

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

SECRETARIA VIRTUAL: EXEMPLO DE MODERNIZAÇÃO
ADMINISTRATIVA NOS SERVIÇOS ACADÉMICOS DA FACULDADE
DE BELAS-ARTES DA UNIVERSIDADE DE LISBOA

Nuno Filipe Amaro da Cruz

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

Mestre em Administração e Políticas Públicas

Orientador:

Prof. Doutor Juan Mozzicafreddo

Junho, 2008

[Resumo]

A modernização dos serviços públicos, como resposta às exigências de resultados (eficiência, redução de custos, melhor qualidade de serviço) e de adequação às necessidades e expectativas da sociedade, tem estado, desde as duas últimas décadas do século passado, na agenda dos Governos de praticamente todos os Estados desenvolvidos. De igual forma, também a área do Ensino Superior, com o advento do Processo de Bolonha, tem sido colocada perante novas exigências de qualidade e rigor (incluindo naturalmente os seus serviços administrativos) que requerem uma resposta cabal.

Partindo destas duas premissas, pretende-se estabelecer um projecto estruturado de modernização dos Serviços Académicos da Faculdade de Belas-Artes (que são o interlocutor privilegiado da mesma com um abrangente leque de cidadãos/clientes, incluindo alunos e docentes) no qual são pilares estratégicos as tecnologias de informação e comunicação. Aqui destaca-se a introdução da Secretaria Virtual, sistema através do qual alunos e docentes terão acesso a uma série de serviços *on-line*, tais como lançamento e consulta de notas, realização de inscrições, pedidos de certidão, etc.

Assim, pretende-se apostar no intensificar da interacção electrónica, como forma privilegiada de incrementar a produtividade e eficiência dos processos, bem como de aumentar a satisfação dos utentes dos Serviços Académicos, procurando ir assim de encontro às suas necessidades. Através destes mecanismos procura-se ainda promover valores fundacionais do serviço público, tais como a transparência e equidade.

[Palavras-Chave]

Ensino Superior

Reforma administrativa

Tecnologias de informação e comunicação

Gestão da qualidade

Mudança organizacional

[Abstract]

The modernization of public services, in response to the demands for results (efficiency, reduction of costs, improved service quality) and to fit the needs and expectations of the society, has been, since the two last decades of the past century, in the Governments agenda of nearly every developed State. Added to this, with the arrival of the Bologna Process, the Higher Education area as also been placed towards new demands of quality and strictness (which naturally includes its administrative services) that require a correct response.

From this two premises, this work pretends to set up a structured project for the modernization of the Faculty of Fine Arts' Academic Services (which are the Faculty's privileged interlocutor with a wide set of citizens/costumers, including students and teachers) in which the strategic pillars are the information and communication technologies. In this area the remark goes to the implementation of the *Secretaria Virtual* (Virtual Academic Office), a service through which students and teachers will gain access to a wide range of on-line services, such as the registration and consult of marks, enrolments, requisition of transcripts of records, etc.

Therefore, the target is the intensification of the electronic interaction, as a privileged way of seeking the increase in the productivity and efficiency of the administrative processes, as well as the improvement in the satisfaction of the Academic Services customers, in order to meet their needs. In addition, these mechanisms seek also to promote the founding values of the public service, such as transparency and equity.

[Key Words]

Higher Education

Administrative reform

Information and communication technologies

Quality management

Organizational change

[AGRADECIMENTOS]

Após o longo período de estudo, pesquisa e análise que representa, não só um trabalho desta índole, mas igualmente a frequência do presente Mestrado, torna-se inevitável o uso de algumas linhas para aqui deixar gravadas curtas notas de gratidão e reconhecimento.

A nível académico, o agradecimento ao Prof. Doutor Juan Mozzicafreddo, não só pela orientação do trabalho que agora se imprime mas igualmente pelo estímulo intelectual que representou, não só para mim, mas estou certo para os restantes colegas do Mestrado, no que diz respeito ao estudo e análise das questões relacionadas com o Estado e a Administração Pública, sempre sob uma perspectiva humanista e com base nos valores fundacionais do Serviço Público.

A nível profissional, o natural agradecimento a todos aqueles que comigo trabalham na Faculdade de Belas-Artes, pela – já longa – amizade, pelo companheirismo e pela união que a tornam um local especial. Porém, uma nota muito particular para as colegas da Secção Académica, cuja amizade, empenho, dedicação e imenso profissionalismo são a inspiração e a trave-mestra deste projecto de melhoria e a verdadeira prova que com pessoas como elas não existe nenhum objectivo que não possamos atingir.

Neste capítulo, um último agradecimento à Dra. Helena Barreira, Chefe da Divisão Académica e de Recursos Humanos da Faculdade de Belas-Artes até Abril de 2008, que muito me incentivou, não só à realização deste Mestrado, mas igualmente à procura e implementação de mecanismos que visassem a melhoria do serviço. Daí que, apesar de agora ter rumado a um novo desafio profissional, este trabalho e projecto não deixa também de ser seu.

Por fim, o que para mim mais deve ser sublinhado: o nível pessoal. É certo que não são estas linhas que substituem os momentos que a realização deste projecto académico retirou de convívio com a família e também com os amigos, mas servem pelo menos para lhes

agradecer todo o apoio, em particular a uma Mãe inextinguível e de força inesgotável. E à Nélia, que comigo vem sonhando e caminhando em conjunto, também não serão estas palavras que irão exprimir o quão foi importante o seu apoio, incentivo e compreensão, nem recuperar os momentos em que tivemos de nos separar fisicamente, mas servirão certamente para lhe dizer que agora sim... agora temos a vida toda para nós. Certamente servirão no entanto estas linhas para, por fim, aqui gravar os nomes de quem nunca se esquece e de quem transportamos no coração com a certeza do orgulho que sentiriam se as pudessem ler: Joaquim e Odete.

[ÍNDICE]

[Introdução]	1
[Capítulo 1]	5
1.1. Breve caracterização do serviço	5
1.2. O Processo de Bolonha e os novos desafios para o Ensino Superior	6
1.3. Diagnóstico das disfuncionalidades e da necessidade de mudança.....	8
1.4. A modernização dos serviços públicos: principais perspectivas teóricas.....	9
1.4.1. Administração Pública e relacionamento com o cidadão: perspectiva evolutiva ..	10
1.4.2. Gestão empresarial e gestão pública	13
1.4.3. Cidadãos e clientes.....	15
1.4.4. O New Public Service	17
1.5. Qualidade nos serviços públicos.....	20
1.5.1. Os conceitos de qualidade e gestão da qualidade	22
1.6. A importância das tecnologias de informação na modernização administrativa.....	25
[Capítulo 2]	29
2.1. Apresentação sumária do modelo de intervenção	29
2.2. Sistemas informáticos de interacção electrónica	31
2.2.1. Secretaria Virtual para docentes	33
2.2.2. Secretaria Virtual para alunos	34
2.2.3. Desenvolvimento de uma plataforma de <i>e-learning</i>	38
2.3. Sistemas internos de partilha de conhecimento e informação	38
2.3.1. Rede interna de informação partilhada	38
2.4. Atendimento aos utentes.....	40
2.4.1. Reformulação do espaço de atendimento.....	40
2.4.2. Reforço da comunicação com os utentes	43

2.5. Melhoria de processos	45
2.6. Resistência e envolvimento dos intervenientes no processo de mudança	47
[Capítulo 3]	49
3.1. Resultados esperados da intervenção.....	49
3.2. Sistemas e processos implementados	53
3.2.1. Secretaria Virtual para docentes e lançamento de notas <i>on-line</i>	53
3.2.2. Implementação da Secretaria Virtual para alunos.....	56
3.2.3. Rede interna de informação partilhada	58
3.2.4. Envio de <i>e-mails</i> aos alunos com informações várias.....	60
3.2.5. Actualização permanente dos conteúdos no <i>site</i> institucional da FBAUL	61
3.3. Sistemas e processos a implementar	63
3.3.1. Lançamento e consulta de sumários <i>on-line</i>	63
3.3.2. Reclamação e revisão de notas <i>on-line</i>	64
3.3.3. Realização de inscrições <i>on-line</i>	64
3.3.4. Desenvolvimento de uma plataforma de <i>e-learning</i>	66
3.3.5. Reformulação do espaço de atendimento.....	66
3.3.6. Informação de notas por <i>sms</i> e fórum de discussão <i>on-line</i>	67
3.3.7. Melhoria de processos: revisão do processo de creditação.....	67
[Conclusão]	69
[Referências Bibliográficas]	73

[INTRODUÇÃO]

O presente trabalho de projecto em Administração e Políticas Públicas, intitulado *Secretaria Virtual: exemplo de modernização administrativa nos Serviços Académicos da Faculdade de Belas-Artes da Universidade de Lisboa*, tem por base a análise e estudo dos diversos processos de trabalho e mecanismos de interacção existentes nos Serviços Académicos da Faculdade de Belas-Artes da Universidade de Lisboa (FBAUL) no que respeita à prestação directa de serviços aos seus diversos tipos de cidadãos/clientes, com o objectivo final de apresentar um conjunto de propostas e mecanismos que constituam um projecto estruturado de modernização do serviço em causa, procurando assim melhorar a qualidade dos diversos serviços prestados e, concomitantemente, a satisfação dos utentes. Importa salientar que o modelo que se apresentará engloba no seu âmago dois veículos privilegiados para a modernização administrativa: (a) a introdução de sistemas e tecnologias de informação e comunicação, com particular destaque para plataformas *web based*, na qual o sistema preponderante é naturalmente a Secretaria Virtual; (b) as teorias relacionadas com a gestão da qualidade na Administração Pública, mormente as relativas à análise de processos e gestão das necessidades do utente.

Como tal, e como foi explanado no parágrafo anterior, o título do trabalho não abrange a totalidade das temáticas abordadas no mesmo, centrando-se contudo no seu âmago, dado que, como será analisado mais adiante, o principal projecto para a modernização dos processos de trabalho e para o incremento da qualidade de serviço prestada, consiste precisamente na implementação da Secretaria Virtual para alunos e docentes da Faculdade, envolvendo assim a disponibilização de uma série de serviços *on-line*. Deste modo, optou-se por um título que, não obstante não albergar todas as áreas de actuação em que este trabalho de projecto se decompõe, sublinha aquele que é o sistema central e a trave-mestra do mesmo, bem como a sua face mais visível.

O presente tema encontra a sua relevância em toda a política de modernização e reforma da estrutura organizativa e modo de funcionamento da Administração Pública a que temos vindo a assistir desde as últimas duas décadas do século passado em praticamente todos os Estados desenvolvidos, à qual, vista naturalmente de uma perspectiva *micro*, os Serviços Académicos da Faculdade de Belas-Artes não podem estar alheados. Assim, a perspectiva de uma Administração Pública renovada surge da necessidade em tornar o seu funcionamento mais profissional, eficiente e eficaz de forma a ir de encontro às necessidades e expectativas cada mais elevadas dos cidadãos que recorrem aos seus serviços. Porém, é necessário sublinhar que tal mudança deve sempre ocorrer dentro do contexto de uma administração pública democrática, integrando os valores típicos e fundacionais do serviço público, tais como equidade, transparência e legalidade.

Assim, e em conclusão, o serviço objecto do presente trabalho não pode ser analisado e encarado de forma dissemelhante dos restantes serviços públicos, os quais têm sido alvo de fortes medidas de modernização. De igual modo, importa salientar que num plano mais amplo, os Serviços Académicos encontram-se na esfera do Ensino Superior, o qual enfrenta actualmente um processo de profunda reorganização, fruto essencialmente das mudanças estruturais decorrentes da Declaração de Bolonha, a qual trouxe uma série de novos desafios e exigências às instituições de Ensino Superior, incluindo naturalmente os seus serviços administrativos, os quais devem fornecer cada vez mais um serviço de maior qualidade e que responda cabalmente às necessidades dos diversos actores envolvidos. Daí a relevância e actualidade do tema seleccionado, bem como a ênfase que se colocará nos sistemas e tecnologias de informação – nomeadamente os de vertente transaccional – uma vez que estes têm demonstrado um grande potencial inovador, bem como constituem um veículo privilegiado de reestruturação, tendo vindo a ser empregues para melhorar a acessibilidade aos serviços da Administração Pública e permitir um incremento assinalável da produtividade e eficiência dos processos internos de trabalho.

Bem assim, importa ainda destacar que este projecto de intervenção – cujas características se apresentarão no segundo capítulo deste trabalho – tem a suportá-lo uma ampla revisão das principais teorias referentes, *maxime*, à modernização da Administração Pública e dos novos modelos de relacionamento desta com o cidadão, as quais permitiram enquadrar e traçar um modelo estruturado e reflectido para os Serviços Académicos da FBAUL, no que respeita às diversas vertentes em análise, procurando-se reproduzir aquilo que de mais moderno e actual existe ao nível da produção académica nesta área de estudo. A este respeito, refira-se que toda a análise deste corpo teórico e sua reflexão será o principal âmbito do primeiro capítulo.

Por último, o terceiro capítulo apresentará os resultados esperados da intervenção a efectuar, bem como reflectirá sobre os efeitos decorrentes da introdução de alguns dos processos apresentados no segundo capítulo, uma vez que durante o lapso temporal que separou o planeamento e elaboração deste trabalho da sua redacção final, foi possível assistir à implementação de alguns dos sistemas e processos previstos neste projecto estruturante, daí ser possível a elaboração de algumas conclusões tendo por suporte dados e resultados empíricos.

[CAPÍTULO 1]

1.1. Breve caracterização do serviço

Os Serviços Académicos são um sector directamente vocacionado para o apoio à vida escolar dos estudantes e docentes da Faculdade de Belas-Artes, bem como a candidatos à frequência dos diversos ciclos de estudos ministrados na instituição, constituindo-se assim como o interlocutor privilegiado da mesma com todo um leque de cidadãos/clientes – internos e externos – da Faculdade. Mais especificamente – e dentro da orgânica administrativa interna da instituição – os Serviços Académicos têm como principais competências as que em seguida se enumeram:

- (a) Prestar informações relativamente aos cursos de formação inicial e pós-graduada ministrados na Faculdade;
- (b) Organizar os processos relativos aos diversos actos académicos, tais como matrículas, inscrições, reingressos, mudanças de curso, transferências, concursos especiais, etc.;
- (c) Proceder ao registo de todos os actos respeitantes à vida escolar dos alunos, organizando e mantendo actualizada a base de dados informatizada, bem como o arquivo físico dos processos individuais no âmbito dos diversos ciclos de estudos;
- (d) Elaborar, proceder ao registo informático e afixar as pautas das diversas disciplinas ministradas nos ciclos de estudos de formação inicial e pós-graduada;
- (e) Processar e controlar o pagamento de propinas de formação inicial e pós-graduada;
- (f) Organizar, manter actualizado e disponibilizar programas, conteúdos e cargas horárias e planos de estudo dos ciclos de estudos ministrados pela Faculdade;
- (g) Emitir certidões de matrícula, inscrição, frequência, exame, conclusão final e outras relativas a actos e factos que digam respeito à vida escolar do estudante;

(h) Fornecer apoio técnico aos docentes da Faculdade, no âmbito dos registos de avaliação;

(i) Organizar e encaminhar os processos de provas de agregação, doutoramento, mestrado e de equivalência ou reconhecimento de habilitações académicas.

1.2. O Processo de Bolonha e os novos desafios para o Ensino Superior

Num plano mais amplo, este serviço que agora analisamos situa-se na esfera do Ensino Superior, o qual enfrenta actualmente um processo de profunda reorganização, fruto essencialmente das mudanças estruturais decorrentes da Declaração de Bolonha. Esta deu origem a um movimento europeu com importantes repercussões a nível social, cultural e económico, designado por Processo de Bolonha, o qual foi sendo consolidado sucessivamente em reuniões dos Ministros da Educação dos diversos países signatários da Declaração, consagradas à realização da Área Europeia de Ensino Superior. Sumariamente, a Declaração de Bolonha apresenta três objectivos estratégicos (Lourtie, 2001):

(a) O aumento da competitividade internacional do sistema europeu de Ensino Superior, nas dimensões de incremento da competitividade dos diplomados europeus na cena internacional e da capacidade de atrair estudantes externos à Área Europeia de Ensino Superior;

(b) A promoção da mobilidade de estudantes, docentes, investigadores e pessoal administrativo;

(c) Promoção da empregabilidade dos diplomados.

Como tal, e tendo como horizonte estes objectivos, o que se pretende efectiva e operacionalmente com o Processo de Bolonha é a harmonização dos sistemas de Ensino Superior, mediante uma série de instrumentos que permitam a comparabilidade da oferta e resultados dos programas universitários, a mobilidade dentro do sistema e uma maior visibilidade e competitividade externas. Assim, Bolonha veio instituir uma série de mecanismos a adoptar comumente pelos países participantes, que traduzem e transportam para o campo os objectivos que se visam atingir. Estes mecanismos são os seguintes, a saber:

(a) Adopção de um sistema de graus académicos facilmente legível e comparável, assente essencialmente em dois ciclos: graduado e pós-graduado;

(b) Adopção de uma série de mecanismos facilitadores do reconhecimento e comparabilidade dos estudos, sua acumulação e transferibilidade entre instituições de ensino – de modo a promover a mobilidade – entre os quais: generalização de um

sistema de créditos académicos; implementação da escala europeia de comparabilidade de classificações; implementação de um suplemento ao diploma;

(c) Fomento da cooperação europeia em matéria de garantia de qualidade;

(d) Incremento da dimensão europeia do Ensino Superior.

Como tal, todo este processo traz consigo uma série de novos desafios e exigências às quais as instituições de Ensino Superior devem corresponder positivamente, incluindo naturalmente os seus serviços administrativos, cada vez mais impelidos ao fornecimento de um serviço de maior qualidade e rigor, em consonância com parâmetros e critérios adoptados transversalmente a nível europeu. Assim, a consolidação da Área Europeia de Ensino Superior vem obrigar ao fornecimento de novos serviços por parte das instituições como sejam o suplemento ao diploma, a escala europeia de comparabilidade de classificações, o guia informativo da instituição de ensino, o estabelecimento de sistemas de avaliação interna e externa e de acreditação, bem como a implementação de sistemas facilitadores do reconhecimento académico e profissional e de creditação das formações realizadas.

Bem assim, e mais especificamente dentro do ordenamento jurídico português, a promulgação da nova lei de financiamento do Ensino Superior (Lei n.º 37/2003, de 22 Agosto) e o novo regime jurídico das instituições de Ensino Superior (Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro) vieram igualmente introduzir novos critérios de exigência às mesmas. Assim, por exemplo, com a passagem da competência de fixação do montante anual das propinas para as instituições de Ensino Superior, em função da natureza dos cursos e da sua qualidade – tendo esta taxa deixado de ser idêntica ao valor do salário mínimo nacional¹, se bem que tenha obrigatoriamente de compreender-se, para os cursos de formação inicial, entre um intervalo de valores estipulados legalmente – passou a dar-se um aumento da comparticipação dos estudantes na cobertura dos custos de instrução, o que levou a que estes, ao contribuírem mais activamente para o financiamento do sistema, tenham passado a exigir da instituição que frequentam um ensino e serviços de maior qualidade e que melhor respondam às suas necessidades (Cabrito, 2002).

¹ A Lei 113/97 de 16 de Setembro estabelecia que a propina anual seria correspondente ao valor mensal do salário mínimo nacional em vigor para esse ano, independentemente dos custos associados ao ciclo de estudos, algo que vigorou até ao ano lectivo 2002/2003.

1.3. Diagnóstico das disfuncionalidades e da necessidade de mudança

Tendo em linha de conta o analisado no ponto anterior, importa ressaltar um aspecto determinante: com as novas exigências sociais – nomeadamente as resultantes do processo de reorganização do Ensino Superior que sumariamente descrevermos – os serviços académicos destas instituições não podem permanecer voltados para si mesmos, agarrados a procedimentos antiquados, geradores de ineficiência, desfasados da nova realidade do Ensino Superior, com novas exigências de qualidade por parte dos seus diversos utilizadores, nomeadamente os alunos.

Porém, e não obstante estes particularismos e novos desafios colocados a estes serviços, os mesmos não podem ser analisados de forma dissemelhante dos restantes serviços públicos, os quais têm sido alvo de fortes medidas de modernização por parte dos Estados nas últimas décadas, procurando adequar uma Administração Pública fundada em princípios da burocracia *weberiana* a uma nova configuração estadual, bem como a uma nova realidade de prestação de serviço e de relacionamento com o utente do mesmo. Neste sentido, e como podemos descrever anteriormente, os Serviços Académicos constituem um órgão maioritariamente direccionado para o atendimento ao público². Como tal, são-lhe inerentemente colocadas uma série de exigências no que respeita à qualidade de serviço prestado, bem como à forma como procedem ao fornecimento desses mesmos serviços, sendo de sublinhar que as necessidades e expectativas dos cidadãos que recorrem aos Serviços Académicos da FBAUL surgem como cada vez mais elevadas – assim como, genericamente, em relação a todos os serviços da Administração Pública³.

Assim, dentro deste contexto, impõe-se naturalmente um repensar e reformular dos modos de prestação de serviço e de relacionamento com o cidadão, de modo a que os Serviços Académicos da Faculdade de Belas-Artes se transformem num elemento mobilizador da mudança exigida, capaz de ir de encontro às necessidades dos que recorrem aos seus préstimos. Deste modo, importa introduzir modificações na estrutura e essencialmente no *modus operandi* deste serviço, fomentando a iniciativa e a inovação e o desenvolvimento de uma cultura mais centrada no desempenho e na satisfação das necessidades dos utentes do que nos procedimentos. Como tal, propõe-se proceder a um diagnóstico das áreas com necessidades de desenvolvimento, traçando um projecto integrado de melhoria da qualidade

² Os Serviços Académicos são, aliás, mais comumente denominados por *Secretaria* por parte dos seus utilizadores.

³ Este aspecto irá ser analisado em maior detalhe mais à frente.

de serviço, com uma aposta estratégica nas tecnologias de informação e comunicação, em particular nas ferramentas *web-based*.

Importa ainda destacar que este projecto de intervenção – cujas características se apresentarão no segundo capítulo deste trabalho – tem a suportá-lo uma ampla revisão das principais teorias referentes, *maxime*, à modernização da Administração Pública e dos novos modelos de relacionamento desta com o cidadão, as quais permitiram enquadrar e traçar um modelo estruturado e reflectido para os Serviços Académicos da FBAUL, no que respeita às diversas vertentes em estudo, procurando-se reproduzir aquilo que de mais actual existe nesta área de estudo.

A este respeito, refira-se que toda a análise deste corpo teórico e sua reflexão será o principal âmbito do restante presente capítulo, sendo apresentado uma breve visão diacrónica das principais perspectivas teóricas referentes à reforma e modernização dos serviços públicos, bem como uma análise das novas perspectivas de relacionamento com o cidadão e de qualidade de serviço.

1.4. A modernização dos serviços públicos: principais perspectivas teóricas

Nas últimas duas décadas no século passado, a maior parte dos Estados tem-se envolvido em políticas e estratégias de modernização e reforma das suas estruturas organizativas e modos de funcionamento (Antunes, *s.d.*: 50; Carapeto e Fonseca, 2005: 23; Peters, 1996: 2; Savoie, 2000: 3; Giaque, 2003) e, conseqüentemente, dos serviços públicos por si fornecidos.

