



# **Estudo de Organização Interna do Jardim Botânico da Universidade de Lisboa**

Ignacio García Pereda,  
Engenheiro Silvicultor

Lisboa  
Versão Maio 2007

## **Agradecimentos (Versão Abril 2006)**

Um relatório como este deve muito a um grande número de pessoas.

E antes de tudo a Raquel Barata, que foi a “importadora” da ideia do Serviço de Voluntariado Europeu no Jardim Botânico, e sem a qual eu nunca teria tido o privilégio de nele trabalhar durante seis meses. Que no relatório encontre a expressão do meu profundo agradecimento.

Os meus agradecimentos vão também para Alexandra Escudeiro e Maria Amélia Loução, as minhas coordenadoras, que me ajudaram a libertar a minha carga tipicamente arrogante. Quero igualmente agradecer a todas as pessoas que fizeram comentários críticos das primeiras versões, como Sara Nisa, Joana Pinho, Fernando Catarino, Ana Santos, Lorena Alegre, Ana Catarina Mateus...

A minha gratidão também se dirige, evidentemente, a todos os meus colegas do Jardim Botânico, investigadores, técnicos, vigilantes e jardineiros. Todos me ajudaram na realização deste relatório, com as conversas que tivemos ao longo das pesquisas feitas em comum. E o meu apreço por Lúcio Carvalho, que me abriu a porta da sua casa.

Mas este relatório também deve muito aos meus pais, que sempre me apoiaram, aos meus amigos de Lisboa, que me acompanharam sempre nesta cidade única, e a Helena, que sempre trabalhou para que a distância não significasse nada.

## **Agradecimentos (Versão Maio 2007)**

O presente trabalho que retrata, numa visão descritiva, algum das características e dos problemas do Jardim Botânico da UL, foi elaborado no quadro de uma Bolsa Europeia de Voluntariado Europeu. Não decorrendo directamente dos objectivos da Bolsa constitui, no entanto, uma obra de interesse para aquelas pessoas preocupadas pela saúde e o futuro de esse espaço único da cidade de Lisboa.

Durante alguns meses, o relatório, assinado como produto do MNHN, era acessível desde o Site Internet do Grupo Cidadania Lisboa. Por enquanto, em Março de 2007, a pedido de Doutora Maria Amélia Martins-Loução, foi solicitado ao Grupo o favor de *retirarem do mini-site o documento, que foi divulgado sem autorização prévia da Instituição em causa.*

*Pela falta de rigor e de análise criteriosa, um trabalho da sua exclusiva responsabilidade não permite nem dá o direito de usar os logos institucionais do Jardim.*

Assim, é com prazer que deixamos os nossos agradecimentos aos membros do Grupo Cidadania Lisboa, que nos cederam a oportunidade de divulgar o nosso trabalho com a sua protecção, e acreditaram que este documento é um trabalho minimamente sério. Esta edição 2007 só foi possível graças à gentileza de um grupo de pessoas que acreditam profundamente na participação dos cidadãos de Lisboa.

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>METODOLOGIA</b> .....	8
Análise SWOT .....	8
Entrevistas .....	11
<b>CONTEXTO DO ESTUDO</b> .....	14
O JB, um património universitário .....	14
Os Estatutos de 2003 .....	16
<b>RESULTADOS DA ANALISE SWOT</b> .....	17
<b>Pontos Fortes</b> .....	17
<i>Maior justiça; respeito pelos trabalhadores, casas de função</i> .....	17
<b>Pontos fracos</b> .....	20
<i>O modelo de liderança</i> .....	20
<i>Incumprimento dos Estatutos</i> .....	25
<i>Recursos Humanos (RRHH)</i> .....	27
<i>Comunicação interna</i> .....	30
<i>Gestão do Conhecimento</i> .....	32
<b>Oportunidades</b> .....	34
<i>Desenvolvimento de abordagens participativas</i> .....	34
<i>Maior implementação de parcerias</i> .....	39
<b>Ameaças</b> .....	44
<i>Perda do tradicional carácter humanista do JB</i> .....	44
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	47
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	48
Anexo 1. Lista de pessoas entrevistadas .....	53
Anexo 2. Estatutos de MNHN da UL .....	58
Anexo 3. Organização do JB-MNHN .....	64
Anexo 4. Quadro de funcionários do MNHN-JB .....	67
Anexo 5. Quadro de colaboradores do MNHN-JB Erro! Marcador não definido.	

**Anexo 6. CV do autor** .....Erro! Marcador não definido.

## **Boxes**

Box. A entrevista é mais uma arte do que uma técnica.....	11
Box. O Complexo Museológico da Politécnica .....	14
Box. A precariedade das colecções universitárias.....	15
Box. Artigo 8.º dos Estatutos.....	22
Box. Artigo 8.º dos Estatutos.....	23
Box. A dificuldade de gerir uma instituição.....	24
Box. Artigos 10.º e 12.º. dos Estatutos .....	25
Box. Ética e denúncia de comportamentos não-éticos. ....	26
Box. Investir no capital humano: O <i>coaching e o mentoring</i> .....	28
Box. Financiamento Europeu para captar Bolseiros Estrangeiros .....	29
Box. A Comunicação Interna e o Poder .....	31
Box. Criação dum blog, o BlognoBotânico.....	32
Box. Criação dum anuário dos antigos funcionários e colaboradores.....	33
Box. A Comunicação Interna e a Participação .....	36
Box. As crianças como cidadãos plenos.....	40
Box. O espaço da cantina .....	42
Box. Os convívios no JB. ....	44

## Índice de Abreviaturas

CML : Câmara Municipal de Lisboa  
CTC: Comissão Técnico Científica  
DBV :Departamento de Biologia Vegetal  
EUA: Estados Unidos de América  
FATAL : Festival Anual de Teatro Académico de Lisboa  
FC: Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa  
GAI : Gabinete de Apoio à Investigação  
GAC : Grupo de Acção Comunitária  
I&D: Investigação e Desenvolvimento  
JB: Jardim Botânico  
LAJB : Liga dos Amigos do Jardim Botânico  
MB: Museu Bocage  
MMG : Museu de Mineralogia e Geologia  
MNHN: Museu Nacional de História Natural  
RRHH: Recursos Humanos  
SCTN : Sistema Científico e Tecnológico Nacional  
SEP: Serviço de Extensão Pedagógica  
SVE : Serviço de Voluntariado Europeu  
SWOT : Strength, Weakness, Opportunity, Threat  
UL: Universidade de Lisboa

Tinha de se despachar, o « Lisboa » saía daí a pouco  
e não havia tempo a perder, afirma Pereira.  
*António Tabucchi*

## Introdução

“Como não pretendo lugar algum, mesmo ínfimo, na brilhante falange das reputações contemporâneas, é por isso que, estando de fora, posso como ninguém avaliar a figura, a destreza e o garbo ainda dos mais luzidios chefes do glorioso esquadrão. Posso também falar livremente. E não é esta uma pequena superioridade neste tempo de conveniências, de precauções, de reticências – ou digamos a coisa pelo seu nome, de hipocrisia e falsidade.”  
(**ANTERO DE QUENTAL, 1865**)

Este relatório nasce de uma necessidade orgânica: comunicar as reflexões da minha experiência e da minha observação da gestão e do funcionamento do JB, depois de ter tido o privilégio de nele trabalhar como bolsheiro do Serviço de Voluntariado Europeu durante seis meses.

Qualquer processo de mudança deve ser conduzido com conhecimento da estrutura e dos mecanismos de regulação do sistema e dos actores (**FRIEDBERG, 1995**). Recordando **CROZIER (1987)**, podemos dizer que a sociedade não se altera por decreto reformador, pressupondo, antes, um trabalho explícito sobre a mudança de mentalidades (abordagem cultural).

Este processo de mudança organizacional tem algumas especificidades no caso da administração pública; parte dos centros de decisão são exteriores à própria organização. Importantes aspectos como o orçamento, a estrutura orgânica, o estatuto dos trabalhadores, as carreiras são, em regra, definidos pelo Ministério ou pela Reitoria da UL.

### Objectivos

As rotinas de avaliação são parte integrante dos processos de gestão e de regulação das instituições contemporâneas, fornecendo um conjunto de indicadores disponíveis para consulta pública e construindo momentos de reflexão e de confronto entre um olhar interno e um olhar externo (**NÓVOA, 2006**). Um relatório deste tipo necessita de actualizações periódicas. Só assim será possível obter uma optimização progressiva do trabalho a que hoje se dá forma.

# Metodologia

## Análise SWOT

No processo de elaboração de um plano estratégico é essencial a identificação pela Direcção de um quadro de ameaças, oportunidades, forças e fraquezas de maior importância que o Jardim possa enfrentar, na tentativa de alcançar as suas metas. Isto pode ser feito utilizando-se a chamada análise SWOT (MANKETELow, 2002).

A análise SWOT é uma ferramenta que surgiu no final dos anos 60; o seu objectivo é identificar os assuntos-chave e facilitar uma abordagem estratégica. É utilizada no desenvolvimento de um plano estratégico ou no planeamento de uma solução para um problema, depois de se ter analisado o ambiente externo. Porque se concentra nas questões com maior impacte potencial, a análise SWOT é especialmente útil quando há pouco tempo disponível para analisar uma situação complexa. Serve para identificar e analisar as forças (*Strengths*) e fraquezas (*Weaknesses*) da organização (aspectos internos), assim como as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) reveladas na análise do ambiente externo.

A análise SWOT categoriza os factores internos como forças ou fraquezas. Uma força ou ponto forte é um aspecto interno capaz de melhorar a situação da organização. Inclui a sua capacidade e *expertise*, os seus bens, as suas capacidades competitivas, etc. Uma fraqueza ou ponto fraco é um aspecto interno, um factor de vulnerabilidade para a organização, ou seja, algo que não foi correctamente realizado, ou mesmo uma falha estrutural ou incapacidade funcional da mesma. Pode relacionar-se com deficiências em áreas de *expertise*, falta de meios humanos, materiais ou tecnológicos, etc. Os pontos fracos podem ter menor ou maior gravidade, consoante sejam ou não compensados por alguns pontos fortes. Em suma, esta análise do ambiente interno da organização consiste na identificação dos aspectos mais importantes que a caracterizam e lhe conferem uma situação de vantagem ou desvantagem para a implementação de uma estratégia (TEIXERA, 1998). Traduz-se neste modo no estudo dos vários aspectos relativos à estrutura e cultura organizacional, ao pessoal, ao marketing, à produção, aos recursos financeiros, à imagem da organização, etc.

Na análise do ambiente externo oportunidade é uma condição que pode melhorar o desempenho da organização e facilitar o cumprimento da sua missão. São especialmente importantes as oportunidades que se conjugam com os recursos da organização e que podem surgir de evoluções conjunturais como mudanças de tecnologia, mudanças na política governamental ou mudanças no perfil da população ou nos estilos de vida. Uma ameaça é uma condição ambiental que pode destabilizar a situação da organização, como por exemplo, novas regulamentações que tornem a actividade mais difícil. A análise SWOT tem, assim, em consideração a interacção entre a organização e o seu ambiente externo, e a forma como essa interacção afecta a concretização dos seus objectivos.

O ambiente interno deveria poder ser controlado pelos dirigentes da organização, já que ele é o resultado de estratégias de actuação definidas no seu seio. Já o ambiente externo está totalmente fora do controlo da organização, o que não significa que não seja útil conhecê-

lo. Apesar de não se poder controlá-lo, pode-se monitorizá-lo e procurar aproveitar as oportunidades da maneira mais ágil e eficiente, evitando as ameaças.

A análise SWOT deve ser realizada de maneira formal uma vez por ano, mas as informações mais importantes devem ser constantemente monitorizadas.

Como usar então, a análise SWOT (ou TOWS, caso se opte por começar por identificar os pontos fracos, para os eliminar)?

Alguns autores consideram que devemos colocar questões específicas, por exemplo, as constantes do Quadro seguinte:

CAPACIDADES DE GESTÃO	CAPACIDADES DE PROGRAMAÇÃO	CAPACIDADES DE FINANCIAMENTO
<p>-Estrutura organizacional: A estrutura organizacional facilita ou dificulta o livre fluxo de informação? E as actividades receptivas ao cliente?</p> <p>-Planeamento: Foram feitos planos exequíveis de longo e curto prazo, com a colaboração do pessoal e da comunidade?</p> <p>-Coordenação: De que forma os departamentos da organização cooperam e se coordenam uns com os outros?</p> <p>-Pessoal: Os papéis das pessoas são claros? O pessoal recebe formação e feedback para garantir um desempenho elevado?</p> <p>-Supervisão: O pessoal reúne-se regularmente com um supervisor? As pessoas entendem o papel deste como de assistência, orientação e apoio?</p> <p>-Formação: Há uma avaliação regular das necessidades de formação?</p> <p>-Gestão do sistema de informação: Os gestores dispõem de informação precisa sobre o progresso feito até a concretização dos objectivos?</p>	<p>-Capacidade: Qual é a capacidade potencial do programa para prestar serviços? O nível actual de actividades corresponde a essa capacidade?</p> <p>-Qualidade: Como pode melhorar a qualidade do programa? Qual o nível de satisfação dos clientes?</p>	<p>-Auto-financiamento: Qual o nível actual de auto-financiamento?</p> <p>-Fontes de financiamento externas: Quais as fontes actuais de financiamento? Estas fontes são estáveis?</p>

Fonte: Adaptado de *Management Sciences for Health and Unicef (1998)*

A informação assim recolhida ajuda a desenvolver uma estratégia que assenta nos pontos fortes e nas oportunidades para reduzir os pontos fracos e as ameaças, para alcançar, assim, os objectivos da organização.

Nesta análise, a qualidade do resultado depende do envolvimento de vários intervenientes, de forma a recolher diversos pontos de vista. Convém, assim, recolher informação não só junto da gestão de topo, mas também junto das várias partes interessadas (funcionários, visitantes, parceiros estratégicos e outros), utilizando, designadamente, entrevistas, questionários e reuniões de *brainstorming*.

É ainda necessário não esquecer que esta **análise é subjectiva**. Por isso é, segundo **HUSSEY (2000)**, uma análise **limitada**, já que a avaliação a fazer deve assentar, tanto quanto possível, numa análise objectiva.

## Entrevistas

O desenvolvimento das ciências sociais e o alargamento correlativo dos conhecimentos atraíram a atenção para a complexidade da acção humana. Para esta abordagem em profundidade do ser humano, a entrevista tornou-se um instrumento primordial.

A utilização da entrevista pressupõe que o investigador não dispõe de dados “já existentes” mas que deve obtê-los. Porém, se o objectivo é compreender práticas, importa delimitar o modo como os actores as organizam subjectivamente e as valorizam, mas importa igualmente considerar relações sociais que tenham efeitos independentes da consciência dos actores (**BOURDIEU et al., 1968**).

A observação e o estudo de documentos constituem dados privilegiados, mas que nem sempre são utilizáveis por diversas razões: não dispomos de documentos oficiais fiáveis, a observação seria excessivamente dispendiosa... Por outras palavras, a entrevista proporciona informações certamente parciais, mas que conservamos por serem as mais acessíveis.

### Os fundamentos do método

Como novo instrumento de observação, a entrevista é análogo ao modelo científico importado das ciências exactas. O papel do entrevistador, numa óptica semidirectiva, pode ser delimitado nestes termos: segue a linha de pensamento do seu interlocutor, ao mesmo tempo que zela pela pertinência das afirmações relativamente ao objectivo da pesquisa, pela instauração de um clima de confiança e pelo controlo do impacte das condições sócias da interacção sobre a entrevista. Este tipo de atitude deriva mais da arte do que das técnicas.

Box. A entrevista é mais uma arte do que uma técnica

“A entrevista apresenta um tipo de comunicação bastante particular. É suscitada e pretendida, por um lado, e mais ou menos aceite ou sofrida, por outro. Possui uma finalidade precisa e põe em presença indivíduos que, em geral, não se conhecem.

Cada pessoa tem já os seus hábitos, as suas atitudes perante os seus semelhantes: circuitos de fuga ou de recuo, consoante se sente mais ou menos vulnerável, ou sente o vizinho como mais ou menos temível. Cada pessoa elabora, assim, para viver, um sistema mais ou menos consciente de protecção contra o que provém dos outros, os ricos de influência, de curiosidade ou de apego. Em resumo, uma autêntica camuflagem transforma as nossas relações com os nossos semelhantes em diálogos de surdos.

