a optimização da governação, procurando sempre de **forma cívica** a solução dos conflitos, e a colaboração entre todos os actores para o aperfeiçoamento da causa pública, aprofundamento da **Democracia** e para a construção de um **Serviço Público para a cidadania da actualidade**.

Aos nossos serviços públicos e a todos os que com a AP se interligam e conectam contribuirão com cidadania para o aprimoramento da Causa Pública, com ética e civismo cidadão, porque sem ética não há cidadania, mais um fundamento para a justificação da criação da Carta de Ética no IST.

## 4 ÉTICA PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### 4.1 – BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO

Diariamente, somos confrontados pelas palavras ditadas da UE que o importante é assegurar um crescimento sustentável e que para tal, hoje em dia há que ponderar uma realidade inseparável: cidadania, responsabilidade social, governance e ética.

Ora, para melhor actuar o Serviço público para a cidadania, e auxiliar a governação entre os diversos actores intervenientes, propomos um instrumento auxiliar ao IST, para ser integrado nos seus serviços: a **Proposta de Carta de Ética** para sensibilização para o tema tão pertinente e em voga na actualidade. Para qualquer pessoa ser ético é poder escolher livremente, em sã consciência e com responsabilidade entre o bem e o mal, o que em primeira-mão traduz o agir. A fonte da ética é a própria realidade

Aos gestores são cometidas escolhas diárias, sendo que, estas pressupõem sempre as opções, estratégias, e ainda que as mesmas sejam efectuadas pelas organizações de acordo com: meios, valores e em consonância com o modo como nos conectamos nos mercados e em redes.

Cada vez mais o mundo, em mutação constante e numa economia mundializante em redes requer uma ética, com vista a espelhar o respeito pelos direitos humanos e valorizar a responsabilidade social e pessoal.

Este poderá vir a ser um novo paradigma do futuro.

À nossa Administração Pública, a do século XXI, compete prestar e realizar um **serviço de referência e qualidade, de acordo com as declarações de compromisso e recomendações designadamente da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento OCDE e demais legislação nacional e comunitária aplicável, e pautar-se em todas as suas actuações também pela ética.** Mais, é a própria economia global que requer uma ética global, de forma a reflectir não só o respeito pelos direitos humanos, mas também o reconhecimento da responsabilidade pessoal e social.

Aqui, quando falamos em ética estamos a referir-nos a valores universais que são intrínsecos ao Homem, ser Humano que o tornam *Ser* o seu sujeito e referência universal A Ética tem a ver com o bem e o mal, com juízos e decisões tomadas no íntimo de cada um, em liberdade de opções.

Neste sentido, a Ética não se confunde com a lei, porque esta é exterior ao Homem, embora um comportamento ético implique o cumprimento da lei.

Os valores Éticos não são "naturais" no Homem e implicam adquirir hábitos de assumir opções por vezes altamente incómodas e, quando autênticos, podem ser usados numa perspectiva de "Ética aplicada" em todas as vertentes da vida do Homem, da Nação, da família, e da vida profissional ou do lazer.

As organizações, seja qual for a sua dimensão, vivem num meio altamente conflituoso, de interesses divergentes em que cada um dos actores intervenientes têm de gerir em favor do(s) seu projecto(s).

Os conflitos nas relações, por exemplo, com o Estado, clientes, fornecedores, colaboradores, etc., beneficiam claramente da inclusão de uma perspectiva ética na harmonização dos interesses divergentes.

Hoje é cada vez mais claro que da Ética organizacional, como Ética aplicada, resultam benefícios importantes para qualquer actividade económica.

A abordagem sócio – cibernética trata do aspecto particular da conceptualização de Governança, a Sócio-Política, cuja ideia central é a de que a complexidade dos problemas sociais exige a cooperação entre os sectores público e privado e a interacção entre Estado, Mercado e a Sociedade Civil.\* Diagrama: Regimes Éticos - ANEXO

No contexto de economia global de mercado, a ética empresarial é reconhecida por todos os mercados, inclusivamente pelos mercados de capitais, como acrescentando valor a qualquer projecto empresarial. Pelo que, as empresas com uma envolvente ética começam a distinguir-se qualitativamente das restantes.