Rocha (2001: 74) define reforma administrativa como um processo de mudança, destinado a ajustar as estruturas e o funcionamento administrativo, em sintonia com as pressões do ambiente político e social. Assim, esta é necessária, tanto pela importância que assume o custo da despesa pública, como pelas questões da equidade e pela necessidade de melhorar os indicadores de produção da organização pública (Pollitt e Bouckaert, 2000: 7; Pitschas, 2007: 51), aumentando assim a capacidade dos serviços públicos responderem às expectativas dos cidadãos (Mozzicafreddo, 2007: 9; Pierre, 2000: 353).

Caiden (citado por Rocha, 2001: 73) refere dois objectivos dos projectos de reforma administrativa: (a) a melhoria das práticas e dos processos existentes; (b) a substituição do modelo de gestão pública. Tendo em conta o âmbito deste projecto importa somente centrarmo-nos no domínio das reformas das estruturas institucionais e dos seus modos de

funcionamento – processos de gestão – colocando de lado o aspecto mais macro desta problemática.

Assim, neste sentido que agora analisamos, as reformas administrativas envolvem uma reconfiguração dos mecanismos organizativos existentes, bem como uma alteração nos processos de gestão e na filosofia de relacionamento com o exterior, nomeadamente na ideia de uma maior proximidade com os cidadãos, tudo em vista a um incremento da eficiência e eficácia do serviço prestado. Como tal, convém sublinhar que os diversos esforços e projectos de reforma e modernização da Administração Pública que têm sido conduzidos nas últimas décadas, têm tido como cerne o incremento da qualidade da prestação dos serviços públicos (Bovaird e Löffler, 2003: 314) conjugado com uma diminuição dos seus custos, estabelecendo igualmente um novo modelo e filosofia de relacionamento com os cidadãos/clientes destes serviços, tendo como principais linhas de iniciativa a introdução de técnicas de gestão profissional inspiradas nos modelos de gestão privada e em medidas de desburocratização da Administração Pública, apostando na racionalização e simplificação das normas e procedimentos administrativos (Mozzicafreddo, 2001a: 5).

1.4.1. Administração Pública e relacionamento com o cidadão: perspectiva evolutiva

O modelo burocrático *weberiano*

Dentro da história da Administração Pública o modo de organização do fornecimento dos serviços prestados por esta aos cidadãos tem sofrido alterações ao longo do tempo. Durante um longo período os governos não prestaram muita atenção à problemática do relacionamento dos serviços com os cidadãos. Segundo refere Denhardt (2003: 56-57), “a administração pública tradicional (...) estava maioritariamente interessada na prestação directa dos serviços ou na regulação dos comportamentos individuais e corporativos”. Assim, os utentes dos serviços eram vistos como necessitando de assistência, com o Governo, através da gestão de programas públicos, a efectuar os esforços necessários para fornecer o auxílio que entendia adequado. Deste modo, existia uma atitude paternalista, bem como uma ausência de prestação de contas (Farrell, 2000), com as organizações públicas a decidirem aquilo que era bom para os cidadãos – os quais tinham um papel passivo – e concomitantemente qual a melhor forma para prover ao fornecimento desses serviços. Assim, este foco dominante no lado do fornecedor do serviço público conduziu a uma organização da administração pública burocratizada, estruturada em torno de tarefas, procedimentos e funções (Lips, 1998; Araújo, 2000), funcionando em regime de sistema fechado.

Porém, e não obstante, ao efectuar-se uma análise retrospectiva, teremos de reconhecer que a administração burocrática *weberiana* veio representar um progresso fantástico em relação à administração patrimonial e autoritária, na qual o cidadão pouco interessava, sendo apenas o sujeito passivo da relação fiscal, montada para gerar receitas que cobrissem os encargos com a justiça, a diplomacia e os exércitos e a administração dos novos territórios.

De igual modo, e não isentando as suas disfuncionalidades – como por exemplo, o bloqueio da iniciativa individual dos funcionários e a participação dos cidadãos, a excessiva centralização do processo de tomada de decisão, etc. (Pitschas, 2007: 59) – este modelo tradicional utilizava os princípios burocráticos clássicos como forma de alcançar uma organização orientada para os valores da neutralidade, equidade, legalidade, competência profissional e justiça social, o que representou um passo altamente significativo contra a discricionariedade até aí existente⁴ (Antunes, 2007: 404). Bem assim, e como veremos mais adiante, estes valores que constituíram o pilar fundador do modelo burocrático *weberiano*, continuam a ser os mesmos que sustentam a cidadania democrática nas sociedades actuais e que devem continuar a nortear o serviço público.

New Public Management

Actualmente, podemos considerar o modelo burocrático *weberiano* largamente ultrapassado – se bem que ainda marginalmente existente em alguns organismos públicos – tendo passado a exigir-se uma visão orientada para o cidadão, na qual o foco interno é substituído por uma atitude de mercado e de satisfação das necessidades.

Contudo, esta foi uma transição paulatina, cuja génese esteve no advento do enfoque gestor e dos ideais do *New Public Management*, o qual veio romper com o tradicional modelo burocrático *weberiano* (Araújo, 2000). Para Peters e Waterman, autores da crucial obra *In Search of Excellence* (1987), este modelo, característico das organizações públicas é gerador de ineficiências e disfunções, razão por que se deverá adoptar modelos e técnicas de gestão empresarial bem como mecanismos de mercado⁵. Apontam como problemas o

⁴ Importa igualmente não esquecer, conforme sublinha Pitschas (2007: 59-60) que a enumeração das vantagens e desvantagens do modelo burocrático torna evidente que a sua eficácia depende em grande medida da natureza específica das funções públicas e administrativas a realizar. “É por isso que o modelo lançou raízes numa época em que o Estado tinha como principais funções a manutenção da lei e da ordem e a defesa da paz e da segurança internas e externas da sociedade”.

⁵ Neste sentido, Giauque (2003: 573-574) identifica três modelos principais de *new public management*: o modelo de eficiência ou modelo de mercado, empregue particularmente em países anglo-saxónicos e que pretende incrementar a produtividade do sector público confrontando-a com a do sector privado, adoptando ferramentas de gestão empregues neste último; o modelo de *downsizing*, descentralização e flexibilidade, onde a ideia chave é a descentralização no sentido de tornar a máquina burocrática mais eficiente; o modelo da

excessivo formalismo, que paralisa as organizações públicas, as quais ignoram os resultados e os clientes para insistirem no cumprimento de regras. Assim, sumariamente, surge a nova gestão pública que tem como objectivo principal o incremento da eficiência, eficácia e racionalização da administração pública, orientada para o desempenho (Ackroyd *et al.*, 2007: 13) mudando as organizações e o seu processo de funcionamento, tendo sempre por base a adopção de mecanismos e ferramentas oriundas da gestão empresarial, tais como o *lean management*, a reengenharia, a reinvenção e a gestão da qualidade total (Antunes, *s.d.*; Rocha, 2001), estando implícita a ideia que o Governo funcionará melhor se for gerido como um organismo do sector privado, guiado pelo mercado em vez de pela hierarquia (Peters, 1997: 71-72). Como tal, este conceito de *new public management*, aparecido em meados da década de oitenta do século passado, não representa um corpo teórico novo, mas somente uma substituição da gestão pública tradicional por processos e técnicas de gestão empresarial⁶ (Rocha, 2001: 51; Carapeto e Fonseca, 2005: 26).

Deu-se assim, *grosso modo*, uma substituição da racionalidade jurídica e burocrática pela racionalidade managerial, já que, com a crescente complexidade da sociedade a Administração Pública passou a gerir uma série de actividades e serviços, deixando assim de limitar-se à mera prática de actos administrativos, cuja validade se afirmava pelo respeito e cumprimento de normas superiores, sendo assim colocado em causa o modelo tradicional de administração pública por ser incapaz de responder afirmativamente a esta nova realidade, onde racionalidade já não se avalia como referência a normas abstractas, mas a resultados concretos, isto é, rentabilidade e eficácia (Rocha, 2001: 37-38). Assim, surgem em primeira linha os valores do mundo empresarial, funcionando como mecanismos de controlo e conformidade – com conceitos tais como eficiência, preço, custo, clientes, etc. – não sendo assim a conformidade das tarefas relacionada unicamente com o cumprimento das normas legais instituídas (Giauque, 2003: 584).

Como tal, surge um novo modelo de administração pública ligado a um novo modelo de Estado que já não é o Estado interventor de inspiração *keynesiana*, mas um Estado regulador de uma sociedade “crescentemente disposta a seguir o mercado” (Antunes, *s.d.*: 16).

excelência ou qualitativo, baseado na implementação de sistemas de gestão contínua da qualidade e avaliação, tais como o modelo ISO ou EFQM.

⁶ Aliás, conforme refere Bilhim (2000: 78) “a expressão «administração pública» tende, nos nossos dias, a ser utilizada apenas na versão clássica, ganhando uma nova designação de gestão pública quando aquilo que tradicionalmente foi chamado de administração pública é encarado à luz do novo paradigma do (*new public management*) managerialismo, centrado no mercado”.

Porém, esta perspectiva de base gestionária, apesar da mudança e dos benefícios que representou para uma Administração voltada para si própria e esquecida dos cidadãos (Rocha, 2000: 13), funcionando com uma lógica de mero cumprimento de regras e sem preocupação com os custos, constitui um modelo com uma abordagem limitativa e reducionista (Bovaird e Löffler, 2003: 315) que assenta numa visão individualista e económica das relações Estado/sociedade (Antunes, *s.d.*: 43; Giaque, 2003: 574), encarando os indivíduos meramente como clientes – que se centram unicamente nos seus interesses próprios de consumidores individuais (Denhardt, 2003: 60) – e não como cidadãos, detentores de direitos e deveres, membros de uma comunidade mais vasta (Ranson e Stewart, 1989), aspirando a ser consultados no seu papel de utentes dos serviços. Como tal, *grosso modo*, este paradigma parte de um pressuposto erróneo, que é o de considerar a gestão empresarial como inerentemente superior à gestão pública (Mozzicafreddo, 2001b: 147) e que o papel dos cidadãos pode ser reduzido ao de meros consumidores.

Bem assim, Peters (2000: 427) refere que a anterior reforma de base gestionária conduziu a alguns excessos, uma vez que a procura em tornar os serviços mais eficazes e eficientes levou ao denegrir de importantes valores do serviço público, tais como a *accountability*. De igual modo, e como referem Bovaird e Russel (2007: 309), as organizações públicas não podem ser unicamente avaliadas pela excelência dos seus serviços, tendo igualmente de ser excelentes na forma como exercem as suas responsabilidades políticas, sociais e ambientais. Por fim, Peters e Savoie (citados por Bovaird e Russel, 2007: 308-309) concluem, ao abordar as diversas mudanças resultantes dos processos de reforma administrativa de base gestionária, que poucas almejavam produzir os efeitos esperados.

1.4.2. Gestão empresarial e gestão pública

Mintzberg (citado por Rocha, 2001: 185) afirma que existe uma diferença entre a gestão empresarial e a gestão pública e que muitos dos problemas da Administração Pública residem precisamente na imitação da gestão empresarial. Neste sentido é importante sublinhar que a realidade pública é diferente do mundo empresarial, não se identificando os dois modelos de gestão (Rocha, 2001; Ranson e Stewart, 1989). As diferenças resultam, mormente, do contexto em que organizações privadas e públicas operam, o que lhes molda diferentes valores, cultura, propósitos e *modus operandi*. Estas últimas, pelo facto de desenvolverem actividades destinadas à satisfação de necessidades colectivas, dependem instrumentalmente do poder político (Bilhim, 2004: 117), ou seja, as organizações públicas possuem ligações estreitas com as autoridades políticas respectivas (Giaque, 2003: 569). É necessário não

esquecer que nos serviços públicos encontramos uma relação com o cliente mediada pelo Estado, ou seja, com este último a definir as necessidades e – ou – a forma como as mesmas são satisfeitas (Ackroyd *et. al.*, 2007: 12), sendo que esta responsabilidade distingue em muito o sector público do privado; este último pode livremente deixar de fornecer um determinado serviço enquanto que, por exemplo, o organismo público responsável pela manutenção das estradas não poderia livremente deixar de efectuar esse serviço, uma vez que opera dentro de uma estrutura política (Giauque, 2003: 570).

Assim, a diferença principal entre o sector público e o sector empresarial é que o primeiro rege-se pelo interesse geral e pela lógica de serviço público, enquanto que o segundo segue o interesse individual e a lógica de mercado. Dito de outra forma, as instituições públicas regem-se pela resposta às necessidades colectivas – ou seja, o bem comum – de certo modo contraditórias, expressas pelos cidadãos – os quais têm cada vez mais peso opcional na definição do que é o interesse geral – ao passo que as instituições privadas regem-se predominantemente pela resposta ao benefício e à rentabilidade particular dessa entidade, em estrita relação de reciprocidade com o cliente (Mozzicafreddo, 2001a: 1; 2001b).

De igual modo, a Administração Pública desenvolve a sua actividade num contexto e dentro de uma estrutura formal de constrangimentos jurídico-políticos que sobrepõe os aspectos processuais aos objectivos, definindo assim grandemente os procedimentos internos e modos de tomada de decisão dos serviços públicos (Bilhim, 2000: 78; Pierre, 2000: 336).

Quadro 1. Principais especificidades das organizações públicas

	Carácter político	Carácter legal	Cultura específica
Dimensões associadas às características específicas das organizações públicas	Dimensão institucional	Dimensão ligada à administração e gestão	Dimensão simbólica
	Dimensão de interconectividade entre actores e redes de actores (poder)	Dimensão ligada à legitimação	

Fonte: Giauque, David (2003), “New public management and organizational regulation: the liberal bureaucracy”, *International Review of Administrative Sciences*, vol. 69, p. 572.

Não obstante estes aspectos referidos anteriormente, o serviço público deve sempre nortear-se por critérios exigentes de qualidade de prestação de serviço, uma vez que, conforme refere Giauque (2003: 571), “(...) as organizações públicas são obrigadas a legitimar as suas actividades de dois modos: a legitimação primária diz respeito à

conformidade com as leis e regulamentos do Estado; a legitimação secundária respeita à eficiência com a qual os produtos e serviços administrativos são produzidos”. Neste seguimento, Gomes (2007: 44) refere que a prossecução da eficácia na gestão pública é para esta uma acrescida fonte de legitimidade, passando assim duma legitimação apenas extrínseca (interesse público) para uma legitimação também intrínseca (eficácia). Como tal, a conquista da legitimidade passa agora a implicar a demonstração de que as actividades são adequadas aos fins em vista (fundamentação) e se desenvolvem com recurso a métodos de gestão adequados (qualidade).

Desta forma, o sector público é levado a importar modelos e práticas do sector privado, para compensar, em nome do mercado e da eficácia, o seu défice de legitimidade (Gomes 2007:44), bem como para fazer face a outros problemas, tais como a crise financeira e o insucesso do Estado (Antunes, 2007: 399). Assiste-se assim a uma exaltação da gestão privada como sinónimo de dinamismo e inovação, por oposição à burocratização da gestão pública.

Contudo, algumas correntes mais recentes já ultrapassaram este endeusamento da gestão privada, cuja aplicação resultou nalgumas experiências menos positivas em diversos países. Assim, defendem um novo modelo de gestão pública que liga o modelo burocrático à sociedade civil através da noção de *tape management*. “Ou seja, uma gestão que tende a assentar, não na aplicação linear de técnicas de gestão do sector privado, mas na introdução de formas de transparência, de *accountability*, de participação e de equidade sobre o modelo burocrático, para o modernizar e minorar as suas disfunções. O modelo administrativo que daqui resulta é uma espécie de «terceira via» entre o modelo burocrático e o modelo gestor, e corporiza uma evolução rumo à «democracia administrativa», na medida em que os administrados passivos tornaram-se cidadãos-parceiros activos de uma administração aberta à sua participação” (Carapeto e Fonseca, 2005: 14). Mais à frente retomaremos com maior detalhe este aspecto.

1.4.3. Cidadãos e clientes

Encontramos outra forte distinção entre os mundos da gestão empresarial e da Administração Pública na utilização dos conceitos supramencionados, uma vez que existe uma significativa diferença entre ambos. “Um cidadão pode ser definido como uma concentração de direitos e deveres na pessoa de um indivíduo, dentro de um Estado constitucional, sob a força da lei, e dentro de uma hierarquia de leis e regulamentos. O Estado supostamente existe para proteger os cidadãos e promover o interesse geral. O cliente é uma

concentração de necessidades e satisfação de necessidades num indivíduo, dentro de uma situação de mercado de oferta e procura de bens e serviços, e dentro de uma hierarquia de necessidades, subordinada à intenção de pagar. Um cidadão é parte de um contrato social, enquanto que o cliente é parte de um contrato de mercado. O cliente é parte, mas apenas uma parte, do cidadão” (Pollitt e Bouckaert, 1995: 6).

Quadro 2. Diferenças entre clientes e cidadãos

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

Fonte: Mozzicafreddo, Juan (2001b), “Cidadania e Administração Pública em Portugal”, em Juan Mozzicafreddo e João Salis Gomes (orgs.), *Administração e política: perspectivas de reforma da administração pública na Europa e nos Estados Unidos*, Oeiras, Celta Editora, p. 148.

Nesta lógica, e segundo Denhardt (2003: 59-60) os cidadãos não são apenas consumidores, são igualmente “proprietários” e “accionistas” do Estado. Enquanto que os clientes limitam-se a escolher entre produtos disponíveis no mercado os cidadãos decidem aquilo que é tão importante que o Governo deva fornecer através da utilização da despesa pública. E quando são confrontados os interesses de clientes e cidadãos, estes nem sempre coincidem. Como refere Gomes, o conceito de cliente está ligado à introdução do paradigma do mercado na administração pública. “O cliente pode exigir o melhor serviço, mas, ao contrário do cidadão, não é suposto participar na definição da estrutura e dos procedimentos, ou influir, de qualquer modo, que não seja aceitando ou rejeitando os produtos/serviços, em tudo o que diz respeito à entidade prestadora” (Gomes, 2001: 91).

Logo, um conceito de organização que incorpora cidadãos difere de uma organização que somente conhece clientes ou consumidores (Ranson e Stewart, 1989: 5), o que mais uma vez reforça a distinção entre gestão empresarial e gestão pública.

O próprio Denhardt afirma que a passagem da ideia de serviço ao cliente do papel para a prática, dentro do espectro público apresenta várias dificuldades (2003: 59). Em primeiro lugar porque a noção de escolha, essencial no conceito económico de cliente, é algo difícil de alcançar no âmbito de um serviço público, uma vez que em grande parte das situações não existem – ou existem poucas – alternativas de escolha. Em segundo, alguns serviços fornecidos pelo Estado podem não ser desejados por quem os recebe – como, por exemplo, a prisão. Por último, o próprio processo de identificação dos clientes é algo extremamente complexo de efectuar em diversos serviços públicos – e mesmo identificando os potenciais clientes, existe ainda o problema de estes poderem ter interesses dissemelhantes. Bem assim, alguns serviços públicos – como por exemplo, a política externa ou a protecção ambiental – não estão ligados a consumidores individuais, uma vez que ao serem fornecidos estão disponíveis para todos, quer se deseje usufruir desses serviços ou não.

1.4.4. O New Public Service

Assim, e na sequência do modelo gestor anteriormente analisado, enraizado na ideia da escolha racional, estamos a assistir ao surgimento de um novo paradigma, o do *New Public Service*, preconizado por Denhardt, o qual consiste numa reposição de ideais e linhas de orientação acerca do papel da Administração Pública no sistema de *governance* – onde os cidadãos se tornam parceiros activos de uma administração aberta à sua participação – colocando os valores de serviço público, transparência, *accountability*, equidade, cidadania democrática e interesse público no centro, representando assim uma espécie de “terceira via”, situada entre a pura economização da função pública e a burocracia antiquada de Weber (Pitschas, 2003: 44; 2007: 62; Bovaird e Löffler, 2003). É uma nova geração de reformas que Bovaird e Russel (2007: 309) apelidam de reformas de *governance* pública⁷.

Desta forma, pretende-se efectuar um balanceamento entre a necessidade de maior eficiência económica e a necessidade de previsibilidade e universalidade associadas à burocracia *weberiana* (Peters, 1996: 7). Assim, valores como eficiência, eficácia e produtividade não devem ser perdidos, mas não devem competir nem estar alheados de outros, tais como democracia, transparência e equidade, devendo estes últimos comandar a nossa forma de pensar a administração. Como tal, os valores de carácter mais gestor e economicista devem ser colocados no seu devido lugar, ou seja, no contexto da democracia,

⁷ No original inglês, public governance reforms.

da comunidade e do interesse público⁸. (Mozzicafreddo, 2001a: 27; Bilhim, 2000: 83). Porém, importa novamente sublinhar que a introdução de determinados princípios e mecanismos de gestão privada nas organizações públicas é pertinente e adequado, auxiliando o incremento do desempenho destas e limitando algumas das suas disfuncionalidades.

Deste modo, e contrariando o advogado pela “ortodoxia” gestonária associada ao *new public management*, que empola as virtudes das técnicas de gestão empresarial como mecanismos capazes de solucionar todos os problemas da Administração Pública, os princípios associados à burocracia irão sobreviver, uma vez que são essenciais a uma boa gestão – e sublinhe-se – *pública*, uma vez que a lógica fundadora da burocracia possibilita o controlo e a responsabilidade. Assim, os valores democráticos estão associados à burocracia, embora tal não signifique que esta não tenha de ser devidamente redesenhada, de forma a evitar as disfunções burocráticas, as quais colocam entraves à prestação de um serviço público adequado e de qualidade, consonante com as exigências actuais dos cidadãos. Desta forma, e como refere Mozzicafreddo (2001a), torna-se necessário valorizar a importância do paradigma burocrático, não obstante as críticas ao seu modelo de funcionamento e às suas disfuncionalidades, uma vez que o mesmo, tendo em conta as suas características que já analisámos em ponto prévio, limita as também disfuncionalidades de uma administração arbitrária, parcial, desrespeitadora da lei, que é geradora de desconfiança nos cidadãos, e que, como tal, carece de falta de legitimidade perante estes.

Como tal, o aporte das teorias da cidadania democrática, vem conduzir a um resfriar da aplicação dos mecanismos e processos gestonários à Administração Pública, enriquecendo e modificando desta forma o modelo managerial. Assim, neste novo modelo de Administração Pública, dá-se uma fusão dos direitos cívicos com o *new public management*. Tal surgiu com a emergência de uma sociedade globalizada e cada vez mais incerta, bem como do aumento das exigências de maior transparência e responsabilidade dos governantes, e da reclamação por uma maior e mais ampla participação popular em todo o processo governativo e no desenho e condução das políticas públicas.

⁸ Como refere Mozzicafreddo, a questão da democratização da administração pública e da colocação desta ao serviço do cidadão, não está somente na melhoria dos procedimentos e no incremento da eficácia e eficiência dos serviços prestados, mas sobretudo na democratização dos conteúdos das políticas públicas e na sua concretização, com os valores chave a serem a equidade, a legalidade e a transparência, bem como no reforço da legitimidade dos instrumentos e das estruturas de organização pública (cf. Mozzicafreddo, 2001b: 149-150; 2001a: 26). “A gestão, a política e a legalidade são partes constitutivas da estrutura e dos objectivos da administração pública, não sendo adequado, por isso, abordar a reforma e a modernização como uma questão de âmbito restrito às orientações gestonárias da lógica de mercado e da esfera privada” (cf. Mozzicafreddo, 2001a: 25).

