

CASO PEDAGÓGICO

REFORMA E REORGANIZAÇÃO
ADMINISTRATIVA

ipps_iscte

Melhores Políticas
Públicas

A quimera administrativa: pessoas e organizações

ISBN 978-989-8990-37-2



Autores

Manuel Baptista
João Correia

Coordenação Científica

David Ferraz

Este Caso Pedagógico baseia-se em situações reais e em entrevistas com especialistas. É um instrumento de formação que visa gerar discussão em sala de aula. A narrativa é ficcionada e não faz juízos de valor sobre a situação apresentada ou as ações dos intervenientes.

RESUMO

Este caso segue a criação de um novo instituto público, fruto da fusão de três entidades. Foi resultado da reforma administrativa que ocorreu, em Portugal, entre 2006 e 2010 (XVII Governo Constitucional), em linha com os objetivos traçados sob a égide do New Public Management. Entre choques de culturas e conflitos salariais, o caso apresenta a distância que separa a publicação da reforma e a sua difícil operacionalização.

Tempo de leitura estimado
30 minutos

REFORMA E REORGANIZAÇÃO
ADMINISTRATIVA

A quimera
administrativa:
pessoas
e
organizações

Decisões

Norberto Pires leu, apreensivo, a mensagem que acabara de receber. O gabinete do ministro, situado no 16º piso da sede do ministério, tinha uma vista privilegiada sobre a cidade de Lisboa. Mal leu a mensagem começou a andar nervosamente de um lado para o outro, como costumava fazer quando alguma coisa o preocupava.

A mensagem notificava todos os membros do Governo da saída de um dos ministros. Apesar de não ter sido apresentada qualquer justificação, a ideia generalizada era de que esta saída poderia estar relacionada com a reforma administrativa que estava em curso, reforma esta que também afetava o ministério de Norberto.

Um ano antes, em 2006, no quadro da reforma administrativa aprovada, todos os ministérios tinham começado a reorganizar as suas estruturas, com base nas recomendações de um relatório realizado por uma comissão técnica, no âmbito do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE). O PRACE estava dividido em duas fases: reforma das macroestruturas do Estado, ou seja, dos serviços dos ministérios, e a reforma das microestruturas, as entidades tuteladas pelos ministérios. A primeira fase ocorreu sem grandes sobressaltos, mas a segunda fase do PRACE adivinhava-se mais complicada.

Para assentar ideias, Norberto voltou à secretária e agarrou no relatório que tinha em cima da mesa. No documento, com um parecer positivo dos secretários de Estado, a comissão técnica do PRACE propunha uma redução das entidades sob tutela do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. Ainda apreensivo com a notícia que recebera, cujas implicações ainda não eram claras, decidiu marcar uma reunião nesse mesmo dia com Joana Norte, secretária de Estado do Trabalho, para discutirem as sugestões de reforma para a área do Trabalho.

Quando Joana Norte entrou no gabinete, Norberto nem se lembrou de a cumprimentar. A primeira coisa que disse foi: “Já viu quem saiu do Governo?”. A secretária de Estado percebeu que esta não seria apenas uma reunião de rotina. Joana respondeu com um aceno afirmativo e lembrou que, como acontecera durante a primeira fase, estavam a considerar fazer as mudanças sugeridas pela comissão técnica para o ministério, mas foi interrompida pelo ministro:

– Já esperava que fossem sugeridas várias mudanças, mas isto é demais. Senhora secretária de Estado, não tenho condições para avançar com esta proposta. Como vamos lidar com extinções, menos dirigentes e com a redução de pessoal? – perguntou o ministro.

Para a área do Trabalho, era aconselhada a extinção de duas entidades, a Direção-Geral da Formação (DGF) e a Direção-Geral do Emprego (DGE). A DGF era a entidade

que prestava apoio ao desenho de políticas públicas de promoção e criação do emprego e que geria a rede nacional de centros de formação da área do emprego. Segundo o relatório, a competência de apoio a políticas públicas da DGF deveria ser absorvida pelo Instituto de Relações Laborais (IRL). O IRL era responsável por financiar as medidas de apoio ao trabalho e apoiar as políticas públicas de relações laborais. O objetivo era agregar, num único instituto, toda a área do Trabalho, centralizando as áreas de suporte (Recursos Humanos, Gestão Financeira e Sistemas Informáticos, entre outros) na Secretaria-Geral do Ministério. Os centros de formação deveriam ser separados da área do Trabalho, integrando outro instituto. Para a DGE, cuja função era apoiar a definição de políticas de emprego público, tratava-se da conclusão da transferência de competências para o IRL, finalizando assim um processo que durava há alguns anos.

