

Departamento de Sociologia

Recepção Virtual no Instituto Superior Técnico  
Maior Integração e Participação, Mais Cidadania

Tânia Cristina de Oliveira Vieira Rodrigues Rebelo Beleza

Trabalho projecto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Administração e Políticas Públicas

Orientador:  
Doutor Juan Mozzicafreddo, Professor Catedrático,  
ISCTE – IUL

Setembro de 2009

## RESUMO

Dada a crescente dimensão do Instituto Superior Técnico, o actual serviço de recepção poderá ser melhorado, atendendo à maior rapidez na identificação de pessoas, serviços e contactos, ao alargamento do horário de funcionamento, bem como através da disponibilização e divulgação de mais informação.

O projecto de trabalho da recepção virtual é uma plataforma electrónica, um monitor que se encontra à entrada dos pavilhões e que vai ajudar toda a comunidade escolar, quer aqueles que dela fazem parte, quer os seus visitantes. A recepção virtual irá ajudar a localizar e encaminhar para salas de aula, serviços, gabinetes, bibliotecas e todos os espaços físicos que a escola dispõe. Permitirá ainda levar à descoberta de espaços ou serviços desconhecidos e portanto, conhecer melhor a totalidade da escola. Esta plataforma disponibilizará informação sobre os eventos a decorrer no âmbito da escola tais como exposições, seminários e feiras e destacará notícias como a atribuição de prémios, a elaboração de protótipos de reconhecido mérito, publicações entre outras.

Com a disponibilização da Recepção Virtual à entrada dos pavilhões, a comunidade escolar vai conhecer melhor a localização dos serviços, incluindo a constituição das equipas de trabalho e os seus respectivos contactos, a localização de salas e laboratórios. Estará ainda a par dos eventos que fazem parte da agenda e das notícias no âmbito da escola, promovendo-se, assim, um maior conhecimento sobre a globalidade do Instituto Superior Técnico, bem como a integração e a participação na vida da escola.

[Palavras Chave]

Reforma administrativa

Tecnologias da informação e comunicação

Cidadania

Recepção

## ABSTRACT

Given the growing size of the Instituto Superior Técnico, the current Reception Service can be improved given the faster identification of persons, services and contacts, the extension of opening hours, as well as through the provision and the spread of more information.

The project work of the Virtual Reception is an electronic platform, a monitor placed at the entrance of buildings, which will help the whole school community, either those belonging to it or its visitors. The Virtual Reception will help to show and guide to classrooms, departments, offices, libraries and all the physical spaces of the school. It will also lead to the discovery of unknown spaces or services, and therefore a better knowledge of the whole school. This platform will provide information on events taking place within the school such as exhibitions, seminars, fairs, and will highlight news such as awards, the development of prototypes of recognized merit, among other publications.

With the release of Virtual Reception at the entrance of buildings, the school community will get to know the location of services, including the composition of work teams and their respective contacts, the location of classrooms and laboratories. It will also be aware of events of the agenda and the news within the school, thus providing a greater understanding of the whole of the Instituto Superior Técnico, as well as the integration and participation in school life.

### [Key Words]

Administrative reform

Information and communication technology

Citizenship

Reception

## AGRADECIMENTOS

É com muito prazer e satisfação, que dedico algumas palavras de agradecimento a todos aqueles cujo valioso contributo, permitiu que este trabalho fosse uma realidade.

Ao nível académico, agradeço a todos os professores que leccionaram o curso, porque todos contribuíram para o meu enriquecimento pessoal e profissional. Em particular, aos ensinamentos dos Professores Vital Moreira, Augusto Mateus, Salis Gomes e Eugénio Antunes. E muito em especial, ao Professor Doutor Juan Mozzicafreddo, não só pelos ensinamentos transmitidos, como também pela sua disponibilidade, orientação, e estímulo à conclusão deste trabalho que agora se imprime. Mas também aos colegas que fizeram parte do meu grupo de trabalho, ao longo da parte escolar deste curso, ao Miguel Vieira, à Romana Ramalho e à Carina Almeida.