Em resumo, valores e conceitos tais como eficiência, produtividade, avaliação, objectivos, desempenho, procedimentos, clientes, não devem ser perdidos, mas devem ser colocados no contexto mais amplo da democracia, comunidade e interesse público. E, acima de tudo, há que voltar a exaltar e enaltecer a ética e os valores⁹ sociais (Pitschas, 2007: 63), bem como a dignidade do Serviço Público (Denhardt, 2003). Como tal, torna-se necessário valorizar e reforçar os ideais próprios e a “alma” do Serviço Público – e o seu comprometimento pelo serviço em prol dos outros – integrando-os, naturalmente, com o objectivo de prestar aos cidadãos serviços públicos com elevados níveis de qualidade, e que correspondam às exigências e necessidades concretas dos primeiros. É esse o grande objectivo do Novo Serviço Público.

Por outro lado, este Novo Serviço Público está aliado ao conceito de Estado-Parceiro, no qual o poder não está exclusivamente concentrado numa máquina governamental central, estando antes repartido e partilhado por um amplo conjunto de entidades, bem como pela sociedade civil, funcionando o Estado, nesta perspectiva pluralista, como interlocutor e coordenador dos múltiplos interesses particulares dos diversos actores envolvidos em todo este processo interaccionista e dinâmico (Mozzicafreddo, 1998: 249; Gomes, 2001: 79). Deste modo, o Estado abdica de parte do seu poder – esvaziando assim a sua natureza impositiva – e passa a agir em parceria com redes de interlocutores (Carapeto e Fonseca, 2005: 21). Passa a ser um entre outros actores e a sua força reside na capacidade de obter apoios para as suas causas, mais do que na sua imposição (Peters, 1996: 8; Antunes, 2007: 404), dando-se assim uma gestão em ambiente político e em rede, em vez de num ambiente de mercado (Rocha, 1999). Como tal, surgem gradualmente novas estruturas e instrumentos, que colocam uma maior ênfase na cooperação, mediação dos diversos interesses próprios paralelos e divergentes, no contexto das relações entre o Estado e a sociedade, e na partilha de recursos e inclusão de toda a sociedade, representando assim um modo alternativo – que gradualmente tem vindo a complementar ou a substituir os anteriores instrumentos políticos – do Estado articular e promover o interesse público (Pierre, 2000; Gomes, 2001: 79; 2007: 47; Fonseca, 2003: 313).

⁹ No que respeita aos valores de serviço público, Pitschas (2007:64) classifica-os em valores éticos (integridade, equidade e justiça), valores democráticos (imparcialidade, Estado de Direito e imparcialidade) e valores profissionais (competência na prestação de um serviço de qualidade e responsabilidade pelo modo de conduta específico no sector público).

Porém, importa salientar que todo este processo não deve ser encarado como uma desinstitucionalização do sector público, mas antes como um modo de democratização da Administração Pública, promovendo a sua transparência e abertura aos cidadãos e ambiente externo, contribuindo assim para o reforço da legitimidade do serviço público (Pierre, 2000: 335), já não tendo necessariamente por fundamento a obediência àqueles que detêm a legitimidade política, ou seja aos eleitos, mas sim tendo por base o consenso activo dos cidadãos que passam a participar na actividade administrativa.

Assim, e estando a Administração Pública a gerir aquilo que pertence aos cidadãos, precisa de se colocar ao serviço destes, potenciando desta forma a cidadania. Como tal, o *New Public Service* reconhece que aqueles que interagem com o Governo não são simplesmente clientes nem meros votantes e contribuintes, mas antes cidadãos activos, com direitos e obrigações, a quem a Administração se abre para que possam intervir e ser parte activa no processo de formulação e implementação de políticas públicas, através do *empowerment* dos cidadãos. Como tal, resulta claro que para possibilitar a interacção entre Administração e cidadãos não basta somente a *accountability* e a prestação de informações sobre a *performance* dos serviços, sendo igualmente necessária a própria intervenção directa no processo de fazer políticas e na sua concretização (Carapeto e Fonseca, 2005: 22). Dá-se assim a emergência do comunitarismo (Farrell, 2000), o qual reconhece o papel e a importância da participação dos cidadãos nas políticas conduzidas pelo Governo.

1.5. Qualidade nos serviços públicos

Não obstante tudo o que foi analisado no ponto anterior, o que é importa sublinhar e reter é que se passou inequivocamente de uma atitude tradicional de “nós sabemos o que é bom para si” para uma postura de “diga-nos o que é bom para si” (Lips, 1998). As exigências dos cidadãos no que respeita à qualidade do fornecimento dos serviços públicos é cada vez mais acentuada – desejando que estes estejam disponíveis mais facilmente e mais frequentemente – à qual se alia, pelo enriquecimento dos níveis educacionais da generalidade da população – e logo do seu grau de exigência – um maior conhecimento acerca do funcionamento dos mesmos comparativamente ao início do Estado Providência (Bovaird 2003: 41; Savoie, 2000: 12). “Os diversos estudos da OCDE indicam que os cidadãos querem, em geral, procedimentos mais simples, respeito pela lei e pelo principio da imparcialidade, partilha de informações e padrões elevados de serviço” (Carapeto e Fonseca, 2005: 45). De igual modo,

esperam serviços com menor custo – menos impostos e/ou encargos directos (Fonseca, 2001: 92).

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

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

Como referem Carapeto e Fonseca (2005: 368) a finalidade última de qualquer processo de mudança numa organização pública é aumentar a satisfação dos cidadãos/clientes, o que é conseguido através de uma melhoria dos serviços que lhe são prestados. Aliás, toda esta preocupação com a qualidade dos serviços e a ideia de proximidade com os cidadãos são iniciativas que assentam no já mencionado conceito de participação dos cidadãos, encontrando-se difundidas quase por igual em todas as sociedades europeias enquanto modelo de reforma da Administração, procurando torná-la mais transparente e eficiente (Mozzicafreddo, 2001a: 7; Peters, 1997). Porém, tal apresenta algumas dissemelhanças, tendo em conta, mormente, as tradições jurídico-administrativas. Na Europa Continental, por exemplo, a principal preocupação é a força da lei e a posição dos cidadãos. O respeito pela lei e a protecção dos cidadãos é mais importante que a mera procura da qualidade do produto ou serviço. Já no Reino Unido existe uma tendência para separar a melhoria da qualidade dos serviços da relação com o cidadão. A melhoria da qualidade tem sido retratada

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

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

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

1.5.1. Os conceitos de qualidade e gestão da qualidade

Deste modo, como podemos descortinar, a temática da qualidade tem ganho um peso crescente dentro do espectro mais amplo da reforma da Administração Pública. Inclusive, segundo Rocha (2006), esta última não poderá ocorrer de uma forma correcta sem ter em consideração as necessidades dos cidadãos/clientes, ou seja, sem articular a gestão e a procura da eficiência com a satisfação dos clientes que serve e, logo, com a gestão da qualidade.

Assim, e conforme tem vindo a ser mencionado ao longo deste primeiro capítulo, é necessário que a Administração Pública introduza transformações na sua organização, no

sentido da eficiência, da abertura, da transparência, da participação e de maior proximidade aos cidadãos. Estes imperativos, ao não estarem a ser integralmente cumpridos e respeitados, estão a impedir que a Administração Pública se transforme de administração burocrática, formalista, conservadora e voltada para dentro dela mesma, em administração finalística, voltada para o exterior, para a satisfação das necessidades dos cidadão/clientes – individuais ou agentes económicos (Dray, 1995). Também para Rocha (2001: 77) assegurar critérios de eficiência e rentabilidade, impor novas técnicas de gestão, reestruturar, são apenas meios, pois o objectivo deverá ser prestar cada vez mais um serviço de maior qualidade aos cidadãos, clientes e donos dos serviços.

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

De igual modo, e como resulta da definição apresentada, a noção de qualidade depende da avaliação que os utilizadores fazem, sendo sempre descrita em termos relativos (Pires, 2000: 129). O consumidor compara o serviço – a sua qualidade técnica e a forma como foi prestado – com as suas expectativas. Assim, e mais pormenorizadamente, a dimensão percebida da qualidade de serviço representa o grau e a direcção da discrepância entre as expectativas e as percepções dos clientes. “A qualidade é percebida pelos clientes através da comparação que estes fazem entre expectativas e experiências, relativamente a uma série de dimensões da qualidade. Verifica-se, desta forma, uma confirmação ou desconfirmação das expectativas do cliente” (Pinto, 2003: 41). Há, assim, uma qualidade esperada e uma qualidade experimentada. O serviço prestado diz-se de qualidade quando é capaz de confirmar, de forma consistente, as expectativas do cliente. Alguns dos factores que afectam a expectativa dos consumidores dependem directamente da organização e da sua imagem, incluindo as relações públicas, publicidade e marketing (Rocha, 2003: 47; 2006: 27). Como tal, resulta claro que a qualidade só pode ser convenientemente analisada se o for na perspectiva do cliente (Cunha, 2002: 31) e – no caso dos serviços públicos – cidadão.

Como se mencionou, os serviços públicos só existem na medida em que têm que servir os cidadãos. Assim, estes e as suas necessidades são a razão última da existência dos serviços

públicos, sendo que para que estes últimos possam fornecer serviços com qualidade, têm de saber o que os utentes necessitam, quais são as suas expectativas, para poderem incorporar nos seus serviços as características que possam conferir aos mesmos as condições de satisfazer as pessoas que usufruem deles. Assim, a gestão da qualidade, permite recentrar os serviços públicos no cidadão/cliente, nas suas necessidades, expectativas e satisfação, colocando-se mais próxima destes, uma vez que procura auscultar a opinião dos cidadãos e envolve-los na gestão. Para além disso, estes transformam-se em parceiros activos no processo de decisão política, mas também na avaliação e na implementação das políticas.

Assim, um sistema de gestão para a qualidade total¹⁰ designa uma filosofia de gestão envolvendo uma acção contínua, focalizada na satisfação das necessidades dos clientes internos e externos, que procura continuamente melhorar os processos através da utilização de ferramentas de gestão e do envolvimento dos colaboradores em trabalho de equipa. Bem assim, a qualidade envolve uma auto-avaliação, através da apreciação regular das actividades e resultados da organização, permitindo analisar os pontos fortes e melhorar os pontos fracos.

Como tal, no conceito de gestão da qualidade total, a definição da qualidade fica a cargo do cliente e obtém-se através de um sistema de gestão global da organização que afecta a natureza do *output* – produto ou serviço – de forma a que este exceda as expectativas do cliente, em todas as dimensões de produtos e serviços que são importantes para aqueles (Carapeto e Fonseca, 2005: 38). Deste modo, a gestão da qualidade total opõe-se à visão tradicional da gestão, onde a ênfase era sempre colocada nos *inputs* e nos processos, representando assim uma mudança relativamente à antiga gestão de tipo *taylorista*. De igual modo, subverte-se o modelo tradicional de autoridade e gestão pública, invertendo a pirâmide de controle – ficando o cidadão/cliente situado no topo da mesma – e exigindo um máximo de hierarquia e democratização (Rocha, 2003: 48).

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

¹⁰ Importa referir que o conceito de *qualidade* identifica-se, actualmente, com o conceito de Gestão da Qualidade Total (*TQM - Total Quality Management*). Este conceito engloba não só o serviço ou produto fornecido, mas igualmente o organismo nas suas múltiplas facetas: da concepção do serviço à operacionalidade do processo prestativo, do menor custo do serviço e do processo prestativo às condições de trabalho (Presidência do Conselho de Ministros, 1994: 48). Assim, a qualidade total é um conceito destinado a ser utilizado como uma estratégia global de gestão para toda a organização.

Bem assim, a aplicação da gestão da qualidade implica que se transite das tradicionais estruturas piramidais fortemente hierarquizadas e rígidas, para modelos organizacionais flexíveis, mais achatados, e com novos métodos de trabalho, apostando fortemente na capacidade de inovação, na motivação e no *empowerment* dos seus funcionários. De igual modo, cria-se um ambiente que vise a melhoria contínua e uma cultura de serviço voltada para o cidadão e para a excelência. Em *Reinventing Government*, Osborne e Gaebler (1992: 172) afirmam que a gestão da qualidade total é o instrumento que permitiu a mudança de muitas culturas organizacionais de variados serviços públicos, ao forçá-las a ouvir e a dialogar com os clientes no sentido de compreender as necessidades destes.

Importa ainda mencionar que a gestão da qualidade, ao ser um mecanismo capaz de contribuir para o aumento do nível de satisfação dos cidadãos relativamente à sua Administração, pode, concomitantemente, tornar-se num elemento potenciador do incremento da confiança destes nas suas organizações públicas, através do emprego a nível transversal de processos transparentes e da *accountability* (Carapeto e Fonseca, 2005: 47).

Consequentemente, e em resumo, a qualidade obtém-se através de um sistema de gestão que afecta a natureza do serviço de forma a ir de encontro às expectativas do cidadão/cliente, ou seja através da auscultação daqueles que se encontram do lado da procura e da integração das necessidades destes nas especificações do serviço – ou produto – a fornecer.

1.6. A importância das tecnologias de informação na modernização administrativa

As alterações provocadas pelo advento da sociedade da informação vieram transformar não só a forma de operar das organizações, mas igualmente a forma como os serviços são prestados aos clientes, abrindo perspectivas para formas avançadas de realização das tarefas habituais (Carapeto e Fonseca, 2005: 311; O'Neill, 2005: 149). No sector público, devido às suas próprias especificidades e natureza, tais modificações vieram revestir-se de particular importância. Assim, a introdução de sistemas e tecnologias de informação e comunicação (TIC) na Administração Pública tem demonstrado um grande potencial inovador, sendo estes um veículo privilegiado de reestruturação, tendo vindo a ser empregues para integrar e melhorar a acessibilidade aos serviços da Administração Pública (Ingraham *et al.*, 2000) – reforçando assim a transparência dos processos e fortalecendo a cidadania – para permitir um

incremento assinalável da produtividade e eficiência dos processos internos de trabalho, bem como para conduzir a uma – desejável – diminuição das despesas públicas¹¹.

Este ênfase colocado nas TIC como veículo privilegiado de reestruturação da Administração Pública, surgiu com os projectos de reforma da máquina estadual iniciados em meados dos anos noventa do século passado, em particular com a *National Performance Review* levada a cabo nos Estados Unidos da América (Gore, 1995). Deste modo, segundo esta e outras perspectivas reformistas, inerentes à *new public management*, a reestruturação da administração pública através das TIC conduzirá a uma melhor prestação de serviços por um preço inferior, resolvendo-se assim o velho dilema entre eficiência e qualidade nos serviços públicos (Bellamy, 2002: 214). Aliás, importa mencionar que as próprias especificidades dos serviços públicos levam a que implementação de TIC nestes seja altamente frutuosa e geradora de eficiência, uma vez que, como refere Taylor (1998) o relacionamento dos cidadãos com o Estado e os serviços públicos são, na sua essência, relações informacionais. Como tal, as questões de informação e comunicação são centrais para a Administração Pública, uma vez que, no geral, esta produz serviços e não produtos, cujo valor resulta sobretudo da agregação de informação e conhecimento (Carapeto e Fonseca, 2005: 309). Fornecer serviços públicos requer pouco mais do que uma troca de informação entre o fornecedor e o consumidor. Tal significa que a Administração Pública utiliza a informação intensivamente, recolhendo, processando, produzindo, armazenando, distribuindo e disseminando essa mesma informação (Zuurmond, 1998).

Neste seguimento, a introdução de sistemas e tecnologias de informação na Administração Pública, nomeadamente da Internet, veio revolucionar o funcionamento interno dos serviços e o seu relacionamento com o exterior (Snellen, 2002: 183; Pereira, 2005: 175; Holmes, 2001: 2), constituindo agentes cruciais para a mudança no modo de comunicação entre os serviços públicos e os cidadãos (Lips, 1998), criando assim novas formas de prestação e fornecimento de serviços. Neste sentido, importa salientar que, por exemplo, com a introdução de TIC na Administração Pública, assistiu-se a uma passagem de serviços organizados burocrática e departamentalmente para uma lógica de prestação de serviços estruturada em função das acções a executar de modo a poder fornecer uma resposta completa aos eventos da vida dos cidadãos e empresas (por exemplo, nascimento, casamento,

¹¹ Heeks (1999:18) sumariza da seguinte forma os benefícios principais que as tecnologias de informação podem trazer ao processo de reforma administrativa: mais barato (produzindo os mesmos *outputs* a um preço inferior); mais quantidade (produzindo mais *outputs* ao mesmo preço); mais rápido (produzindo o mesmo em menos tempo); melhor (produzindo com qualidade superior); inovação (produzindo novos *outputs*).

mudança de casa, constituição de uma empresa, etc.), agregando e integrando processos dispersos na máquina administrativa, passando assim a resolver-se o problema de forma completa e integrada (Pereira, 2005: 176; Holmes, 2001: 20). São exemplo disso, em Portugal, os serviços “Empresa na Hora”, “Marca na Hora”, “Casa Pronta”, entre outros.

Contudo, e por fim, importa salientar o mencionado por Pereira (2005: 175) que refere que se atentarmos na metodologia de desenvolvimento dos programas, bem como nas características das iniciativas de governo electrónico que vêm sendo desencadeadas em diferentes países, “(...) verificamos que o seu referencial mobilizador radica, essencialmente, na prioridade de orientar e reorganizar a prestação de serviços da administração, com base na percepção das necessidades do cidadão”. Como tal, e independentemente das dinâmicas particulares de cada caso, é possível verificar-se que existe uma procura de soluções que progressivamente tornem os serviços não só mais próximos e acessíveis, mas também mais capazes de responder de forma rápida e eficaz às necessidades que levam o cidadão a interagir obrigatoriamente com a administração. Daí a relevância de, no âmbito deste trabalho de projecto, se ter apostado na ligação da implementação de tecnologias de informação com a temática da gestão da qualidade.

[CAPÍTULO 2]

2.1. Apresentação sumária do modelo de intervenção

Tendo em linha de consideração o abordado no anterior capítulo, iremos agora apresentar as linhas gerais conducentes a um projecto de modernização administrativa no seio dos Serviços Académicos da Faculdade de Belas-Artes da Universidade de Lisboa, tendo como principal móbil a melhoria da qualidade de serviço prestado, no sentido de prover à satisfação das necessidades das diversas categorias de utentes que recorrem aos serviços deste sector, mais precisamente alunos, docentes, *alumni* e candidatos à frequência dos diversos ciclos de estudos ministrados na Faculdade.

Assim, neste sentido, procurou-se nortear todo o projecto que agora se apresenta pelo interesse último dos cidadãos, tanto no que respeita ao atendimento e à interacção directa com estes – actividades e processos relacionados com o *front office* – como nos serviços e processos de apoio – *back office* – que acabam por estar intimamente ligados com a prestação directa do serviço, tendo-se procurado soluções que permitam um incremento na qualidade, rentabilidade e eficiência dos serviços oferecidos. De igual modo, pretende-se que estes passem a ser disponibilizados de forma permanente, tanto no sentido temporal como físico, de modo a que os vários utentes dos Serviços Académicos possam interagir com estes e recorrer aos seus serviços em qualquer momento e local, evitando assim a necessidade de deslocação ao espaço físico da Secretaria. Como tal, neste projecto de intervenção será colocado um forte ênfase no desenvolvimento de sistemas *web-based* e de interacção electrónica.

Deste modo, o projecto que agora se apresenta irá seguir um modelo integrado, decomposto em áreas estratégicas, seguindo quatro categorias de actuação, inspiradas no Prémio Boas Práticas no Sector Público (AA. VV., 2006), mas sempre tendo presente um plano estruturado e integrado, procurando-se uma lógica de valor acrescentado para o utente

do serviço, tendo como pilares e vectores fundamentais as tecnologias de informação e a gestão da qualidade. Como tal, através deste projecto de intervenção procurar-se-á, por intermédio de melhorias estruturantes e sustentadas em processos ou sistemas, incrementar a qualidade de serviço prestado ao cidadão/cliente.

Assim, este trabalho de projecto em Administração e Política Públicas integra os seguintes aspectos, a saber: (a) sistemas informáticos de interacção electrónica; (b) sistemas internos de partilha de conhecimento e informação; (c) atendimento aos utentes; (d) melhoria de processos. O quadro *infra* reproduz um breve resumo e decomposição das áreas de actuação que serão em seguida apresentadas mais detalhadamente.

Quadro 3. Resumo do projecto a implementar nos Serviços Académicos

Áreas de actuação	Sistemas e processos a adoptar
Sistemas informáticos de interacção electrónica	Secretaria Virtual para Docentes Lançamento de notas <i>on-line</i> Lançamento de sumários <i>on-line</i> Gestão de reclamação e revisão de notas <i>on-line</i> Secretaria Virtual para Alunos Consulta de notas <i>on-line</i> Realização de inscrições <i>on-line</i> Consulta do horário <i>on-line</i> Pedido de certidões <i>on-line</i> Consulta de referências multibanco para pagamentos Moodle (Plataforma de <i>e-learning</i>)
Sistemas internos de partilha de conhecimento e informação	Rede Interna de Partilha
Atendimento aos utentes	Reformulação do espaço de atendimento Reforço da comunicação com os utentes Gestão e actualização permanente do <i>site</i> institucional <i>Mailing lists</i> para os alunos com informações várias Desenvolvimento de um fórum de discussão <i>on-line</i> Comunicação do resultado das avaliações via <i>sms</i>
Melhoria de processos	Revisão do processo de creditação

Bem assim, na busca de outras boas práticas em sectores similares a este que servissem de inspiração ou de base de comparação, procurou-se efectuar uma pesquisa bibliográfica no sentido de avaliar outros projectos de modernização administrativa levados a cabo em serviços académicos de instituições de Ensino Superior. Contudo, esta busca relevou um grande vazio de produção escrita sobre esta área específica de actuação, tendo encontrado-se somente a descrição de um projecto levado a cabo na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria (Mangas e Costa, 2002) o qual se revelou como um guia

auxiliar precioso, tendo, acima de tudo, servido de modelo para Belas-Artes no que respeita à revisão do processo de creditação – o qual será explicado em detalhe mais adiante – com a solução adoptada em Leiria a ter servido como linha condutora e guião de boa prática para o que se pretende levar a cabo neste processo específico.

2.2. Sistemas informáticos de interacção electrónica

Conforme foi sublinhado no capítulo anterior, as tecnologias de informação e comunicação (TIC) têm constituído um veículo privilegiado de reestruturação no seio da Administração Pública. Tal facto deve-se, entre outros aspectos, ao enorme potencial no aumento da eficiência, à promoção de uma maior participação e interacção com os utentes e ao reforço do fornecimento do serviço a que estes instrumentos conduzem, levando a que os serviços se aproximem mais dos cidadãos (Savoie, 2000: 17).