Um dos pontos principais da proposta da comissão técnica era a transferência dos trabalhadores das áreas de suporte das entidades a serem extintas para a Secretaria-Geral do Ministério. Isto significava que os trabalhadores dos Recursos Humanos e Contabilidade da DGF e da DGE, por exemplo, não iriam transitar para o IRL, mas sim para a Secretaria-Geral. No papel, tratava-se de uma recolocação dos trabalhadores, mas Norberto sentia que “politicamente falando” seria mais uma arma contra o ministro – a “recolocação” podia ser facilmente confundida pelos funcionários com eliminação de postos de trabalho.

– Na primeira fase seguimos à risca o plano da comissão. Mas agora não podemos fazer o mesmo. São reformas a mais. O que nos estão a sugerir é a morte do artista, que o diga a ministra que saiu hoje. Se eu avanço com isto, a próxima notícia vai ser sobre mais um membro do Governo que não terminou o mandato – disse o ministro.

A reunião chegou ao fim sem que fosse tomada uma decisão. No entanto, tempo não era um luxo que o ministro tivesse e duas coisas eram certas: deixar tudo na mesma não era opção porque todos os ministérios estavam a fazer alterações, existindo indicações expressas para a reforma ser transversal a todos os ministérios; por outro lado, o ministro arriscava-se a não concluir o mandato se a mudança fosse demasiado drástica.

A decisão tomada acabou por ser uma fusão das três entidades: a Direção-Geral da Formação, a Direção-Geral do Emprego e o Instituto de Relações Laborais. Da fusão iria nascer o Instituto Nacional do Trabalho (INT), um organismo único para a área do Trabalho. E, depois de conversas com o diretor-geral da DGF, Norberto decidiu não separar a gestão dos centros de formação, transitando todas as competências da DGF para o novo INT. O IRL deveria “emprestar a casa” para o novo instituto e a nomeação de António Henriques, até agora presidente do IRL, era a escolha do ministro para o liderar.

Porém, a informação oficial sobre o processo era escassa. O boato passou a alimentar as ansiedades dos trabalhadores sobre a extinção de postos de trabalho. Falava-se de números, mas nunca ninguém os confirmava ou desmentia. O segredo entre os políticos e os dirigentes, acerca do processo de reestruturação, era tido como a fórmula mágica para a sua aceitação.

Meses depois, já era oficial. Em 2008, iria nascer o Instituto Nacional do Trabalho. A publicação do decreto-lei informava que “são extintos, sendo objeto de fusão (...) a Direção-Geral da Formação e a Direção-Geral do Emprego (...) sendo as suas atribuições integradas no Instituto Nacional do Trabalho”.

Novo nem sempre é melhor

Após meses de incertezas e devaneios, passava pela cabeça de Carolina uma infinidade de cenários. Tinha acabado de esticar as pernas no sofá quando reparou na notificação que tinha surgido no portátil: um *e-mail* para se apresentar no Edifício 1, na Rua de São João, Porto, no dia 5 de janeiro de 2008. Era a confirmação pela qual tinha esperado todos aqueles meses e, agora que chegara, estava mais nervosa do que nunca. Sabia que a partir da manhã seguinte tudo seria diferente – abandonaria a DGF e começava uma nova aventura no recém-criado INT. O núcleo seria outro e o local de trabalho também. Ainda por cima, tudo o que sabia desta nova mudança era que tinha de se apresentar no “Edifício 1”.

Na manhã seguinte saiu de casa às sete em ponto, meia hora mais cedo do que o normal. O edifício que procurava era um prédio enorme com “Instituto Nacional do Trabalho” por cima da porta de entrada. A entidade era a nova coqueluche do PRACE, sendo, nas palavras de um membro do ministério, “um exemplo do compromisso deste Governo com uma Administração Pública mais racional, moderna e próxima dos cidadãos”.

Depois de estacionar o carro, dirigiu-se para a porta de entrada num passo lento, enquanto procurava alguma cara conhecida. Os trabalhadores do IRL, que já conheciam a casa, subiam as escadas e iam para o seu local de trabalho, mas havia no átrio cerca de 60 pessoas de ar perdido, sem saber para onde ir. Carolina fazia parte deste grupo de novos trabalhadores que entravam no edifício pela primeira vez. No meio do grupo, encontrou Daniel, um colega na antiga DGF, e dirigiu-se para ele em passo apressado:

– Viva... sabes onde é a sessão de boas-vindas? – perguntou Carolina.