Ao nível profissional, o meu agradecimento vai para as colegas e amigas, Natália Almeida, Paula Cunha e Alexandra Diniz, que têm acompanhado este projecto e partilhado ideias. Mas nomeadamente à minha Coordenadora, Cecília Moreira, que para além de acompanhar e acreditar na elaboração deste projecto, escutou sempre as dificuldades com que me deparei, apoiando-me incondicionalmente. E ainda, a Aldina Carvalho, colega de trabalho e de curso, que depois de me ver a desistir deste projecto, me fez ver que estava a seguir o pior caminho.

E por último, um agradecimento muito especial à minha família e aos meus amigos, a quem tenho dedicado menos tempo e atenção. Ao meu marido e colega, Miguel Viera, que está permanentemente a “vigiar” o meu trabalho e a incentivar a sua conclusão. Aos meus pais e à minha irmã, que estão sempre do meu lado. À minha avó, aos meus tios e primos, com quem não tenho partilhado a minha companhia. Aos meus amigos, a quem roubei algumas horas de convívio. E ainda, a uma pessoa muito trabalhadora, sempre lutadora e a mais positiva que já conheci, Manuel Francisco José, obrigada pelos valores que me transmitiu, pela educação que me deu, pela força que ainda me irradia e pelo orgulho que tenho, de ser para sempre, sua neta.

A todos, o meu sincero obrigada.

## ÍNDICE

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 - Administração Pública: Reformar e Modernizar .....</b>	<b>3</b>
1.1 – Estado e Administração, conceito e concepção .....	3
1.2 – Gestão Pública Clássica – modelo de bem-estar social .....	6
1.3 – Nova Gestão Pública - modelo gerencial .....	9
1.4 – Novos Serviços Públicos: Eficiência, Eficácia e Qualidade .....	13
1.5 – Cidadania: um apelo à participação .....	16
<b>Capítulo 2 - As Tecnologias da Informação e da comunicação e a Recepção Virtual .....</b>	<b>22</b>
2.1 – As Tecnologias da Informação e da Comunicação e a Modernização Administra- tiva.....	22
2.2 – Contextualização da Recepção Virtual .....	25
2.3 – A Razão da Mudança .....	27
2.4 – Recepção Virtual no Instituto Superior Técnico .....	29
2.5 – Back-Office da Recepção Virtual .....	42
<b>Capítulo 3 - Análise e Avaliação da Recepção Virtual.....</b>	<b>44</b>
3.1 – Constrangimentos .....	44
3.2 – A Relevância Interna.....	46
3.3 – A Relevância Externa.....	49
<b>Conclusão.....</b>	<b>53</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>55</b>
Bibliografia Impressa.....	55
Bibliografia em sítios World Wide Web .....	59

ANEXOS

## ÍNDICE DE FIGURAS

1.1 – Pirâmide de controlo invertida .....	18
2.1 – Mapa do IST, <i>campus</i> da Alameda.....	26
2.2 – Recepção virtual, página inicial .....	30
2.3 – Recepção virtual, página das notícias .....	31
2.4 – Recepção virtual, página da agenda.....	32
2.5 – Recepção virtual, página dos serviços .....	33
2.6 – Limitação da pesquisa entre local ou pessoa.....	34
2.7 – Recepção virtual, página da pesquisa por pessoa.....	34
2.8 – Recepção virtual, página da pesquisa por local.....	35
2.9 – Indicação da trajectória .....	36
2.10 – Recepção virtual, página da navegação orientada .....	37
2.11 – Recepção virtual, pesquisa de serviços de apoio ao aluno, através da navegação orientada .....	38
2.12 – Recepção virtual, pesquisa por pavilhões, através da navegação orientada .....	39
2.13 – Recepção virtual, página da navegação orientada para pesquisa de serviço por pavilhão .....	40
2.14 – Recepção virtual, página das sugestões/reclamações .....	41

## **SIGLAS E ABREVIATURAS**

- CIIST – Centro de informática do Instituto Superior Técnico
- CQRAP – Comissão para a Qualidade e Racionalidade da Administração Pública
- CMC – Comunicação mediada por computador
- GQAI – Gabinete para a qualidade e auditoria interna
- INE – Instituto Nacional de Estatística
- IST – Instituto Superior Técnico
- OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico.
- TIC – Tecnologias da informação e da comunicação
- UC – Unidades Curriculares
- UCPT – Unidade de Coordenação do Plano Tecnológico
- UMIC – Agência para a sociedade do conhecimento