Por outro lado, quando os valores éticos são incorporados na cultura empresarial conseguem uma sintonia, sinergias e envolvências de todos os actores intervenientes, que assumem actualmente uma importância e relevância acrescida, para o bom desenrolar da actividade da AP, cuja qualidade, rigor, transparência e celeridade na qualidade do projecto, e dos projectos de vida dos que nele se envolvem, sai reforçada a todos os níveis da organização.

#### 4.2 - ÉTICA PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

*“Ético é aquele que, podendo escolher livremente, elege o bem e não o mal e age assim de modo constante”, mesmo os homens maus podem ser levados pelo mercado a fazer o bem, enquanto que há homens bons que podem ser induzidos pelo processo político a fazer o mal”. Artur Seldon.*

Verifica-se que a ética na actividade empresarial assume hoje uma componente do combate à pobreza no Mundo. Não é eticamente aceitável que, por exemplo gestores de países industrializados adiram às práticas de corrupção vigentes em alguns países em desenvolvimento, como forma de aí desenvolverem os seus negócios. Mas um projecto, ou actividade transparente, permite que os projectos de vida profissional de cada um se ajustem a nível interno e externo, de molde a que todos disso beneficiem, ainda que seja para cada actor perceber que, não havendo coincidência, cada um deve seguir caminhos diferentes.

Também, ao nível dos projectos e actividades públicas, se torna cada vez mais necessário que a ética impere, de forma qualitativamente transparente, para permitir uma melhor harmonia entre todos os sectores da actividade, os projectos de vida sócio - profissional de cada ser, e que estes se ajustem por forma a que todos disso beneficiem.

Uma outra realidade surge então intrinsecamente ligada à ética e dela indissociável que é a **responsabilidade social**. Responsabilidade social essa que se expressa na busca das melhores práticas em matéria de aprendizagem ao longo da vida, organização do trabalho, igualdade de oportunidades, inclusão social e desenvolvimento sustentável.

A **filosofia** diz que a ética tende a expressar-se no **agir**. O prático é um horizonte que admite estruturalmente variação. A perspectiva que abre não pode perder de vista nem as situações concretas nem o sentido orientador que planeia, orienta, e assim permite agir.

Esta disposição desocultante é a sensatez. Trata-se da possibilidade extrema do ponto de vista prático, homóloga da sabedoria do ponto de vista teórico. É o agir, mais do que o produzir, que exprime o humano enquanto humano.

O Humano enquanto prático é princípio da acção, mas é também ele que é visto enquanto fim. É no agir que o humano se pode cumprir como ser ético. O saber prático é adquirido apenas quando se converte em acção realizada. Saber o que fazer não é suficiente.

Conseguir maximizar os comportamentos éticos **influencia positivamente os resultados**, quer através de uma maior satisfação e produtividade dos colaboradores quer através da atenuação de problemas legais decorrentes da actuação no mercado, além de por exemplo poder exercer um poder de atracção sobre futuros interessados, (parceiros sociais, accionistas) que por exemplo numa perspectiva de risco mais reduzido dos seus investimentos a ela aderem.

#### 4.3. - SEM ÉTICA NÃO HÁ CIDADANIA

Ora, se uma economia global requer e clama por uma ética global que reflecta não só o respeito pelos direitos humanos, mas também o reconhecimento da responsabilidade pessoal e social;

Só com uma Administração Pública promotora de um serviço público de qualidade, mais transparente se poderá actuar a cidadania, com qualidade e ética, só esta permite que os projectos de vida profissional de cada um, e todos os serviços desenvolvidos e prestados (IST) se ajustem de forma a que todos disso beneficiem, mesmo que seja para perceber que, existem caminhos deferentes.

**Ética é ciência do carácter humano ideal, do dever moral.**

Uma **Carta de Ética (CET)** é um meio facilitador, mas a qualidade dos objectivos, os meios disponibilizados aos trabalhadores para atingir esses objectivos, os mecanismos de avaliação de

desempenho, bem como as recompensas e sanções subjacentes é que contribuem, em conjunto, para o comportamento ético esperado de uma organização.