Os bloqueios, habituais na existência quotidiana, devem desaparecer o mais possível durante o tempo privilegiado da entrevista. Conseguí-lo cabe ao inquiridor. A entrevista é geralmente concebida quer sob um aspecto puramente técnico, como meio de obter informações, quer sob um aspecto banal ou jornalístico, como habilidade para fazer falar uma personalidade. Ora a entrevista, mesmo a mais superficial, é infinitamente complexa. Existe, indubitavelmente, uma técnica de entrevista, mas, mais do que uma técnica é uma arte.” (**GRAWITZ, 1990**)

O procedimento indutivo parte da observação do terreno; pode abrir-se a pistas de investigação muito originais. Na sua base “encontra-se uma pesquisa exploratória, fase aberta na qual o investigador se situa como um verdadeiro explorador, se familiariza com uma situação ou um fenómeno e tenta descrevê-los e analisá-los. Nesta fase aberta, o investigador, graças ao raciocínio indutivo e muitas vezes também graças a numerosos factores inconscientes ou ocasionais, faz emergir uma hipótese entre várias alternativas, coerente com o corpo de conhecimentos anteriores bem estabelecidos.” **(KETELE & ROEGIERS, 1991)**.

Quando o quadro teórico é pouco definido (o que acontece com frequência nas fases exploratórias das pesquisas), a entrevista é realizada de uma maneira menos directiva, como se indica no esquema que se segue. **(GHIHIONE & MATALON, 1978)**

Entrevista de investigação	Não directiva	Semidirectiva	Directiva
Exploração	*		
Aprofundamento	*	*	
Verificação		*	*

Na fase exploratória, o investigador tende a adaptar uma maneira de questionar muito próxima do discurso das pessoas abrangidas pelo inquérito, a ponto de, perdido nas suas observações, se arriscar a não compreender muito bem de que modo as suas descobertas contribuem para a investigação. Na fase de verificação, a posição do investigador difere: suscita afirmações que confirmam ou infirmam proposições teóricas. Além disso, se o entrevistador tem em conta interpretações que realiza em situações reais, pode decidir alterar progressivamente a configuração das entrevistas, à medida que o estudo avança, a fim de incluir cada vez mais questões que pressupõem uma análise.

A entrevista introduz uma ruptura relativamente aos hábitos de comunicação das pessoas. “A comunicação é muitas vezes ritualizada e em grande parte, feita de subentendidos, como acontece entre pessoas que se conhecem bem e que têm mais coisas em comum que não precisam de se esforçar para se compreenderem” **(BOURDIEU et al., 1968)**. Quanto maior for a distância entre os actores, mais o entrevistado terá de explicitar os seus comportamentos ou pensamentos para se fazer compreender. Esta faculdade de expressão será mais acentuada entre as pessoas que frequentam ou frequentaram meios diversificados, e daí o perigo de etnocentrismo dos investigadores, que correm o risco de sobrevalorizarem os materiais do próprio meio.

O entrevistador deve ser lúcido perante si próprio. Deve manter as distâncias relativamente às suas próprias percepções, a fim de poder captar universos de pensamento muito afastados do seu. O local deve facilitar no entrevistado a expressão do seu ponto de vista pessoal, deve responder a certas exigências mínimas (um certo isolamento para não ser ouvido pelos colegas, para não ser interrompido pelo telefone...). É possível estabelecer o momento escolhido para a entrevista (interrogar sobre as relações de trabalho imediatamente após um conflito com um colega não deixará de ter impacto), a duração da entrevista (quanto mais curta for, mais difícil será o estabelecimento da confiança).

O objecto e o objectivo da entrevista ganham sentido relativamente a uma função de investigação socialmente definida. Isto significa que questões ligadas à investigação estão subjacentes à relação entrevistador/entrevistado: quem decidiu sobre o conteúdo da

investigação? Os conteúdos são pertinentes no que respeita aos centros de interesse e ao contexto de vida da população abrangida? Quem pode tirar vantagens materiais ou simbólicas do estudo? Quem terá conhecimento dos resultados? Que pode esperar ou temer a pessoa interrogada? Estas questões não podem ser negligenciadas.

### **A selecção das pessoas interrogadas**

Nos estudos qualitativos interroga-se um número limitado de pessoas, pelo que a questão da representatividade, no sentido estatístico do termo, não se coloca. O critério que determina o valor da amostra passa a ser a sua adequação aos objectivos da investigação, tomando como princípio a diversificação das pessoas interrogadas e garantindo que nenhuma situação importante foi esquecida.

Conservam-se no essencial as variáveis que supostamente permitirão explicar a diversidade das reacções. Logo que se destaque uma certa coerência na análise e que as novas informações mais não façam do que confirmarem as anteriores, poderemos considerar que está a ser atingido um nível de saturação das informações. As escolhas em matéria de amostragem apelam à perspicácia e ao bom senso. (ALBARELLO et al, 1997)

### **O guia da entrevista**

O guia de entrevista distingue-se do protocolo do questionário (para estimular a conversa é preferível utilizar o vocabulário do entrevistado e não os termos do guia). O guia enuncia os temas a abordar com o objectivo de intervir de maneira pertinente para levar o entrevistado a aprofundar o seu pensamento ou a explorar uma questão nova de que não fala espontaneamente.

As intervenções são puramente incitativas, destinadas a não quebrarem a continuidade do discurso do sujeito.

## Contexto do Estudo

### O JB, um património universitário

Box. O Complexo Museológico da Politécnica

Actualmente, na Rua Escola Politécnica funcionam, como unidades dependentes da Reitoria e de acordo com os Estatutos da UL, dois museus – o Museu de Ciência, criado em 1985 e o Museu Nacional de História Natural, criado em 1919 (que inclui o Jardim Botânico, o Museu de Mineralogia e Geologia e o Museu Bocage), e o Instituto Geofísico do Infante D. Luis, criado em 1853. Este conjunto denomina-se « Complexo Museológico da Politécnica » (UL, 2004).

As colecções universitárias não podem ser compreendidas sem ter em conta as particularidades das Universidades nas quais são integradas. A razão é simples; desde há 450 anos que as colecções universitárias têm sido criadas, organizadas e expandidas, mas também negligenciadas e desmanteladas por professores e investigadores, no activo e na reforma, reitores, estudantes, bibliotecários, etc. Se a natureza, história e *modus operandi* das universidades não for tida em consideração, é inevitável que a complexidade das colecções se nos revele esmagadora, as razões da sua organização e existência caóticas e arbitrarias, e a sua dimensão pública muito abaixo dos padrões museológicos, considerados minimamente aceitáveis. (LOURENÇO, 2006).

Outro problema é de fundo e de complexa resolução: o papel que as colecções das universidades podem desempenhar no sistema de ensino superior não se encontra nem formulado nem compreendido. *Para que precisamos de colecções se quase ninguém as usa para o ensino e investigação? Claro que as colecções são importantes, mas quem as paga?*<sup>1</sup>

No JB, esta situação tornar-se-ia ainda mais crítica depois do incêndio da Faculdade de Ciências em 1978, e da consequente deslocalização das funções da ensino para o Campus de Campo Grande.<sup>2</sup>

□

□ A maior parte das entrevistas, para conservar o anonimato das fontes, correspondem a uma letra. Entrevista G.

□ <http://www.monblog.ch/jbotanico/?p=200601111818392>

#### Box. A precariedade das colecções universitárias

Este declínio da utilização das colecções pelos estudantes não tem uma importância leve. A Universidade de Amsterdão “privatizou” o Jardim Botânico em 1988 e actualmente tenciona transferir cerca de 14 milhões de espécimens do seu Museu de Zoologia. A Universidade Fisk, em Tennessee (EUA) anunciou muito recentemente que pretende vender dois quadros da famosa Colecção Stieglitz para com o montante da venda construir um novo edifício de laboratórios e recrutar professores e investigadores. O Reitor considerou a operação normal, um mero “realinhamento patrimonial” **(LOURENÇO, 2006)**.

Face a este panorama geral, existem duas grandes posições possíveis e legítimas. A primeira é pragmática e de impacto imediato, consistindo em admitir que as universidades não dispõem actualmente das condições mínimas, sendo o melhor colocar o património à guarda de quem pode cuidar dele, a saber, Museus, Ministérios ou Câmaras Municipais. A segunda é rejeitar soluções avulsas e de emergência e enfrentar o problema de forma coordenada e fundada em investigação séria. Compreende-se mal que investigadores e professores em ciências sociais, comunicação, informática, pedagogia, didáctica, história, e tantas outras áreas do saber, utilizem tão pouco as colecções da sua própria universidade como fonte de investigação e recurso de ensino. Analisando a experiência de alguns países europeus, é muito interessante verificar que quanto mais caminhamos na compreensão da natureza do património universitário, mais nos apercebemos que este papel pode ser tanto mais relevante quanto mais as colecções tirem partido da sua condição de *universitário*. **(LOURENÇO, 2006)**.

#### Box. O Reitor Barata Moura fala da UL

[...] desde que temos financiamento por fórmula não tem havido buracos orçamentais nem derrapagens, porque há um controlo. Temos um número significativo de investigadores, um conjunto importante museológico (Museu de Ciência, de História Natural, Jardim Botânico) e tudo isso tradicionalmente tem sido financiado por subtracção ao orçamento de funcionamento.

Temos de retirar uma fatia, 4,4 milhões de euros [ao orçamento de funcionamento]. É uma situação de grande aperto. É preciso que a fórmula reflecta adequadamente aquilo que tem de financiar.

A solução é não perder o princípio de financiamento por fórmula, mas irmos melhorando de maneira a reflectir a realidade do que tem de ser financiado.

Só com o orçamento de 2006 não vai ser possível gerir a Universidade de Lisboa. Não há onde cortar. Para ter uma ideia, 99,7 % do orçamento é para despesas associadas ao pessoal. **(BARATA MOURA, 2005)**

## Os Estatutos de 2003

Para descrever o contexto do estudo, também devemos falar no relatório do contexto processual que decorre no âmbito da definição do processo de planeamento. Deve-se analisar o enquadramento legal.

Em 2003, com a publicação no Diário da República de 3 de Junho, teve lugar uma mudança muito importante dos Estatutos do MNHN. (CF. ANEXO) Uns Estatutos de qualidade pelos quais o Museu deveria reger o seu dia-a-dia.

Antes de estes Estatutos, a direcção do JB era um cargo vitalício. A estabilidade governativa teve as suas vantagens, mas igualmente os seus inconvenientes: permitiam-se reformas, favoreceu-se também o conservadorismo e a rotina. Umas e outros dependiam muito do carácter do dirigente e, acima de tudo, das circunstâncias da época (MARQUES, 1995).

Os novos Estatutos mudaram essa condição duma maneira significativa, reduzindo os mandatos dos três directores do MNHN a 3 anos renováveis uma vez

Por enquanto, estes Estatutos gozam de um desconhecimento geral entre os trabalhadores do JB e os professores da FC. Não se regista nenhum esforço por parte da Direcção, no sentido de colocar à disposição dos funcionários e colaboradores toda esta informação. A primeira vez que o investigador deste projecto solicitou na Direcção esse texto, recebeu a versão dos Estatutos de 1992.

# Resultados da análise SWOT

## Pontos Fortes

*Maior justiça; respeito pelos trabalhadores, casas de função*

### Mobilidade e requalificação dos funcionários

As organizações públicas têm o dever de organizar e encorajar a mobilidade funcional enquanto instrumento “qualificante” (CIEUTAT & TENZER, 2000).

É hoje amplamente reconhecido que as competências são adquiridas mais facilmente com a existência de vários períodos de mobilidade; esta permite alcançar grandes objectivos, entre eles:

- Melhoria da capacidade dos funcionários para trabalharem em conjunto (aumentando a sua cultura administrativa)
- Eficácia da adaptação dos funcionários às mudanças contínuas do ambiente

A opção pela mobilidade pode explicar-se, designadamente, pelas seguintes razões:

- A procura de uma melhor remuneração;
- A existência de um bloqueio de perspectiva na sua carreira;
- A vontade de enriquecer a sua experiência profissional;
- A diluição do sentido de missão ao serviço do Estado.

É necessário fazer o inventário dos obstáculos e dos facilitadores da mobilidade (vd. Quadro)

OBSTÁCULOS	FACILITADORES
<b>O INTERESSADO</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Não ter experiência de mobilidade</li><li>• Desconhecimento de outros meios profissionais</li><li>• Medo de não estar à altura</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiência anterior conseguida através da mudança de emprego</li><li>• Conhecimento diversificado dos meios profissionais</li><li>• Desejo de ajustamento pessoal</li></ul>
<b>O SUPERIOR HIERÁRQUICO</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Paternalismo</li><li>• Ausência de experiência pessoal de mobilidade</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estilo de gestão delegativa: os subordinados são autónomos</li><li>• Experiência pessoal de mobilidade</li></ul>

*Fonte: Adaptado de (Carapeto e Fonseca, 2005)*

Esta mobilidade pode ser uma óptima maneira de captar trabalhadores, como no caso de Teresa Antunes no SEP do JB ou de Margarida Zoccoli no SEP do MB.

Outra das grandes melhorias nos RR HH do JB nos últimos tempos tem sido a mudança de atitude da Direcção do JB a propósito da “requalificação dos funcionários”. Ao longo do actual mandato foram finalmente ouvidas uma série de queixas por parte de alguns funcionários, que até esse momento eram qualificados como Auxiliares Administrativos e que, no entanto, estavam a realizar tarefas de Vigilantes.

A diferença remuneratória ultrapassa os 200 euros/mês. Durante anos, a única reacção suscitada por esta situação foi “*não é tarefa do JB melhorar a qualidade de vida dos funcionários*”<sup>3</sup>

### **Trabalho para deficientes no JB**

O Grupo de Acção Comunitária (GAC) é uma Instituição Particular de Solidariedade Social - IPSS, cujo objectivo passa pela reabilitação psicossocial de pessoas com doença psiquiátrica grave e dar apoio às suas famílias. O GAC procura satisfazer as necessidades e carências ocupacionais, sócio-profissionais e habitacionais de pessoas com doença mental grave. Desde 2003, um protocolo liga ao GAC com o JB, e várias pessoas tem tido a oportunidade de fazer uma formação profissional como jardineiros no seio de JB. Duas pessoas tem sido mesmo integradas no Jardim como empregados contratados.

A inclusão de pessoas que, por deficiência, possuem limitações funcionais, é uma responsabilidade social das organizações públicas, uma vez que têm repercussões directas na vida dos funcionários e na comunidade em geral.

Além da motivação ética, a organização tem outro motivo relevante para adoptar uma política inclusiva em relação às pessoas com deficiência: a possibilidade de obter benefícios em termos de imagem. Mas também há ganhos no ambiente de trabalho, na medida em que a organização reforça o espírito de equipa, fortalecendo a sinergia em torno dos objectivos comuns e dos valores da organização (CARAPETO & FONSECA, 2005).

### **As “casas de função”**

Neste momento existem várias “casas de função” destinadas, num origem, a servir de residência a funcionários da FC e do Núcleo da Politécnica. A maioria delas está em estado de degradação (*estão a cair*) e nem sempre foram ocupadas por pessoas que estiveram no seu dia-a-dia directamente ligadas à casa. Algumas estão ocupadas por filhos de funcionários, ou mesmo por pessoas sem nenhuma ligação com o Complexo.

Na realidade as famosas casas de função tendem a desaparecer, uma vez são ocupadas por população envelhecida. A Reitoria pretende aliená-las devido às condições de degradação em que a maioria se encontra. O investimento em obras de requalificação implicaria um processo complicado, dependendo da capacidade de resposta camarária.

□

□ Entrevista K.

“A universidade de Lisboa não tem intenção de proceder a qualquer despejo sem que esteja salvaguarda a obtenção de alojamento alternativo e apropriado para os moradores das casas de função do Núcleo da Politécnica obtidas através do desempenho de funções na UL” (UL, 2005). Umas palavras muito diferentes das de o ano 2000; “[...] no prazo de 6 meses, proceda a entrega da casa do Estado, uma vez que não existe título jurídico adequado que legitime a presente ocupação, configurando-se, assim, uma situação ilegal que surge ser reparada”. (UL, 2000)

O debate deve incidir sobre como recuperar rapidamente, sem deixar degradar as casas que vão ficando abandonadas, como as que estão ao pé da cantina. *Não faz sentido retirar aos idosos as suas casas de toda a vida, até porque legalmente seria uma loucura expulsar a uma pessoa de 80 anos da sua casa.* □

*Talvez fosse uma ideia ótima preparar uma das casas para o alojamento do próprio Director do JB, e outras para uma comunidade científica permanente, como já aconteceu no passado.* □

□

- Entrevista I.
- Entrevista M.

## Pontos fracos

### *O modelo de liderança*

#### **Um modelo actual muito centralizado?**

A gestão de uma organização pública deve estar preparada para partilhar alguns dos seus poderes e das suas responsabilidades, e ouvindo ouvir os pontos de vista dos seus funcionários e actuando de acordo com as suas sugestões.

A noção de *empowerment* (Delegação de Responsabilidades) significa, basicamente, dar poder aos funcionários para que estes se sintam “donos” do seu próprio trabalho. O *empowerment* é uma importante ferramenta de qualidade total que potencia, entre outros aspectos, o trabalho em equipa. Saber delegar responsabilidades nos funcionários e encorajar essa delegação é um dos importantes papéis da liderança.