Assim, e tal como já foi referido, o projecto agora apresentado coloca grande ênfase nas plataformas informáticas, em particular nas ferramentas *web based*, as quais, aos estarem destinadas ao relacionamento directo com os utentes dos serviços traduzem-se, aquando da sua implementação, num forte incremento da qualidade de serviço prestada ao cidadão, uma vez que eliminam barreiras físicas e temporais, passando assim o serviço a estar disponível permanentemente. Concomitantemente, as mesmas conferem um aumento da rentabilidade temporal mas também espacial, uma vez que a disponibilização de ferramentas *on-line* permite evitar deslocções dos clientes aos espaços físicos dos serviços – veja-se, por exemplo, entre nós, o caso do pagamento electrónico dos impostos. É ainda de sublinhar o aumento da interacção entre o cidadão e a Administração Pública que estes mecanismos propiciam, sendo assim um vector privilegiado de incremento da transparência no relacionamento Estado-cidadão. Por fim, é ainda de salientar que a adopção de mecanismos centrados em sistemas informáticos aumenta mais rapidamente a percepção de melhoria da qualidade de serviço por parte do utente do mesmo, pelo facto do primeiro passar a rodear-se e a apresentar um ambiente e processos de maior modernidade.

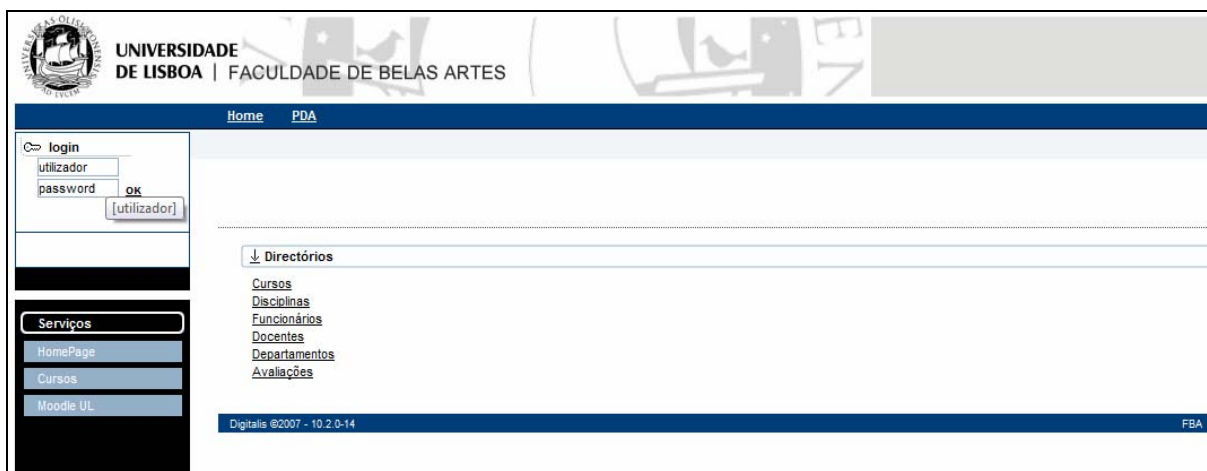
Tudo isto permite ir de encontro às actuais elevadas expectativas dos cidadãos no que respeita ao modo de fornecimento dos serviços da Administração Pública, já que os primeiros – conforme podemos analisar no capítulo anterior – esperam serviços de fácil acesso, com padrões elevados de serviço e nos quais possam confiar, que forneçam as informações necessárias e que possuam funcionários profissionais e empenhados em auxiliar na resolução

dos problemas. Como tal, a disponibilização de ferramentas electrónicas é um elemento fundamental para responder afirmativamente a estas necessidades dos cidadãos.

Tendo por base estas premissas, no projecto de modernização dos Serviços Académicos da Faculdade de Belas-Artes os sistemas de interacção electrónica serão preponderantes, sendo que estes ficarão estruturados em torno de uma plataforma de acesso, denominada NetP@, mas que externamente – ou seja, para os seus utilizadores finais – adoptará o nome de Secretaria Virtual.

O serviço Secretaria Virtual consiste num portal informatizado, acessível a partir do *site* institucional da Faculdade de Belas-Artes (www.fba.ul.pt), onde cada utilizador terá acesso a uma área pessoal – sendo para tal necessário a autenticação perante o sistema por intermédio de um *username* e *password* fornecidos pelos Serviços Académicos – onde terá disponível uma série de serviços *on-line*. Assim, a Secretaria Virtual possuirá não só um eixo informacional mas terá igualmente uma vertente transaccional, uma vez que não disponibilizará somente informação estática mas permitirá uma interacção com o sistema e com os Serviços Académicos, como mais adiante poderemos descrever.

Figura 1. Imagem gráfica da Secretaria Virtual



Esta plataforma electrónica apresentará duas variantes – apesar do seu ambiente gráfico ser idêntico e a sua interacção estar assegurada – que se distinguem pelos diferentes serviços que disponibilizarão, sendo que uma destinar-se-á directamente ao pessoal docente da Faculdade e a outra aos seus alunos. Assim, e tendo em linha de conta as suas destrições, seguidamente far-se-á uma análise segmentada a cada uma das versões, de forma a permitir uma melhor exposição dos serviços que se pretendem implementar dentro deste projecto.

2.2.1. Secretaria Virtual para docentes

Assim, no que respeita ao pessoal docente da Faculdade de Belas-Artes, dentro da plataforma Secretaria Virtual procurar-se-á tornar disponível para utilização os serviços *on-line* que em seguida se apresentam.

Lançamento de notas *on-line*

O lançamento de notas efectuado manualmente pelos docentes representa um processo moroso, bem como conduz a uma inevitável duplicação do próprio processo, uma vez que os dados manuscritos têm que ser posteriormente introduzidos nas bases de dados informáticas por funcionários dos Serviços Académicos, sendo este igualmente um procedimento demorado. Bem assim, existe sempre a possibilidade, aquando da transposição das notas para suporte informático, de introdução incorrecta de algum dado. Por fim, o processo manual pode conduzir igualmente a algumas imprecisões e dúvidas, suscitadas pelas alterações, rasuras e adições efectuadas pelos docentes manualmente na pauta em suporte papel, muitas vezes não devidamente validadas e rubricadas pelo responsável pelo lançamento das notas da disciplina em causa.

Como tal, e no sentido de se fomentar uma modernização e racionalização deste procedimento, será promovida a implementação de um sistema informático de lançamento de notas pelos docentes, o qual terá como principal função permitir que sejam estes a efectuar, a partir da sua Secretaria Virtual – o mesmo é dizer, a partir de qualquer local com ligação à Internet – o processo de lançamento das pautas dos diversos momentos de avaliação existentes na Faculdade.

Assim, através deste processo, os dados das notas passarão a ser inseridos directamente nas bases de dados dos Serviços Académicos, via *browser*, pelos docentes. Contudo, este não é um processo automático uma vez que, por motivos de segurança do próprio sistema, após o docente da disciplina em causa terminar o processo e dar a pauta como lançada, deverá proceder à entrega nos Serviços Académicos de uma versão impressa da mesma, conduzindo a que, após verificada a correcção dos dados por parte dos funcionários dos Serviços, possa esta ser importada em definitivo para a base de dados através da leitura de um código de barras de segurança existente no cabeçalho da pauta. Após este passo, as notas lançadas pelo docente ficarão automaticamente disponíveis para consulta pelos alunos na sua Secretaria Virtual. De igual modo, passará a tornar-se possível a elaboração do livro de termos dessa disciplina em base informática.

Para além do lançamento de notas, será possível ao docente consultar diversos dados sobre os alunos inscritos na sua disciplina, sendo ainda disponibilizadas as fotografias dos mesmos.

Por fim, poderá ainda o docente consultar o seu horário lectivo – horário de referência, bem como o horário para a semana ou dia em questão – com a indicação das salas onde serão leccionadas as disciplinas que ministra na Faculdade.

Lançamento de sumários *on-line*

Dentro do leque de serviços a desenvolver na Secretaria Virtual pretende-se implementar um módulo de lançamento de sumários *on-line*. Assim, através desta ferramenta, os docentes deverão efectuar o registo do sumário da disciplina leccionada directamente na plataforma digital, permitindo assim que o mesmo passe a estar imediatamente disponível para consulta por parte dos alunos, eliminando deste modo o registo manual até aqui em vigor na Faculdade de Belas-Artes e em muitas outras instituições de ensino. Assim, o docente deverá aceder à sua área pessoal, seleccionar a disciplina leccionada bem como a data em que ocorreu a aula e proceder à descrição da matéria professada, podendo ainda adicionar *links* para os alunos consultarem informações adicionais sobre a aula ou matéria em causa.

Gestão de reclamação e revisão de notas *on-line*

Será ainda possível ao docente consultar os pedidos de revisão de nota efectuados pelos alunos da disciplina que lecciona. Assim, através do acesso à Secretaria Virtual, poderá passar a efectuar-se a análise do pedido de reapreciação de nota – o qual deve ser devidamente fundamentado pelo aluno. Bem assim, e em caso de modificação da nota final do aluno requerente, o docente pode proceder imediatamente à rectificação do resultado da avaliação no próprio campo da reclamação de nota, ficando esta imediatamente disponível para consulta por parte do aluno e nas bases de dados dos Serviços Académicos, graças ao automatismo da aplicação informática.

2.2.2. Secretaria Virtual para alunos

A estratégia de implementação deste repositório de serviços *on-line*, só ficará completa através da introdução do serviço Secretaria Virtual para os alunos da Faculdade. Tal permitirá que estes acedam – sem barreiras físicas ou temporais – a um conjunto abrangente de serviços de consulta e execução de processos via *internet*. Deste modo, a Secretaria Virtual disponibilizará uma série de funcionalidades, as quais descreveremos mais detalhadamente nos pontos adiante. Não obstante, importa deste já destacar e elencar as funcionalidades mais

directamente relacionadas com uma vertente informacional, ou seja, com os serviços que permitirão disponibilizar informações aos alunos que se registarão no sistema

(a) *Consulta de notas e consulta de situação curricular.* Esta funcionalidade permitirá visualizar todo o percurso escolar do aluno, conferindo ainda a possibilidade de filtrar a informação através de diversos critérios – ano lectivo, ano curricular, disciplina. Assim, através desta opção, o estudante passará a ter acesso imediato e permanente ao seu histórico curricular, com a informação disponibilizada a ser oriunda das bases de dados dos Serviços Académicos, estando assim conectada com a mesma. De igual modo, será possível ao utilizador seleccionar outras informações, tais como o número de anos curriculares frequentados até à presente data, as regras de transição de ano, o número de disciplinas e créditos aprovados, etc.;

(b) *Consulta das pautas.* Esta opção permitirá ao aluno visualizar a pauta completa das disciplinas a que se encontra inscrito, funcionando assim como substituta das típicas pautas impressas e manuscritas afixadas nas vitrines da Faculdade;

(c) *Consulta de horário escolar.* Permitirá que o aluno efectue a consulta do seu horário escolar – incluindo a sala da disciplina frequentada e o docente que a lecciona – podendo ser visualizado o horário de referência, bem como o horário para a semana ou dia em questão;

(d) *Actualização dos dados pessoais.* Esta opção irá possibilitar a edição e actualização permanente dos contactos, tais como morada, telefone, telemóvel e *e-mail*, – os quais são migrados e passam imediatamente a ficar disponíveis na base de dados dos Serviços Académicos – bem como da fotografia do aluno;

(e) *Consulta da situação relativa a pagamento de propinas e de referências multibanco.* Através desta opção, o aluno poderá consultar a sua situação relativamente ao pagamento das propinas na Faculdade, para o ano lectivo seleccionado, permitindo-lhe saber os montantes já pagos e os que aguardam liquidação. De igual modo, poderá ainda consultar as referências multibanco a pagamento, de modo a poder efectuar o pagamento das propinas através de qualquer terminal multibanco. Para tal, ser-lhe-á apresentado um plano de pagamento com os dados necessários ao mesmo, que poderá imprimir, substituindo deste modo a necessidade do envio de cartas para o domicílio dos alunos com estes dados, algo actualmente em vigor na Faculdade de Belas-Artes.

Contudo, e para além destes processos mais directamente relacionados com a consulta estática de informação, importa agora analisar mais detalhadamente outros serviços que

estarão agregados ao serviço Secretaria Virtual mas que possuirão uma maior componente interaccional.

Pedido de certidões e pagamento *on-line*

De modo a incrementar a rentabilidade temporal e espacial dos serviços prestados pelos Serviços Académicos aos seus alunos, pretende-se tornar possível a requisição de certidões a partir da Secretaria Virtual, bem como fornecer automaticamente ao aluno uma referência multibanco, por intermédio da qual poderá efectuar o pagamento da certidão pedida. Assim, esta valência permitirá que o aluno – ou ex-aluno, uma vez que para utilizar este serviço bastará que o mesmo aceda à sua conta pessoal na Secretaria Virtual – faça o seu pedido *on-line*, sendo o mesmo posteriormente validado por um funcionário dos Serviços Académicos, que indicará ao requerente se o pedido foi aceite ou recusado. Em caso afirmativo, passa-se imediatamente à produção da certidão requerida, sendo simultaneamente atribuída uma referência multibanco, que ficará disponível para consulta e impressão igualmente através da Secretaria Virtual, por intermédio da qual poderá ser efectuado o pagamento do pedido, evitando assim a necessidade de deslocação à Tesouraria da Faculdade para liquidar o montante. Finda a produção do pedido por parte dos Serviços Académicos, a certidão requerida será remetida por correio ao interessado, sendo que para tal será utilizada a morada constante na base de dados informatizada, a qual, como atrás foi mencionado, poderá ser actualizada pelos alunos por intermédio da Secretaria Virtual, sendo esta uma das suas diversas valências.

Realização de inscrições *on-line*

Outra das áreas que poderá beneficiar largamente da adopção de uma ferramenta informática do tipo *web-based*, consiste no processo de inscrições. Do ponto de vista dos Serviços Académicos, este é, de todos os processos sob a sua alçada, aquele que envolve maiores recursos – humanos, temporais, físicos e materiais – dada a sua magnitude e importância, uma vez que abrange todos os alunos inscritos na Faculdade. Como tal, a possibilidade deste processo poder ser efectuado a partir de casa pelos alunos representaria para estes um ganho de comodidade, e para os Serviços iria traduzir-se num tremendo ganho de produtividade, tornando assim mais eficiente este processo. Bem assim, o facto de, devido à reorganização decorrente do Processo de Bolonha, os períodos lectivos terem passado a um regime semestral – em vez da anterior organização anual – levou a que na Faculdade de Belas-Artes, devido a especificidades do seu ensino, tenha passado a ser necessário efectuar

dois períodos de inscrição por ano lectivo, respeitando a cada semestre, duplicando deste modo o trabalho dos Serviços Académicos.

Assim, pretende-se que os alunos acedam à sua Secretaria Virtual e através deste serviço realizem a sua inscrição em cada semestre lectivo, seleccionando para tal as disciplinas que pretendem frequentar bem como as turmas respectivas. Posteriormente, os Serviços Académicos procederão à validação da inscrição ou informarão o aluno da necessidade de rectificar a mesma, sendo esta comunicação efectuada por intermédio de *e-mail*. O processo será concluído com o pagamento da primeira prestação da propina e do seguro escolar, sendo que para obviar à necessidade de deslocação do interessado à Faculdade, serão emitidas referências multibanco para pagamento de ambos os itens, as quais, à semelhança de outros processos, ficarão disponíveis para consulta na Secretaria Virtual.

Por fim, o processo de inscrição só será considerado definitivo por parte dos Serviços após o levantamento na Secretaria do comprovativo de inscrição por parte do aluno, algo que poderá ocorrer durante as duas primeiras semanas de aulas, evitando assim que o interessado tenha de se deslocar propositadamente à Faculdade unicamente com esse fim. A entrega do comprovativo representará a fase final do processo e permitirá aos Serviços Académicos certificarem-se que o aluno efectuou os pagamentos respectivos, no caso a primeira prestação da propina e o seguro escolar.

De igual modo, pretende-se dotar a Secretaria Virtual de um módulo de inscrições em épocas de avaliação – tais como inscrições a melhoria de nota, inscrições nas épocas especiais – permitindo assim que o aluno possa realizar este processo de forma deslocalizada, evitando a obrigatoriedade de comparência nos Serviços Académicos para efectivar a sua inscrição na avaliação pretendida.

Pedido de revisão de notas *on-line*

Através da Secretaria Virtual tornar-se-á igualmente possível ao aluno, caso não concorde com a nota que lhe tenha sido atribuída na avaliação, efectuar directamente o seu pedido de revisão de nota, devendo para o efeito preencher um campo onde indicará o motivo pelo qual pretende que a sua avaliação seja alvo de reapreciação pelo docente. Posteriormente, e após validação por parte dos Serviços Académicos, o pedido é remetido ao docente respectivo que, através da sua Secretaria Virtual, procederá à análise do processo em causa, podendo, em caso de modificação da nota final do aluno requerente, efectivar imediatamente a rectificação da nota final no próprio campo da reclamação de nota, tal como já foi mencionado anteriormente aquando da análise desta funcionalidade para o pessoal docente.

2.2.3. Desenvolvimento de uma plataforma de *e-learning*

Outra área a merecer atenção e desenvolvimento consiste na disponibilização de uma plataforma de *e-learning* para a Faculdade de Belas-Artes. Esta plataforma, já actualmente existente na Universidade de Lisboa – se bem que ainda em fase experimental – denomina-se Moodle, uma aplicação em regime de *open source*, consistindo num sistema de administração de disciplinas e aprendizagem (*Learning Course Management System - LMS/CMS*), ou seja num *website* destinado a repositório de documentos de suporte aos alunos, como sejam programas das disciplinas, sebentas, textos académicos, artigos científicos, trabalhos, *links* de interesse, etc. De igual modo, será ainda possível o desenvolvimento de fóruns de discussão destinados a um determinado tópico – como por exemplo, uma disciplina – onde serão intervenientes os utilizadores registados no sistema, ou seja, docentes e alunos da Faculdade.

Assim, pretende-se conferir formação aos docentes na utilização desta ferramenta para que posteriormente estes possam disponibilizar e carregar informações e documentação referente às disciplinas que leccionam. Uma vez que este serviço ficará acessível dentro do leque de opções disponíveis na Secretaria Virtual, os diversos recursos fornecidos pelo Moodle poderão ser fácil e imediatamente consultados pelos alunos, existindo ainda a vantagem e segurança dos mesmos só estarem acessíveis a quem esteja autenticado na Secretaria Virtual, o mesmo é dizer que somente alunos da Faculdade poderão consultar a documentação a disponibilizar.

2.3. Sistemas internos de partilha de conhecimento e informação

2.3.1. Rede interna de informação partilhada

Actualmente, o processo de tomada de decisões e de fornecimento do próprio serviço implica estar em posse da necessária informação, a qual deve ser estruturada, organizada, distribuída e disponibilizada através de adequados sistemas de informação, de modo a permitir a eficiência dos processos atrás mencionados. Os próprios serviços públicos necessitam cada vez mais de acesso a bases de dados – leia-se, de conhecimentos – cada vez mais alargadas, uma vez que, conforme já foi referido, as exigências dos cidadãos no que respeita à qualidade do fornecimento desses mesmos serviços públicos é mais acentuada, existindo um maior conhecimento por parte da população acerca do funcionamento destes.

Tal como referem Carapeto e Fonseca (2005: 305), “a informação é mais do que um mero factor de produção: é o recurso que permite a combinação eficaz dos outros meios, de forma

a otimizar o desempenho da organização”. Contudo, para se tornar estratégica, a informação tem de se transformar em conhecimento. Como tal, o objectivo da gestão da informação é precisamente a transformação da informação em conhecimento.

Desta forma, e sintetizando, para tomar boas decisões e fornecer um serviço de qualidade é imprescindível boa informação, e a boa informação consegue-se através da montagem de bons sistemas de gestão da informação.

Naturalmente que esta necessidade se faz sentir ao nível dos Serviços Académicos da Faculdade de Belas-Artes, os quais, por prestarem directamente o serviço ao utente, necessitam de estar em posse permanente de um conjunto bastante diversificado de informações – como sejam, desde logo, toda a produção normativa que regula o sector – de modo a poderem organizar e prestar o serviço de modo adequado, bem como de forma a cumprir com os requisitos legais impostos, assegurando assim a legalidade e equidade necessárias a um serviço público. Deste modo, e no sentido de prover a uma disponibilização imediata da informação mais relevante para a realização dos processos administrativos dentro da área académica da Faculdade de Belas-Artes, pretende-se proceder à construção de uma rede interna de informação partilhada – uma *intranet*, na verdadeira acepção da palavra.

Assim, com a implementação deste conceito, procura-se, mormente, a satisfação de uma necessidade sentida pelos vários funcionários dos Serviços Académicos: a existência de uma área – de fácil acesso e consulta – onde possa estar armazenada a informação mais relevante para a sua área de trabalho, permanentemente actualizada. Com isto pretende-se evitar a proliferação de documentos por diversas secretárias e funcionários, a necessidade de cópia e distribuição pelos mesmos e a respectiva chamada de atenção para a nova informação, com o risco desta poder ser negligenciada ou inconvenientemente arquivada, não se sabendo da mesma quando ela se torna necessária consultar. De igual modo, o facto de, dentro de uma Secção, todas as pessoas terem de dominar uma série de informações comuns – maioritariamente legislação – leva a que a disponibilização das mesmas em formato electrónico seja frutuosa, uma vez que um documento partilhado pode ser – como o nome indica – utilizado por todos os elementos da respectiva Secção, evitando a multiplicação do mesmo. Assim, o funcionário pode consultar a informação que quiser quando entender, podendo ainda, eventualmente, colocar em suporte papel a que considerar mais apropriada para a realização do seu trabalho.

Bem assim, esta rede interna terá uma relação directa com o serviço prestado aos utentes dos serviços, nomeadamente os alunos, uma vez que o mesmo servirá igualmente como repositório de documentos fornecidos a estes mediante pedido e pagamento respectivo, dos

quais constituem maior exemplo os conteúdos e cargas horárias das disciplinas leccionadas na Faculdade. Assim, com a disponibilização em base digital desta documentação passará a ser gradualmente desnecessário o recurso ao arquivo físico por parte dos funcionários dos Serviços.

Como tal, para atingir os objectivos acima descritos para esta rede partilhada, pretende-se utilizar uma ferramenta informática denominada Lotus Notes, que consiste num programa de *workflow* documental já adquirido pela Faculdade de Belas-Artes, mas que actualmente é somente empregue pela Secção de Recursos Humanos para registo do expediente. Assim, este programa possui as valências necessárias ao projecto, nomeadamente a possibilidade de criar áreas que funcionam como repositórios de informação – podendo assim existir diversas áreas de acordo com as temáticas que envolvem – que se comportam de forma similar a um arquivo digital, com os diversos documentos a poderem ser agrupados de forma lógica e intuitiva para os utilizadores, podendo ainda incluir uma breve descrição sobre o documento em causa. Bem assim, o programa possui um poderoso motor de busca, que facilitará sobremaneira a procura de um documento específico.

Por fim, esta aplicação, pelo facto de ser uma plataforma com grande interoperabilidade, permite integrar o correio electrónico do funcionário, o que tornará possível o envio imediato da documentação disponível na base de dados por *e-mail*, permitindo assim a sua partilha e encaminhamento. Tal será extremamente importante, como veremos mais adiante, para suporte à revisão do processo de creditação.