– Sabes tanto como eu... Não está aqui ninguém para nos receber, nenhuma indicação para onde ir...

O barulho de passos a descer as escadas interrompeu a conversa. Os dirigentes das direções chegaram para receber os trabalhadores. Parados no último degrau chamaram: “Pessoal de Planeamento, venham comigo, por favor!”, “Quem é de Assuntos Jurídicos? Acompanhem-me”. Carolina e Daniel, incrédulos pela cena que se desenrolava à sua frente, aguardaram até que chamaram os seus núcleos, Recursos Humanos e Coordenação Nacional, respetivamente.

Cada piso do INT passou a ser uma direção. Como foi decidido não recolocar nenhum trabalhador dos serviços de apoio na Secretaria-Geral do Ministério, foram todos integrados na Direção de Apoio Geral. Era nesta direção que Carolina passaria a trabalhar, juntamente com os seus colegas de Recursos Humanos, para além de

outras áreas, como os Sistemas de Informação e a Gestão Financeira, agora chamados de núcleos. Da mesma forma, o piso onde trabalhava Daniel era agora o piso da Direção do Trabalho.

Momentos depois, Carolina subiu as escadas, seguindo a sua nova chefe, Marta de Sousa, até ao gabinete. Os quatro novos elementos do núcleo seguiram silenciosos pelo corredor, na expectativa de que a sua nova dirigente quebrasse o gelo. No entanto, Marta só falou, com tom altivo, à porta do gabinete:

– Aqui é o Núcleo de Recursos Humanos. Estão quatro secretárias vazias, decidam quem fica com qual. Junto à janela está o Dr. João Brito, na secretária à frente a Dra. Luísa Costa e ao lado a Dra. Lurdes Campos, os vossos colegas. Arrumem as vossas coisas e daqui a uns minutos já fazemos uma pequena reunião.

A entrada no gabinete foi acompanhada por um tímido “bom dia”. Carolina apenas conhecia Isabel, que transitava consigo da extinta DGF. Os dois outros colegas vinham da Direção-Geral do Emprego, pelo que o Núcleo de Recursos Humanos era agora um misto de diferentes culturas organizacionais, todas debaixo do mesmo teto.

Os primeiros meses de vida no Instituto Nacional do Trabalho serviram para os trabalhadores se ajustarem à nova realidade. O Conselho Diretivo (CD) tinha decidido que as direções deveriam tentar não misturar trabalhadores de organizações diferentes, para facilitar a integração. Por exemplo, a Direção do Trabalho era composta, exclusivamente, por trabalhadores da DGF. A opinião geral era de que esta seria a melhor opção para evitar um choque de culturas demasiado brusco, mantendo o funcionamento das antigas organizações – agora direções – como que em silos. No entanto, devido à opção do ministro em fazer transitar também os trabalhadores dos serviços de apoio, havia direções (como a de Carolina) que albergavam trabalhadores vindos da DGF e da DGE, que se juntavam aos do IRL. Os que não sabiam ao certo ainda onde iriam ser colocados (pelas baixas qualificações ou por cumprirem tarefas que foram automatizadas) iam para um pequeno núcleo responsável pelo arquivo.

A nova realidade não era muito diferente daquela que existia antes da fusão. Era como se antigos organismos tivessem mudado de local e fossem agora direções, distribuídos por diferentes pisos. A primeira vez que Carolina reparou nesta situação foi quando Daniel a convidou para almoçar. Antes de sair do edifício, Carolina recebeu uma mensagem que dizia “10 minutos e já desço”, mas, como não gostava de esperar, decidiu ir conhecer o terceiro piso, onde Daniel trabalhava. Ao percorrer o corredor sentiu que voltava ao antigo edifício da DGF. Ia lendo as placas na parede “Direção do Trabalho”, “Coordenação Nacional” e rapidamente viu que aquele piso não era do Instituto Nacional do Trabalho, era afinal o piso da Direção-Geral da Formação. À hora do almoço, as caras conhecidas que iam saindo dos gabinetes encheram Carolina de nostalgia.

Enquanto se dirigiam para o exterior do edifício, Carolina e Daniel trocaram impressões sobre o novo ambiente de trabalho:

– Mudaram as paredes e o edifício, mas, de resto, está tudo igual – disse Carolina esboçando um sorriso.