A administração pública está ainda pautada por traços de autoritarismo e centralismo na gestão das pessoas. A Delegação de Responsabilidades é também um processo de envolvimento dos funcionários nas tarefas de planeamento e de melhoria da organização. Este envolvimento significa sobretudo a integração dos contributos dos funcionários nas decisões ao nível operacional. Com esse fim devem ser estabelecidos sistemas de reconhecimento que apoiem a participação, aceitando e implementando as sugestões dos funcionários que representem melhorias.

Alguns dos funcionários e trabalhadores são plenamente consultados na tomada de decisões. *A directora pergunta-nos tudo, por mail e por telefone, antes de fazer algo.* <sup>□</sup>

Uma opinião não compartilhada por todos, pois há gente que fica fora destes grupos de assessores, e não parece que seja de uma maneira aleatória. *No Jardim é latente o subaproveitamento ou, até, desperdício de ideias suscitadas por empregados recentes, nomeadamente recém-licenciados e bolseiros.* <sup>□</sup>

#### **A dupla liderança**

O caso da dupla liderança na eficácia das organizações é um tema permanente na maior parte das publicações de Gestão dos últimos anos. O conceito refere-se à necessidade das organizações serem conduzidas por duas personalidades: uma exercendo o papel de líder, e outra o de gestor. Para a sua compreensão, há alguns pontos a destacar **(REGO & CUNHA, 2005):**

□

□ Entrevistas B, E, K.

□ Entrevista I.

- A liderança e a gestão são processos distintos. A liderança é mais visionária, orientada para a mudança, criativa, inovadora. A gestão é mais conservadora, eficiente, racional, orientada para a implementação da visão articulada pelo líder.
- Os dois processos são necessários: a liderança para lidar com o futuro; a gestão para administrar o presente e manter a saúde económica.
- Alguns autores afirmam que os dois papéis não podem ser exercidos pela mesma pessoa; requerem características de personalidade distintas. Outro argumento aduz que não é possível, sob pena dos colaboradores reagirem de modo “duplo” e praticarem o “compromisso maquiavélico”

A gestão é mais relevante na base da hierarquia e em tempos turbulentos. Com boa gestão, mas sem liderança, a organização terá presente, mas corre o risco de “morrer pobre de rica”. Com liderança visionária, mas sem boa gestão, a organização poderá vislumbrar um excelente futuro, mas não conseguirá alcançá-lo.

O modelo de dupla liderança tem bons exemplos de “sucesso” dentro do próprio JB.

*O anterior Director (no cargo entre 1984 e 2003) ausentava-se muito, mas delegava o seu trabalho na Investigadora Principal, que ficava a cargo das tarefas Administrativas.*

□ Actualmente, o próprio Serviço de Extensão Pedagógica poderia reflectir este modo de funcionamento, com a coordenadora no papel de líder, e com a técnico no papel de gestora.

## **Competências de gestão e liderança para os dirigentes**

A plenitude do papel do dirigente na organização exige o desenvolvimento de vários tipos de competências, designadamente a criatividade, a gestão por objectivos, o trabalho em equipa, o trabalho em parceria, as relações interpessoais, a comunicação e outras qualidades pessoais como a resistência ao stress, a consciência ética e os valores.

Para além do domínio técnico nas áreas que dependam da sua responsabilidade (um domínio global, não obrigatoriamente específico), os dirigentes devem desenvolver **sobretudo as suas competências ao nível do sentido estratégico e tácito**, uma vez que são eles, enquanto gestores, quem coordena a definição da estratégia da organização (ALBERT & EMERY, 2002). A formação dos dirigentes é ainda uma ferramenta bastante negligenciada. Os estudos promovidos pela OCDE indicam que o desenvolvimento das competências dos dirigentes deve assentar numa formação polivalente, que adopte uma óptica global da administração pública (OCDE, 2001).

A Directora do MC tem sido o único Director do Complexo da Politécnica que tem seguido formações específicas, participando em vários seminários como o “*Museum Management Course*” do Museu de Ciências de Munique<sup>□</sup>. *O Vice Director do MC também o vai fazer*

□

□ Entrevista X.

□ [www.deutsches-museum.de](http://www.deutsches-museum.de)

*o próximo mês de Maio. Já passei todas as informações ao resto dos Directores.* (Fernanda Madalena, comm. pessoal)

## O problema da sucessão

“Recordo-me ter-lhe respondido (ao Prof. Telles Palhinha) que, enquanto eu fosse director, ele não precisaria lembrar-se que já o não era. Continuará com tudo o que tinha até aí tido à sua disposição, inclusive funcionários técnicos; deixaria apenas de ter as maças inerentes à direcção activa, essas passavam para mim.” (RESENDE, 1956)

Box. Artigo 8.º dos Estatutos

Direcção.

1. A Direcção do Museu é constituída por três membros, [...] nomeados pelo Reitor da Universidade de Lisboa **por um período de 3 anos**, renovável por igual período, ouvida a Comissão Científica do Senado, **sob proposta da CTC**, de entre os **professores e investigadores** da Universidade de Lisboa, sendo obrigatoriamente um de cada uma das três áreas, Mineralogia e Geologia, Biologia Vegetal, Zoologia e Antropologia;

O planeamento da sucessão dos gestores implica a existência de pessoas com as qualidades adequadas. E implica também que se faça a previsão do número de dirigentes que se irão reformar, identificando alguns potenciais sucessores.

Até o 2003, o Director devia ser obrigatoriamente um Catedrático<sup>□</sup>, tradicionalmente aquele com mais antiguidade do DBV da FC. Os novos Estatutos de 2003 constituem quase uma revolução nesse aspecto. De dois candidatos (duas são as vagas de Catedrático ocupadas actualmente no DBV), se passa a mais de trinta professores e investigadores

**Já não será o conselho científico da Faculdade de Ciências** quem será ouvido pelo Reitor (Estatuto de 1992), se não a própria CTC do MNHN. E existe outro detalhe muito importante: o período de **3 anos, renovável por igual período**. A anterior geração de Directores, a de Galopim de Carvalho, Almaça e Catarino, será a última com um funcionamento praticamente vitalício.

□

□ Este conceito arcaizante de cátedra, propriedade de fulano ou cicrano, não tem hoje, felizmente, nenhum sentido. Mas pode tolerar-se o seu uso quando nos ocupamos de passado (CATARINO, 2001).

Novas condições que no momento das entrevistas, sofriam dum desconhecimento geral no seio do DBV e do JB. A eficácia das normas e dos estatutos depende da medida em que ele é comunicado, utilizado e se enquadra na cultura ética da organização (GROVER, 1997).

Dois museus do Complexo da Politécnica, o MC e o MB, já tiveram bastantes problemas para encontrar um sucessor a Bragança Gil e a Carlos Almaça. *Foi difícil encontrar o meu substituto, algumas pessoas como Fernando Parente recusaram, e finalmente foi graças ao Reitor Meira Soãres que contactamos a Fernanda Madalena* (Bragança Gil, com. pessoal) As estratégias de sucessão disponíveis incluem o recrutamento e a formação para o desenvolvimento de pessoas-chave. Um ponto especial a ter em atenção é a mudança das características dos gestores, que devem saber lidar com novas técnicas e conceitos (HUSSEY, 2000).

### Acumulação de Cargos

“Nem as distrações, nem os deveres, que o obrigavam a desviar parte da sua atenção durante os períodos legislativos, fizeram com que, alguma vez, o Conde de Ficalho deixasse de se interessar pela Escola de que era ornamento, e pela Botânica de que era cultor apaixonado” (TELLES PALHINHA, 1953).

Box. Artigo 8.º dos Estatutos

Direcção.

5. Os membros da direcção podem ser dispensados do serviço docente pelo Reitor, ouvido o Conselho Científico da respectiva Faculdade.

A actual Directora foi a única dos três Directores (Mineralogia e Zoologia) que não renunciou ao seu cargo docente. A Directora do Museu Bocage não tinha esse dilema, porque era Investigadora Principal do Museu Bocage. O Director do Museu Mineralógico solicitou uma dispensa do Serviço. A Directora do JB manteve as suas funções de ensino na FC e o acompanhamento de estudantes de Doutoramento. *Antes de tudo sou professora da Faculdade, o que mais gosto é de dar aulas e de ter contacto com os alunos.* (Loução, com. pessoal)

*O JB precisa de um Director que considere essa actividade como a sua actividade principal.*<sup>□</sup>

□

□ Entrevista C.

*Eu sempre tive o coração no JB, mas a cabeça na Faculdade* (Catarino, com. pessoal)

#### Box. A dificuldade de gerir uma instituição

O Jogo de *croquet* descrito em Alice no País das Maravilhas tem sido usado (**CROSSON et al., 1996**) como uma possível descrição das regras do jogo com que um número crescente de organizações se vê confrontado:

“Os jogadores jogavam todos ao mesmo tempo, sem esperarem pela sua vez, discutindo a todo momento e sempre em luta por causa dos ouriços; e daí a pouco tempo a Rainha pôs-se a andar de um lado para o outro pelo campo, numa grande fúria, batendo com os pés no chão e berrando de minuto a minuto: «Cortem-lhe a cabeça!» ou, então, «Cortem a cabeça dela!» (CARROLL, sd)

Um novo paradigma parece ser necessário para o efeito, um paradigma capaz de reconhecer e de lidar com a natureza complexa, dinâmica e não linear dos sistemas organizacionais, o qual se deve apoiar em ferramentas de gestão capazes de permitir um melhor ajustamento a envolventes caóticas.

Em vez de grandes planos, as organizações poderão necessitar de instrumentos de monitorização suficientemente sensíveis para despoletar respostas enquanto elas ainda têm alguma utilidade, aumentando assim a sensibilidade organizacional em relação às condições iniciais. Torna-se necessário recolher informação, processá-la e tomar decisões em tempo real. A incapacidade para diagnosticar pequenas causas pode estar na origem de grandes problemas.

A 14 de Fevereiro de 2006, a Directora do JB anunciou a sua intenção de se apresentar como candidata a Vice-Reitora nas próximas eleições da Universidade de Lisboa. Nesta ocasião, considerou que devia então renunciar ao cargo de Docente da Faculdade, mas nunca ao seu lugar como Directora do JB.

Fernando Barriga acha *que é impensável* (F. Barriga, com. pessoal) a sua permanência como Presidente do MNHN. Porém, a Directora na reunião com os trabalhadores do JB não recebeu qualquer comentário negativo a propósito da acumulação de cargos. *Agora vou ficar bastante afastada, vai ser difícil para a Direcção do JB.* (Loução, com. pessoal).

## *Incumprimento dos Estatutos*

### **A Comissão Técnico-Científica (CTC)**

“Bismarck – Das secretarias de Estado? Pois as leis não se fazem no parlamento?

Patricken – Sim, meu Senhor: mas dali vão para as secretarias, onde se desmancham e transformam em umas coisas chamadas regulamentos, que é o que serve, não para se executar, mas para se imprimir e mandar para as tendas para se embrulhar manteiga e açúcar.

Bismarck – Tu estás doido!

Patricken – Não estou, meu senhor, as leis ali não são o que governa, o que governa são os compadres, e por isso digo a Vossa Alteza, que se vai meter em uma camisa de onze varas donde mal poderá sair, a não ser que obtenha o apoio dos regeneradores. São poucochinhos, é verdade, mas são pessoas com quem se pode contar para a vida e para a morte, sobretudo se Vossa Alteza lhes prometer alguns *krups* e dez regimentos de *Ulanos* para Tancos...”

(J.E., 1871)

Box. Artigos 10.º e 12.º dos Estatutos

Ao **Presidente da Direcção do Museu compete: Convocar** e presidir às reuniões da CTC e da direcção.

A CTC reúne, na sede do Museu, **trimestralmente** em sessão ordinária e extraordinariamente por iniciativa do presidente da direcção ou a requerimento da maioria dos seus membros.

Este Conselho é constituído actualmente pelos três directores e por três representantes de cada Museu. Pelo JB: um representante dos Investigadores (Ireneia Melo), um representante dos técnicos (Alexandra Escudeiro) e um representante do restante pessoal (Alexandra Lucas).

A Presidente dos Museus (Maria Amélia Loução) tem a obrigação de convocar esse Conselho, trimestralmente, em sessão ordinária. **Durante mais de 24 meses não se respeitou este ponto, em manifesta violação dos Estatutos do MNHN.**

Numa ocasião tentou-se convocar uma reunião extraordinária, que por motivos de força maior (greve) foi desconvocada (17 de Outubro 2005). A Direcção não fez esforço nenhum para a reconvocar. A primeira CTC convocada desde 2004 teve lugar a 9 de Março do 2006.

“O fulcro da questão não está portanto na falta da lei, ou da reforma. Parece-me que quanto a leis e reformas sábias, bem intencionadas e oportunas, as temos tido, tanto como qualquer outro povo civilizado. Do que nunca de certo se cuidou entre nós foi da única reforma necessária: a reforma das pessoas; ou educando-as principalmente no sentido de cumprir as leis com satisfação e compreensão cívicas, ou reformando-as de facto.” (RESENDE, 1945)

### Box. Ética e denúncia de comportamentos não-éticos.

A relação entre ética e gestão pode caracterizar-se como uma relação atribulada, no plano teórico e na prática das organizações. **CARR (1988)** Pretende justificar que comportamentos que seriam considerados moralmente inaceitáveis noutros contextos, por fazerem uso da mentira por omissão e da tentativa de induzir em erro o interlocutor, se tornam aceitáveis em contexto empresarial, por fazerem parte das “regras do jogo”.

A distinção entre uma “verdade esperada” e uma simples mentira é algo nebulosa e perigosa, atendendo a que mentir constitui uma forma fundamental de comportamento anti-social nas organizações (**GROVER, 1997**). Poder-se-ia perguntar se a gestão se pode considerar uma das poucas actividades em que “não é feio mentir”. A redução das obrigações sociais à obtenção de maiores lucros e a admissão de que tudo é aceitável desde que conducente a melhores resultados financeiros, são posições crescentemente questionadas e rejeitadas pelas sociedades ocidentais.

Uma perspectiva redutora consiste em reduzir a ética à lei, com o argumento de que assim se evitam as discussões estéreis. **CARR (1988)** coloca-se nesta posição, afirmando que tudo é eticamente aceitável, desde que não seja ilegal. De todas as formas, a lei, só por si, não pode, e possivelmente não deve, ditar o que a sociedade considera ser um comportamento moral.

Quando uma atitude laxista relativamente ao cumprimento de princípios éticos se vai disseminando, ela acaba por conduzir à violação sistemática desse princípios e, nestes casos, a denúncia das práticas e comportamentos não-éticos constitui a última linha de defesa da comunidade perante organizações que, com frequência, têm um enorme poder.

Quem, entre os gestores e os empregados, tiver conhecimento destas práticas, tem o dever de as denunciar, pois este dever sobrepõe-se à lealdade organizacional.

Muitas organizações perceberam que a institucionalização da denúncia de comportamentos não-éticos é um instrumento eficaz na promoção de comportamentos éticos.

Mas a denúncia envolve também um dilema ético e moral, pois está em causa a responsabilidade pela garantia do interesse público, de um lado e, do outro, a responsabilidade e lealdade para com colegas e a instituição. Para o indivíduo, ela representa um sério risco de represálias e retaliações, que podem ir até ao ostracismo e ao despedimento. Para a organização, a denúncia representa, no mínimo, publicidade negativa. E para os colegas, ela representa uma situação embaraçosa, pois o seu silêncio pode ser interpretado como conivência ou encobrimento do caso. A denúncia interna é claramente vantajosa para a organização, oferecendo-lhe uma oportunidade de resolver um problema, sem publicidade nem pressões externas evitando, em muitos casos, acidentes ou escândalos (**LEWIS, 1997**). Os denunciantes são indivíduos conscienciosos que decidem reportar aquelas situações quando verificam que essa é a única alternativa ao seu dispor e fazem-no sem medo das eventuais retaliações (**CARR, 1988**)

Se a denúncia ocorre com a intenção genuína de parar e corrigir a situação de má prática, a denúncia será considerada comportamento pró-social. Caso contrário, se pode ser considerado anti-social. A denúncia é um processo cuja dimensão política não deve ser escamoteada. Mais do que a própria denúncia, a ameaça de denúncia é um óbvio instrumento de luta política nas organizações.

## *Recursos Humanos (RRHH)*

“Torna-se cada vez mais urgente promover a renovação do corpo universitário, nomeadamente através de modalidades inovadoras de acolhimento e de inserção de jovens investigadores” (UL, 2004)

A gestão dos recursos humanos é determinante para a eficácia organizacional, pois tem um grande impacto no desempenho individual e, conseqüentemente, no desempenho organizacional. Qualquer organização, mais do que uma simples estrutura é um sistema de actores que lhe dá vida e a torna viável.

Destacamos alguns aspectos da realidade comum à administração pública europeia (CIEUTAT & TENZER, 2000):

- Imperativo demográfico\_ Nos próximos anos, grande parte dos funcionários entrarão na reforma.
- Ambiente socio-económico\_ Um Estado capaz de reagir rapidamente a novas situações; os poderes públicos deverão desenhar um quadro das competências disponíveis, abrir a função pública aos funcionários europeus e implementar uma estratégia de colocação de funcionários nacionais nas organizações internacionais.
- Novas aspirações dos funcionários\_ Com maiores níveis de participação e responsabilidade.