2.4. Atendimento aos utentes

2.4.1. Reformulação do espaço de atendimento

Dentro de todo este projecto integrado que temos vindo a apresentar, importa colocar uma ênfase particular na necessidade de reformulação e modernização do espaço de atendimento da Secretaria, de modo a permitir um acréscimo da qualidade de serviço prestado aos utentes dos Serviços Académicos, uma vez que, conforme referem Parasuman *et al.* (1988: 23), uma das componentes da avaliação da qualidade de serviço é precisamente as condições físicas do serviço¹². Assim, e para além da atenção primordial que deve ser conferida ao resultado da prestação do serviço, ou seja à dimensão técnica – representando aquilo que os clientes

¹² Mais precisamente a *tangibilidade*, que caracteriza tudo o que se refere à aparência dos elementos físicos e humanos.

recebem nas suas interacções com a organização – não deve ser descurada a dimensão funcional da qualidade, a forma como o serviço é prestado e como o utente experimenta e recebe o mesmo, onde tem influência capital a disposição e apresentação física do espaço de atendimento.

Actualmente, os Serviços Académicos possuem unicamente como espaço de atendimento uma área com um balcão transversal, conforme a imagem *infra* documenta. Não obstante o aspecto do balcão permitir uma grande modularidade no atendimento, pelo facto da sua configuração rectilínea possibilitar que diversos utentes se distribuam ao longo do mesmo e possam ser atendidos em simultâneo, este não permite a existência de uma ou mais áreas de atendimento personalizado, onde, com maior privacidade e comodidade – uma vez que neste caso existiriam lugares sentados – possam ser fornecidas informações ou outros serviços que impliquem um maior tempo de permanência do utente no espaço físico da Secretaria.

Figura 2. Actual espaço de atendimento dos Serviços Académicos da Faculdade de Belas-Artes

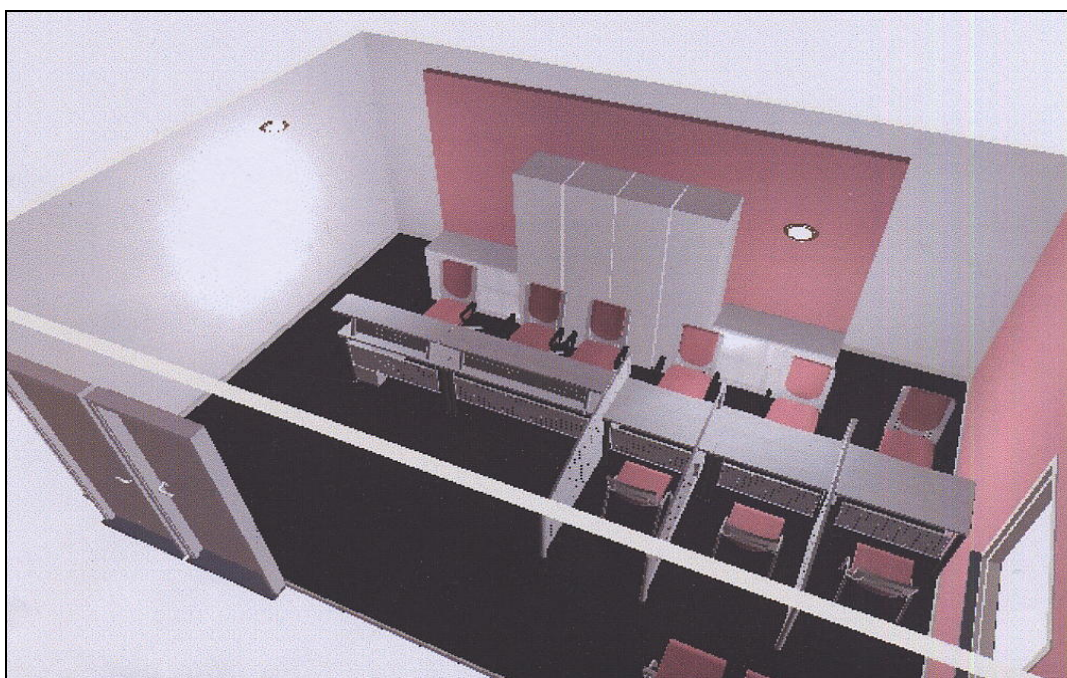


Assim, pretende-se transitar do modelo anteriormente descrito para um modelo misto, onde coexistirão duas áreas: (a) uma área de atendimento geral destinada a um atendimento de curta duração, composta por um balcão de menores dimensões, onde serão prestados serviços e informações que envolvam um reduzido lapso temporal de permanência do utente na Secretaria – como por exemplo, o levantamento ou requisição de uma certidão ou outros documentos fornecidos pelos Serviços Académicos, o pedido de uma informação que

envolva uma resposta curta e imediata por parte dos Serviços, etc.; (b) uma área onde existirão postos de atendimento personalizado, compostos por duas a três secretárias individualizadas, onde serão prestadas informações que envolvam uma maior tecnicidade ou demora, como seja, por exemplo, determinadas informações relacionadas com formação pós-graduada – modo de admissão a provas académicas, pedidos de adiamento de entrega de dissertação, candidaturas a Mestrado ou Doutoramento – bem como esclarecimentos relacionados com outras áreas que envolvam uma maior permanência do utente do espaço da Secretaria – por exemplo, esclarecimentos sobre o processo de adequação a Bolonha.

A imagem em baixo reproduz um projecto arquitectónico para o rearranjo do espaço físico de atendimento dos Serviços Académicos, representando somente uma mera possibilidade de disposição espacial.

Figura 3. Proposta de reformulação do espaço de atendimento dos Serviços Académicos



De igual modo, e no sentido de proceder a uma melhor gestão e distribuição dos utentes pelos diversos postos de atendimento a criar, revela-se como necessário a aquisição e instalação de um sistema electrónico de gestão de vez, o qual permitirá ainda fornecer um conjunto importante de dados sobre atendimento, nomeadamente o número de atendimentos efectuado, algo que actualmente não é possível quantificar.

2.4.2. Reforço da comunicação com os utentes

Um correcto e adequado relacionamento com os diversos utentes da Faculdade – em particular alunos e candidatos – envolve uma proveitosa partilha de informação, de modo a prover às necessidades de fornecimento de dados sobre as diversas actividades desenvolvidas pela FBAUL, com maior destaque, naturalmente, para o ensino e investigação. Assim, é de extrema importância disponibilizar permanentemente informações sobre, por exemplo, modo de ingresso na Faculdade, detalhes sobre os planos de estudos dos diversos ciclos, processo de candidatura a Mestrados e Doutoramentos, etc.

Conforme refere Lips (1998), a troca de informação entre os serviços e o cidadão pode ser intensificada através da utilização de sistemas e tecnologias de informação, aumentando deste modo a qualidade do serviço prestado. Desta forma, encontramos aqui outro campo onde a utilização deste tipo de ferramentas se pode mostrar extremamente frutuosa, especialmente pelo facto desta forma de partilha de informação permitir um relacionamento não-presencial do utente com o serviço. Como tal, este aspecto não deve ser, de modo algum, descurado, mas antes impulsionado, uma vez que, conforme já foi mencionado, o mesmo traz inegáveis benefícios não só para o cidadão mas igualmente para o próprio serviço, uma vez que um correcto emprego deste tipo de plataformas tecnológicas conduz a uma redução dos pedidos de informação presencial, ou seja, junto dos próprios serviços, o que permite libertar estes últimos para outras actividades, tornando-os mais produtivos e eficientes.

Assim, como refere Neves, “(...) o próprio desenvolvimento tecnológico e a consequente viabilidade de disponibilizar de forma ampla e acessível a informação relevante, de facilitar a troca rápida e fácil de informação à distância e de aperfeiçoar e multiplicar as formas de comunicação, constituem oportunidades fundamentais, mas também desafios em si mesmos” (2004: 62-63). Neste sentido, em seguida irá proceder-se à apresentação de alguns projectos que visam precisamente o reforço da comunicação com os utentes da Faculdade de Belas-Artes, melhorando e criando novos canais de comunicação que forcem a interacção entre os utentes e os Serviços Académicos, e que permitam a estes prover de forma mais vincada à satisfação das necessidades daqueles, tendo para tal como principal veículo as tecnologias de informação.

Gestão e actualização permanente dos conteúdos no *site* institucional da FBAUL

De modo a ir de encontro ao que foi mencionado no ponto anterior, ou seja, de um disponibilizar permanente de informação, torna-se peça basilar o *site* institucional da Faculdade de Belas-Artes.

Para os Serviços Académicos, a permanente disponibilização *on-line* de informações sobre cursos, candidaturas, formas de acesso, etc., torna-se extremamente importante, uma vez que cada vez mais os *sites* institucionais das organizações são os principais pontos de contacto com o exterior e de consulta de informação. Naturalmente que neste aspecto a Faculdade de Belas-Artes não é excepção, pelo que a preocupação com a adequada gestão dos conteúdos disponibilizados no *site*, bem como com a sua actualização permanente, resulta da necessidade sentida de direccionar uma série de pedidos de informação e de dúvidas para a consulta do mesmo, uma vez que este factor resulta claramente num ganho de eficiência para os Serviços, já que, caso o interessado consiga consultar os aspectos sobre os quais necessita de informação na página *on-line* da Faculdade, certamente que dispensará o contacto directo com os Serviços Académicos, dando-se assim igualmente um ganho de comodidade para o utente.

Desenvolvimento de *mailing lists*

De igual modo, e ainda dentro desta lógica de desenvolvimento de formas de comunicação e informação “não-presencial”, neste caso particular com os alunos, deve passar a privilegiar-se o contacto com estes por intermédio de correio electrónico, uma vez que este último se tornou um recurso utilizado por todos os alunos da Faculdade, sendo que inclusivamente passará a ser fornecido o acesso gratuito a uma conta de correio electrónico da Universidade de Lisboa aquando do registo na Secretaria Virtual.

Assim, é desejável que se proceda ao envio de *newsletters* aos alunos, contendo informações diversas de interesse para os estudantes, que variarão, naturalmente, de acordo com o decorrer do ano lectivo, mas que poderão abarcar assuntos desde informações sobre o processo de inscrições no ano lectivo seguinte, datas e lembretes para o pagamento de propinas, disponibilização de novos serviços por parte dos Serviços Académicos – tais como a Secretaria Virtual – a realização de eventos de interesse, etc. Deste modo, pretende-se privilegiar o *e-mail* como veículo de interacção entre os Serviços Académicos e os diversos utentes, em particular os alunos em leccionamento nos diversos ciclos de estudos ministrados na Faculdade.

Desenvolvimento de um fórum de discussão *on-line*

No sentido de aproximar ainda mais os utentes dos Serviços Académicos, em particular os alunos, fomentando assim, não só o acesso à informação mas igualmente a transparência dos processos e logo a legitimidade do serviço em si, será extremamente útil o desenvolvimento

de um fórum de discussão *on-line*, no qual poderão participar quaisquer interessados, colocando as suas dúvidas e questões, as quais serão posteriormente alvo de resposta por parte de um funcionário dos Serviços Académicos.

Assim, pretende-se que este fórum seja disponibilizado no *site* da Faculdade, funcionando como um complemento às *newsletters*, sendo que neste caso estaremos perante uma plataforma com características mais interaccionais.

Informação de notas por sms

Outra área que poderá representar uma forte mais-valia para os alunos da Faculdade e que está aliada à implementação de uma solução de base tecnológica, consiste na inclusão de um módulo informático que permita o envio de alertas por *sms* para o telemóvel do aluno – indicado por este na sua ficha de contactos pessoais – com os resultados das avaliações.

Assim, este mecanismo irá posicionar-se como um complemento à consulta de notas na Secretaria Virtual, tendo como grande benefício a sua portabilidade e natureza instantânea com que transmite a informação ao interessado.

2.5. Melhoria de processos

Tal como refere Dray (1995: 72) a mudança para a qualidade, embora sendo um projecto global, consegue-se mediante sucessivas e contínuas melhorias nos processos e, por arrasto, nos sistemas. Como tal, é imprescindível dar prioridade às preocupações dos cidadãos/clientes, para estudar e melhorar constantemente todos os processos de trabalho, de modo a que o produto ou serviço final satisfaça ou mesmo exceda as expectativas do cliente. Isto é, naturalmente, algo que tem estado no âmago de todos os projectos de melhoria apresentados anteriormente, os quais visam, através de uma resposta integrada, assegurar uma significativa melhoria de uma série de processos relacionados com a prestação directa de serviços a alunos, docentes e outros utentes dos Serviços Académicos – como por exemplo, o lançamento de notas, a realização de inscrições, a consulta de notas, etc.

Não obstante o já anteriormente apresentado, importa efectuar o levantamento de outros procedimentos que apresentam ineficiências, de modo a que, usando uma abordagem científica, os mesmos possam ser descritos e os seus problemas identificados. Uma das áreas nas quais se sente uma maior necessidade de proceder a uma revisão e melhoria do processo, no sentido de permitir uma resposta mais célere perante o utente, consiste no processo de creditação.

2.5.1. Revisão do processo de creditação

Sumariamente, o processo de creditação consiste na avaliação da formação e competências anteriormente adquiridas pelo aluno em outros ciclos de estudos noutros estabelecimentos de ensino superior – nacionais ou estrangeiros – no sentido de apreciar a eventual atribuição de equivalência a uma ou mais unidades curriculares do curso em que o aluno se encontra, em virtude de se considerar que este último já reúne as competências que as mesmas confeririam com a sua frequência e aprovação.

A competência para avaliar os pedidos de creditação pertence a uma Comissão designada pelo Conselho Científico da Faculdade unicamente para este efeito. Contudo, este processo apresenta algumas ineficiências, nomeadamente devido a dois motivos primordiais: *(a)* o tempo de resposta aos alunos por vezes alarga-se, podendo demorar cerca de dois meses ou mais, o que muitas vezes conduz a que alguns alunos cheguem a realizar pela via normal a disciplina antes de conhecido o resultado do processo de creditação; *(b)* o processo torna-se difícil de seguir, sendo que por vezes torna-se complexo descortinar em que ponto se encontra o mesmo, uma vez que este muitas vezes envolve a participação de vários docentes, já que se torna necessário recolher o parecer do responsável de uma determinada disciplina.

Assim, e tendo em conta o aprofundar do Processo de Bolonha e da consequente maior mobilidade entre ciclos de estudos, iremos certamente assistir a um forte acréscimo dos pedidos de creditação, daí que seja importante redefinir e tornar mais eficiente e célere este processo.

Como tal, neste sentido, será frutuoso que se passe a disponibilizar outras ferramentas à Comissão responsável pela avaliação dos pedidos, apostando também aqui em tecnologias de informação. Assim, propõe-se que os membros desta Comissão passem futuramente a ter acesso à plataforma Lotus Notes, onde poderão consultar a Rede Interna dos Serviços Académicos, em particular os programas e conteúdos das disciplinas leccionadas na Faculdade de Belas-Artes, algo que permitirá avaliar de uma forma mais rigorosa e célere os processos de creditação de disciplinas realizadas noutras instituições, uma vez que assim, numa grande percentagem de casos, nem se revelaria necessária a remessa do processo para avaliação por parte do docente responsável de uma determinada disciplina, já que desta forma a Comissão passaria a ter em seu poder uma ampla base de dados sobre os conteúdos das disciplinas.

De igual modo, pretende-se que a tramitação do processo se passe a efectuar em base informática, sendo o pedido efectuado pelo aluno e os seus anexos – conteúdos e programas das disciplinas de origem – sujeitos a digitalização e posteriormente remetidos aos membros

da Comissão por intermédio do *workflow* documental que a aplicação Lotus Notes permite, o que levaria a que estes recebessem a referida documentação por intermédio de correio electrónico e pudessem inclusive indicar imediatamente aí a sua decisão. Bem assim, poderia adicionar-se um pequeno guia de procedimentos para condução do processo de creditação, de modo a uniformizar o processo e servir de guia de esclarecimento. Nos casos em que se torna imprescindível recolher o parecer do responsável de uma determinada disciplina, o processo poderia ser reencaminhado informaticamente para este, ficando sempre salvaguardada a cópia original do processo.

Com a informatização deste processo, forçar-se-ia igualmente à redução dos prazos de avaliação dos pedidos de creditação, uma vez que, caso um dos membros da Comissão ou qualquer outro docente a quem tenha sido encaminhado parte do processo não proceda a uma resposta dentro de um prazo pré-estabelecido, a aplicação remete um lembrete informando que o prazo para resposta está a terminar.

Como tal, com tudo isto seria possível efectuar o acompanhamento à distância do processo e torná-lo mais célere, uma vez que finda a avaliação do pedido tornar-se-ia somente necessário ao Secretariado do Conselho Científico elaborar a acta com a decisão final e submetê-la para assinatura dos membros da Comissão. Posteriormente, o processo deve ser remetido aos Serviços Académicos para registo das equivalências na aplicação de gestão de alunos e envio de carta ou correio electrónico informando o requerente da decisão final.

2.6. Resistência e envolvimento dos intervenientes no processo de mudança

Qualquer programa de mudança desencadeia atitudes internas e externas de resistência à mudança. Assim, num processo desta índole deparamo-nos com obstáculos de nível individual – resistência motivada, entre outras coisas, pelos hábitos e rotinas de trabalho instituídas, pela necessidade de segurança e pela falta de confiança – bem como de nível organizacional – resultante de inércia estrutural, da amplitude limitada da mudança e das ameaças à base de poder instalada e à afectação habitual de recursos.

Assim no quadro das abordagens da mudança planeada, a resistência à mudança deve ser antecipadamente prevista, de modo a utilizarem-se procedimentos e técnicas que permitam prevenir a sua emergência ou, pelo menos, reduzir a sua magnitude.

Relativamente aos factores que aumentam a resistência à mudança, verifica-se que a informação sobre as razões que determinaram o processo de mudança e o modo como esta irá ser processada ocupam um papel de extrema relevância. Bem assim, também se percebe que

se a reforma interessa aos funcionários, ou é avaliada como benéfica, a aceitação é mais tranquila e harmoniosa. Como tal, desde logo se conclui que a participação das pessoas nos processos de mudança – entendida igualmente como participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão sobre as mudanças organizacionais a implementar – bem como a informação prestada sobre as mudanças a realizar, constituem aspectos cruciais na redução da resistência à mudança e de aceitação desta.

Como tal, uma correcta implementação de um projecto de modernização como este envolve o desenvolvimento de um ambiente de exemplificação e explicação pedagógica, em que se deve demonstrar aos envolvidos no processo – funcionários administrativos, docentes e utentes dos Serviços Académicos – as mais-valias resultantes da inovação, devendo-se assim procurar a adesão de todos os intervenientes. Deste modo, a gestão da mudança implica uma cultura de mudança partilhada por todos os intervenientes no processo, que são deste modo mobilizados. Ou seja, as reformas implicam divulgação e participação porque isso diminui a resistência.

Ao envolver – desejavelmente – as pessoas da organização, diminui-se eventuais resistências ao processo e implica-se as pessoas no mesmo, conferindo-lhes oportunidade de exprimir a sua opinião, contribuindo-se deste modo para a explicação dos problemas que afectam a organização. Assim, pelo facto de se basear no conhecimento das pessoas, permite-se aumentar a mobilização interna e criar apoios para a mudança, bem como encorajar o desenvolvimento de uma cultura de excelência que conduz a um ciclo de melhoria contínua, integrando o ciclo de mudança nos processos normais de gestão da organização.

Assim, do ponto de vista motivacional, a participação das pessoas faz com que estas se impliquem psicologicamente nas mudanças a realizar. A comunicação é importante na medida em que pode permitir uma melhor compreensão e aceitação dos objectivos da mudança e das suas consequências ao nível dos indivíduos, dos grupos e da própria organização. Naturalmente, que a comunicação poderá levar à redução da resistência à mudança se esta for percebida como favorável por parte dos colaboradores e se estes tiverem oportunidades reais de influenciar o processo.

Assim, e como referem Carapeto e Fonseca (2005: 348) as três palavras-chave para o sucesso na implementação de processos de mudança nas organizações públicas são: informar, envolver e apoiar. Informando claramente todos os membros da organização sobre os processos de mudança, para eliminar as suas dúvidas e receios. Chamá-los a participar, para beneficiar dos seus conhecimentos sobre os problemas. Apoiá-los, esclarecendo-os, oferecendo formação e encorajando a concertação de interesses.

[CAPÍTULO 3]

3.1. Resultados esperados da intervenção

Conforme já foi mencionado no decorrer deste trabalho, todo o projecto integrado cuja apresentação representou o âmbito do capítulo anterior, tem como objectivo final o incremento da qualidade de serviço prestado pelos Serviços Académicos, de modo a prover da forma mais adequada e eficiente à satisfação das necessidades dos diversos grupos de cidadãos que recorrem aos seus serviços, procurando assim superar as expectativas destes no que respeita ao fornecimento dos mesmos.

Bem assim, e de acordo com o já explicitado anteriormente, este trabalho de projecto assenta essencialmente em dois vértices estratégicos que estão omnipresentes nas diversas áreas de actuação em que se decompôs o mesmo: as tecnologias de informação e comunicação e a gestão da qualidade.

Tecnologias de informação e comunicação

No que respeita às tecnologias de informação e comunicação, foi conferido um forte destaque às mesmas, em virtude de se posicionarem como mecanismos privilegiados de incremento da produtividade, eficiência e eficácia do serviço, bem como de indução de modernidade do mesmo para o exterior e de garante de integração e interoperabilidade entre vários processos e mecanismos.

Ainda neste capítulo, através do fornecimento de serviços e informações por intermédio de sistemas de interacção electrónica – como por exemplo, a Secretaria Virtual – espera-se que os cidadãos/clientes dos Serviços Académicos da Faculdade de Belas-Artes passem a usufruir de um acesso mais facilitado e permanente aos serviços disponibilizados por estes, resultando isto num aguardado aumento da qualidade e da satisfação relativamente ao serviço prestado. De igual modo, espera-se que a introdução destes mecanismos resultem, conforme menciona

Lips (1998) com o decorrer do tempo, numa gradual substituição da interacção física no processo de fornecimento do serviço pela interacção de base electrónica, o que permite aumentar a produtividade dos próprios Serviços Académicos.

Bem assim, devido ao facto destes diversos mecanismos fomentarem a disponibilização de informação para o exterior, pretende-se que os mesmos sejam um factor de incremento da transparência de todos os processos, demonstrando assim que os Serviços Académicos da Faculdade adoptam um posicionamento equitativo e de cumprimento da legalidade, promovendo assim a confiança dos utentes no serviço e logo reforçando a sua legitimidade perante estes.

De igual modo, aguarda-se que a implementação de TIC e a produtividade que a sua adequada introdução confere, venha permitir que, dentro de um panorama actual de fortes restrições orçamentais e constrangimentos ao nível do reforço dos quadros de pessoal, os Serviços Académicos da Faculdade de Belas-Artes possam *fazer mais com menos*. De referir ainda que a capacidade negocial existente ao nível integrado da Universidade de Lisboa com os fornecedores das ferramentas informáticas em questão, traduz-se numa considerável economia de escala, o que permite à Faculdade usufruir de diversas aplicações a um custo inferior ao que conseguiria isoladamente.