– Para nós, nada de novo. As pessoas são as mesmas. É como se nunca tivesse saído da DGF.

– Um mundo à parte aqui no terceiro, estou a ver. Bem, onde vamos almoçar?

– Os meus colegas da Direção do Trabalho falaram-me de um café aqui perto, mas não me lembro do nome. O chefe deles é do IRL e costumava ir lá – disse Daniel.

– Como assim, do IRL? Então, mas as chefias não ficaram na mesma? – perguntou Carolina.

– O antigo chefe da Direção do Trabalho da DGF, quando começaram a falar da extinção da entidade, pediu a reforma. E, pelos vistos, não foi o único. Aconteceu o mesmo noutros lados.

– É verdade, tenho alguns processos para tratar de reformas antecipadas. Só que são situações tão diferentes como o dia para a noite. Uns têm um vínculo de trabalho, outros têm outro... uma complicação. Mas, vamos ver se nos despachamos a encontrar um sítio, se não nem almoçamos.

Acabaram por encontrar a Cantina 33, um restaurante não muito longe do edifício. Sendo ambos criaturas de hábitos e satisfeitos com o almoço, combinaram que iriam repetir o encontro, para continuar a tradição que traziam dos tempos da DGF.

De regresso ao trabalho, Carolina continuou a sua atividade diária de navegar pelo meio de números e folhas de cálculo. As reformas antecipadas não eram as únicas situações que tinha de tratar. Andava a reorganizar os mapas de pessoal do INT, que reunia duas entidades, a DGE e a DGF, cujos trabalhadores tinham o regime jurídico público, e o Instituto de Relações Laborais, onde os trabalhadores tinham contratos de trabalho individuais. Todos eram “funcionários públicos”, mas os vencimentos e os subsídios eram muito diferentes. Em algumas situações, trabalhadores com as mesmas funções, dentro da mesma direção, podiam ter uma diferença salarial de quase 600 euros. Exemplo disso era a diferença entre o vencimento de Carolina, vinda da DGF, e o de Luísa Costa, trabalhadora da casa, ou seja, do antigo Instituto de Relações Laborais. Apesar de desempenharem as mesmas funções, e serem ambas assistentes técnicas, Luísa tinha um salário de quase 1200 euros, 400 euros mais do que Carolina. Carolina tentava ignorar o facto, apesar de terem a mesma experiência. Sabia que tinha um trabalho a fazer e que nenhuma das duas tinha culpa da diferença de vencimentos.

E não faltavam rumores de “os colegas do IRL ganham quase o dobro daquilo que nós ganhamos”. Quando os rumores não eram sobre quem ganhava mais, ouvia-se pelos corredores que “o pessoal das Direções-Gerais não pode ser despedido... Se forem reduzir trabalhadores vê-se logo quem é que vai para a rua...”. Este burburinho em torno da fusão não era novo, nem tinha uma única causa: remunerações, competências e culturas diferentes, agora conviviam no mesmo local de trabalho. Desde que tinha sido publicada, em Decreto-Lei, a decisão de criar o INT, os trabalhadores tinham mais dúvidas do que garantias.

Um pau na engrenagem

Em abril, o ministério decidiu criar uma linha de financiamento de apoio ao empreendedorismo. A intenção foi comunicada ao CD, para que o INT fizesse o projeto sobre a viabilidade e a operacionalização da nova linha de crédito, implementando-a posteriormente. Esta medida não estava prevista aquando da criação do INT, pelo que a sua operacionalização implicava alguma flexibilidade da estrutura para permitir o envolvimento de várias direções.

O CD marcou uma reunião com as duas direções que iriam elaborar o plano para o novo apoio. Convocou os dirigentes da Direção de Apoio Geral e Direção do Trabalho. O objetivo era fechar as linhas de crédito de apoio ao empreendedorismo em funcionamento e agregar todas num único apoio. Na reunião ficou combinado que a Direção de Apoio Geral iria identificar a verba necessária, negociar o financiamento e criar uma ferramenta *online* para a linha de crédito. A Direção do Trabalho iria definir as condições de acesso aos financiamentos. Estava previsto apresentarem o plano de implementação em maio de 2009, pelo que tinham sensivelmente um ano para o preparar.

As direções regressaram ao seu trabalho diário. Havia mais a fazer para além do estudo da implementação, mas foram agilizando internamente aquilo que lhes tinha sido pedido. A Direção do Trabalho começou a preparar uma revisão da legislação para perceber que critérios poderiam ser estabelecidos ao abrigo da lei. Como todos os trabalhadores da direção eram ex-DGF, sendo uma das suas principais funções a revisão de legislação sobre o emprego, o CD achou que esta seria a equipa adequada para definir critérios justos e legais.