A reforma do Estado e da administração pública compreende, como tema central e estratégico, a gestão dos recursos humanos. Estas evoluções tornaram evidente a desadequação de uma gestão de pessoas essencialmente administrativa, na qual são esquecidos importantes aspectos da gestão, como a avaliação do desempenho, a gestão de competências, a mobilidade, a formação, a valorização pessoal e profissional, o reconhecimento, a responsabilização e a motivação.

Reduzir o emprego público não se traduzirá necessariamente num aumento de qualidade e eficiência se não for dada atenção ao desenvolvimento dos recursos humanos (ILO, 1998).

## Gestão da formação

A formação deve assumir um cariz estratégico no quadro do desenvolvimento, contribuindo não só para a valorização dos recursos humanos, mas também para o reforço das dinâmicas internas (NOVOA, sd).

A melhoria da qualidade dos serviços públicos coloca novos problemas relacionados com as competências dos funcionários e a sua motivação. A formação permanente deve permitir o desenvolvimento do potencial humano, incidindo assim, quer sobre conteúdos culturais gerais (domínio de línguas estrangeiras, novas tecnologias de informação...) quer sobre conteúdos profissionais gerais e específicos.

### Box. Investir no capital humano: O *coaching* e o *mentoring*

O *coaching* é um meio adequado para ajudar as pessoas que acabam de integrar a organização ou de assumir novas funções. Pode também ser utilizado numa equipa de trabalho ou para apoiar um novo líder. As suas técnicas procuram desenvolver a competência e a experiência dos funcionários, entregando-lhes tarefas sistematicamente estruturadas e progressivamente mais exigentes, com uma avaliação e um aconselhamento contínuos.

A experiência e o conhecimento acumulado pelos funcionários mais antigos podem ser aproveitados através do *mentoring*. A finalidade é ajudar, aconselhar, ensinar, instruir e guiar uma outra pessoa. O termo “mentor” inspira-se, aliás, na mitologia grega: na Odisseia de Homero, Mentor é aquele a quem Ulisses confia o seu filho Telémaco, no momento de empreender uma longa viagem; Mentor, amigo de infância de Ulisses, serve de tutor, de guia e de pedagogo a Telémaco (CARAPETO & FONSECA, 2005).

## Desenvolvimento das capacidades interpessoais

Os cidadãos que se dirigem às organizações públicas têm exigências crescentes e diversificadas. O JB deve assegurar um investimento específico em programas de desenvolvimento das capacidades de relacionamento interpessoal.

Cada vez mais, a qualidade dos serviços prestados assenta no “atendimento” das pessoas. Neste conceito podem incluir-se factores como a informação disponibilizada ou a comunicação interpessoal. O factor humano desempenha um papel crucial na percepção da qualidade do serviço por parte dos cidadãos-clientes. Num determinado momento, toda a organização é vista através do funcionário que presta directamente o serviço.

Por essa razão, um factor de sucesso é a preparação dos funcionários para prestarem um **atendimento de qualidade**. Por isso deve ser realizado um esforço de investimento na formação para o desenvolvimento dessas competências.

## A situação dos bolseiros em Portugal

“Onde vão esses Institutos buscar os seus investigadores? Só há uma resposta lógica: se a massa portuguesa dos estudantes passar pelas Universidades sem que ninguém lhes ensine o que é a investigação científica, nem escolha e chame a si, ensinando-os, aqueles que para ela nasceram com bossa, a única fonte de pessoal que terão esses Institutos, se forem honestos, é o estrangeiro.”  
(RESENDE, 1945)

As restrições impostas à renovação dos quadros de pessoal das instituições de I&D, juntamente com a utilização abusiva da figura do bolseiro de investigação, conduziram à generalização de situações de emprego não declarado, altamente precário, que tendem invariavelmente a prolongar-se no tempo. Os bolseiros de investigação – tanto os que efectivamente se encontram em formação como os restantes – asseguram uma parte fundamental do trabalho científico que hoje se faz em Portugal.

Alguns traços sobressaem da política de recursos humanos hoje vigente no SCTN: a instabilidade, a insegurança, a falta de perspectivas sólidas de futuro e a privação de direitos fundamentais, afectando muitos dos que trabalham em Ciência, em especial as gerações mais novas de investigadores e demais quadros técnicos e científicos  
(ABIC, 2005)

### Box. Financiamento Europeu para captar Bolseiros Estrangeiros

“O Jardim Botânico de Lisboa foi construído por 4 estrangeiros, Goeze, Daveau, Navel e Cailleux, que foram os seus primeiros chefes; as nossas principais colecções botânicas coloniais foram feitas por dois estrangeiros, Welwitsch e Gossweiler. Muitos que se apercebem deste panorama, chegam mesmo a declarar que esta nossa desgraça é rácica, é geneticamente determinada. Nada mais cómodo nem mais falso!!” (RESENDE, 1945)

#### **Serviço Voluntário Europeu**

Através desta acção, os jovens, com idades entre 18 e 25 anos, podem desenvolver noutro país, durante um período que pode ir até 12 meses, actividades em projectos de diversas áreas: social, ecológica, artística, desportiva, tecnológica, entre outras.

Grupos de trabalho como a Liga dos Amigos de JB podem beneficiar dum programa que já funciona com sucesso no SEP desde há 18 meses. Para isto bastaria fazer uma comunicação efectiva entre as duas coordenadoras dos Serviços.

#### **Programa Leonardo**

Destina-se a apoiar e complementar as actividades empreendidas nos Estados-membros da União Europeia para melhorar a qualidade das políticas e práticas de formação.

Já um estudante grego teve oportunidade de colaborar vários meses com o JB através de uma bolsa Leonardo. Qualquer dos grupos de investigação ou de trabalho do MNHN (que podem integrar Recém - Licenciados desde a Biologia à Gestão) podem beneficiar facilmente deste tipo de Bolsas.

## *Comunicação interna*

A Comunicação Interna é uma área consequente da evolução da gestão organizacional e tem de ser gerida. Hoffman constatou (**FERNANDES, 1991**) que a circulação de informação é fundamental na criação de laços de solidariedade entre as pessoas e cooperação no trabalho. E outras experiências conduzidas por Macy demonstraram que informações enviesadas aumentam o descontentamento das pessoas e produzem efeitos negativos na resolução de problemas e na tomada de decisões. A comunicação tem de ser pensada politicamente, trabalhada de uma forma estratégica e os resultados assumidos no uso dos seus modos e suportes.

Inexistente, mas considerada importante, então quais os modos e suportes utilizados face às relações que se criam, às atitudes que se tomam, às mensagens que se transmitem, aos tratamentos de outras informações vitais, como as que são criadas no seu interior?

Uma boa comunicação interna constitui a condição primeira, indispensável, de qualquer projecto de ressurgimento. E a sua falta gera a falta de compreensão dos objectivos, a incapacidade de realizar tarefas com qualidade, o estabelecimento de relações deficientes com os superiores hierárquicos, o surgimento de críticas e mal-entendidos entre departamentos, quebra de moral e a expansão de conflitos.

Um diagnóstico pode dar conta da identidade moral e cultural da organização. Alguns pontos deverão estar presentes (**FERNANDES, 1991**). Quais são os lugares privilegiados no interior da organização, onde se desenvolvem as relações informais? Quais os circuitos informais de informação tidos como privilegiados para os grupos na organização? Estas questões, entre outras, servem para o diagnóstico pretendido nesta fase de elaboração da estratégia.

Conhecer a **história** da organização bem como a referência a experiências passadas pode favorecer ou impedir a passagem de mensagens, acabando por explicar os comportamentos e atitudes a elas associados.

Os **grupos** não são vistos como uma barreira à Comunicação Interna, eles representam a partilha de valores e interesses por parte das pessoas. A questão levanta-se unicamente quando existe a falta de interligação dos grupos por incompreensões e oposições de nível profissional.

Os **valores**, ligam as pessoas à organização, servem de referência nas escolhas e decisões a tomar no quotidiano. Os **mitos** são referências a períodos marcantes na história da organização que sublinham não só clivagens, mas também, sentimentos de pertença. Por sua vez, os **ritos**, qualquer que seja a sua referência, são fontes de integração, isto é, são códigos de conduta aceites colectivamente.

Cabe ao líder construir uma política de comunicação adequada às necessidades da organização, baseada nos princípios da transparência, simplicidade, rapidez, duração e realismo.

Para **NGUYEN (1991)**, as visitas aos sectores da organização são particularmente interessantes, visto possibilitarem a apreensão de manifestações observáveis, a partir das quais, se validam ou não as questões já abordadas em possíveis entrevistas individuais ou

colectivas. Estas representam a percepção subjectiva e afectiva que as pessoas detêm da organização, do seu funcionamento e do contexto. Técnicas como visitas e entrevistas são fulcrais na abordagem de questões ligadas à comunicação informal.

Uma utilização eficaz dos meios de comunicação, como sejam os boletins de informação, as ferramentas audiovisuais ou as apresentações públicas, pode até ser primordial para a prevenção de eventuais problemas. Isso pode ser concretizado, por exemplo, realizando conferências sobre os assuntos-chave, em que é possível a comunicação directa dos funcionários com os líderes **(DALE & BUNNEY, 1999)**.

No que respeita aos funcionários, os estudos têm demonstrado que actualmente, os métodos tradicionais de comunicação (newsletters, notas de serviço, folhetos, caixas de sugestões, memorandos, Intranet e Internet, quadros para afixar, rumores, imprensa) têm cedido o seu lugar nas suas preferências para os meios cara-a-cara. Essas formas incluem briefings pelos gestores imediatos ou em equipa; facto que vem salientar a importância dos métodos que permitem **estabelecer o diálogo**.

#### Box. A Comunicação Interna e o Poder

**CROZIER & FRIEDBERG (1977)** distinguem quatro tipos ou formas de poder – “Perito”, “Correia de Transmissão”, “Fazer Lei” e “Controlador de Informação”. Estes tipos estão baseados respectivamente em quatro recursos de poder: a competência, o domínio das relações com o meio, o conhecimento das regras e o domínio das comunicações.

O “Controlador de Informação” é aquele que consegue a todo o momento reter informação, e deliberadamente a transmissão não é feita, conseguindo uma forma de poder extraordinário. Todas as pessoas têm necessidade de informação e portanto ficam de certa forma dependentes de quem a detém.

Seria uma ideia muito forte dizer que instaurar uma política de Comunicação Interna acabaria com estes poderes paralelos e indesejados, no sentido da disfuncionalidade. Mas, a aplicação de uma política poderá servir para limitar tais poderes **(ALMEIDA, 2003)**.

Se a Política de Comunicação Interna não estiver em coerência com outras funções da organização, acabará por existir um efeito de boomerang trazendo a rejeição ou não reconhecimento daquela, por parte das pessoas.

## *Gestão do Conhecimento*

A organização deve desenvolver um conjunto de práticas destinadas a criar, a organizar e a explorar o conhecimento para melhorar o desempenho organizacional e assegurar a continuidade do capital humano perante a mobilidade e a saída de funcionários.

Trata-se, agora, de desenvolver os canais adequados para disseminar, por toda a organização, as fontes do conhecimento explícito. Os meios possíveis de serem utilizados são vários; por exemplo, a rede interna da organização (Intranet), as *newsletters* (em suporte de papel ou electrónico) ou as publicações específicas.

### Box. Criação dum blog, o BlognoBotânico

O autor deste relatório, consciente da importância da comunicação do conhecimento, tem vindo a desenvolver desde o mês de Dezembro, um Blog de acesso livre na Internet: «[www.monblog.ch/jbotanico](http://www.monblog.ch/jbotanico)».

É simplesmente uma ferramenta adicional para a troca de ideias, histórias e projectos dentro do JB. Até agora, seja pela falta de divulgação ou pela falta de interesse, as colaborações externas têm sido mínimas. Um problema muito parecido com o que se deparou Rui Figueira, nos seus primeiros intentos da criação do sítio Internet do JB.

O carácter inovador e peculiar do próprio Blog já provocou reacções violentas. Em Janeiro, o SEP recebeu um telefonema de uma pessoa próxima do Jardim, que, confundindo um texto escrito em português arcaico, de 1907 com “*Portunhol*”, afirmou que o artigo em causa denegria a imagem pública do JB.

Há ainda que saber preservar o capital de conhecimento da organização. O conhecimento tácito acumulado pelos funcionários que abandonam a organização pode constituir um recurso para a organização e para as actividades desta. A organização deve desenvolver as técnicas e metodologias mais adequadas para o preservar.

Não parece o caso no JB. *Los casos somam-se: a responsável pelo Banco de Sementes (a senhora Fátima) e o técnico da Biblioteca (o Senhor Manuel). A estes funcionários altamente especializados, que ou se reformaram ou estarão reformados em breve, não lhes foi possibilitado o contacto com um sucessor, para que pudesse haver transferencia de know-how.*<sup>□</sup>

□

□ Entrevista J.

A utilização quase exclusiva de bolsiros provoca um caso parecido na Investigação. *Faltam investigadores que façam carreira no JB, e que dessa forma contribuam para a acumulação do conhecimento gerado pelos bolsiros...* <sup>□</sup>

Box. Criação dum anuário dos antigos funcionários e colaboradores

A organização deveria elaborar um anuário dos antigos funcionários e colaboradores, contendo um conjunto de informações sobre os mesmos, designadamente o tipo de tarefas que desenvolviam na organização, os interesses especiais, e, claro, a situação actual. A inclusão nesse anuário dependeria do acordo do antigo funcionário, assim como a disponibilidade para eventuais consultas também. Nalguns casos, essas consultas poderiam reverter numa prestação de serviços especializados, devidamente remunerados.

□

□ Entrevista V.

## Oportunidades

### *Desenvolvimento de abordagens participativas*

“A representação nacional há muito que está sendo em Portugal uma farsa ridícula para a ciência e uma vergonha pública para o patriotismo. [...] Temos o sossego interior e temos a paz no estrangeiro; gozamos da liberdade política e da liberdade individual; e não obstante, no país todo há um surdo descontentamento geral. [...] Em Portugal, os partidos acabaram há muitos anos. Não existem divergências de opinião sobre qualquer princípio capital que interesse o país inteiro. Como o interesse do país desapareceu, a urna fica entregue ao arbítrio da autoridade, e os círculos eleitorais convertem-se em burgos podres. [...] A vontade popular é muda e passiva, o que quer dizer que as fontes íntimas da vida nacional estão obstruídas ou secas” (ORTIGÃO, 1874)

### **Um fraco capital social no Jardim Botânico**

Devemos definir para começar, a noção de capital social, entendido como um conjunto de normas – designadamente, a confiança social e reciprocidade generalizada – e de relações sociais, que permitem aos participantes agir concertadamente para atingir, com maior eficácia, objectivos comuns (LEHNING, 1998).

Factores como a tardia aquisição do direito de livre associação e as fragilidades da democratização do sistema político são elementos indicadores da debilidade da sociedade portuguesa em termos de capital social. De facto, segundo um inquérito (DELICADO, 2001), Portugal evidencia os mais baixos índices de confiança interpessoal (apenas 10 % dos interrogados nacionais consideram que se pode confiar na maioria das pessoas, face aos 34,5 % da média europeia).

Esta deficiente mobilização acaba por ter algumas repercussões nas estruturas das organizações, que apresentam traços daquilo que se poderia designar como uma personalização das organizações, isto é, uma actuação que depende mais da vontade, da motivação e do carisma de algumas pessoas da organização que de um colectivo enquanto tal.

A governação, que nas culturas do norte da Europa e nos Estados Unidos, é definitivamente colocada na esfera do público, entre nós insiste em permanecer na esfera do familiar e do privado. Poderíamos lançar a provocação de que a governação é antes de mais um assunto privado e que pouco ou nada interessa a agentes localizados fora do âmbito do

poder: *Não tenho tempo, o que me preocupa é fazer bem o meu trabalho. Estou-me nas tintas, sou incapaz de lidar com tudo o que é burocrático. Nunca tive vontade de saber o que se passava, os códigos escapam-me.* □

A gestão de qualidade sugere o envolvimento de forma abrangente e eficaz dos agentes com responsabilidades, competências e interesses. A articulação institucional, o acesso à informação, a comunicação funcional, a capacitação de agentes, os incentivos à participação, são alguns dos aspectos estruturais que reforçados nos processos de planeamento podem contribuir para uma melhor gestão.

O planeamento evolui num sentido sociológico, mediante a aproximação dos agentes chave aos processos de planeamento e gestão. Esta aproximação pretende conseguir maior participação desses agentes, em quantidade e qualidade, no sentido de potenciar a circulação de investigação. Hoje, os processos de planeamento são tão importantes quanto o conteúdo dos planos resultantes (POXON, 2001)

O termo participação pública refere-se ao processo pelo qual as preocupações, as necessidades e os valores do público são incluídos no processo de tomada de decisão governamental (KANGAS et al., 1996). No debate em torno da democracia e da cidadania, instituições como a Comissão Europeia (DAVIES, 1996) defendem a participação como princípio fundamental numa democracia moderna.