Podemos analisar a utilidade de uma Carta de Ética (CET) sinteticamente em dois planos: o interno e o externo.

No seio da AP a existência de uma CET responde a uma necessidade crescente de identificação dos colaboradores (actores) com a organização, para melhorar a cooperação interna nos serviços e na medida em que um indivíduo está disposto a dedicar mais tempo e/ou esforço a uma organização, que se enquadre com as suas crenças e comportamentos pessoais.

Para o exterior, a CET, é uma forma de legitimação, num contexto de maior exigência por parte da sociedade em questões como a gestão ambiental, a utilização de trabalho infantil, a fuga aos impostos ou a relação com países que violem os direitos humanos, a qualidade da AP.

Quanto ao conteúdo, impõem-se acções que divulguem e a interiorizem na AP, que esta CET é importante, (se assim vier a ser entendido, pelo IST) porque é chegada a hora de dizer que não vale tudo! Sem ética não há cidadania

E como as organizações que se querem aprendentes, não podem ser mais, apenas locais de trabalho, onde se passa no mínimo 4 horas por dia, um dos instrumentos para impulsionar a ética nas organizações é a elaboração de uma Carta de Ética.

Mas trata-se apenas de um instrumento. Ter um CET ou código, não é sinónimo de ter uma empresa, organização ou AP ética.

Por outro lado, se o importante é assegurar um crescimento sustentável e, para isso, há que ponderar, a realidade – responsabilidade social, governance, ética. Sem o primado da ética, vale tudo.

Porém uma organização ética tem uma probabilidade maior de ser recompensada com a confiança dos stakeholders, fazendo passar a mensagem de que vale a pena ser ético.

Nos dias de hoje de competitividade crescente, a flexibilidade e capacidade de adaptação são cada vez mais prementes e os baixos custos uma necessidade, pelo que a **atitude ética** pode ser entendida por alguns sectores inibidora do crescimento da AP.

No entanto se a ética for motor de desenvolvimento global e os benefícios daí decorrentes superarem os custos até decisores mais economicistas escolherão a ética para dar o salto na direcção do desenvolvimento sustentado e de acrescida competitividade.

#### 4.4- CARTA DE ÉTICA (PCEIST)

Optámos por um modelo de escrita simples, por ser este o meio mais adequado, para a sua elaboração, **face ao público-alvo** que se pretende atingir para conseguir maximizar a cooperação e os comportamentos éticos e influenciar positivamente os resultados na AP, nomeadamente no IST.

### PROPOSTA DE CARTA DE ÉTICA PARA O IST

#### PREÂMBULO

Um dos instrumentos para impulsionar a ética no IST é a elaboração de uma Proposta de Carta de Ética, com a definição de valores a alcançar no IST, colocando a ênfase na promoção de padrões de conduta éticos.

APCET reclama do IST, do CD, directores, gestores e de todos os trabalhadores, um esforço individual de construir de raiz, interiorizar e cumprir um conjunto de regras a vários níveis: quer na produção quer no consumo; nas modificações culturais, nas orientações políticas e sobretudo nos comportamentos sociais.

Porém as medidas abaixo apresentadas podem revelar-se inoperantes na ausência da Equação H-T-O: atitudes que venham a ser interiormente reconhecidas serem **as necessárias ao organismo** em nome da defesa da **excelência** da instituição, organizações, da **solidariedade** e respeito perante a sociedade, a empresa, o trabalhador, o Estado e o indivíduo. Todos se comprometem a “lutar” contra todas as formas de corrupção activa ou passiva, “eliminando qualquer forma de pagamento, favores ou cumplicidades no sentido de obter vantagens ilícitas”.

Mas para ser uma medida eficaz e potenciar a satisfação e produtividade dos, professores, estudantes colaboradores, trabalhadores e demais actores que com ela interajam, terá que ser um organismo antropométrico (H-T-O) onde todos partilhem uma visão comum que vá ao encontro dos stakeholders.