Já a Direção de Apoio Geral decidiu dividir as tarefas pelos Núcleos da Gestão Financeira e dos Sistemas de Informação. O Núcleo da Gestão Financeira optou por fazer um apanhado de todas as linhas de crédito que ainda estavam ativas na área do empreendedorismo. Naquela altura, cinco meses após a fusão, não tinham revisto nenhuma das medidas que o IRL tinha, antes de ser redenominado INT. Uma breve pesquisa na plataforma IDEIA+ mostrou que estavam ainda a decorrer o Programa de Microcrédito, o Apoio ao Empreendedor Jovem e uma outra linha de crédito de apoio a PME's. No total, tinham cerca de três milhões de euros em apoios ao empreendedorismo e, uma vez que a orientação foi no sentido de criarem “um único apoio”, decidiram alocar este fundo, na globalidade, ao novo apoio. Esta opção era a mais pacífica. Não seriam precisos grandes malabarismos para a incluir no orçamento de 2009, ficando ainda com espaço para receber uma participação europeia, caso surgisse a oportunidade. Em outubro, cinco meses depois de começarem a trabalhar no projeto, já tinham a verba definida e estavam prontos a negociar o financiamento. O exercício

da definição da verba não era uma simples soma do que já tinham. Seria preciso renegociar os termos e condições do financiamento, através da Banca – uma dificuldade menor, pois tinham uma base dos contratos anteriormente feitos. Mas, até ao final do ano, como já tinham uma ideia do que iriam negociar, deixaram o plano de lado até fecharem as contas do ano. Só esta tarefa já lhes dava trabalho mais do que suficiente.

Até ao fim de 2008 o projeto prosseguiu sem problemas. Todos estavam ocupados com várias tarefas para além do plano de implementação da linha de crédito. O Núcleo de Sistemas de Informação, por exemplo, ainda andava a migrar todos os diferentes sistemas, de cada entidade extinta, para um único. Decidiram que o *site* da linha de apoio ao empreendedorismo iria basear-se na plataforma IDEIA+, mas precisavam que os seus colegas lhes comunicassem o que deveria ir para a plataforma.

Um mês antes da data combinada para a apresentação do projeto, o Núcleo de Sistemas de Informação enviou um *e-mail* para o Núcleo de Gestão Financeira e para a Direção do Trabalho a pedir os dados para carregar na plataforma. Os técnicos da Direção do Trabalho tinham acabado umas semanas antes de rever a legislação e detalhar os critérios de acesso ao financiamento que deveriam ser escolhidos, redigidos com o maior cuidado, quase como que desafiando qualquer jurista a descobrir um erro na proposta.

Já o Núcleo de Gestão Financeira enviou a proposta com as verbas a alocar, os critérios de acesso ao financiamento e tudo o que seria preciso para operacionalizar a linha de crédito.

O Núcleo de Sistemas de Informação remeteu tudo para a Direção de Apoio Geral. Ao rever a informação, porém, a dirigente da direção reparou que os critérios da área financeira eram diferentes e inconciliáveis com os critérios de acesso ao novo apoio definidos pela Direção do Trabalho. As diferenças entre as propostas não possibilitavam a harmonização dos critérios para introduzir na plataforma, pelo que foi necessário pedir uma reunião extraordinária ao CD. O facto de estarem separados não só por entidades, mas também por pisos, dificultava a comunicação. No entanto, este distanciamento evitou que algum confronto pudesse surgir, pois os dirigentes em causa mal se conheciam ainda.

Já na reunião, os dirigentes do Trabalho e do Apoio Geral sentaram-se em lados opostos da mesa, olhando de esguelha um para o outro. A troca de comentários começou em resposta à pergunta do presidente: “Por favor, façam um ponto de situação do projeto”. Marco Silva, da Direção do Trabalho, fez questão de “voltar um ano atrás” e de explicar que “a sua função era definir os critérios de acesso à nova linha de crédito, com base nos apoios antes existentes”. A resposta de Marta de Sousa foi imediata, interrompendo a explicação do colega: “Disseram-me para fazer como fazíamos no IRL e foi exatamente isso que fizemos”. Fez-se silêncio até nova intervenção do presidente, António Rodrigues. Eram precisas soluções para avançar com a linha de crédito. O presidente decidiu levar a proposta do Núcleo da Gestão Financeira, apresentada pela dirigente do Apoio Geral, para a frente e fazer a sugestão ao ministro.