### **Participação: benefícios, custos e obstáculos**

A participação pretende melhorar a qualidade das decisões, reconhecendo mais agentes e o público em geral como fonte legítima de conhecimento e ideias para as decisões. Permite também incorporar valores diversos nos processos de decisão já que existem grandes diferenças entre técnicos, trabalhadores, cidadãos e investigadores na percepção das realidades (BEIERLE & KONSNY, 2001).

A participação visa também reduzir o potencial de conflitos entre interesses em competição. Os processos de decisão colaborativos podem reduzir o grau de litígio e diluir posições extremadas que caracterizam muitos desse processos. A participação visa também restituir confiança às instituições.

A participação tem ainda um papel educativo e informativo essencial, contribuindo para aumentar a sua compreensão sobre os problemas relativos ao uso da gestão. Em primeiro lugar, a informação oferece ao público a possibilidade de poder exercer melhor a sua cidadania, por exemplo, identificando violações. Em segundo lugar, um público informado está mais sensibilizado para contribuir para a resolução de problemas, tendo maior capacidade e vontade de o fazer. Em terceiro lugar, no contexto do processo de decisão, a

□

□ Entrevista M.

educação ajuda a construir a capacidade de formular alternativas e de discuti-las com os representantes.

Existem também custos e desvantagens associados. A participação pode envolver uma maior morosidade dos processos e um aumento dos custos administrativos. O risco de predomínio de agentes com mais meios, mais organizados, com melhor acesso a informação e mais capacitados para processos deste tipo, pode obscurecer a participação de outras partes envolvidas. O desenvolvimento de processos participativos é prejudicado pela inércia institucional, pela sua falta de vontade e de abertura em disponibilizar informação e para constituir processos de decisão transparentes e acessíveis ao envolvimento público **(BLOOMFIELD et al., 2001)**

Mesmo a falta de colaboração e cooperação entre as próprias instituições acaba por dificultar a comunicação institucional. A falta de experiência e conhecimento por parte das instituições, dos métodos necessários para conduzir um processo de discussão pública e de técnicas para assegurar um envolvimento eficaz dos diversos agentes, também prejudica o processo participativo.

Por outro lado, a falta de sensibilização e compreensão dos agentes e do público em geral dos seus direitos básicos de cidadania contribui para que a actual participação em processos de planeamento seja figura relativamente pouco relevante no sentido em que é pouco participada e eficiente.

#### Box. A Comunicação Interna e a Participação

Algumas investigações provam a existência de factores culturais, maturidade cívica, psíquica e moral das pessoas determinantes para um desejo de participação de nível inferior ao que se poderá esperar **(FERNANDES, 1991)**. A criação de uma política de Comunicação objectivamente estruturada pode permitir uma aproximação de finalidades, um reforço da motivação e da vontade de participar por parte de todos os colaboradores.

O recurso a seminários e reuniões são positivos, pois tendem a desenvolver um clima próprio à Comunicação, ultrapassando o afastamento entre as pessoas e instaurando a confiança e coesão no seio da empresa.

A estrutura do Jardim Botânico, apesar de bem definida (estatutos, efectivos, locais e trabalho) é em boa parte desconhecida por quem aí trabalha.

#### Participação pública no planeamento do JB

A participação pública tem ganho importância nos últimos anos. Desde 2003, ano da publicação da última versão dos Estatutos do MNHN, que a participação do público é considerada mais fortemente no quadro legislativo. Hoje, os problemas de gestão são mais complexos e isto obriga a que os mais diversos agentes sejam envolvidos de forma mais eficaz.

## Os agentes do JB

Este estudo exige uma análise de agentes (pessoas, grupos ou instituições interessadas directa ou indirectamente no processo de planeamento e gestão). A análise dos agentes visa identificar os principais intervenientes a envolver no processo participativo e avalia os seus interesses e a forma como esses interesses afectam a viabilidade do processo de planeamento.

O JB envolve diversos agentes que directa ou indirectamente se relacionam entre si e com outros sectores e que possuem diferentes objectivos, responsabilidades e competências. O planeamento participativo inclui todos estes grupos de agentes e fomenta o envolvimento, a cooperação e a comunicação entre instituições e agentes com responsabilidades no uso e gestão do JB.

Os benefícios do planeamento participativo traduzem-se numa maior consciência e visibilidade das questões da gestão, com reconhecimento mútuo de posições e experiências e na criação de um ambiente de confiança entre os diversos agentes (LOIKKANEN et al., 1999). A gestão de qualidade envolve uma melhor percepção do conjunto de bens e serviços disponíveis por parte dos intervenientes, a partilha de diferentes experiências de utilização e um conhecimento mais perfeito das relações de oferta e de procura.

Neste contexto podem ser considerados três grupos principais de agentes: **o próprio JB** (e.g. os seus funcionários e trabalhadores), **instituições de Quadro** (e.g. a Universidade de Lisboa e o MNHN) e **instituições da sociedade civil** (e.g. a Liga dos Amigos do JB). O estabelecimento de parcerias entre agentes é crítico no âmbito de uma lógica de desenvolvimento integrado (ROBERTS & LLOYD, 1999).

Neste contexto, os planos devem assumir-se como uma estratégia que os diferentes agentes definem como orientadora, já que só com uma co-responsabilização e um envolvimento pró-activo destes será possível atingir os objectivos definidos. A interacção entre os agentes deve ser pautada por uma lógica de governância, em que o conjunto de regras, processos e práticas é desenvolvido com responsabilidade, transparência, abertura, participação, coerência, eficiência e eficácia. A maior aproximação entre agentes é fundamental, havendo necessidade de aumentar o seu funcionamento em rede. A criação de parcerias entre agentes é essencial no sentido de criar sinergias económicas.

Os grupos organizados devem ter oportunidade de se pronunciar no âmbito dos processos de decisão. Para além disso, por forma a garantir a representatividade, os grupos de interesse devem estar bem definidos, apesar de alguns poderem apenas surgir ao longo do processo, que deve ser adaptável a novas entradas de participantes. As posições e opiniões destes grupos devem ser activamente procuradas pelos serviços a quem cabe a tomada de decisão (KANGAS et al., 1996).

## Processos de planeamento participativo

O sucesso do processo de planeamento está bastante dependente da contribuição representativa do público numa fase inicial (BLAHNA & YONTS-SHEPHARD, 1989). O envolvimento do público deve ser estimulado, podendo ser utilizados métodos presenciais e

interactivos. Em termos metodológicos, para que um processo participativo possa ser desenvolvido de forma eficaz, pode fazer sentido considerar três fases.

O trabalho também exige um desenvolvimento do processo participativo, com base nos resultados obtidos nas fases precedentes. No caso de existirem **comissões consultivas** (e.g. **Comissão Técnico-Científica**) há que criar condições para que estas possam funcionar de forma eficaz e para que não sejam apenas figuras legais sem aplicação. No início do processo de planeamento há que estruturar calendários de reuniões e disponibilizar informação apropriada (simplificada e orientada para a discussão de pontos chave), anteriormente às reuniões, com o envolvimento dos agentes relevantes, de forma a garantir alguma eficiência no processo.

Para além dos conselhos consultivos, que são a figura principal da participação pública aquando dos processos de planeamento em Portugal (para além das eventuais sessões de discussão pública finais), podem ser desenvolvidas muitas outras acções no sentido de aproximar os agentes dos processos de planeamento. Podem ser organizados eventos como *workshops* participativos, seminários temáticos, sessões de divulgação e esclarecimento, reuniões informais, sessões de casa aberta. A diversidade de métodos a desenvolver depende bastante dos objectivos dos planos (NEF, 2001).

A circulação de informação é a chave de todo o processo pelo que devem ser produzidos materiais de divulgação ao longo do plano, visando atingir os agentes alvo. Relatórios de síntese, boletins informativos, brochuras, apresentações, devem poder ser disponibilizados em formato papel ou digital. A componente de inovação e de criatividade é bastante importante e deve ser empregue com o objectivo de melhor informar e de melhor receber informação. A comunicação deve ser bidireccional e baseada em informação clara, curta e concisa.

Neste processo, o plano é encarado enquanto instrumento de comunicação, cuja elaboração deve ser interactiva e abrangente, decorrendo de forma cíclica, com fluxos de informação constantes entre agentes e responsáveis pela elaboração do plano. A circulação de informação deve, assim, ser estimulada de modo a chegar aos diversos públicos-alvo.

A selecção das técnicas a utilizar nesta terceira fase deve considerar os vários atributos de decisão. Os mais importantes incluem o nível de partilha de autoridade na decisão, o nível requerido de interacção, a dimensão e o tipo de audiência, a percepção da credibilidade do público, a familiaridade com o formato do encontro, os requisitos para a implementação (competências, tempo, limitações geográficas, custos) e a orientação (competitiva – colaborativa) (REC, 1996). Pretende-se conciliar a situação específica de decisão, os grupos de interesse afectados e os recursos disponíveis com as técnicas mais apropriadas, de forma a alcançar as metas e objectivos estabelecidos.

## *Maior implementação de parcerias*

No contexto de administração pública, uma parceria é um acordo entre uma organização pública e uma ou mais partes (internas ou externas) que cooperam a fim de atingir objectivos. O desenvolvimento de parcerias é um aspecto fundamental na gestão da qualidade total e um método utilizado pelas organizações na procura da excelência. É também uma das dimensões pela qual se distingue a gestão de qualidade da gestão clássica. As parcerias **não envolvem concorrência, mas cooperação e colaboração**. Não envolvem ocultação de informação mas a sua partilha para dinamizar um trabalho em proveito comum. Mas é certo que o sucesso das iniciativas horizontais depende, em larga medida, da capacidade dos participantes em estabelecer relações de trabalho duradouras baseadas na confiança.

### **Com a Liga dos Amigos do JB**

No sector público, o grupo dos stakeholders mais importante será, por definição, o grupo dos cidadãos, a quem a administração presta contas e com quem dialoga. O cidadão deve ser encarado como cidadão activo, com direitos e obrigações, a quem a administração se abre para que possa intervir no processo de formulação das políticas, fornecendo-lhe meios de intervenção a fim de tomar parte no processo de produção (CARAPETO & FONSECA, 2005)

A LAJB é uma ONG ligada fortemente ao JB. “A associação tem por objectivo promover o Jardim Botânico de Lisboa nas vertentes científico-didácticas, técnica e de lazer” (LAJB, sd) Com o referido no ponto anterior em resultado da análise dos agentes do funcionamento do JB, a Liga é considerada o agente principal enquanto representante das instituições da sociedade civil.

No entanto, a Liga continua a ter um «papel marginal» na participação da gestão do JB. Apesar de ser reconhecida oficialmente, as suas relações com o poder político não estão ainda institucionalizadas. O diálogo Liga/Direcção do JB não existe: *A relação entre a Liga e a Direcção é nula, já tentámos duas vezes marcar uma entrevista com a Directora e a única vez que a concedeu, não apareceu* (Teixeira, com. pessoal)

A Liga pode chegar a preconizar uma actividade de *lobby* e a constituição de um movimento mais abrangente que integre diferentes parceiros, como forma de criar uma maior consciencialização da opinião pública e de aumentar a pressão sobre a Direcção, perante a inexistência de uma política de contacto com os visitantes e utilizadores do JB.

Deveria ser assinado um protocolo entre a Direcção e a Liga, preconizando uma colaboração na definição de políticas e estratégias e na sua execução, concertando posições e [promovendo] os apoios necessários à concretização de projectos ou programas ou outras actividades a desenvolver pela Liga, nos domínios da cooperação, da educação e da ajuda financeira.

A primazia da Direcção tem reflexos na acção da Liga, produzindo a sua própria ineficácia. A debilidade dos movimentos de *lobby* por parte da Liga e a inexistência de compromissos da Direcção contribuiu para uma política de linhas ténues e para uma actuação pautada por progressos muito lentos em matéria da cooperação e articulação. Do lado da Liga,

deparamo-nos com um terreno ainda muito fragmentado, frágil ao nível dos recursos, da experiência e da capacidade de mobilização. Um fraco capital social na sociedade portuguesa tem constituído outro obstáculo importante ao fortalecimento da Liga.

As parcerias com os cidadãos podem constituir uma forma eficiente de melhorar o funcionamento do JB nalguns sectores de prestação de serviços, como é o caso do sector da educação, podendo ser utilizada essa forma de relacionamento para melhor se integrarem nas respectivas comunidades e receber os apoios da população. O JB deve assumir, com consciência, uma postura falcitadora e transparente e um papel pedagógico face aos cidadãos. Apenas, desta forma, despertará o interesse e a vontade de participar (FONSECA, 2002) Só assim se poderá cumprir aquilo que é uma das promessas não cumpridas da democracia: a educação para a cidadania.

#### Box. As crianças como cidadãos plenos

As administrações das cidades do Québec (Canadá), Braintree (Inglaterra), Essen (Alemanha), Tilburg (Holanda) e Christchurch (Nova Zelândia), procuraram activamente aumentar a consciência das mesmas encarando as crianças como cidadãos plenos. Envolveram as crianças em fóruns, procuraram as suas opiniões e envolveram-nas nos processos políticos. Conceberam soluções em parceria com peritos e apresentaram as suas ideias aos políticos. As crianças foram também envolvidas no planeamento e implementação de projectos ambientais. Em todas estas actividades, as crianças aprenderam sobre a sociedade civil e os adultos aprenderam a valorizar e defender as crianças. (CARAPETO & FONSECA, 2005)

#### Com o MNHN.

*O MNHN se trata mais duma soma do que dum produto.* □

O MNHN nunca foi mais do que o nome. Temos, alias, que compreender isso, porque estes museus parcelares, que foram incluídos nessa designação de MNHN, no fundo, eram, essencialmente, auxiliares de ensino e de investigação. [...] assim, até ao incêndio, sempre viveram isolados: cada museu com o seu quadro, o seu orçamento, a sua direcção, as suas colecções, a sua problemática e, praticamente, sem comunicarem entre si (ALMAÇA, 1987).

A concertação institucional não é um processo simples, na medida em que lhe estão subjacentes novos hábitos de comunicação e de negociação. O desenvolvimento só é

□

□ Entrevista W.

possível no quadro de uma convergência de actuações de apostas efectivas numa colaboração inter-institucional.

É importante que os Museus, e nomeadamente o de História Natural, consigam uma certa unidade que lhes permita arrancarem de uma forma harmónica e reconstituir-se de forma a preencher as funções que lhe são próprias.

#### Box. Artigo 10.º dos Estatutos

Ao Presidente da Direcção do Museu compete:  
Representar o MNHN em todos os actos públicos em que este intervenha;  
Convocar e presidir às reuniões da CTC e da direcção.

É claro que essa direcção do MNHN terá de ser criada, porque não existe – existem três direcções de três museus. [...] Não se podem conceber direcções colectivas para organismos desta natureza. As pessoas confundem a prepotência dos directores com outra coisa, que é a própria actividade de direcção. [...] Mas actualmente estamos os três convencidos de que caminhamos nesse sentido, **porque nos damos bem, não temos dificuldade de contactos para discutir as nossas ideias**, não há obstáculos de monta (ALMAÇA, 1987).

Os Museus, como um bloco e de maneira institucional, pode vir a ter relações com entidades nacionais e internacionais, em programas de investigação e divulgação científica, para além dos projectos de grupos e individuais, que já existem.

Actividades como a preparação da Exposição “A aventura da terra”, pretendem que o MNHN não seja um conjunto disjunto de três Museus, mas que exista, de facto, uniformidade e unidade entre essas três entidades.

As parcerias entre organizações públicas são a expressão de uma nova configuração organizacional, mais horizontal, que a administração pública tende a adoptar. Num relatório da OCDE (OCDE, 1998) sobre 5 países lançados na reforma da gestão pública, refere-se que alguns dos traços comuns aos diferentes projectos eram a adopção de modelos de integração tanto horizontal como vertical, para fornecerem “guichets únicos” aos consumidores de serviços públicos. Estas parcerias implicam a partilha de poder, entre as diversas instituições que contribuem para a prestação de um serviço, a valorização dos processos transversais e a intercomunicabilidade organizacional.

A abordagem integrada e participativa é difícil e complexa, mas é a única a conter os germes da mudança.

## Com a Reitoria

Box. O espaço da cantina

[...] a assinatura de um protocolo entre a UL e o Teatro da Trindade/INATEL, o qual assegurará, finalmente, um local fixo para a realização do Festival. De ora em adiante, o FATAL apresentará a sua programação principal no Teatro da Politécnica, nova sala de teatro situada no complexo dos Museus da Rua da Escola Politécnica. [...] a rara visão de unir Ciência e Cultura. O protocolo representa um passo de gigante. Com o novo Teatro da Politécnica, o Festival poderá, agora, ultrapassar fronteiras, nomeadamente, caminhar com segurança à internacionalização (UL, 2005b).