## INTRODUÇÃO

Este trabalho projecto insere-se no âmbito do Mestrado em Administração e Políticas Públicas, do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa, sendo requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Políticas Públicas. A realização deste trabalho projecto permite levar a cabo um maior conhecimento sobre o manancial teórico-prático adquirido ao longo da formação e compreender a constituição de fusões entre as diferentes matérias leccionadas. Este projecto permite ainda, olhar para o conhecimento adquirido de uma forma mais real, mais concreta, e aprofundá-lo consoante as necessidades, atendendo ao seu domínio de actuação.

O projecto que se apresenta, surge no contexto de um estabelecimento de ensino, o Instituto Superior Técnico, que devido à sua dimensão e complexidade, carece melhorar o serviço de recepção e encaminhamento prestado aos utentes, ao qual acresce o facto do Instituto Superior Técnico ser composto por dois *campi* universitários, um em Lisboa, na Alameda e o outro em Oeiras, no Taguspark. O primeiro, onde se vai basear e desenvolver o projecto, conta com mais de 20 edifícios, alguns dos quais interligados, e ainda que estejam identificados no exterior, nem sempre é fácil encontrar o que se procura. Neste sentido, poderá ser melhorado o serviço de recepção de forma a identificar e localizar mais facilmente os gabinetes dos docentes, as salas de aula, os laboratórios, as bibliotecas ou oficinas e em obter informação sobre o local onde decorrem reuniões, seminários ou conferências. Assim, pensar a comunidade do IST, pensar nos visitantes, nos alunos, nos professores, nos investigadores, nos funcionários, em suma, pensar o cidadão e a cidadania, é projectar a sua maior integração e acima de tudo, privilegiar o atendimento e a relação entre os serviços públicos e o cidadão. Por conseguinte, pretende-se dar as boas vindas através de uma recepção virtual, um espaço renovado, onde quem procura uma recepção, irá encontrar um espaço simples e prático de aceder, podendo adquirir uma vasta informação sobre a escola.

O título deste trabalho é Recepção Virtual no Instituto Superior Técnico, porque irá fundamentar-se no tradicional serviço de recepção, efectuado presencialmente entre utilizador e recepcionista, mas através da utilização de uma plataforma electrónica. Esta plataforma transporta e transforma a pergunta do utilizador para um mundo virtual, concebendo-lhe uma imagem quase real, onde o vai encaminhar para a resposta à sua questão. O subtítulo, maior participação e integração, mais cidadania, advém do facto desta recepção permitir uma maior aproximação da instituição aos seus utilizadores, e destes ao próprio serviço de recepção, obtido nomeadamente pela maior abrangência de informação, inexistência de horários de atendimento, redução de barreiras linguísticas, como também, pelo facto das novas

tecnologias incitarem à curiosidade e à descoberta, portanto, maior participação e integração, logo, mais cidadania.

Neste sentido o trabalho que se segue é composto por três capítulos, no primeiro irá descrever-se o que se entende por Administração Pública e por Estado e as características dos modelos de Administração Pública: gestão pública clássica; nova gestão pública e; novos serviços públicos. Estes modelos inserem-se na natural evolução das sociedades que têm trazido um pouco por todo o mundo e com maior ou menor intensidade, sucessivas reformas e inúmeras modernizações, são portanto um marco indispensável à construção de qualquer projecto que se insira no âmbito da Administração Pública. Para saber como actuar no presente e para o futuro, é necessário conhecer os pontos fortes e as fragilidades de cada modelo, sabendo adaptar a cada realidade as mais valias, e sempre que necessário eliminar ou transformar as fragilidades.

No segundo capítulo, serão focadas as Tecnologias da Informação e da Comunicação como instrumento para a modernização administrativa e como base da recepção virtual, que será neste capítulo apresentada e contextualizada no âmbito do Instituto Superior Técnico. E porque as grandes mudanças não se compadecem com um singelo trabalho escolar, mas complementam-se, o trabalho projecto que se segue, prende-se com a projecção de uma recepção virtual no seio de um serviço da Administração Pública, uma pequena mudança, um contributo, que pretende promover o funcionamento e a relação com o cidadão, enquanto consumidor e utilizador desse mesmo serviço público.