Porém, esta forte aposta nos sistemas de informação trará igualmente grandes desafios aos Serviços, nomeadamente no que diz respeito à resposta dos seus funcionários, uma vez que para que estes estejam devidamente habilitados a operar com as novas ferramentas informáticas e a poder fornecer uma resposta adequada aos novos modos de interacção electrónica, deverão ser alvo de acções de formação. Como tal, os recursos humanos da Secção e o adequado investimento nestes é um aspecto que convém sublinhar fortemente, sob pena do mesmo ser menosprezado ou suscitar um acolhimento aquém da sua relevância, isto pelo facto de uma conveniente e eficaz utilização das novas tecnologias descritas no capítulo anterior implicar que se esteja disponível para apostar nos recursos humanos, já que serão estes que colocarão todas estas inovações ao nível do fornecimento dos serviços em funcionamento.

Deste modo, é imprescindível, para além de equacionar os sistemas mais pertinentes para a realidade da organização, envolver as pessoas no processo de implementação – conforme foi mencionado no final do capítulo anterior – através, entre outros aspectos, da aposta em acções de formação e na sua adequada valorização e motivação, para que estas se possam verdadeiramente sentir como o real motor da mudança e não como actores secundários numa película onde o papel de estrela cabe a sistemas informáticos. Conforme refere Ingraham *et*

al. (2000: 412) existe uma forte necessidade de se organizar correctamente os processos relacionados com tecnologias de informação. Os funcionários entendem a importância das tecnologias de informação e que a introdução das mesmas conduzirá a um incremento no desempenho. Porém, não conseguem entender o processo pelo qual essa tecnologia irá atingir o objectivo de melhoria da *performance*. Assim, aquando da introdução de um novo sistema, deve ser dada especial ênfase ao modo como este se irá relacionar com os objectivos de desempenho e como os funcionários irão interagir com o novo sistema de modo a atingir esses objectivos. Com tudo isto, pretende-se que exista um retorno real do investimento efectuado, dado que várias vezes se verifica um forte dispêndio financeiro em complexos sistemas de tecnologias de informação cujo posterior retorno em termo de mais-valias e cumprimento de objectivos é muito reduzido ou quase nulo.

Assim, e como referem Carapeto e Fonseca (2005: 305) é na eficaz combinação deste binómio, investimento nas pessoas e utilização das aplicações informáticas mais adequadas às suas necessidades, que as organizações – e neste caso específico, os Serviços Académicos da Faculdade de Belas-Artes – obterão os resultados pretendidos, ou seja, maior qualidade de serviço.

Por fim, espera-se que o advento e a generalização no uso destas novas tecnologias de informação e comunicação dentro dos Serviços Académicos, conduzam paulatinamente à criação de uma cultura de serviço mais potenciadora da adopção de procedimentos que permitam e potenciem a inovação, visando a prestação de serviços de forma mais cómoda e mais acessível aos cidadãos (Martins, 2001: 39), bem como de uma maior adaptabilidade à mudança e à aprendizagem contínua, como forma de resposta aos desafios cada vez mais exigentes que se colocam à Administração Pública.

Gestão da qualidade

Conforme foi mencionado, o outro vértice estratégico do projecto consiste na gestão da qualidade, no sentido em que aprioristicamente à elaboração das diversas propostas de melhoria esteve sempre presente a avaliação das necessidades dos utentes do serviço, de modo a que a introdução de novos mecanismos venha de facto a constituir-se como uma mais-valia para o utilizador final, e que permita o incremento da sua satisfação em relação ao serviço prestado, colocando-o assim no centro da atenção da organização. Deste modo, procura-se que o foco não esteja nos *inputs* e nos processos, mas sim na natureza dos *outputs*, de modo a que os serviços fornecidos possam exceder as expectativas do cliente, em todas as dimensões que são importantes para este (Carapeto e Fonseca, 2005: 38). Como tal, por

exemplo, com a consulta de notas *on-line* procura-se prover a uma necessidade sentida pelos alunos de consultarem em qualquer local o seu histórico curricular; com as inscrições *on-line* a necessidade de poderem efectuar este processo – por vezes moroso – comodamente a partir de casa sem necessidade de deslocação à Faculdade; com a introdução do Moodle a satisfação de uma necessidade sentida pelos docentes de poderem disponibilizar recursos para os alunos e dialogarem com estes fora do espaço físico da Faculdade; com a Secretaria Virtual para docentes, essencialmente permitir efectuar o lançamento de notas *on-line* – ou seja, realizar este processo em qualquer momento e local – bem como permitir consultar em qualquer altura a listagem dos alunos inscritos à disciplina, contendo dados sobre os mesmos, em particular a sua fotografia.

De igual modo, e conforme já foi referido, a gestão da qualidade significa uma gestão centrada nas pessoas e voltada para a satisfação do cidadão/cliente, orientada por objectivos estratégicos ligados a processos, e empenhada na melhoria contínua do desempenho organizacional. “É um conceito holístico que considera a melhoria de todas as actividades e processos organizacionais com o envolvimento de todos. É por isso que se afirma que a gestão da qualidade total é, ao mesmo tempo, uma filosofia e um sistema de gestão, ou seja, um conjunto de princípios e um conjunto de métodos e instrumentos para gerir a organização na sua globalidade” (Carapeto e Fonseca, 2005: 38).

Não obstante, o fundamental na importância dada à gestão da qualidade consiste na prossecução de um ciclo avaliativo, onde se procede à medição e análise dos resultados obtidos através de referenciais de desempenho e sistemas de medidas de progresso, algo que deve ser efectuado periodicamente. Assim, a qualidade envolve uma auto-avaliação¹³, através da apreciação regular das actividades e resultados da organização, permitindo analisar os pontos fortes e melhorar os pontos fracos. Assim, a aplicação de sistemas de gestão da qualidade leva à utilização da auto-avaliação como prática de análise organizacional, que permite a implementação de um programa de melhoria da organização. Actualmente, tal já é efectuado na Faculdade de Belas-Artes através de inquéritos à satisfação dos serviços, pelo que futuramente os mesmos terão um papel de grande preponderância de modo a avaliar até que ponto as medidas que aqui se pretendem implementar contribuirão – ou não – para um

¹³ Podemos definir auto-avaliação como um método de avaliação conduzido pela própria organização, baseado num sistema de metas multidimensional e que constitui uma base para a gestão estratégica e operacional (Carapeto e Fonseca, 2005: 54). Como tal, a auto-avaliação permitir fornecer um *feedback* do prosseguimento dos objectivos estabelecidos, efectuando-se deste modo uma monitorização mediante o uso de uma série de ferramentas. De igual modo, os dados e resultados obtidos no processo auto-avaliação deverão ser integrados no planeamento normal da organização, criando assim um importante instrumento de gestão.

aumento da satisfação dos alunos e docentes. De igual modo, esta avaliação poderá determinar o eventual estabelecimento de metas de melhoria a atingir.

3.2. Sistemas e processos implementados

Importa agora salientar que durante o lapso temporal em que decorreu o planeamento e elaboração deste trabalho de projecto, foi possível assistir à implementação de alguns dos processos e sistemas que foram apresentados no segundo capítulo, pelo que nos pontos seguintes iremos proceder à análise e avaliação dos efeitos decorrentes da introdução das inovações em questão, havendo assim um conhecimento empírico dos resultados decorrentes da intervenção.

3.2.1. Secretaria Virtual para docentes e lançamento de notas *on-line*

A introdução da Secretaria Virtual para os docentes ocorreu durante a primeira quinzena de Janeiro de 2008 e até à data de conclusão deste trabalho (Junho de 2008) já registou uma adesão de cerca de 25% dos docentes da Faculdade de Belas-Artes.

A estratégia de implementação adoptada passou, maioritariamente, pela entrega em mão nos Serviços Académicos das chaves de acesso aos docentes, tendo aquando desse momento sido igualmente fornecida uma curta acção de formação e de esclarecimento sobre as diversas funcionalidades desta plataforma. No geral, este novo serviço foi extremamente bem recebido por parte dos docentes, que elogiaram o seu carácter inovador ao nível da Faculdade, em particular a possibilidade de poderem efectuar o lançamento das notas e a consulta dos alunos inscritos às disciplinas que leccionam – especialmente as fotografias e os contactos dos mesmos – de forma deslocalizada e em qualquer momento.

Naturalmente que dentro das diversas funcionalidades disponibilizadas pela Secretaria Virtual é o lançamento de notas *on-line* a merecer o maior destaque, devido, essencialmente, a duas ordens de razões. Em primeiro lugar, pelo facto de ser uma funcionalidade cuja utilização irá abarcar todos os docentes, devido à necessidade universal de todos estes em proceder ao lançamento dos registo de avaliação dos estudantes. Por outro lado, porque desde o segundo semestre do ano lectivo 2004/2005 que os Serviços Académicos da Faculdade disponibilizaram uma aplicação informática para lançamento de notas pelos docentes – a qual colheu, após um período inicial de implementação e formação de novos utilizadores, a adesão

de todos os docentes¹⁴, tendo sido desde então eliminados os registos manuais – que possui um interface muito semelhante ao existente na Secretaria Virtual, mas que apresentava a forte limitação de exigir a deslocação dos docentes à Faculdade, onde poderiam aceder à plataforma apenas em dois locais: na sala dos professores (onde existiam somente dois computadores para o efeito) ou nos gabinetes dos seus grupos disciplinares, que também são em número bastante reduzido na Faculdade.

Assim, a introdução da Secretaria Virtual veio constituir-se como um forte progresso, uma vez que, no que toca ao lançamento de notas, veio eliminar as limitações físicas até aí existentes, algo que foi considerado pelos docentes que já aderiram ao sistema como uma tremenda melhoria na qualidade de serviço prestada. Bem assim, a anterior aplicação, para além do facto de exigir a deslocação à Faculdade e por vezes ter que aguardar que outros colegas libertassem os computadores existentes para o efeito, colhia outra forte crítica: a lentidão com que o registo da nota era efectuado na plataforma informática, impedindo de se avançar com maior rapidez para o aluno seguinte. Esta limitação técnica foi igualmente suplantada pela utilização da Secretaria Virtual, já que nesta os registos são efectuados com dez vezes maior rapidez do que na anterior plataforma.

Como tal, este processo informatizado de lançamento de notas para além de ter obtido uma excelente receptividade pelos docentes, que o encararam com uma mais-valia assinalável para a realização do seu trabalho, essencialmente pelo facto de o poderem efectuar agora a partir de qualquer local e em qualquer momento, representou desde cedo um considerável aumento de produtividade para os Serviços Académicos da Faculdade de Belas-Artes. Bem assim, conduziu à eliminação de algumas dificuldades aliadas ao processo manual de lançamento de notas. O Quadro 4, faz o resumo das vantagens associadas à introdução de uma tecnologia de informação neste processo de lançamento de notas.

Naturalmente que importa destacar o apoio prestado pelos funcionários dos Serviços Académicos, o qual se tem revelado como factor crucial na plena aceitação por parte da

¹⁴ Neste caso particular, e como é expectável em qualquer processo desta índole, a própria implementação levantou algumas dificuldades, uma vez que foram encontradas determinadas resistências por parte de alguns docentes – se bem que em número extremamente diminuto – à introdução deste novo mecanismo de lançamento de notas. Como tal, e de modo a obviar essa natural tensão que decorre da introdução de um novo processo de trabalho que vem quebrar com um método tradicional de realizar as coisas, revelou-se necessária a construção de um Manual de Instruções, com indicações sobre o funcionamento da aplicação, bem como a realização de um *workshop* com todos os docentes da FBAUL, que serviu para apresentar formalmente o produto à comunidade, iniciando-se aí a sua utilização. Bem assim, e no sentido de promover uma correcta implementação do lançamento de notas pelo docente, foi absolutamente decisiva e necessária a permanente disponibilidade dos funcionários dos Serviços Académicos da Faculdade para esclarecer as dúvidas levantadas pelos docentes com a utilização do novo produto informático, tendo para o efeito sido montado um esquema de suporte, o qual acabou por servir de base e experiência para o acompanhamento e auxílio à implementação da Secretaria Virtual.

comunidade docente da nova aplicação – algo que já se tinha verificado aquando da introdução da lançamento de notas informatizado, mas em versão *offline* – já que o auxílio e os esclarecimentos prestados aquando das primeiras utilizações desta nova funcionalidade por parte dos professores permite que estes ganhem total conhecimento do mesmo e passem a dominar autonomamente a plataforma e a usufruir das suas diversas funcionalidades a partir das subsequentes utilizações.

Assim, através do aporte tecnológico fornecido pela própria aplicação e pelo redesenho do processo de trabalho associado, assistiu-se a uma forte racionalização e modernização do método de lançamento de notas, com um incremento da sua produtividade, eficiência e eficácia, concomitantemente com um inegável aumento da qualidade de serviço prestado aos docentes – clientes internos dos Serviços Académicos – e alunos – clientes externos – objectivos últimos desta mudança.

Quadro 4. Vantagens do novo processo de lançamento de notas pelos docentes em contraponto com o método “clássico”

Processo Manual de Lançamento de Notas	Novo Processo Informático de Lançamento de Notas pelo Docente
<p>Duplicação do processo A nota era lançada pelo docente manualmente e posteriormente pelos Serviços Académicos nas bases de dados</p>	<p>Unificação do processo O docente lança as notas directamente na base de dados, sendo validada a sua correcção pelos Serviços Académicos</p>
<p>Morosidade do processo A própria duplicação do processo conduzia à sua maior demora</p>	<p>Rapidez do processo O facto das notas serem lançadas directamente pelo docente na base de dados conduz à brevidade do processo, passando as notas a estar prontamente disponíveis a ser consultadas pelos alunos em suporte informático (Secretaria Virtual)</p>
<p>Possibilidade de erro na transposição das notas para as bases de dados O facto dos funcionários dos Serviços Académicos terem de passar as notas para as bases de dados a partir da pauta fornecida pelo docente poderia conduzir à existência de algum erro neste processo</p>	<p>Inexistência de erros na introdução de notas Uma vez que a responsabilidade pela introdução directa das notas na base de dados passa a ser do docente, finda a possibilidade de incoerência entre a pauta fornecida pelo docente e a lançada informaticamente pelos serviços</p>
<p>Existência de incorrecções, rasuras e alterações nas pautas em papel Tal facto poderia conduzir à existência de algumas dúvidas e incompreensões por parte dos serviços aquando da consulta das pautas</p>	<p>Maior correcção no processo de alterações de notas Aquando da existência de alguma incorrecção, é disponibilizada uma nova pauta que será lançada pelo docente, eliminando-se assim as rasuras e as alterações à mão, que mais tarde poderiam suscitar dúvidas de interpretação, tornando assim o processo mais transparente</p>

Relativamente aos alunos, destinatários indirectos desta inovação, também estes beneficiam com o aumento na brevidade com que as pautas de avaliação passam a ser disponibilizadas, sendo actualmente imediatas ao processo de lançamento da pauta por parte do docente responsável. Bem assim, a ligação deste mecanismo com a Secretaria Virtual – que iremos abordar de seguida – permite que o aluno possa consultar instantaneamente a sua pauta *on-line*, o que representa um acréscimo francamente significativo da qualidade de serviço prestada.

3.2.2. Implementação da Secretaria Virtual para alunos

A introdução da Secretaria Virtual para a comunidade discente da Faculdade traduziu-se num inegável sucesso entre os alunos, que o consideram como um recurso de inegável mais-valia, tendo até à presente data suscitado comentários muito abonatórios por parte dos seus destinatários, representativo do incremento de qualidade de serviço que esta tecnologia de informação e comunicação veio produzir, tendo correspondido à satisfação de algumas necessidades que os alunos recorrentemente sentiam, em particular a de poder efectuar a consulta das notas através da Internet.

Como tal, estamos perante um sistema *user-friendly* que representa um exemplo claro de um sistema de tecnologia em rede fomentador da transparência e acesso à organização, aumentando assim o potencial e dimensão comunicacional (Bekkers, 1998; Snellen, 2002: 185) da Faculdade relativamente aos seus alunos de uma forma permanente e deslocalizada. A *transparência* resulta do facto do aluno poder consultar sempre que pretender o seu histórico curricular, estando assim permanentemente actualizado no que respeita à sua situação académica, tendo acabado a sensação por parte do aluno que os dados possuídos pelos Serviços poderiam ser diferentes daqueles que tinham sido consultados por este na pauta afixada ou comunicado verbalmente pelo docente, uma vez que foi claramente indicado no processo de divulgação que todos os dados curriculares presentes na Secretaria Virtual estão directamente conectados com a base de dados dos Serviços Académicos, ou seja, “aquilo que vocês vêem é o mesmo que nós vemos”, sendo que esta transparência é geradora de confiança do cidadão no sistema, sendo assim claramente um factor de legitimação do serviço perante o utente. E este aspecto é tanto de extrema importância já que, conforme sublinha Mozzicafreddo (2003) sem confiança nos comportamentos e nos processos não haverá adesão a uma reforma administrativa. Assim, passa a existir um reforço do controlo externo por parte dos alunos dos resultados do processo avaliativo, através desta publicidade e possibilidade de consulta permanente dos mesmos na Secretaria Virtual.

Por outro lado, esta plataforma veio incrementar a capacidade de *acesso* aos próprios Serviços Académicos, uma vez que esta se encontra disponível para consulta através do *site* institucional da Faculdade de Belas-Artes (em *www.fba.ul.pt*), o que é equivalente a dizer que os alunos podem usufruir deste serviço a partir de qualquer ponto com acesso à Internet, inclusivamente dentro do espaço físico da própria Faculdade através da rede *wireless*, cujo acesso gratuito foi fornecido aos alunos da Faculdade conjuntamente com o processo de implementação da Secretaria Virtual.

Relativamente às diversas funcionalidades que a Secretaria Virtual disponibiliza para os estudantes, daquelas que à presente data foi possível implementar, o maior destaque vai naturalmente para a consulta de notas, pelas razões que já foram abordadas anteriormente. A actualização dos dados pessoais tornou-se igualmente um dado importante para os Serviços, uma vez que assim o aluno pode autonomamente modificar os seus contactos, algo que é de extrema utilidade, de modo a garantir a sua permanente actualização – em particular, os endereços de correio electrónico.

A consulta *on-line* das referências multibanco revelou-se igualmente como um factor racionalizador e de aumento da eficiência do trabalho realizado pelos Serviços Académicos. Desde Julho de 2003 que se tornou possível a todos os alunos efectuar o pagamento das propinas em qualquer terminal Multibanco, permitindo desde então o fim do pagamento presencial obrigatório de propinas na Tesouraria da Faculdade, tendo-se registado desde cedo uma forte adesão por parte dos alunos a esta funcionalidade. Contudo, tornava-se necessário o envio para o domicílio dos alunos das cartas com os dados contendo as referências multibanco necessárias para realizar o pagamento, algo que veio terminar com a implementação da Secretaria Virtual, uma vez que assim estas passam a estar automática e permanentemente disponíveis para consulta, sendo somente necessário aos Serviços Académicos o envio de um *e-mail* a todos os alunos alertando para o facto.

Como tal, esta funcionalidade veio resultar num incremento da eficiência e também numa economia financeira, uma vez que se passou a dispensar o envio anual de cerca de 1300 cartas com as referências multibanco. Bem assim, assistiu-se a um acréscimo na qualidade de serviço prestado, nomeadamente para os alunos de ciclos de estudos pós-graduados, uma vez que estes, pelo facto de se deslocarem à Faculdade em períodos onde a Secretaria e Tesouraria já se encontram encerradas, beneficiam grandemente da possibilidade de poderem consultar os dados necessários para efectuarem o pagamento de propinas deslocalizadamente.

De igual modo, o pedido de certidões *on-line*, apesar de até ao momento ter tido uma procura bastante reduzida – maioritariamente pelo facto de grande parte dos alunos

desloquem-se muito regularmente à Faculdade – é expectável que a curto/médio prazo venha a conhecer um significativo desenvolvimento, em particular para os alunos de Mestrado – pelos motivos explanados no anterior parágrafo – bem como para futuros ex-alunos da Faculdade, uma vez que só foram conferidos senhas de acesso à Secretaria Virtual a alunos inscritos no ano lectivo 2007/2008. Assim, espera-se que a breve trecho a possibilidade de requisição e pagamento de certidões sem necessidade de deslocação à Secretaria da Faculdade venha a constituir-se como uma percentagem significativa do total de pedidos efectuados, devido, essencialmente, à comodidade que confere ao interessado.

3.2.3. Rede interna de informação partilhada

Actualmente, os Serviços Académicos da Faculdade de Belas-Artes possuem uma rede interna partilhada, através da qual podem ser consultados uma série de documentos de grande relevo para o trabalho desempenhado, mas que ainda não se encontra no figurino e na plataforma desejada descrita no capítulo anterior. Assim, o actualmente existente consiste, basicamente, num repositório de pastas e ficheiros agrupados por áreas temáticas, disponíveis para consulta através de um servidor partilhado para todo o sector administrativo da Faculdade. Neste sentido, o acesso à informação disponibilizada é realizado de forma muito semelhante ao acesso aos dados existentes no disco rígido de um qualquer computador, existindo somente uma página inicial de apresentação e de interacção gráfica, efectuando igualmente a divisão entre os diversos repositórios de dados, uma vez que, dada a mais-valia que apesar de tudo esta ferramenta veio constituir, foram criadas, para além dos Serviços Académicos, outras áreas de acesso para as restantes divisões administrativas da Faculdade – área de recursos humanos e área financeira e patrimonial.

Não obstante algumas limitações deste esquema – daí o projecto de procurar dotar os Serviços Académicos de uma plataforma mais adequada e funcional que permita, por exemplo, a realização de consultas e pesquisas, a inclusão de uma descrição sobre o conteúdo do ficheiro, a disponibilização de uma interface gráfica mais intuitiva, etc.¹⁵ – importa mencionar que, acima de tudo, a disponibilização directa da informação em que este

¹⁵ Pretende-se assim, como foi explanado no capítulo anterior, a adopção de uma plataforma informática especificamente destinada a funcionar como repositório de informação e de *workflow*, algo que pode ser conseguido através da utilização do programa Lotus Notes – actualmente em uso na Faculdade de Belas-Artes ao nível da Secção de Recursos Humanos para o registo do expediente. Naturalmente que nesta situação teria de se proceder a uma migração de toda a informação que já foi colocada nas pastas do servidor partilhado actualmente empregue para servir de Rede Interna mas, como se compreende, já não se iniciaria este trabalho a partir do zero, uma vez que a quase totalidade da informação já existe em suporte digital, necessitando, neste caso, somente de ser carregada na nova plataforma.

mecanismo se veio traduzir, conduziu a incrementos de eficiência e de produtividade, tendo tido efeitos directos no serviço prestado aos utentes dos Serviços Académicos, mais precisamente os alunos. Um exemplo claro deste aumento de eficiência nos processos, conducente a um incremento bastante significativo da qualidade de serviço prestado, encontra-se na disponibilização, em base digital, dos conteúdos programáticos de um grande número de disciplinas, abrangendo os anos lectivos de 1986/1987 a 2007/2008, o que veio conduzir a que, aquando do pedido do programa de uma determinada disciplina – e caso o mesmo esteja disponível em formato digital – possa este ser fornecido no momento ao requerente, ou dentro de um lapso temporal não superior a uma semana. Anteriormente, este processo de entrega dos conteúdos programáticos poderia demorar cerca de duas a três semanas, uma vez que se tornava necessário o recurso ao arquivo documental e a posterior cópia do programa em causa.