## Com a FC

Tem que haver uma maior ligação com a FC (sem ser simplesmente um local para visitas dos estudantes), no sentido de se desenvolverem mais projectos de investigação. *Não nos podemos esquecer que dadas as melhores condições de trabalho da FC, esta acaba por, inconvenientemente, ser desenvolvida para o desenvolvimento de projectos, em detrimento do JB.* □

*Faz muito tempo que a investigação em Taxinomia e Sistemática não esta de moda, não tem financiamentos específicos.* □

## Com outros Jardins Botânicos

Podemos – e devemos – utilizar os outros Jardins Botânicos (universitários ou não) como referência (o que agora se designa *benchmarking*), mas sempre após uma análise profunda da natureza, história e significado de cada colecção (LOURENÇO, 2006).

O *benchmarking* traduz a ideia de que a única forma de conduzir a organização à excelência é garantir que se mantêm os olhos postos nos concorrentes e na melhor prática do mundo. É uma metodologia que consiste na pesquisa, contínua e sistemática, de melhores práticas com a finalidade de, a partir delas, obter um conhecimento que permita

□

- Entrevista J.
- Entrevista R.

melhorar o desempenho em determinados aspectos da organização (CARAPETO & FONSECA, 2005).

Aplicar o *benchmarking* não significa fazer visitas a outras organizações para ver se se apanha uma ideia que possa ser útil. Trata-se, sim, de uma investigação planeada que tem subjacente o reconhecimento da necessidade de introduzir melhorias em áreas críticas. O *benchmarking* assenta no princípio de que as organizações aprendem a fazer umas com as outras, analisando os resultados e aperfeiçoando-se.

## Ameaças

### *Perda do tradicional carácter humanista do JB*

*Esta casa tinha uma forte tradição humanista.* Gerir não é um trabalho que se possa dissociar da vida. O JB, no seu conceito mais amplo, será também um valor que não se pode separar do conjunto de valores que serve o interesse humano em toda a sua plenitude. O JB é um corpo vivo, um todo orgânico que se liga ao espírito do lugar e que deve oferecer qualidade de vida aos habitantes. Hoje, os aspectos humanistas devem prevalecer e certos problemas evidenciam não ser a tendência actual a mais apropriada.

Um ponto importante, referente também a pessoas idosas (relembremos o positivo caso das casas da função) é o tratamento dos **funcionários no momento da partida da instituição**, quando se aposentam.

A justiça procedimental ecoa um valor fundamental: o reconhecimento das pessoas pelo seu valor intelectual e emocional, independentemente do nível hierárquico ocupado e da importância que a solidariedade grupal e a pertença de longo prazo ao grupo pudessem ter. Enquanto as pessoas se sentem reconhecidas através de práticas procedimentais justas, manifestam desejo de partilhar conhecimentos e de cooperar na busca de decisões eficazmente tomadas e implementadas. Ao contrário, quando a justiça do processo é violada, é sentida uma indignação e inclinação para acções negativas.

Há uma dupla dimensionalização dos factores de reconhecimento: o intelectual e o emocional. O eixo emocional caracteriza-se pelo valor conferido à pessoa, não como “força de trabalho”, “membro do pessoal” ou “recurso humano”, mas como ser humano que merece ser tratado com dignidade e respeito, e apreciado pelo seu valor individual. O eixo intelectual representa o desejo das pessoas de verem as suas ideias solicitadas e acolhidas com reflexão, o direito de contradizer as ideias dos outros e a vontade de que os outros se dêem ao trabalho de explicarem as suas próprias ideias.

Box. Os convívios no JB.

Sempre foram muito esperados os eventos de convívio, no JB. *O Prof. Pinto Lopes zangava-se quando as pessoas não se juntavam.* <sup>□</sup>  
*Aparte da tradicional festa de Natal, eram frequentes os convívios aproveitando qualquer motivo. Estavam convidados os filhos dos funcionários, os funcionários reformados (para os quais o Director dava ordem para convidar pessoalmente).* <sup>□</sup> Já nos anos noventa

□

□ Entrevista I.

□ Entrevista C.

diminuíram o número de convívios e na última festa de Natal, em 2005, não estava presente nenhum funcionário reformado da casa.

Humanistamente falando, um último ponto que é importante trabalhar é o **carácter multidisciplinar** que deve ter a instituição.

Na própria descrição do Jardim Botânico, o Jardim desenvolve actividades em áreas como a Divulgação Cultural (Científica e Artística), sob a forma de conferências, exposições temáticas assentes numa Museologia inovadora que junta a ciência e a arte. (UL, 2004).

Porém, a realidade dos últimos tempos não foi coerente com esses saudáveis princípios. “...opõem-se a colaborações externas e à participação de determinadas profissões: num jardim dirigido por biólogos, raramente - para evitar dizer "nunca" - trabalham arquitectos paisagistas... Considero o Jardim Botânico da Faculdade de Ciências um excelente objecto de estudo, não só a nível botânico, mas também a nível de história da arte e das técnicas adoptadas na construção e manutenção” (FORTES, 2003).

O MNHN, por oposição ao MC, é um museu que nunca fez muitos esforços para entrar na Rede Portuguesa de Museus. O único investigador do MC é um investigador em Museologia (Marta Lourenço), quando tudo o MNHN não tem um só investigador nessa área. *O MNHN nunca se preocupou com isso, nunca foram um verdadeiro Instituto de Divulgação Científica como o MC.*

A ciência só faz sentido como descodificação da realidade para a comunidade. *Os Directores do MNHN são professores universitários e investigadores que nunca aprenderam nada de Museologia e Gestão e até agora não foram visíveis esforços seus para aprender.* □

□

□ Entrevista A

## Considerações finais

“[...] a queda reincidente e agravada num estado de coisas que, já no século XIX, Antero de Quental apontava como a causa principal da nossa decadência – a repressão do espírito crítico, experimental, inovador, universalista e moderno e a sua substituição pelo dogmatismo, pela intolerância, pela autoridade *ex cathedra*, pela educação livresca e escolástica, assente num saber cristalizado e inerte” (SAMPAIO, 1997)

A participação pública contribui para apoiar as fases de elaboração e implementação dos processos de planeamento. Em consequência, um investimento em participação pode corresponder a um melhor conteúdo final e uma maior eficácia dos planos. Neste contexto, a capacitação das instituições para poderem conduzir processos participativos é fundamental, nomeadamente no que respeita à moderação, mediação de conflitos e alcance de consensos, numa lógica de eficácia e de equidade.

A melhoria da articulação institucional e o reforço da circulação de informação são também pontos prioritários a desenvolver continuamente.

“É importante organizar espaços de reflexão e debate, no seio da Universidade de Lisboa, que permitam definir formas de coordenação e de desenvolvimento da gestão” (UL, 2004)

Os processos de planeamento no JB devem ser desenvolvidos de forma mais aberta e participativa de modo a garantir um maior sucesso. Há que encontrar incentivos para estimular uma **gestão articulada** em termos de objectivos, instituições, meios humanos e financeiros e circulação de informação, em que se consiga capacitar os agentes e desenvolver um maior espírito de cooperação.

Nesta medida, quando o objectivo é estimular e facilitar a mudança organizacional, devemos estar cientes de que se deve investir num trabalho específico sobre a mudança de mentalidades. A mudança organizacional é mais do que uma mera mudança de valores, apostando nas possibilidades de evolução e de aprendizagem do sistema de actores, e dependendo também da capacidade de criar as condições para o desenvolvimento institucional (FRIEDBERG, 1995). Qualquer mudança na cultura organizacional só é possível com o envolvimento dos líderes de topo, que definem os valores da organização. Trata-se de executar o velho adágio “as acções valem mais do que as palavras”.

A principal conclusão que retiramos deste trabalho é que as pessoas são a principal riqueza do JB e que, para se modernizar e prestar serviços de qualidade, este deverá capitalizar todo o seu potencial. Esta tese é de certa forma contrária ao discurso, que “culpa” os funcionários públicos pelo mau funcionamento dos serviços que prestam.

A liderança é desenvolvida para as pessoas e com as **pessoas**. São as pessoas que, devidamente **esclarecidas, motivadas e participativas**, dominam os processos de **mudança** e garantem o seu **sucesso**.

## Bibliografia

ALBARELLO, L., et alii. 1997. *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Lisboa, Trajectos.

ALBERT, E., EMERY, J.-L. 2002. *O gestor é um PSI*. Lisboa: Bertrand Editora.

ALMAÇA, C., 1987. *O MNHN. Investigação e exibição: a função dupla dos museus anexos à Faculdade de Ciências. Entrevista*. Revista da Universidade de Lisboa. Ano I. Nº2/3. Julho 1987.

ALMEIDA, V., 2003. *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa, Áreas Editora.

Associação dos Bolseiros de Investigação Científica (ABIC). 2005. *Pela Valorização dos Recursos Humanos em Ciência, Tecnologia e Investigação: 7 Medidas Urgentes*. Disponível em: «[www.bolseiros.org/pdfs/7medidasNov2005.pdf](http://www.bolseiros.org/pdfs/7medidasNov2005.pdf)»

BARATA MOURA, J. 2005. *Só com o orçamento de funcionamento não vai ser possível gerir a Universidade de Lisboa*. Entrevista. Jornal Público, 10 Outubro 2005. Lisboa.

BEIERLE, T., KONSKY, D., 2001. *What are we gaining from stakeholders involvement? Observations from environmental planning in the Great Lakes*. Environment and planning C: Government and Policy 19.

BLAHNA, D.J., YONTS-SHEPHARD, S., 1989. *Public involvement in resource planning: toward bridging the gap between policy and implementation*. Society and Natural Resources 2(3) : 209-227.

BLOOMFIELD, D., COLLINS, K., FRY, C., MUNTON, R., 2001. *Deliberations and inclusion: vehicles for increasing trust in UK public governance?* Environment and planning C: Government and Policy 19.

BOURDIEU, P. et alii. 1968. *Le Métier de sociologue*. Paris, Mouton.

CARAPETO, C., FONSECA, F., 2005. *Administração Pública. Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa, Edições Sílabo.

CARR, A., 1988. *Is business bluffing ethical ?* In T. Donaldson & P.H. Werhane (Eds.), *Ethical issues in bussiness : A philosophical approach (pp.69-76)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

CARROLL, L. S.D. *Alice no país das maravilhas*. Mem Martins:Europa-América.

CIEUTAT, B., TENZER, N. 2000. *Fonctions publiques: enjeux et strategie pour le renouvellement* [on-line]. [s.l.] : La Documentation française. Disponível em :  
«<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/004000956/index.shtml>»

CROSSON, M.M., LANE, H.W., WHITE, R.E. & KLUS, L. 1996. *The improvising organization: When planning meets opportunity*. Organizational Dynamics, Spring.

CROZIER, M., FRIEDBERG, E., 1977. *L'acteur et le système*. Paris, Editions Seuil.

CROZIER, M. 1987. *État modeste, Etat moderne: Stratégie pour un autre changement*. [s.l.]Éditions Fayard.

DALE, B., BUNNEY, H. 1999. *Total Quality Management Blueprint*. Oxford: Blackwell Publishers.

DAVIS, G., 1996., *Consultation, public participation and the integration of multiple interests into policy making*. OECD, Paris.

DELICADO, A. 2001, *Entre a moral cristã e virtude cívica : a solidariedade no Portugal contemporâneo* , in J. VALA & M. VILLAVARDE CABRAL, *Estudo dos valores europeus. Atitudes sociais dos portugueses*, Lisboa, Instituto de ciências sociais, no prelo.

DE QUENTAL, A. 1865. *Prosas da Questão Coimbra*. Carta ao Excelentíssimo Senhor António Feliciano de Castilho. In: MACHADO, A:M., 1998. *A Geração de 70*. Lisboa, Editorial Presença.

FERNANDES, E. 1991. *Sociopsicologia das Empresas e Organizações*. Porto, Elcla Editora.

FIGUEIRA, R., 2005. *Quadro de colaboradores do MNHN-JB*. JB-MNHN, Lisboa; documento interno.

FOLEY, M.W. & EDWARDS, B 1996. *The Paradox of Civil Society*. Journal of Democracy. Disponível em :«[http://muse.jhu.edu/journal\\_of\\_democracy/7.3foley.html](http://muse.jhu.edu/journal_of_democracy/7.3foley.html)».

FONSECA, F., 2002. *Dos direitos privados às responsabilidades públicas: os novos espaços e papéis do cidadão* [Tese de Mestrado]. Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

FORTES, M., 2003. *A importância da Maçonaria e de outras correntes filosóficas na concepção de jardins*. *Entrevista*. Disponível em :  
«[http://www.triplov.com/email/mario\\_fortes/mario\\_fortes.html](http://www.triplov.com/email/mario_fortes/mario_fortes.html)»

FRIEDBERG, E., 1995. *O poder e a regra: dinâmicas da acção organizada*. Lisboa: Instituto Piaget.

GHIGLIONE, R., E MATALON, B., 1978. *O Inquérito – Teoria e Prática*. Lisboa, Celta, 1993, col. “Sociologias”, 2ª ed.

GIDDENS, A. 1998. *As consequências da modernidade*. Oeiras, Celta Editora.

GRAWITZ, M., 1990. *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz.

GROVER, S.L., 1997. *Lying in organizations : Theory, research, and future directions*. In R.A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behaviour in organizations* (pp.68-84). Thousand Oaks: Sage.

HUSSEY, D., 2000. *Strategy and planning: A Manager's guide*. New York: John Wiley & Sons.

International Labour Organisation (ILO). 1998. *Human resource development in the public service in the context of structural adjustment and transition* [on-line]. Disponível em : «[www.ilo.org/public/english](http://www.ilo.org/public/english) »

J.E., 1871. *As cartas de Patricken ao Sr. de Bismarck*. O partido constituyente. Lisboa. In MEDINA, J., 1984. *As conferências do casino e o socialismo em Portugal*. Publicações Dom Quixote. Lisboa.

KANGAS, J., LOIKKANEN, T., PUKKALA, T., PYKÄLÄINEN, J., 1996. *A participatory approach to tactical forest planning*. Acta Forestalia Fennica 251.

KANTER, R.M. 1989. *When giants learn to dance*. New York: Simon & Schuster.

KATELE, J.M., E ROEGIERS, X., 1991. *Méthodologie du recueil d'information*. Bruxelas, De Boeck Université.

LEHNING, P. 1998, *Vers une société civile multiculturelle : le rôle du capital social et la citoyenneté démocratique*, in A. BERNARD, H. HELMICH & P. LEHNING (eds), *La société civile et le développement international*, Centre de développement, Paris, OCDE

Liga dos Amigos do Jardim Botânico, s.d. *Estatutos*.

LOIKKANEN, T., SIMOJOKI, T., WALLENIUS, P., 1999. *Participatory approach to natural resources management*. A guide book. Forest and Park Service. Finland.

LOUÇAO, M.A., 2003a. *Objetivos Gerais do JB-MNHN*. JB-MNHN, Lisboa; documento interno.

LOUÇAO, M.A., 2003b. *Plano 2003-2006*. JB-MNHN, Lisboa; documento interno.

LOURENÇO, M.C., 2006. *Nota breve sobre os museus e colecções das universidades europeias*. Artigo ainda inédito para o Boletim da Rede Portuguesa de Museus.

Management Sciences for Health and Unicef. 1998. *The guide for Managing for Quality* (on-line). (s.l.): MSH and UNICEF. Disponível em: «[www.erc.msh.org/quality](http://www.erc.msh.org/quality)»

MANKETELow, R., 2002. *Stakeholder Management – Winning support for your projects* (on-line). (s.l.): Free Management Library. Disponível em «[www.managementhelp.org](http://www.managementhelp.org)»

MARQUES, AH de O. 1995. *Breve História de Portugal*. Editorial Presença, Lisboa

New Economics Foundation, 2001. *Participation works! 21 techniques of community participation for the 21st century.*, 103 pp.

NGUYEN, F., 1991. *La communication: Une strategie au Service de l'Entreprise*. Paris, Ed.Economica.

NOVOA, A.S., 2006. *Programa de candidatura a reitor da Universidade de Lisboa, Sessão de Apresentação da Candidatura, 23 de Fevereiro*. Panfleto.

Organisation for Economic Cooperation and Development – OCDE. 1998. *Les technologies de l'information en tant qu'instrument de réforme de la gestion publique: étude de cinq pays de l'OCDE* [on-line] Paris :OCDE. Disponível em : «[www.oecd.org/puma](http://www.oecd.org/puma)»

Organisation for Economic Cooperation and Development – OCDE. 2001. *Lier leadersheap et performances dans les organisations publiques* [on-line]. Paris :OCDE. Disponível em «[www.oecd.org](http://www.oecd.org)»

ORTIGÃO. R. 1874. *As farpas*. In: MACHADO, A:M., 1998. *A Geração de 70*. Lisboa, Editorial Presença.