#### I

#### SER ÉTICO NO IST COMPENSA PORQUE SOU MAIS CIDADÃO

O projecto de Código de Ética reclama de todo o IST, do gestor e chefias, o esforço individual de interiorizar e cumprir um conjunto de regras e atitudes em nome da defesa da excelência das empresas e organizações, da solidariedade e respeito perante a sociedade, as empresas, o trabalhador, o Estado e o indivíduo, nomeadamente "lutar contra todas as formas de corrupção activa ou passiva, eliminando qualquer forma de pagamento, favores ou cumplicidades no sentido de obter vantagens ilícitas"

**1º SER SOCIALMENTE RESPONSÁVEL COMPENSA NO IST**

Aderir à CET do IST facilita o teu/nosso desempenho e vontade cívica, faz de ti aderente um ser socialmente responsável (mas a qualidade dos objectivos, os meios disponibilizados aos trabalhadores para atingir esses objectivos, os mecanismos de avaliação de desempenho, bem como as recompensas e sanções subjacentes é que contribuem, em conjunto, para o comportamento ético esperado de uma organização).

2º Todos os funcionários, colaboradores do IST e demais entidades que com o IST colaboram sob qualquer forma de participação, aceitam e reconhecem que se encontram ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo, departamento em que se integrem.

3º Os estudantes, funcionários, colaboradores, do IST aceitam e reconhecem que devem pautar o seu desempenho pelos mais elevados padrões de integridade e honestidade pessoais, cumprindo com todas as disposições legais e regulamentares em vigor aplicáveis às actividades a que se encontram adstritos.

4º Como bons cidadãos os estudantes, funcionários, colaboradores e todos os demais intervenientes que trabalham com e para o IST sabem que trabalhamos sempre em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito.

5º Todos os aderentes, sem excepção aceitam o dever de responsabilidade – perante as respectivas chefias ou os órgãos sociais competentes pelo respeito das normas legais e internas aplicáveis.

6º Sobre todos nós recai o dever de profissionalismo: de dedicar o nosso melhor esforço no cumprimento das tarefas que lhes estão confiadas, procurando, de forma contínua, aperfeiçoar e actualizar os conhecimentos, tendo em vista a manutenção ou melhoria das suas capacidades profissionais e o aperfeiçoamento das funções que desempenham.

7º Cada um de nós tem o dever de integridade, isto é de abster-se de receber de terceiros qualquer tipo de gratificações, assim como de adoptar comportamentos susceptíveis de criar nos seus interlocutores expectativas de favorecimento nas suas relações com o IST.

8º E também o dever de independência, ou seja, de se pautar nas relações com terceiros com a máxima seriedade e imparcialidade, defendendo os melhores interesses do IST.

9º Todos aceitamos cumprir escrupulosamente o dever de confidencialidade – absoluto sigilo sobre todos os factos, respeitantes à vida e acção interna de que tenham conhecimento no exercício das suas funções, ou por causa delas, de modo a evitar a divulgação de factos e informações que de algum modo possam prejudicar o Instituto Superior Técnico.

10º Bem como o dever de comunicação, que devem participar às respectivas direcções, chefias, superior hierárquico ou administrações o eventual exercício de quaisquer outras actividades profissionais.

Esta comunicação deve ocorrer antes de ter início o exercício da actividade em questão, ficando o documento arquivado no processo individual respectivo.

11º Todos nós concordamos com o dever de lealdade – agir com lealdade para com os colegas, de modo a cultivar e manter um relacionamento correcto e cordial entre todos, que desenvolva e consolide um forte espírito de equipa e de cooperação.

12º Todos temos o dever de zelo e parcimónia – utilização criteriosa dos bens que lhes estão confiados no âmbito das suas funções, evitando o desperdício.

13º E o dever de ponderação – abster-se de invocar a sua qualidade profissional em situações estranhas ao IST, sempre que tal invocação seja contrária aos interesses deste, assim como de agir, no exercício das respectivas funções e fora delas, de forma a pôr em causa a imagem pública do mesmo.

Porque a ética deve ser um compromisso de honra, aquando do início de funções, ou no acto de inscrição todos os estudantes do IST subscrevem uma declaração de adesão à CETIST e regularmente devem declarar que, entretanto, não ocorreram quaisquer violações dos princípios e deveres nele estabelecidos.