Figura 4. Imagem gráfica da Rede Interna de Informação Partilhada da Faculdade de Belas-Artes

Faculdade de Belas Artes

Universidade de Lisboa

Rede Interna de Partilha

- Início
- Rede Académicos
- Rede Financeira
- Rede Patrimonial
- Rede Recursos Humanos
- Secretariados dos Órgãos de Gestão

Facilitar o acesso à informação é hoje uma das medidas de modernização administrativa que os serviços devem adoptar de forma eficaz e transparente.

Assim, tendo em vista garantir rapidez e fiabilidade da informação administrativa que os serviços necessitam na sua vivência diária, e considerando que para cumprir esse objectivo a mesma informação deve estar sempre actualizada, devidamente organizada e atempadamente divulgada, foi criada pela Divisão Académica e de Recursos Humanos (DARH) uma Rede Interna de Partilha de Informação, contendo legislação e outro tipo de informação julgada relevante para o quotidiano dos Serviços Administrativos da Faculdade de Belas Artes.

Bem assim, outras das grandes vantagens deste sistema consiste na centralização da filtragem dos documentos que devem ser incluídos na rede partilhada, havendo desta forma uma selecção dos verdadeiramente relevantes para o trabalho. Estes incluem documentos a serem directamente disponibilizados aos alunos e candidatos à Faculdade – como por exemplo, planos de estudos, brochuras informativas, programas das disciplinas – bem como documentos de uso e consulta interna, como seja o caso de legislação, deliberações dos

órgãos científico e pedagógico, informações internas, manuais, etc. No Quadro 5 faz-se um resumo do tipo de informação actualmente existente na Rede Interna dos Serviços Académicos da Faculdade de Belas-Artes.

Como tal, tem-se verificado empiricamente que a disponibilização imediata de informação na Rede Interna acaba com a necessidade de distribuição, havendo apenas uma chamada de atenção aos colaboradores da existência de um novo documento na *intranet*. A centralização é igualmente importante no sentido de existir uma correcta gestão dos conteúdos, evitando assim a proliferação de documentos introduzidos por diversos utilizadores, assegurando-se a coerência de todo o sistema. Como tal, e neste sentido de garantir um fluxo permanente de informações relevantes acessíveis nesta *intranet*, foi designado a um funcionário dos Serviços Académicos a tarefa de assegurar a actualização e adequada gestão da informação. A função desempenhada por este funcionário é absolutamente vital para a sustentação deste sistema, já que, como sublinham Carapeto e Fonseca (2005: 309) “a gestão da informação é uma tarefa humana, mais do que uma tarefa técnica”.

Quadro 5. Rede interna de informação partilhada dos Serviços Académicos

<p>Estrutura de informação disponibilizada</p> <p>Estatísticas <i>Estatísticas sobre alunos inscritos, diplomados, dados sobre o ingresso, etc.</i></p> <p>Legislação <i>Compilação temática da legislação aplicável à área, distribuído por assunto</i></p> <p>Deliberações dos Conselhos Pedagógico, Científico e Directivo</p> <p>Manuais de utilização das aplicações informáticas</p> <p>Minutas e brochuras informativas</p> <p>Planos de estudos dos cursos</p> <p>Programas das disciplinas <i>Disponibilização dos programas de disciplinas, desde o ano lectivo 1986/1987</i></p>

Assim, conforme podemos analisar, esta Rede Interna constitui uma poderosa base de dados informática composta por uma vasta gama de documentos e informações, que pode ser consultada a qualquer momento pelos funcionários, esperando-se que com a introdução de uma aplicação directamente destinada à gestão documental se possa dinamizar mais este instrumento e tornar mais simples e intuitiva a sua utilização.

3.2.4. Envio de e-mails aos alunos com informações várias

O processo de inscrições do ano lectivo 2007/2008 foi igualmente utilizado para recolher junto dos alunos a actualização dos seus endereços de correio electrónico. Tinha-se

verificado que, em muitos casos, os dados fornecidos pelos alunos aquando do seu ingresso na Faculdade estavam à data incorrectos, o que impedia os Serviços de comunicarem de forma regular e profícua com estes por via electrónica. Nesta fase, tornava-se igualmente necessário proceder ao envio das contas de acesso à Secretaria Virtual, uma vez que a remessa por carta para o domicílio não atingiu o resultado pretendido, tendo uma grande percentagem dos alunos perdido as cartas ou pura e simplesmente ignorado o comunicado.

Assim, com esta recolha de dados efectuada em Setembro do ano transacto, tornou-se possível comunicar por correio electrónico com mais de 90% dos alunos inscritos nos diversos ciclos de estudos da Faculdade de Belas-Artes. Como tal, passou assim a privilegiar-se desde então a comunicação com os estudantes por intermédio de *e-mail*, não só pela gratuitidade e rapidez do sistema mas igualmente porque se verificou empiricamente que este é um mecanismo extremamente eficiente de comunicação com os alunos, visto que as informações até aqui remetidas – registo de acesso à Secretaria Virtual, informações sobre o processo de inscrições – foram absorvidas e divulgadas de forma extremamente satisfatória por todos os alunos, tendo estes habituado-se a receber informações por parte dos Serviços Académicos através deste sistema. Este aspecto permite, naturalmente, um acréscimo na capacidade de comunicação, divulgação e interacção com os estudantes, bem como incrementou a transparência dos processos e o esclarecimento dos alunos.

3.2.5. Actualização permanente dos conteúdos no *site* institucional da FBAUL

A ênfase colocada na adequada gestão dos conteúdos disponibilizados no *site*, bem como na sua actualização permanente, resulta da necessidade de tornar eficaz a consulta de informação por parte de alunos e candidatos. Num período anterior, durante cerca de um ano o *site* da Faculdade de Belas-Artes não sofreu praticamente nenhuma actualização no que concerne aos seus conteúdos, tendo à época verificado-se que o mesmo era praticamente ignorado pelos alunos, uma vez que o encaravam precisamente como algo estático, cujas informações não eram consideradas fidedignas pelo facto de não saberem se as mesmas ainda eram actuais. Como tal, durante esse período verificava-se uma grande afluência de alunos à Secretaria da Faculdade, bem como de contactos telefónicos de candidatos, com pequenas dúvidas e questões, que os Serviços sentiam que podiam facilmente ser suplantadas caso os dados disponíveis no *site* estivessem devidamente actualizados.

Assim, e tendo em linha de conta o explicitado, foi introduzido há cerca de ano e meio na Faculdade um novo *site* institucional, com uma imagem gráfica completamente reformulada, e cujo objectivo era precisamente tornar mais simples e imediata a actualização de

informações por sector, tendo desde então verificado-se que o *site* passou a ser encarado pelos Serviços Académicos como a sua primeira linha de divulgação, com este a ter-se tornado o ponto privilegiado de consulta por parte de alunos, candidatos e outros interessados, tendo inclusive sido incluído neste novo *site* uma área exclusivamente destinada aos Serviços Académicos, devido à relevância das informações disponibilizadas pelos mesmos.

Figura 5. Imagem gráfica do *site* institucional da Faculdade de Belas-Artes



Com tudo isto verificou-se uma clara diminuição no número de pedidos de informação presencial e telefónica, tendo ocorrido um exponencial aumento das consultas ao *site*, tendo também sido notório que uma grande parte de quem se deslocava à Secretaria tinha procedido a uma consulta prévia ao *site*, tendo assim o atendimento passado a tornar-se mais direccionado e especializado. Assim, tudo isto resultou num claro ganho de produtividade para os Serviços Académicos, bem como num ganho de qualidade para o cidadão.

Porém, torna-se necessário continuar a aprofundar o trabalho até aqui efectuado, uma vez que a experiência acumulada permite descortinar áreas de desenvolvimento e outras que necessitem de uma forma de acesso mais directa e intuitiva, de modo a que o cidadão encontre facilmente a informação que necessita. De igual modo, o facto de se ter ganho um capital de confiança por parte dos alunos nas informações disponíveis no *site* não permite que se descure a permanente actualização do mesmo, sob pena de se regressar à situação descrita no início. Daí a importância deste aspecto e a sua colocação como processo a adoptar neste

trabalho de projecto, especialmente tendo em linha de consideração que actualmente a Faculdade encontra-se a migrar todos os dados para um novo *site* institucional, tendo sido decidido que a actualização do mesmo no que respeita à área académica passará a tornar-se responsabilidade deste sector, acabando assim a centralização até aqui adoptada na Faculdade.

Por fim, espera-se que o aprofundar deste processo traga acoplado a si um aumento da transparência dos processos, uma vez que se pretende passar a efectuar no *site* uma ampla divulgação dos resultados de diversos processos que envolvam alunos e candidaturas, como por exemplo, os resultados dos pedidos de mudança de curso e transferência, admissão a Mestrados, resultados de bolsas de mérito, de modo a que não existam dúvidas sobre a rectidão da condução dos processos e do tratamento equitativo conferido pelos órgãos da Faculdade.

3.3. Sistemas e processos a implementar

Iremos agora abordar sumariamente os resultados esperados da implementação dos restantes projectos e funcionalidades abordados no capítulo anterior.

3.3.1. Lançamento e consulta de sumários *on-line*

Com a introdução desta funcionalidade, procura-se fornecer aos alunos a possibilidade de consultarem em qualquer momento a descrição das matérias professadas nas disciplinas que frequentam, bem como informações adicionais sobre as mesmas que tenham sido adicionadas pelos docentes – como por exemplo, *links* sobre um determinado tema, bibliografia, etc.

Bem assim, no que respeita mais directamente ao pessoal docente, pretende-se que a massificação da utilização do lançamento de sumários *on-line* conduza à eliminação do registo manual até aqui em vigor, e que implica a construção por parte dos Serviços Académicos em colaboração com a Secção de Recursos Humanos, todos os semestres, de livros de sumários por disciplina, algo que representa uma elevada carga de trabalho, concentrando exclusivamente nesta tarefa de um a três funcionários durante cerca de semana e meia. Como tal, é perceptível o tremendo ganho de eficiência e produtividade que a introdução desta funcionalidade representaria. De igual modo, haverá uma economia financeira associada à eliminação do registo em papel, bem como uma libertação futura de espaço de arquivo, uma vez que todos os livros de sumários, findo o seu uso no ano ou semestre lectivo correspondente, são depositados no arquivo da Faculdade.

Contudo, e uma vez que actualmente os livros de sumários são utilizados não só para registo da matéria leccionada mas igualmente como elemento de controlo da assiduidade do pessoal docente, tornar-se-á necessário ponderar e preconizar no imediato uma forma alternativa de proceder a esse controlo.

3.3.2. Reclamação e revisão de notas *on-line*

Com a introdução desta possibilidade, espera-se igualmente um ganho de eficiência no processo, uma vez que até agora a reclamação da nota por parte do aluno implica obrigatoriamente a sua deslocação à Secretaria, o preenchimento de um impresso próprio com o pedido de revisão de nota, o qual posteriormente é remetido ao docente para análise, sendo que, caso este último pretenda modificar a nota do aluno em questão, deva solicitar aos Serviços Académicos a re-disponibilização da pauta respectiva de modo a efectuar a alteração.

Através deste novo mecanismo, e conforme foi explanado no capítulo prévio, toda a tramitação deste processo decorrerá de forma desmaterializada e deslocalizada, sendo todos os passos efectuados nas páginas pessoais da Secretaria Virtual do aluno e docente, havendo unicamente intervenção dos Serviços aquando do processo de validação. Bem assim, e caso o docente decida pela alteração da nota, poderá efectuar este passo directamente no campo de revisão da avaliação, sem necessidade de alterar a pauta respectiva, tornando assim muito mais célere todo o processo e eliminando a necessidade de circulação e tramitação em papel atrás descrita

Assim, através da mais-valia que este mecanismo certamente trará a alunos e docentes, esperamos igualmente assistir a um incremento na satisfação com os serviços disponibilizados pelos Serviços Académicos.

3.3.3. Realização de inscrições *on-line*

Uma das áreas nas quais se deposita maiores expectativas é precisamente o das inscrições através da Internet. Conforme foi mencionado no capítulo anterior, o processo de inscrições é aquele que envolve maiores recursos e maior carga de trabalho por parte dos Serviços Académicos, devido à sua magnitude. Logo, a possibilidade deste processo poder ser efectuado deslocalizadamente pelo aluno, sem necessidade de intervenção directa dos Serviços, representará uma pequena “revolução” na forma de efectuar o mesmo, a que estará associado um tremendo ganho de eficiência e de produtividade. De igual modo, para os alunos significará igualmente um salto qualitativo, acima de tudo pela comodidade que a

possibilidade da realização da inscrição a partir de casa permite, evitando assim a deslocação à Secretaria da Faculdade, num processo que envolve o afluxo diário de um elevado número de alunos aos Serviços. Bem assim, para os alunos dos cursos de formação pós-graduada, o ganho em termos de qualidade de serviço prestado será ainda mais notório, dado que para grande parte destes alunos, devido ao desempenho de actividades profissionais existem vários constrangimentos à comparência na Secretaria nas datas e horas habitualmente estipuladas para o efeito, sendo que a realização da inscrição *on-line* será uma opção certamente acolhida pela esmagadora maioria.

Desta forma, com a implementação deste instrumento, é esperada uma redução de cerca de 70% a 95% no número de atendimentos presenciais durante a semana de inscrições, que actualmente se situa em cerca de 240-320 alunos por dia, permitindo assim tornar mais eficiente e produtivo o trabalho efectuado pelos funcionários, dado que se espera que este se passe a limitar à validação do processo de inscrições e ao esclarecimento de dúvidas por intermédio de telefone. Aliás, o grande afluxo de alunos à Faculdade durante as inscrições para as dimensões físicas da Secretaria e para os recursos humanos disponíveis nos Serviços Académicos, tem conduzido a que seja necessário – pelo menos no primeiro semestre – efectuar este processo numa sala adaptada para o efeito e recorrer a membros da Associação de Estudantes para auxiliarem nas inscrições.

Assim, terminará o problema do espaço físico onde realizar as inscrições, uma vez que devido a limitações da própria Faculdade, tem sido cada vez mais complexo aos Serviços requisitar uma sala para o efeito. De igual modo, pelo facto do processo ser realizado de forma deslocalizada permitirá eliminar a agitação e algum desalinho gerado nos Serviços pelo grande afluxo de alunos e pela necessidade de processar a inscrição dentro de um curto lapso temporal – actualmente cerca de 2 a 5 minutos por aluno – de modo a assegurar um serviço célere, necessário para que o mesmo seja de qualidade para os alunos e de acordo com os padrões estabelecidos pelos Serviços Académicos para o efeito.

De igual modo, a possibilidade de vir a efectuar a inscrição em épocas de avaliação por intermédio da Secretaria Virtual sem necessidade de deslocação aos Serviços, levará ainda mais à desmaterialização do serviço, conduzindo a uma forte redução da interacção presencial na realização deste tipo de processo, tornando-o ainda mais ágil e prático, tanto para o aluno como para os Serviços Académicos, dispensando-se assim o preenchimento de mais um formulário.

3.3.4. Desenvolvimento de uma plataforma de *e-learning*

Com a introdução desta ferramenta aguarda-se um incremento da interacção docente/aluno, uma vez que a mesma poderá passar a efectuar-se por intermédio desta plataforma *web based*, esperando-se assim, pelo factor de modernidade e mais-valia associado à mesma, um incremento na satisfação com os serviços disponibilizados pela Faculdade.

Contudo, a implementação do Moodle exigirá por parte dos Serviços Académicos o desenvolver de uma campanha de divulgação desta nova ferramenta junto dos docentes, bem como o realizar de pequenas acções de formação junto dos novos utilizadores, de modo a permitir que os mesmos possam posteriormente utilizar de forma autónoma a plataforma, podendo assim carregar livremente na aplicação os conteúdos que entendam disponibilizar aos alunos.

3.3.5. Reformulação do espaço de atendimento

Com o projecto de reestruturação do espaço físico da Secretaria apresentado no capítulo anterior, espera-se transmitir aos utentes dos Serviços Académicos uma imagem de modernidade, rigor e organização dos mesmos, contribuindo decisivamente para o incremento da qualidade percebida. Este aspecto é tanto mais evidente, uma vez que, nos resultados do inquérito à qualidade de serviço efectuado pela Faculdade de Belas-Artes aos alunos nos últimos dois anos, das cinco dimensões objecto de avaliação – condições físicas, tempo de espera para atendimento, interesse e empenho dos funcionários aquando do atendimento, conhecimentos dos funcionários e cumprimento dos prazos estipulados – foram precisamente as condições físicas da Secretaria que mereceram a avaliação menos positiva, daí que a sua reformulação seja entendida como crucial para incrementar a satisfação dos utentes com o serviço prestado.

De igual modo, a solução mista que se pretende implementar vai possibilitar a conjugação da rapidez e prontidão no atendimento que um balcão permite, com a personalização e maior enfoque no detalhe e esclarecimento mais detido que um atendimento singular em monoposto confere, o que se traduzirá numa melhor organização e distribuição do atendimento presencial, e logo num serviço de maior qualidade. Assim, e apesar de haver uma aposta estratégica clara no desenvolvimento de ferramentas *web based* que permitam um acesso desmaterializado aos serviços, não se pretende descuidar a sua apresentação e organização físicas, de modo a estar em consonância com a modernidade das novas plataformas tecnológicas que se pretendem implementar.

3.3.6. Informação de notas por *sms* e fórum de discussão *on-line*

Com a introdução destes mecanismos, procura-se essencialmente promover a acessibilidade aos serviços, com o destaque para a portabilidade que a comunicação de notas por *sms* representará e da grande modernidade de que o serviço se reveste.

De igual modo, e no que respeita ao fórum de discussão, espera-se que este incremente a transparência dos processos administrativos sob a responsabilidade dos Serviços Académicos, reforçando assim a confiança dos utentes nestes últimos, fomentando deste modo a legitimidade dos Serviços perante os mesmos. Pretende-se ainda que este fórum permita aos Serviços avaliar áreas em que existe alguma insatisfação por parte dos alunos ou que estes entendam que devam ser melhoradas, servindo assim como barómetro das opiniões e do sentir destes, permitindo desta forma actuar proactivamente em áreas que necessitem de um desenvolvimento adicional.

3.3.7. Melhoria de processos: revisão do processo de creditação

Com a revisão do processo acima mencionado, espera-se essencialmente diminuir o tempo de conclusão do processo de creditação, de modo a procurar ir de encontro ao estipulado legalmente, que afirma que “o procedimento de creditação deve ser realizado em prazo compatível com a inscrição do estudante e a frequência do curso no ano ou semestre lectivo para que aquela é requerida” (n.º 7 do artigo 8.º da Portaria n.º 401/2007, de 5 de Abril). Assim, pretende-se tornar o processo mais ágil e eficiente, de modo a que a Faculdade possa fornecer ao requerente uma resposta dentro de um prazo satisfatório e que esteja dentro dos parâmetros de qualidade de serviço que se pretende introduzir, o que neste caso seria sinónimo de um prazo máximo de resposta de três semanas.

Bem assim, pretende-se modernizar o processo em si mesmo, passando a efectuar-se a tramitação e encaminhamento do processo por intermédio de base informática – através, conforme já foi mencionado no capítulo anterior, da digitalização dos documentos associados ao processo – o que irá permitir eliminar a necessidade de efectuar múltiplas cópias do processo para distribuir pelos diversos elementos da Comissão de Equivalências, diminuindo custos e aumentando a eficiência. Bem assim, permitirá, para além de tornar mais célere a decisão, controlar melhor o andamento e estado do processo.

Contudo, existe a clara percepção que a introdução deste novo mecanismo trará certamente consigo algumas resistências por parte dos seus utilizadores finais, uma vez que representará uma nova forma de realizar este processo, estando ainda aliado à introdução de um sistema informático, que quebra com o método tradicional até aqui em vigor, significando

ainda a necessidade dos utilizadores adquirirem novas competências nesta área e passarem por um curto processo de aprendizagem e formação, de modo a dominarem o novo mecanismo. Neste sentido, será extremamente importante a acção dos Serviços Académicos, funcionando como elemento facilitador do processo de implementação, através da sensibilização dos docentes para as mais-valias associadas à utilização deste novo esquema, bem como fornecendo formação e apoio técnico quando necessário, um pouco à semelhança do que ocorreu aquando da implementação da Secretaria Virtual, havendo assim já um capital de confiança e proximidade com os funcionários deste sector que será certamente um factor benéfico para o sucesso deste projecto em concreto.

[CONCLUSÃO]

Como podemos analisar logo no capítulo inicial deste trabalho de projecto, nas sociedades contemporâneas desenvolvidas a necessidade de melhoria do desempenho de todos os organismos e serviços da Administração Pública tem-se revelado um imperativo nas últimas décadas, tendo conduzido a diversos projectos de reforma. Porém, em nosso entender, a verdadeira melhoria e caminho para a excelência por parte das organizações públicas não se fará por intermédio de Lei ou Decreto. É no seio de cada organização que, de um ponto de vista sistémico e contigencial, deverão ser analisadas as medidas a adoptar para melhoria de todo o sistema de gestão e, posteriormente, estabelecido um plano para a sua implementação e contínua revisão. Cada organização tem especificidades próprias, um ambiente interno e externo singular, pelo que o seu sistema de gestão deverá ser concebido de forma a responder a essas mesmas especificidades, não existindo, de forma alguma, sistemas pré-concebidos ou um *one best way* como nos tempos de Taylor.

Como afirma Neves, “(...) a reforma ou mesmo a modernização da Administração Pública são processos que exigem o reforço de competências de gestão, o que não passa pela simples importação de conceitos e instrumentos desenvolvidos e aplicados no sector privado, mas pela capacidade de ler a realidade específica dos serviços públicos, em geral, e cada tipo de serviço, em particular, operacionalizando, de forma própria, conceitos e instrumentos de acção” (2003: 29). Deste modo, o caminho para a melhoria administrativa está na correcta implementação de mecanismos e instrumentos de gestão adaptados à realidade da organização e, sublinhe-se, adaptados às organizações públicas.

Foi precisamente este o objectivo central deste projecto, ou seja, conceber um plano estruturado de modernização dos Serviços Académicos da Faculdade de Belas-Artes, tendo sempre presente as suas especificidades, bem como as necessidades e expectativas dos utentes, em particular alunos e docentes. Neste sentido, a aposta estratégica consistiu

essencialmente nos sistemas e tecnologias de informação – onde o grande destaque vai naturalmente para a Secretaria Virtual – bem como para um enfoque na gestão da qualidade, no sentido da avaliação das necessidades dos cidadãos/clientes, da incorporação destas nos serviços a prestar e no desenvolvimento de mecanismos que permitam criar um circuito de avaliação, de modo a corrigir eventuais disfunções e permitir actuar de forma proactiva na avaliação de áreas em que exista alguma insatisfação ou que se entenda devam sofrer alguns desenvolvimentos. Neste sentido, importa sublinhar as palavras de Peters (2000: 426-427), o qual afirma que a maior atenção dada à qualidade e ao serviço, assim como a capacidade melhorada de criar, utilizar e gerir a informação representam progressos reais e irreversíveis na gestão das organizações públicas, contrapondo a alguns projectos de reforma que visam somente, em vez de um desenvolvimento linear, rectificar erros introduzidos aquando de processos anteriores de reforma.