ORTIGÃO, R., 1926. *O parlamentarismo*. Empresa Literária Fluminense. Lisboa.

POXON, J., 2001. *Shaping the planning profession of the future; the role of planning education*. *Environnement and planning B: Planning and design* 28: 563-580.

Regional Environmental Center, 1996. *Awakening participation: building capacity for public participation in environmental decisionmaking*. Szentendre.

REGO, A. & CUNHA, M.P., 2005. *A essência da liderança*. RH Editora. Lisboa.

RESENDE, F. 1945. *A investigação científica e a importância nacional da universidade*. Artigo editado pelo Autor. Instituto Botânico de Lisboa (Anexo a Faculdade de Ciências)

RESENDE, F. 1956. *Instituto Botânico de Lisboa: Notícia da sua actividade durante os anos de 1954-1955*. Boletim da Sociedade Portuguesa de Ciências Naturais.

ROBERTS, P., LLOYD, G., 1999. *Institutional aspects of regional planning, management and development: models and lessons from the English experience*. Environment and planning B: Planning and design 26 : 517-531.

SAMPAIO, J., 1997. *Aos professores expulsos da Universidade em 1947*. Na homenagem, por ocasião do Dia Nacional da Cultura Científica, Academia das Ciências. In: SAMPAIO, J., 2005. *Portugueses*. Imprensa Nacional, Casa da Moeda. Lisboa.

SANTOS DE SOUSA, B. 1994, *Pela mão de Alice. O social e o político na pós-modernidade*, Porto, Edições Afrontamento.

TABUCCHI, A. 1994. *Afirma Pereira*. Publicações Dom Quixote. Lisboa.

TEIXEIRA, S. 1998. *Gestão das organizações*. Lisboa: MacGraw-Hill.

TELLES PALHINHA, R., 1953. *Esboço biográfico do Conde de Ficalho, no cinquentenário do seu passamento*. Discurso proferido na Academia das Ciências de Lisboa, em 7 de Maio de 1953.

TOURAINÉ, A. 1996. *O que é democracia*. São Paulo: Brasiliense

Universidade de Lisboa, 2005. *Carta da Administradora Maria Luísa Machado Cerdeira para o Senhor António Marques de Almeida. 27 de Setembro de 2005*. Reitoria da Universidade de Lisboa. Documento pessoal.

Universidade de Lisboa, 2005b. Programa FATAL. Reitoria da UL, Lisboa.

Universidade de Lisboa, 2004. *Centros de Investigação da Universidade de Lisboa*. Reitoria da UL. Lisboa.

Universidade de Lisboa, 2000. *Carta do Pró-Reitor Fernando Costa Parente para o Senhor António Marques de Almeida. 26 de Janeiro de 2000*. Reitoria da Universidade de Lisboa. Documento pessoal.

WEBER, M., 1979, *O Político e o Cientista*. Lisboa, Editorial Presença.

## Anexo 1. Lista de pessoas entrevistadas

DEPARTAMENTO	CONTACTO	CARGO
JB	Maria Amélia Loução maloucao@fc.ul.pt <a href="http://www.correio.cc.fc.ul.pt/~maloucao">www.correio.cc.fc.ul.pt/~maloucao</a>	Directora (03-) Presidente MNHN
JB	Fernando Mangas Catarino Tf.214573911 mangas.catarino@hotmail.com	Ex Director (84-03)
JB	Ireneia Melo mimelo@fc.ul.pt	Investigadora
JB	Alexandra Lucas xanisa_76@hotmail.com	Técnico Herbário
JB	José Cardoso jcardoso@fc.ul.pt	Técnico
JB	Palmira Carvalho palmirac@fc.ul.pt	Técnico Investigação
JB - IST	Rui Figueira 218417161 rpfigueira@gmail.com	Bolseiro Projectos
JB	Manuel João Pinto mj Pinto@fc.ul.pt	Técnico Projectos
JB - FC	Ana Isabel Correia aicorreia@fc.ul.pt	Curadora Herbário
JB - FC	Manuela Sim.Sim msimsim@fc.ul.pt	Investigadora
JB	David Draper ddraper@fc.ul.pt	Bolseiro Projectos
JB	Antonia Roselló argraell@fc.ul.pt	Bolseira Projectos
JB	Isabel Marques icmarques@fc.ul.pt	Bolseira Projectos
JB	Miguel Cardoso jmiguelmac@gmail.com	Bolseiro Projectos
JB	Ana Martins Anamartins1@hotmail.com	Bolseira Projectos
JB	Sara Lobo Sara.lobos2@sapo.pt	Bolseira Projectos Colaboradora SEP
JB - FC	Cecilia Sergio csergio@fc.ul.pt	Investigadora
JB	Sara Nisa Tf. 968781982 scniza@yahoo.com	Ex Bolseira
JB	Emilie Ajoulat	Ex SVE SEP

DEPARTAMENTO	CONTACTO	CARGO
	aujoulatemilie@hotmail.com 9600800461	
JB	Lorena Alegre lorena_alegre_80@hotmail.com	Ex SVE SEP
JB	Ana Catarina Mateus Monteiro anamateus@yahoo.com	Colaboradora SEP
JB	Chelsea Gysin chelseagysin@hotmail.com	Colaboradora SEP
JB	Ana Bela Fernandes TF. 213960807	Administrativa SEP
JB	Sara Albuquerque Saralby@iol.pt	Estagiária Herbário
JB	Margarida Ferreira (Jardim) mmferreira@fc.ul.pt	Museógrafa
JB	Raquel Barata arfbarata@hotmail.com	Técnica SEP
JB	Alexandra Escudeiro	Coordenadora SEP
JB	Lúcio Carvalho	Vigilante
JB	Manuel Santos Lopes jbbiblio@fc.ul.pt Tf 213921801	Serviço Biblioteca e Documentação
JB	Cristina Baptista eabotanico@fc.ul.pt	Projecto Educação Ambiental
JB	Rui Casaca rucasaca@fc.ul.pt	Cargado Jardineiros
JB	Joaquim Silvestre Serdinha Tf. 212242509	Jardineiro
Liga dos Amigos do JB	Natércia Teixeira Rodeia lajb@fc.ul.pt	Presidenta
Liga dos Amigos do JB	Lilia Esteves lajb@fc.ul.pt	Tesoreira
MB	Graça Ramalinho Gramalinho@fc.ul.pt Tf.213921833	Directora
MB	Carlos Almaça carlosaalmaca@sapo.pt	Ex-director (84-04)
MB	Alexandra Cartaxana macartaxana@fc.ul.pt	Técnico
MB	Alexandra Marçal amcorreia@fc.ul.pt	Investigadora
MB	Margarida Zoccoli mazoccoli@fc.ul.pt	SEP
MB	Fernando Serralheiro fserralheiro@fc.ul.pt	SEP

DEPARTAMENTO	CONTACTO	CARGO
MB	Mafalda Madurnina Tf. 213921833 Mafalda.madurnina@gmail.com	Bolseira em Gestão
MMG	Fernando Barriga fbarriga@fc.ul.pt	Director
MMG	César Lino Lopes cllopes@fc.ul.pt Tf.213921874	Técnico Superior
MMG	Gabriela Cavaco gpcavaco@fc.ul.pt	SEP
MC	Fernanda Madalena Costa fmcosta@fc.ul.pt Tf.213909326	Directora (03-06)
MC	Fernando Bragança Gil pdpereira@fc.ul.pt	Ex Director (85-03)
MC	Marta Lourenço mclourenco@fc.ul.pt Ext. 1299	Investigadora
MC	Pilar Pereira pdpereira@fc.ul.pt	Serviço Biblioteca e Documentação
FC	Teresa Antunes teresa.antunes@fc.ul.pt Tf. 962808079	Ex-presidenta Liga dos Amigos
FC	Lia Ascensão lia.ascensao@fc.ul.pt	
FC	Otília Correia odgato@fc.ul.pt 217500000, ext. 24114	
FC	Margarida Ramos mmramos@fc.ul.pt.	
FC	José Feijó <a href="mailto:Jose.feijo@fc.ul.pt">Jose.feijo@fc.ul.pt</a> Tf. 217500069	Director DBV
FC	Vanda Brotas vbrotas@fc.ul.pt	Directora Instituto Oceanográfico
FC	José G. Barroso jgbarroso@cd.fc.ul.pt	Vice-Presidente dos Conselhos Directivo e Científico
FC	Virgílio Alberto Meira Soares <a href="mailto:vasoares@fc.ul.pt">vasoares@fc.ul.pt</a> Tf.217500992	Reitor UL 1986-98
Complexo Politécnica	Ana Santos AnaSantos@reitoria.ul.pt	
Complexo Politécnica	Jose Luis Quintino	Arquitecto

DEPARTAMENTO	CONTACTO	CARGO
	2139821851 ext 1228 j.l.quintino@reitoria.ul.pt	
Complexo Politécnica	Carlos Ramos Santos cbs@reitoria.ul.pt	Manutenção
Reitoria UL	Antonio Sobral asobral@reitoria.ul.pt 937610714	Asesor Imprensa
Reitoria UL	Isabel Maçana Bruxo <a href="mailto:isabelmbruxo@reitoria.ul.pt">isabelmbruxo@reitoria.ul.pt</a> Tf. 217932579	Gabinete Actividades Culturais
Reitoria UL	António Sampaio de«a Nóvoa <a href="mailto:novoa@reitoria.ul.pt">novoa@reitoria.ul.pt</a> Tf. 207941990	Vice-Reitor Candidato Reitor 2006
UL - GAI	Ana Correia Moutinho Tf 217904774 gai@cii.fc.ul.pt www.gai.ul.pt/	Coordinadora
Casas de função	António Marcos de Almeida Tf. 962872990 Rua Escola Politécnica 58	Habitante desde 1954
Faculdade Belas Artes	Pedro Salgado 967099174 pedro.salgado@netvisao.pt	Ilustrador Científico
Teatro Politécnica	Catarina Pereira cmello@inatel.pt TF.213423200	Produtora
Agenda Cultural de Lisboa	Maria do Mar Gago mariadomargago@gmail.com	Jornalista
Comissão Europeia	Isabela Salim Bela_salim@yahoo.com.br	Asesora Imprensa
IPPAR	Mario Fortes <a href="mailto:mfortes@ippar.pt">mfortes@ippar.pt</a> Tf. 213614220	Arquitecto paisagista
Instituto Superior de Agronomia (ISA)	Ana Isabel Silva Aifs20@hotmail.com	Estudante Arquitectura Paisagista Colaboradora SEP
ISA	Dalila Espírito santo dalilaesanto@isa.utl.pt	Directora JB Ajuda
IST	Joana Pinho Tf. 964148774 o-barbeiro@hotmail.com	Engenheiro civil
Fórum Cidadania Lx	Paulo Ferreira forumcidadania lx@gmail.com	

As pessoas em sombreado não aceitaram ser entrevistadas.



## Anexo 2. Estatutos de MNHN da UL

### CAPÍTULO I

#### Da natureza

##### Artigo 1.º

##### *Designação*

Em 1836. O Museu de História Natural é transferido de Ajuda para a Academia Real das Ciências de Lisboa, de forma que as suas colecções ficassem mais acessíveis. Em resposta à reivindicação da Escola Politécnica, criada em 1837, o Museu é incorporado nessa instituição em 1858, sendo-lhe atribuída a designação de Museu Nacional de Lisboa por Decreto de 1862. A Escola Politécnica sucede a Faculdade de Ciências e, por essa via, o Museu fica integrado na Universidade de Lisboa com a designação de Museu Nacional de História Natural, confirmada por Decreto n.º 5689, de 10 de Maio de 1919, que o criou para integrar as três secções, o Museu Mineralógico e Geológico, o Museu Zoológico e Antropológico e o Museu e Jardim Botânicos, funcionando, de facto, como estabelecimentos anexos, respectivamente dos 1.º (Mineralogia e Geologia), 2.º (Zoologia e Antropologia) e 3.º (Botânica) grupos da chamada 3.ª Secção (Ciências Naturais) da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, assim estruturados em diploma de 12 de Maio de 1911, todos eles dotados de autonomia administrativa e financeira, com quadros, orçamentos e direcções próprios.

##### Artigo 2.º

##### *Natureza*

O Museu Nacional de História Natural da Universidade de Lisboa, de ora em diante designado por Museu ou pela sigla MNHN, é uma instituição de natureza pública integrada na Universidade de Lisboa, dependendo directamente da Reitoria, de acordo com o n.º 1 do artigo 6.º dos Estatutos da Universidade e constituindo parte do Complexo Museológico da Politécnica.

##### Artigo 3.º

##### *Autonomia*

O Museu é uma instituição dotada de autonomia científica e pedagógica, podendo vir a ser dotado de autonomia administrativa e financeira sob proposta da direcção do Museu, aprovada pelo Reitor, ouvido o Senado Universitário.

##### Artigo 4.º

##### *Atribuições*

O MNHN é uma instituição vocacionada para o desenvolvimento da museologia tendo por base o espólio científico-cultural acumulado e o resultado da investigação científica que, na prossecução das suas atribuições, desenvolve.

O MNHN contribui ainda para a promoção da classificação, preservação e valorização de sítios com interesse patrimonial para as Ciências Naturais e para a extensão cultural.

#### Artigo 5.º

##### *Relações científicas e pedagógicas*

O Museu cultiva relações científicas e pedagógicas com organismos universitários e outros, colaborando com estes na defesa, salvaguarda e conservação do património científico natural.

Atendendo às suas origens e vocação, o Museu prossegue relações estreitas com a Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, particularmente no que se refere ao ensino e investigação nas áreas das Ciências Naturais, incluindo a história destas ciências.

#### Artigo 6.º

##### *Núcleos externos*

1. O Museu pode constituir, na prossecução das suas atribuições estatutárias, por si ou em colaboração com outras entidades, Núcleos do Museu;
2. Os Núcleos são criados, sob proposta da Direcção do Museu, por despacho do Reitor, ouvido o Senado nos termos da alínea p) do Artigo 50.º dos Estatutos da Universidade de Lisboa.

## CAPÍTULO II

### Dos órgãos e serviços

#### Artigo 7.º

##### *Órgãos*

São órgãos do Museu:

- a) A Direcção;
- b) A Comissão Técnico-Científica, de ora em diante designada por CTC;
- c) A Assembleia do Museu.

## Artigo 8.º

### *Direcção*

1. A Direcção do Museu é constituída por três directores, um por cada departamento, sendo um deles o presidente. Os directores são nomeados pelo Reitor da Universidade de Lisboa por um período de 3 anos, renovável por igual período, ouvida a Comissão Científica do Senado, sob proposta da CTC, de entre os professores e investigadores da Universidade de Lisboa, sendo obrigatoriamente um de cada uma das três áreas, Mineralogia e Geologia, Biologia Vegetal, Zoologia e Antropologia;
2. Os membros da direcção elegerão entre si o presidente da direcção;
3. A presidência da direcção é obrigatoriamente rotativa entre as três áreas indicadas na alínea 1 do presente artigo;
4. Cada membro é responsável, perante a direcção do MNHN e a CTC, pela respectiva área científica e correspondente departamento do Museu;
5. Os membros da direcção podem ser dispensados de serviço docente pelo Reitor, ouvido o Conselho Científico da respectiva Faculdade.

## Artigo 9.º

### *Competências da Direcção*

Aos membros da direcção compete:

- a) Administrar e gerir o MNHN, assegurando o seu regular funcionamento;
- b) Superintender em todos os serviços e actividades do Museu;
- c) Dar execução às disposições legais, bem como às determinações e orientações relativas à organização e funcionamento do Museu definidas pela CTC;
- d) Propor, ouvida a CTC, a admissão e rescisão de contratos de pessoal;
- e) Promover a expansão e desenvolvimento das actividades do Museu, ouvida a CTC;
- f) Definir, ouvida a CTC, a política de investigação e de divulgação do Museu;
- g) Propor a constituição de Núcleos do Museu;
- h) Deliberar sobre a cedência temporária ou permanente ao Museu de exemplares, equipamentos e suporte bibliográfico e documental com interesse no âmbito das atribuições do Museu, mediante a celebração de protocolos;
- i) Propor ao Reitor o Regulamento do MNHN.

## Artigo 10.º

### *Presidente da Direcção*

Ao Presidente da Direcção do Museu compete:

- a) Representar o MNHN em todos os actos públicos em que este intervenha;
- b) Convocar e presidir às reuniões da CTC e da direcção.

#### Artigo 11.º

##### *Vogais da Direcção*

Aos vogais da direcção compete:

- a) Mediante despacho nominal do presidente, substituí-lo nas suas ausências e impedimentos;
- b) Exercerem as competências do presidente que lhes sejam por este delegadas.