Boa sorte...

A nova linha de crédito tinha criado bastante expectativa dentro do Governo e junto dos parceiros sociais. O ministro Norberto Pires considerava que a proposta que recebera era perfeita para ser uma das bandeiras para a recandidatura do Governo. Faltava apenas um ano para as eleições e Norberto rapidamente a reencaminhou para o primeiro-ministro.

No entanto, o *feedback* do gabinete do primeiro-ministro não foi animador. Os critérios de acesso à nova linha eram desajustados face à proposta para o novo apoio, apenas tinham considerado o acesso de microempresas, e o enquadramento legal estava desatualizado, já que tinha sido publicada uma diretiva nova sobre a matéria. Nas condições apresentadas, a nova linha de crédito nunca poderia ir para a frente, deixando o INT, um dos maiores institutos criados pelo PRACE, numa posição delicada.

Havia que assumir responsabilidade. Norberto Pires apressou-se e o CD, na figura do seu presidente, foi um dos responsabilizados pelo falhanço da proposta. O desgaste da imagem dos membros do CD levou a que, nas semanas seguintes, decidissem renunciar ao cargo.

Vanda Lopes, trabalhadora da casa há quase 15 anos, foi a nomeada para ocupar o cargo de presidente. Apesar de ter trabalhado a maior parte da carreira no antigo Instituto de Relações Laborais, tinha passado cinco anos como técnica superior na extinta Direção-Geral da Formação. Sendo alguém que já tinha estado em ambos os organismos, nunca teve qualquer tipo de problema em relacionar-se com todos.

O ministro, desta vez, procurou escolher alguém capaz de unir as várias “fações”. Mas este não era o único desafio: o Governo não tinha desistido por completo de apresentar a nova linha de crédito e precisava de resultados rapidamente. A nova presidente tinha uma montanha para escalar.

Em primeiro lugar, era preciso fazer controlo de danos. A reputação administrativa do INT tinha sofrido um golpe, o que colateralmente afetava a própria reforma do PRACE, que a oposição explorava, por ser uma das bandeiras do Governo para a sua reeleição. Era preciso mostrar que a criação do INT não tinha sido um tiro ao lado e que este instituto representava, de facto, uma melhor Administração Pública. Mas, para isto acontecer, não bastava dar uma boa imagem para o exterior. O interior da organização também era fundamental. Esta era a segunda missão: tentar sarar as feridas internas de um processo de fusão longo e doloroso, assente em diferentes microculturas, remunerações e estatutos de emprego público.

A passagem de testemunho entre presidentes foi algo caricata. António Rodrigues, após apresentar a “situação tenebrosa” do instituto, deixou uma mensagem à sua sucessora: “Boa sorte”.

O desafio não era fácil. Vanda conhecia, enquanto técnica, as guerras de uns e de outros, os problemas de funcionamento interno, os trabalhadores desmotivados e inseguros quanto à continuidade do seu trabalho, o Governo a pedir resultados com *timings* políticos, dificilmente conciliáveis com os *timings* técnicos... Uma quantidade de problemas que não tornavam apetecível o cargo de presidente do INT. Mas, para Vanda, a questão era pessoal. Tinha dedicado uma importante parte da sua vida à área do trabalho e não estava disposta a deitar a toalha ao chão. A primeira medida que tomou foi reunir com todos os trabalhadores do INT. Não apenas com os dirigentes, mas com todos, desde o assistente operacional até ao vice-presidente. O objetivo era pôr as cartas todas na mesa, explicando, de forma transparente, os problemas do INT, e garantir o comprometimento de todos para os resolver.

Num dos auditórios do edifício, perante todo o instituto, procurou explicar a necessidade de trabalharem em prol de um único objetivo: “promover e criar emprego de qualidade em Portugal”. Tentou apelar ao sentimento de dever público junto dos trabalhadores, apesar de assumir as diferenças existentes entre todos. A frontalidade e abertura da nova presidente foi um momento nunca visto pelos presentes. Acreditavam em alguém que pela primeira vez falou sobre as dificuldades e os problemas dos trabalhadores. Apesar de alguns não se sentirem motivados, não estavam destruídos. Outros vestiram a camisola do serviço público e viram na colega Vanda, agora presidente, uma esperança.

Casos Pedagógicos
sobre a Administração
Pública Portuguesa
é um projeto
dinamizado pelo
IPPS-Iscte