## **5 CONCLUSÃO**

Com este trabalho procurámos dar ao IST um contributo para o sistema integral de garantia da qualidade e para o aumento de cooperação, começando na causa primeira – cidadania.

Tentámos dotar o IST, com uma ferramenta auxiliar – CET- proposta de Carta de Ética, como instrumento auxiliar de boas práticas; que, no caso de ter adesão dos serviços e se vier a ser divulgada, mediante aceitação e adesão de todos, poderá sem acréscimos de custos, ajudar à divulgação da visão do organismo, contribuindo também, para potenciar um acréscimo ao Instituto e desenvolver um modelo de acção e de comportamento que vincularia o político à administração e ao cidadão.

Com este projecto, pretendemos contribuir para reforçar e sensibilizar a Administração Pública e melhorar a cooperação interna da organização e ajudar para o aumento da motivação, fomentar e melhorar a cooperação interdepartamental, incentivar e facilitar uma postura construtiva com o cidadão.

Aos nossos serviços públicos e a todos os que com a AP se interligam e conectam para contribuírem com cidadania para o aprimoramento da Causa Pública, com ética e civismo cidadão, porque sem ética não há cidadania.

A nova cidadania, a dos nossos dias na perspectiva das organizações aprendentes

Contribuir para que o IST seja a organização aprendente do futuro que é: solidariedade/responsabilidade e o vínculo jurídico que cada cidadão tem com o poder político, mas, tem que inculcar a mudança, as responsabilidades, direitos e deveres, não como algo negativo, mas antes como um valor cultural intrínseco, em permanente mudança e actualização.

Optámos por fazer sugestões no decurso da explanação e que é nosso sincero desejo que com o nosso trabalho tenhamos conseguido contribuir para dar um acréscimo ao desenvolvimento do Sistema de Garantia da Qualidade do Processo de Ensino Aprendizagem e de algum modo ter deixado um contributo para o desenvolvimento de um sistema interno de garantia da qualidade.

**BIBLIOGRAFIA**

- ◆ CARNEIRO, Roberto - Fundamentos da Educação e da Aprendizagem para o Séc. XXI. Vila nova de Gaia. 2003.
- ◆ Cidadania: Uma Visão para Portugal.
- ◆ CONSTANT, Mirabeau, ROUSSEAU, Jean Jacques - Contrato Social. - Obras, vol. II, Do Contrato Social.
- ◆ Constituição da República Portuguesa. Almedina. 2007
- ◆ CRUZ, Maria Alfreda - A Cidadania na Estratégia de Desenvolvimento do Capital Social. Oeiras. 2005.
- ◆ Extracto comunicação apresentada no colóquio: A reforma da Administração Pública. Lisboa. 2000.
- ◆ JELLINEK - Subjectives Offenteichen Rechte. Darmstadt. 1963.
- ◆ HARLOW, C. – Citação por Madureira, César - A Formação Comportamental no contexto da Reforma da Administração Pública Portuguesa. Oeiras: INA. 2004.
- ◆ MADUREIRA, César - A Formação Comportamental no Contexto da Reforma da Admnistração Pública. 2000.
- ◆ MADUREIRA, César - Modelos de trabalhos Antropocêntricos. Oeiras: INA. 2000.
- ◆ MADUREIRA, César - Moderna Gestão Pública: Modelos de Organização do Trabalho Antropocêntricos: barreiras e constrangimentos. Oeiras: INA. 2004.
- ◆ MOZZICAFREDDO, Juan - Cidadania e Administração Pública em Portugal. 2000
- ◆ MUELLER, Dc - Public Choice, Cambridge University. 1979.
- ◆ OCDE - Governance in transition Public Management Reform. OCDE. Paris 1995.
- ◆ Relatório de Actividades 2008 e 2009 do IST..
- ◆ SMITH, Adam - A Riqueza das Nações. 1776.
- ◆ SOARES, Mário, AMARAL, Diogo Freitas, et al. - Cidadania Uma Visão para Portugal. Gradiva. 2007.
- ◆ VIRILIO, Paul - A Velocidade da Libertação. 2000.

Anexo

**Ética: "Ethics in the Public Service" (1996)**

**Diagrama: Regimes Éticos**