#### Artigo 12.º

##### *Comissão Técnico-Científica*

1. A CTC é constituída pelos membros da direcção e por um investigador, um técnico superior e um representante do restante pessoal de cada um dos Departamentos referidos no Artº 16º, eleitos pelos respectivos pares;
2. Por proposta do presidente da direcção do Museu, e desde que haja acordo da maioria dos membros da CTC, poderão também fazer parte desta Comissão delegados de outras instituições, quando as actividades programadas em comum o justifiquem;
3. O presidente da direcção do Museu poderá convocar para as reuniões da CTC, sem direito a voto, especialistas nas diferentes áreas de actuação do Museu, desde que para tal haja o acordo da maioria dos seus membros;
4. A CTC reúne, na sede do Museu, trimestralmente em sessão ordinária e extraordinariamente por iniciativa do presidente da direcção ou a requerimento da maioria dos seus membros;
5. As sessões da CTC serão secretariadas pelo funcionário administrativo para isso designado pelo presidente da direcção do Museu.

#### Artigo 13.º

##### *Competências da CTC*

À Comissão Técnico-Científica compete:

- a) Coadjuvar a direcção na definição da política de investigação e de divulgação científicas do Museu, bem como na sua política de organização e funcionamento;
- b) Coadjuvar a direcção na concretização das suas realizações de carácter museológico, nomeadamente na elaboração de programas científicos destinados a exposições permanentes, temporárias e itinerantes;

- c) Coadjuvar a direcção nos demais aspectos das funções pedagógicas do Museu, tais como cursos especializados, seminários, conferências;
- d) Formular sugestões e pronunciar-se sobre iniciativas no sentido do melhoramento dos serviços e mais eficiente realização dos objectivos do Museu;
- e) Dar parecer sobre os projectos de orçamento;
- f) Promover contactos com outras instituições científicas.

#### Artigo 14.º

##### *Assembleia do MNHN: constituição e competências*

1. A Assembleia do Museu é constituída por todos os seus membros e presidida pelo Presidente da Direcção do Museu.
2. A Assembleia reúne por iniciativa do Presidente do Museu ou a pedido de dois terços dos seus membros.
3. Compete à Assembleia dar parecer sobre o Relatório e o Plano Anual de Actividades, bem como sobre outros assuntos que o Presidente entenda conveniente submeter-lhe.

#### Artigo 15.º

##### *Receitas*

São receitas do Museu, no âmbito da Reitoria da Universidade de Lisboa, designadamente, as seguintes:

- a) As dotações que lhe sejam concedidas pelo Estado;
- b) Os rendimentos de bens próprios ou de que tenha fruição;
- c) As receitas derivadas da realização de exposições, da prestação de serviços e da venda de publicações e de outros materiais pedagógicos;
- d) Os subsídios, subvenções, participações, heranças e legados;
- e) As que por lei, contrato, ou a outro título, lhe sejam atribuídas.

#### Artigo 16.º

##### *Departamentos*

1. O Museu dispõe dos seguintes departamentos:
  - a) Departamento de Mineralogia e Geologia, com a designação de Museu Mineralógico e Geológico;
  - b) Departamento de Botânica, com a designação de Jardim Botânico;

- c) Departamento de Zoologia e Antropologia, com a designação de Museu Bocage.

2. O Museu dispõe dos seguintes serviços comuns:

- a) Serviço de Museografia;
- b) Serviço de Educação e Animação Cultural;
- c) Serviço de Documentação e Informação.

3. Os departamentos dispõem dos serviços constantes do Regulamento do Museu.

#### Artigo 17.º

##### *Regulamento*

1. O Regulamento estabelece a organização de cada departamento e dos seus serviços, bem como as respectivas atribuições.
2. O Regulamento é aprovado pelo Reitor sob proposta da direcção.

### CAPÍTULO III

#### Disposições finais e transitórias

#### Artigo 18.º

##### *Vigência*

1. Os presentes Estatutos entram em vigor no primeiro dia do mês seguinte ao da sua publicação.
2. O Regulamento referido no Artigo 15º deve ser aprovado nos trinta dias seguintes à entrada em vigor dos presentes Estatutos.

### Anexo 3. Organização do JB-MNHN (LOUÇAO, 2003a)

A direcção do JB é directamente assessorada por um secretariado e um núcleo de comunicação e relações públicas de acordo com o esquema apresentado na fig. 1 e 2. A direcção conta com o apoio directo da Doutora Ireneia Melo e de 2 técnicos profissionais de Botânica – J. Cardoso e F. Costa para dirigir o Jardim e os seus diferentes núcleos.

Cabe ao **secretariado** apoiar a direcção nas relações interfuncionários do JB, na relação com os diferentes departamentos do MNHN, nos aspectos legislativos de contratação e gestão de pessoal, na elaboração da contabilidade e relatórios financeiros, na gestão do economato, na gestão do dinheiro gerado pelo núcleo de educação/divulgação.

Cabe ao núcleo de **comunicação/relações públicas** apoiar a direcção em todos os contactos com o exterior com vista à divulgação dos eventos desenvolvidos no JB, angariação de mecenatos, previsão e planeamento de orçamentos dos diferentes eventos a realizar em forte conjugação com o secretariado, pugnar por adquirir as necessidades inerentes a eventos em forte conjugação com o núcleo de educação/divulgação, edição de textos e revistas científicas, aquisição e compilação de dados sobre o JB com vista á actualização constante do site do JB.

O JB é constituído por 3 núcleos ou grupos que se interpenetram e interactuam mas que por outro lado podem ter actividades muito próprias.

O núcleo ou grupo de **investigação** – que está intimamente ligado às unidades de investigação da FCUL – tem duas áreas distintas que se complementam. Por um lado a classificação, que diz respeito aos grupos relacionados com a taxonomia e com a caracterização de grupos funcionais, e por outro a ecologia que se debruça sobre as espécies, sua interacção com o ambiente abiótico e biótico. Este núcleo ou grupo de investigação tem como responsáveis Dr. Manuel João Pinto e a Doutora Manuela Sim-Sim, que terão como responsabilidades: i) implementar a cooperação com outras instituições, ii) promover a troca de informação e o desenvolvimento de programas de estudo e investigação, iii) potenciar a participação ou promoção de encontros nacionais e internacionais, de convénios, de redes nacionais, europeias e mundias de Jardins Botânicos, iv) congregar pontes de ligação entre as diferentes áreas de estudo, v) coordenar os relatórios de actividades anuais a apresentar à direcção; vii) fazer chegar à direcção as necessidades e interesses do grupo.

O núcleo ou grupo das **colecções** inclui os diferentes herbários – criptogamia e fanerogamia – e o banco de sementes. O trabalho deste núcleo interliga-se em muitos aspectos ao núcleo de investigação sendo por isso complementares. Este núcleo ou grupo de investigação tem como responsáveis a Doutora Ana Isabel Correia e a Dr<sup>a</sup> Palmira Carvalho. As suas responsabilidades são: i) preservar, compilar e acrescentar cumulativamente em base de dados organizadas os espécimes de herbário existentes ou a adquirir; ii) colher, tratar e preservar sementes de espécimes presentes no JB e em populações naturais; iii) potenciar a troca de informações e de dados entre grupos dentro do JB e com instituições nacionais e europeias; iv) assegurar e dar a conhecer as normas europeias de troca de plantas, espécimes de herbário e sementes; v) potenciar a cooperação com outras instituições e desenvolver programas de estudo e ou protocolos com outras instituições públicas ou privadas; vi) estabelecer a ligação entre as colecções vivas do JB e as outras colecções, herbários e sementes; vii) coordenar os relatórios de actividades anuais a apresentar à direcção; viii) fazer chegar à direcção as necessidades e interesses do grupo.

O núcleo de **educação e divulgação** inclui o sector educativo e o de exposições que terão um diálogo permanente com o núcleo de comunicação e relações públicas. O sector educativo depende exclusivamente do trabalho de parceria com os outros núcleos ligados ao JB como sejam o de investigação e das colecções. É neles que se baseiam as acções de formação a implementar pelo sector educativo. O mesmo se passa com o sector de exposições que terá de contar com o apoio de materiais e de textos fornecidos pelos núcleos de investigação e de colecções. As responsáveis por este núcleo são as Dr<sup>as</sup> Margarida Jardim e Alexandra Escudeiro que terão como responsabilidade: i) potenciar os recursos educativos divulgando as diversas colecções botânicas; ii) mostrar o Jardim como um ecossistema e como reduto de biodiversidade conservada *ex situ*; iii) fornecer formação no âmbito das temáticas inerentes às actividades do Jardim; iv) produzir materiais e conteúdos relevantes para o processo educativo nos diversos níveis de ensino; v) divulgar a botânica e as colecções botânicas como parte da cultura para o grande público; vi) promover a ligação com os outros núcleos do sector educativo e de exposições dos MNHN e MC; vii) coadjuvar a direcção na divulgação da cultura que se desenvolve no JB e MNHN ao grande público; viii) coordenar os relatórios de actividades anuais a apresentar à direcção; ix) apoiar e ajudar a orçamentar os eventos a realizar; x) fazer chegar à direcção as necessidades e interesses do grupo.

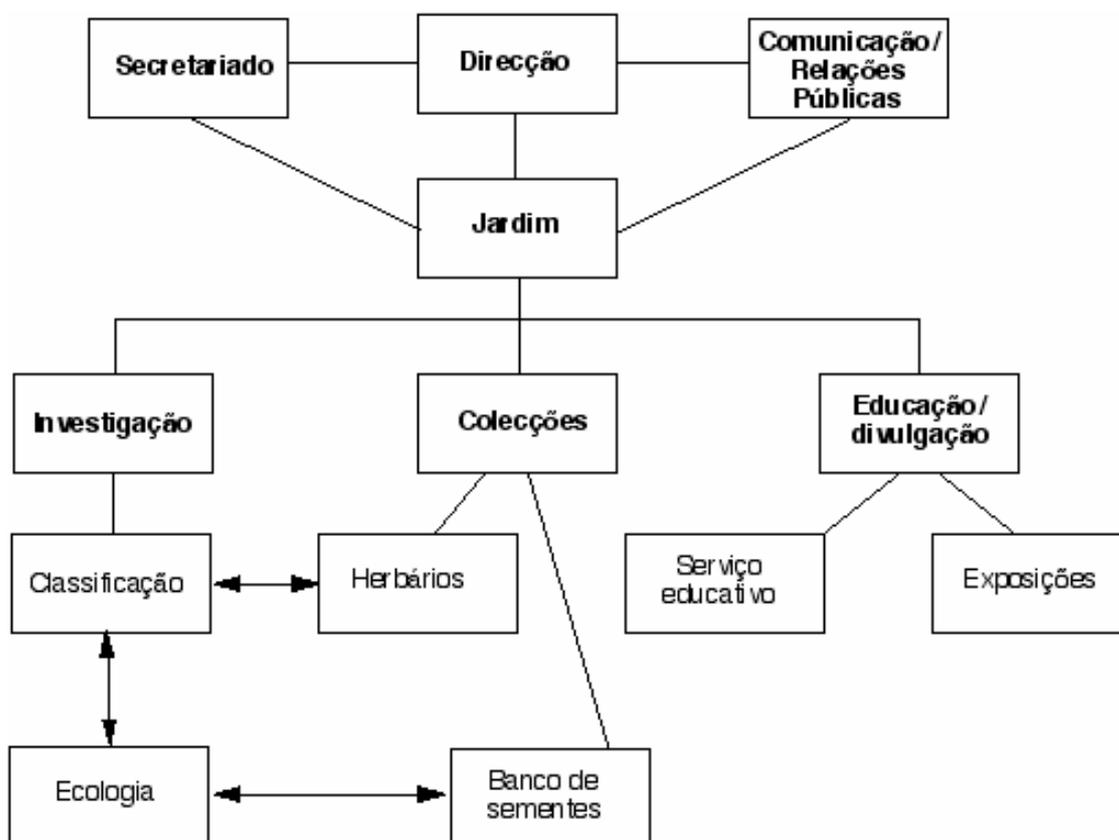


Figura 1. Organização do JB-MNHN

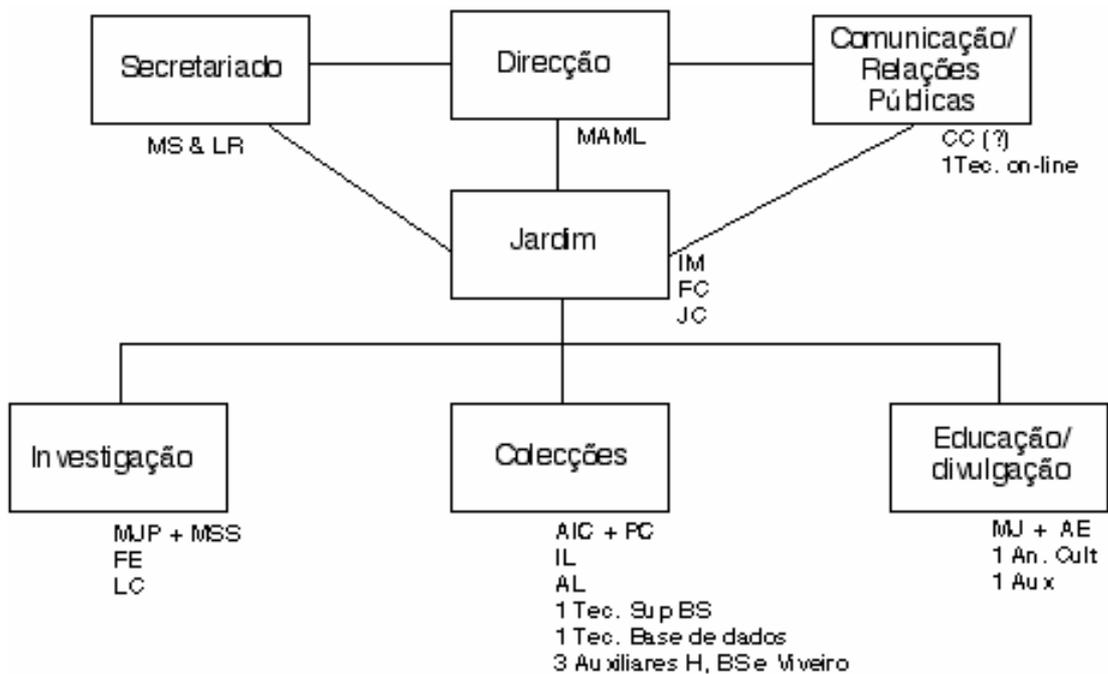


Figura 2. Distribuição dos responsáveis e respectivos funcionários do JB-MNHN

MAML – Maria Amélia Martins-Loução

MS – Marina Swart

LR – Lucilia Resende

IM – Ireneia Melo

FC – Fátima Costa

JC – José Cardoso

MJP – Manuel João Pinto

MSS – Manuela Sim-Sim

FE – Fátima Estrela

LC – Lurdes Carneiro

AIC – Ana Isabel Correia

PC – Palmira Carvalho

IL – Iracema Lucas

AL – Alexandra Lucas

MJ – Margarida Jardim

AE – Alexandra Escudeiro

**Anexo 4. Quadro de funcionários do MNHN-JB  
(LOUÇAO, 2003b)**

<i>SECÇÕES DO JARDIM BOTÂNICO</i>	<i>NOME</i>	<i>CATEGORIA</i>	<i>IDADE</i>	<i>TEMPO DE SERVIÇO</i>
Biblioteca	Manuel dos Santos Lopes	Téc.Prof.Esp.Princ.	55	39
Exposição	Maria Margarida Loureiro de Vasconcelos	Assessor	48	29
	Ferreira Alexandra Isabel dos Santos Lucas	Aux.Administ.(Guarda)	27	4
Guardas	Fernando Albino Pamplona	Aux.Administ.(Guarda)	40	4
	Francisco Simão Geraldo	Op. Qualif. (Jardineiro)	64	30
	Lúcio António de Carvalho	Aux.Administ.(Guarda)	44	4
Herbário	Maria Alexandra Silva Costa Escudeiro	Téc.Sup.Principal	54	29
Jardim	Carlos Augusto Costa	Oper.Qual.Princ.	55	35
	Joaquim Dias Laranjo	Encarregado (Jardineiro)	69	44
Laboratórios	Maria Ireneia Moita de Melo	Invest.Principal	55	34
	Maria de Fátima Estrela Pinho Miranda Simões	Prof.Sec.(Requisitada)	58	34
	Manuel João Pinto	Prof.Sec.(Requisitado)	41	15
	José Augusto Cardoso	Tec.Prof.Esp.Principal	51	36
	Maria Iracema Azevedo Gomes Lucas	“ “ “ “	54	32
	Maria de Lurdes Aires Nunes Carneiro	Téc.Prof.Principal	47	29
Oficinas	César Fernando Mendonça Gouveia	Montador-Electricista	56	32
	José Moutinho	Mecânico	65	35
Secretaria	Marina de Fátima Ferreira Swart	Téc.Prof.Esp.Princ.(Gestão)	47	31
	Lucília de Fátima Peres Resende		52	32
	Roque Aleixo Nascimento Costa	Assist.Administ.Especialista Assist.Administrativo	55	29
Sementes	Maria de Fátima Cardoso Lopes da Costa	Téc.Prof.Esp.Principal	61	33