Contudo, e devido ao uso de alguns conceitos mais associados à gestão privada – gestão da qualidade, eficácia, eficiência, economia de escala, etc. – importa vincar claramente que este projecto não esquece de forma alguma os princípios fundacionais do serviço público, tais como a equidade, transparência e legalidade, procurando inclusive que os processos a introduzir ampliem e valorizem estes valores, não só para o próprio serviço, mas essencialmente para os destinatários do mesmo, de modo a reforçar a confiança destes no primeiro, conferindo-lhe assim uma legitimidade acrescida. Como tal, pretende-se assumidamente integrar princípios de organização profissional na estrutura organizativa dos Serviços Académicos, mas sempre dentro do contexto de uma revalorização e reorganização do serviço público no âmbito da esfera pública democrática.

Importa também salientar que os sistemas e processos adoptados e a adoptar neste projecto – que essencialmente consistem em sistemas e tecnologias de informação – apesar do ganho de produtividade que gerarão, e não obstante algumas economias de escala que irão permitir, não consistirão em sistemas baratos. Porém, sublinhe-se que a modernização dos serviços públicos não pode ser encarada unicamente sob uma perspectiva economicista de redução de custos ou de redução de efectivos, mas essencialmente como modernização das estruturas organizacionais, nomeadamente dos procedimentos e actos administrativos – inclusive dos instrumentos de informação tecnológica e de coordenação das actividades – de qualificação dos agentes e de alteração das formas de motivação. E é essencialmente nestas últimas perspectivas que é encarado todo este projecto de modernização dos Serviços Académicos da Faculdade de Belas-Artes.

Importa notar, tal como refere Fonseca (2001: 93) que a disponibilização de novas tecnologias só por si não resolve os problemas de eficiência e eficácia dos modelos de gestão, antes funcionando como elemento facilitador de exploração de novas oportunidades de desenvolver novos tipos de gestão e disponibilização de serviços à comunidade. Um dos aspectos principais que levará ao sucesso do projecto será sem dúvida o empenhamento individual de cada um, bem como o trabalho em equipa, uma orientação e uma liderança fortes e a existência de suporte institucional às equipas (AA. VV. 2006).

Porém, importa também sublinhar que não sendo a modernização algo pacífico nem consensual, a questão da integração do interesse do indivíduo é muito importante para a aceitação da mudança, devendo promover-se um ambiente de explicação pedagógica que demonstre que as modificações introduzidas são favoráveis. Foi, por exemplo, aquilo que se procurou efectuar com os *workshops* e acções de formação para docentes aquando da introdução do lançamento informatizado de notas e da Secretaria Virtual, onde se expôs as vantagens e mais-valias dos novos mecanismos, ganhando assim a adesão dos docentes ao projecto de modernização.

Por fim, e avaliando os resultados dos processos já implementados, é possível concluir a inegável mais-valia que representou a introdução de tecnologias de informação e comunicação como mecanismos de suporte aos processos de trabalho inseridos no âmbito funcional dos Serviços Académicos da Faculdade de Belas-Artes, ao nível do incremento da eficiência, da produtividade, da transparência, da disponibilização de informação e da interacção não-presencial com os utentes dos mesmos, com naturais efeitos no aumento do grau de satisfação destes.

Importa salientar que toda esta infra-estrutura tecnológica de suporte introduzida, com particular destaque para a Secretaria Virtual, encontra-se alinhada com os principais processos de trabalho dos Serviços Académicos que descrevemos nas páginas iniciais do primeiro capítulo – fornecimento de informações sobre os ciclos de estudos ministrados na Faculdade, lançamento e divulgação dos registos de avaliação, disponibilização de programas, conteúdos e cargas horárias, emissão de certidões, entre outros – permitindo assim a sua integração e interoperabilidade, evitando desta forma a redundância de alguns procedimentos, algo particularmente visível com o lançamento de notas e a divulgação das mesmas aos alunos, bem como com o pedido e pagamento de certidões *on-line*, evitando assim a deslocação do aluno a dois serviços distintos: Secretaria e Tesouraria.

[REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS]

- AA.VV. (2006) *Boas práticas no sector público*, Lisboa, ST & SF.
- Ackroyd, Stephen *et al.* (2007), “Public management reform in the UK and its consequences for professional organization: a comparative analysis”, *Public Administration*, vol. 85, (1), pp. 9-26.
- Antunes, Eugénio (2007), “Os movimentos de reforma e a redefinição do papel do Estado”, em Juan Mozzicafreddo, João Salis Gomes e João S. Baptista (orgs.), *Interesse público, Estado e Administração*, Oeiras, Celta Editora, pp. 399-433.
- Antunes, Eugénio (s.d.), *Gestão pública (texto de apoio)*, Lisboa, Policopiado.
- Araújo, Joaquim Filipe Ferraz Freitas de (2000), “Hierarquia e mercado: a experiência recente da administração gestonária”, em AA. VV., *Moderna gestão pública: dos meios aos resultados*, Acta geral do 2º encontro INA, Lisboa, INA, pp. 149-161.
- Bekkers, V. J. J. M. (1998), “Wiring public organizations and changing organizational jurisdictions”, em Ignace Snellen e Wim Van de Donk (orgs.), *Public administration in an information age: a handbook*, Amsterdão, IOS Press, pp. 57-77.
- Bellamy, Christine (2002), “From automation to knowledge management: modernizing British government with ICTS”, *International Review of Administrative Sciences*, vol. 68, pp. 213-230.
- Bilhim, João (2000), “Gerir a Administração Pública como uma empresa”, em Fórum 2000, *Reforma do Estado e Administração Pública gestonária*, Lisboa, ISCSP, pp. 77-84.
- Bilhim, João (2004), *Gestão estratégica de recursos humanos*, Lisboa, ISCSP.
- Bovaird, Tony (2003), “E-government and e-governance: organizational implications, options and dilemmas”, *Public policy and administration*, vol. 18, (2), pp-37-56.
- Bovaird, Tony e Elke Löffler (2003), “Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies”, *International Review of Administrative Sciences*, vol. 69, pp. 313-328.
- Bovaird, Tony e Ken Russell (2007), “Civil service reform in the UK, 1999-2005: revolutionary failure or evolutionary success?”, *Public Administration*, vol. 85, (2), pp. 301-328.
- Cabrito, Belmiro (2002), *O financiamento do ensino superior: condição social e despesas de educação dos estudantes universitários em Portugal*, Lisboa, Educa.
- Carapeto, Carlos e Fátima Fonseca (2005), *Administração Pública: modernização, qualidade e inovação*, Lisboa, Sílabo.
- Cunha, Miguel Pina e (2002). *Introdução à qualidade de serviço: a perspectiva da gestão de recursos humanos*. Lisboa, ISPA.
- Denhardt, Janet V. e Robert B. Denhardt (2003), *The new public service: serving, not steering*, Nova Iorque, M. E. Sharpe.
- Direção-Geral da Administração Pública (2003), *Estrutura comum de avaliação (CAF)*, Lisboa, Direção Geral da Administração Pública.
- Dray, António (1995), *O desafio da qualidade na Administração Pública*, Lisboa, Editorial Caminho.
- Farrell, Catherine M. (2000), “Citizen participation in governance”, *Public money & management*, Janeiro/Março, pp. 31-37.

- Fonseca, Eduardo (2001), “Criação e implementação de um portal e-government: infraestrutura de suporte à inovação e modernização”, *Revista de Administração e Políticas Públicas*, vol. II, (2), pp. 90-108.
- Fonseca, Fátima (2003), “Envolvimento dos cidadãos nas políticas da administração local”, em Juan Mozzicafreddo, João Salis Gomes e João S. Baptista (orgs.), *Ética e administração: como modernizar os serviços públicos*, Oeiras, Celta Editora, pp. 309-337.
- Giauque, David (2003), “New public management and organizational regulation: the liberal bureaucracy”, *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 69, pp. 567-592.
- Gomes, João Salis (2001), “Perspectivas da moderna gestão pública em Portugal”, em Juan Mozzicafreddo e João Salis Gomes (orgs.), *Administração e política: perspectivas de reforma da administração pública na Europa e nos Estados Unidos*, Oeiras, Celta Editora, pp. 77-101.
- Gomes, João Salis (2007), “O conceito de interesse público no contexto da gestão pública contemporânea”, em Juan Mozzicafreddo, João Salis Gomes e João S. Baptista (orgs.), *Interesse público, Estado e Administração*, Oeiras, Celta Editora, pp. 39-48.
- Gore, Al (org.) (1996), *Reinventar a Administração Pública*, Lisboa, Quetzal Editores.
- Heeks, Richard (1999), “Reinventing government in the information age”, em Richard Heeks (ed.), *Reinventing government in the information age: international practice in IT-enabled public sector reform*, Londres, Routledge, pp. 9-21.
- Holmes, Douglas (2001), *EGov: e-business strategies for government*, Londres, Nicholas Brealey Publishing.
- Ingraham, Patricia *et al.* (2000) “Public employment and the future of the public service”, em B. Guy Peters e Donald Savoie (eds.), *Governance in the twenty-first century – revitalizing the public service*, Montreal, Canadian Center for Management Development, pp. 385-422.
- Lips, Miriam (1998), “Reorganizing public service delivery in an information age”, em Igance Snellen e Wim Van de Donk (orgs.), *Public administration in an information age: a handbook*, Amsterdão, IOS Press, 325-339.
- Lourtie, Pedro (2001), *Furthering the Bologna Process: report to the Ministers of Education of the signatory countries*, Praga.
- Mangas, Pedro e Pedro Costa (2002), “A utilização de ferramentas da qualidade nos serviços académicos da ESTG – Leiria”, em AA. VV., *A reinvenção da função pública: da burocracia à gestão*, Lisboa, INA, pp. 275-288.
- Martins, Alberto (2001), “A reforma da Administração Pública”, em Juan Mozzicafreddo e João Salis Gomes (orgs.), *Administração e política: perspectivas de reforma da administração pública na Europa e nos Estados Unidos*, Oeiras, Celta Editora, pp. 35-41.
- Mozzicafreddo, Juan (1998), “Estado, modernidade e cidadania”, em José M. P. Leite Viegas e António Firmino da Costa (orgs.), *Portugal, que modernidade?*, Oeiras, Celta Editora, pp. 245-283.
- Mozzicafreddo, Juan (2001a), “Modernização da administração pública e poder político”, em Juan Mozzicafreddo e João Salis Gomes (orgs.), *Administração e política: perspectivas de reforma da administração pública na Europa e nos Estados Unidos*, Oeiras, Celta Editora, pp. 1-33.

- Mozzicafreddo, Juan (2001b), “Cidadania e Administração Pública em Portugal”, em Juan Mozzicafreddo e João Salis Gomes (orgs.), *Administração e política: perspectivas de reforma da administração pública na Europa e nos Estados Unidos*, Oeiras, Celta Editora, pp. 147-157.
- Mozzicafreddo, Juan (2003), “A responsabilidade e a cidadania na Administração Pública”, em Juan Mozzicafreddo, João Salis Gomes e João S. Baptista (orgs.), *Ética e administração: como modernizar os serviços públicos*, Oeiras, Celta Editora, pp. 1-15.
- Mozzicafreddo, Juan (2007), “Interesse público e funções do Estado: dinâmica conflitual de mudança”, em Juan Mozzicafreddo, João Salis Gomes e João S. Baptista (orgs.), *Interesse público, Estado e Administração*, Oeiras, Celta Editora, pp. 9-38.
- Neves, Arminda (2003), *Gestão na Administração Pública*, Lisboa, Pergaminho.
- O’Neill, Henrique (2005), “Planeamento estratégico e arquitectura de sistemas de informação”, em AA. VV., *A sociedade da informação e a Administração Pública*, Oeiras, INA, pp. 149-172.
- Osborne, David e Ted Gaebler (1992), *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, Massachusetts, Addison-Wesley.
- Parasuraman, A. et al. (1988), “Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality”, *Journal of Retailing*, vol. 64, (1), pp. 12-40.
- Pereira, Marina (2005), “Integração de processos e modelos organizacionais”, em AA. VV., *A sociedade da informação e a Administração Pública*, Oeiras, INA, pp. 173-187.
- Peters, B. Guy (1996), *The future of governing: four emerging models*, Kansas, University Press of Kansas.
- Peters, B. Guy (1997), “Policy transfers between governments: the case of administrative reforms”, *West European Politics*, vol. 20, (4), Outubro, pp. 71-78.
- Peters, B. Guy (2000), “The future of government”, em B. Guy Peters e Donald Savoie (eds.), *Governance in the twenty-first century – revitalizing the public service*, Montreal, Canadian Center for Management Development, pp. 425-436.
- Peters, Tom e Robert Waterman (1987), *Na senda da excelência*, Lisboa, Dom Quixote.
- Pierre, Jon (2000), “Externalities and relationships: rethinking the boundaries of the public service”, em B. Guy Peters e Donald Savoie (eds.), *Governance in the twenty-first century – revitalizing the public service*, Montreal, Canadian Center for Management Development, pp. 332-357.
- Pinto, Sofia Salgado (2003), *Avaliação da qualidade nos serviços*, Lisboa, Verbo.
- Pires, António Ramos (2000), “A qualidade em serviços públicos”, em Fórum 2000, *Reformar a Administração Pública: um imperativo*, Lisboa, ISCSP, pp. 129-135.
- Pitschas, Rainer (2003), “Reformas da Administração Pública da União Europeia: porque necessitamos de mais ética no serviço público?”, em Juan Mozzicafreddo, João Salis Gomes e João S. Baptista (orgs.), *Ética e administração: como modernizar os serviços públicos*, Oeiras, Celta Editora, pp. 31-46.
- Pitschas, Rainer (2007), “Gestão do valor público: um conceito de governação pública baseado no valor entre a economização e o bem comum”, em Juan Mozzicafreddo, João Salis Gomes e João S. Baptista (orgs.), *Interesse público, Estado e Administração*, Oeiras, Celta Editora, pp. 49-67.
- Pollitt, Christopher e Geert Bouckaert (2000), *Public management reform: a comparative analysis*, Oxford, Oxford University Press.

- Pollitt, Christopher e Geert Bouckaert (eds.) (1995), *Quality improvement in european public services: concepts, cases and commentary*, Londres, Sage Publications.
- Presidência do Conselho de Ministros – Gabinete da Secretária de Estado da Modernização Administrativa (1994), *Renovar a Administração: Relatório da Comissão para a Qualidade e Racionalização da Administração Pública*, Lisboa.
- Ranson, Stewart e John Stewart (1989), “Citizenship and government; the challenge for management in the public domain”, *Political Studies*, XXXVII, pp. 5-24.
- Rocha, J. A. Oliveira (1999), “Reformar a Administração Pública é possível”, em Fórum 2000, *Reformar a Administração Pública: um imperativo*, Lisboa, ISCSP.
- Rocha, J. A. Oliveira (2000), “Modelos de gestão pública”, *Revista de Administração e Políticas Públicas*, vol. I, (1), pp. 6-16.
- Rocha, J. A. Oliveira (2001), *Gestão pública e modernização administrativa*, Oeiras, INA.
- Rocha, J. A. Oliveira (2003), “A importância da qualidade nos serviços públicos”, em Fórum 2002, *Melhor gestão para uma melhor administração*, Lisboa, ISCSP, pp. 47-49.
- Rocha, J. A. Oliveira (2006), *Gestão da qualidade: aplicação aos serviços públicos*, Lisboa, Escolar Editora.
- Savoie, Donald J. (2000), “Introducing the topic”, em B. Guy Peters e Donald Savoie (eds.), *Governance in the twenty-first century – revitalizing the public service*, Montreal, Canadian Center for Management Development, pp. 3-26.
- Snellen, Ignace (2002), “Electronic governance: implications for citizens, politicians and public servants”, *International Review of Administrative Sciences*, vol. 68, pp. 183-198.
- Taylor, John (1998), “Informatization as x-ray: what is public administration for the information age?”, em Ignace Snellen e Wim Van de Donk (orgs.), *Public administration in an information age: a handbook*, Amsterdão, IOS Press, pp. 21-32.
- Zuurmond, A. (1998), “From bureaucracy to infocracy: are democratic institutions lagging behind?”, em Ignace Snellen e Wim Van de Donk (orgs.), *Public administration in an information age: a handbook*, Amsterdão, IOS Press, pp. 259-272.

[LEGISLAÇÃO REFERENCIADA]

Bases do financiamento do Ensino Superior (Lei n.º 37/2003 de 22 Agosto)

Regulamento dos regimes de mudança de curso, transferência e reingresso no Ensino Superior (Portaria n.º 401/2007, de 5 de Abril)

Regime jurídico das instituições de Ensino Superior (Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro)



Europass Curriculum Vitae

Informação pessoal

Apelido(s) / Nome(s) próprio(s) **Cruz,
Nuno Filipe Amaro da**

Nacionalidade Portugal

Data de nascimento 30 de Setembro 1980

Sexo Masculino

Experiência profissional

Datas Abril 2002 - Setembro 2002

Função ou cargo ocupado Estagiário no Departamento de Recursos Humanos (DRH/IMT)

Principais actividades e responsabilidades Deste estágio foi elaborado o trabalho final de Licenciatura, intitulado Recrutamento e Selecção de Pessoal nos CTT, Correios de Portugal, S.A. – métodos e processos, o qual foi aprovado com 16 valores.

Nome e morada do empregador CTT, Correios de Portugal, S.A.

Tipo de empresa ou sector Telecomunicações

Datas 12 de Novembro 2002 - 19 de Dezembro 2002

Função ou cargo ocupado Colaborador das Direcções Pedagógica e de Gestão de Recursos Humanos

Principais actividades e responsabilidades Colaboração no processo de certificação da Empresa ao nível da Gestão da Qualidade (Norma ISO 9001:2000). Início do projecto para desenvolvimento da Direcção de Recursos Humanos.

Nome e morada do empregador NHK, Formação e Novas Tecnologias, Lda.

Tipo de empresa ou sector Formação Profissional

Datas 03 de Fevereiro 2003 - 31 de Março 2004

Função ou cargo ocupado Estagiário Profissional na Divisão Académica e de Recursos Humanos

Principais actividades e responsabilidades Coordenação do processo de implementação de novas aplicações informáticas de gestão de alunos e tesouraria; desenvolvimento de diversas acções de optimização e melhoria dos processos administrativos da Secção Académica; elaboração do Manual de Procedimentos da Secção Académica.

Nome e morada do empregador Faculdade de Belas-Artes da Universidade de Lisboa

Tipo de empresa ou sector Ensino Superior

Datas 01 de Abril 2004 - 19 de Maio 2005

Função ou cargo ocupado Técnico Superior Estagiário (área de Gestão) na Divisão Académica e de Recursos Humanos

Nome e morada do empregador Faculdade de Belas-Artes da Universidade de Lisboa

Tipo de empresa ou sector Ensino Superior

Datas 20 de Maio 2005 - 30 de Junho 2007

Função ou cargo ocupado Técnico Superior de 2ª Classe (área de Gestão) na Divisão Académica e de Recursos Humanos

Nome e morada do empregador Faculdade de Belas-Artes da Universidade de Lisboa

Tipo de empresa ou sector Ensino Superior

Datas 01 de Julho 2007 - 30 de Maio 2008

Função ou cargo ocupado	Técnico Superior de 1ª Classe (área de Gestão) na Divisão Académica e de Recursos Humanos
Nome e morada do empregador	Faculdade de Belas-Artes da Universidade de Lisboa
Tipo de empresa ou sector	Ensino Superior
Datas	Desde 02 de Junho 2008
Função ou cargo ocupado	Chefe da Divisão Académica e de Recursos Humanos (em regime de substituição)
Nome e morada do empregador	Faculdade de Belas-Artes da Universidade de Lisboa
Tipo de empresa ou sector	Ensino Superior
Educação e formação	
Datas	03 de Outubro 2002
Designação da qualificação atribuída	Licenciatura em Gestão e Administração Pública Área de formação complementar: Gestão de Recursos Humanos Média final de Licenciatura: 14 valores
Nome da organização de ensino	Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa
Datas	22 de Novembro 2004 - 26 de Novembro 2004
Principais disciplinas/competências profissionais	Curso de Utilização ERP-GIAF (Recursos Humanos) e MyGIAF (35 horas)
Nome da organização de formação	Indra CPC
Datas	27 de Julho 2004 - 28 de Julho 2004
Principais disciplinas/competências profissionais	Formação em Informação Para Gestão (14 horas)
Nome da organização de formação	Deloitte
Datas	12 de Julho 2004 - 14 de Julho 2004
Principais disciplinas/competências profissionais	Formação em Contabilidade Analítica e Documentos de Prestação de Contas (21 horas)
Nome da organização de formação	Deloitte
Datas	05 de Julho 2004 - 06 de Julho 2004
Principais disciplinas/competências profissionais	Formação em Contabilidade Orçamental e Mapas de Execução Orçamental (14 horas)
Nome da organização de formação	Deloitte
Datas	20 de Maio 2004 - 21 de Maio 2004
Principais disciplinas/competências profissionais	Formação em Gestão de Recursos Humanos (11 horas)
Nome da organização de formação	Deloitte
Datas	30 de Julho 2003
Principais disciplinas/competências profissionais	Curso de Utilização CME v8i – Controlo do Módulo de Estatísticas (6 horas)
Nome da organização de formação	Digitalis, Lda
Datas	28 de Julho 2003 - 29 de Julho 2003
Principais disciplinas/competências profissionais	Curso de Utilização Oracle Discoverer (12 horas)
Nome da organização de formação	Digitalis, Lda
Datas	04 de Julho 2003

Principais disciplinas/competências profissionais	Curso CSE PostGrad (3 horas)
Nome da organização de formação	Digitalis, Lda
Datas	03 de Julho 2003
Principais disciplinas/competências profissionais	Curso Avançado de CXA v8i – Tesouraria Académica (6 horas)
Nome da organização de formação	Digitalis, Lda
Datas	01 de Julho 2003 - 02 de Julho 2003
Principais disciplinas/competências profissionais	Curso de Utilização CSE v8i – Controlo de Sistema de Ensino (12 horas)
Nome da organização de formação	Digitalis, Lda
Datas	17 de Março 2003 - 30 de Abril 2003
Principais disciplinas/competências profissionais	Curso de Gestão Integrada da Qualidade e Marketing (60 horas)
Nome da organização de ensino	Associação de Estudos de Desenvolvimento Económico e Social do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (AEDES/ISCSP)

Aptidões e competências pessoais

Primeira língua **Português**

Outra(s) língua(s)

Auto-avaliação
Nível europeu (*)

Inglês

Francês

Compreensão				Conversaço				Escrita	
Compreensão oral		Leitura		Interacção oral		Produção oral			
C2	Utilizador avançado	C2	Utilizador avançado	C2	Utilizador avançado	C2	Utilizador avançado	C2	Utilizador avançado
B2	Utilizador independente	B2	Utilizador independente	B2	Utilizador independente	B2	Utilizador independente	B2	Utilizador independente

(*) [Nível do Quadro Europeu Comum de Referência \(CECR\)](#)

Carta de condução Veículos ligeiros (Emitida em 18/8/2000)

Informação adicional

Vencedor do Prémio Professor Lopo Vaz de Sampayo e Mello, destinado a galardoar o aluno que concluir com a mais alta classificação a Licenciatura em Gestão e Administração Pública (referente ao ano lectivo 2001/2002).