Tal como em qualquer projecto que preze o aperfeiçoamento, houve a necessidade de proceder à análise e avaliação da recepção virtual, a qual será levada a cabo no terceiro e último capítulo. Por meio de uma apreciação crítica serão reconhecidos os constrangimentos e a relevância interna e externa. São identificadas as falhas, os erros, as omissões, as desvantagens a eliminar ou corrigir, e as vantagens a melhorar ou fortalecer, bem como, a importância e utilidade da recepção virtual, quer no âmbito da escola e da sua comunidade, quer no âmbito da reforma administrativa, da sociedade e do Estado.

## **CAPÍTULO 1**

### **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: REFORMAR E MODERNIZAR**

---

Administração Pública: reformar e modernizar é o título do primeiro capítulo deste trabalho projecto, porque acima de tudo pretende-se ver e viver uma Administração Pública não somente reformada, mas acima de tudo modernizada. Modernização essa que se alcançará atendendo ao conhecimento de três modelos: da gestão pública clássica, da nova gestão pública e dos novos serviços públicos. Estes modelos devem ser analisados à luz da produção do conceito de Estado e de Administração, conduzindo-nos a uma melhor entendimento sobre a importância do apelo à participação dos cidadãos, num momento em que se invoca uma reforma modernizada da Administração e dos serviços públicos.

#### **1.1 – ESTADO E ADMINISTRAÇÃO, CONCEITO E CONCEPÇÃO**

O Estado nasce da vontade e do querer viver em colectividade, sendo com efeito um produto histórico da evolução das sociedades. O Estado é definido como uma colectividade politicamente organizada e estabelecida em determinado território, que pressupõe um conjunto humano, um território e um poder político orientado para objectivos que transcendem os fins pessoais, daqueles que os exercem. A sua estrutura interna implica uma relação de autoridade-sujeição, na relação entre o poder e a colectividade, ao serviço da qual o poder se encontra (Antunes, s.a.). Neste sentido, importa conhecer e entender o conceito de Estado, segundo nos refere Chevallier (1999), a produção do conceito de Estado traduz-se pelo estabelecimento de uma dupla combinação, por um lado, entre os governantes e o princípio sobre o qual se apoia a sua autoridade, por outro, entre a sociedade e o princípio sobre o qual assenta a coesão. Assim, o Estado não existe se não, pelo pensamento dos governantes que o constroem e pelos governados que vêm nele o poder e o fundamento das regras jurídicas, em torno daqueles que organizam a procura pelo bem comum. Ainda que os governantes sejam temporários, eles são meros representantes que comandam, decidem e falam em nome do Estado, enquanto este, subsiste sempre, pois a sua essência é imutável.

Advém assim, que a missão primordial do Governo na sociedade é servir os objectivos públicos decorrentes das necessidades sociais e das expectativas populares (Pitschas, 2003). Cabe ao Estado, o princípio da integração e da unificação de uma sociedade, que será sem a sua intermediação, votada à desordem e à dissolução, competindo-lhe proteger a soberania e a integridade territorial contra as agressões exteriores, prevenir a desordem social e sancionar litígios sobre a base do direito e da justiça, de forma a preservar a ordem social (Chevallier,

1999). Por conseguinte, o Estado é uma relação social e o seu poder é uma condensação dos equilíbrios entre as forças sociais e políticas, traduzindo-se numa autonomia relativa do Estado perante a estrutura social, que por sua vez permite dotar o poder político de capacidade de negociação. Esta capacidade de negociação é fundamental, uma vez que as condições e as oportunidades sociais estão desigualmente distribuídas. Assim, o Estado enquanto sistema político, e este como integrante do sistema social, funciona com base na reconversão das influências sociais em decisões políticas, por isso, o sistema político e com ele o Estado, importa pelo que faz e não pelo que é (Mozzicafreddo, 1998).

Por seu lado, a Administração Pública, representa o conjunto dos órgãos dotados de poder e autoridade pública, que asseguram em nome da colectividade, o desenvolvimento de actividades que permitem a satisfação das necessidades colectivas. Nesta realidade complexa, compete ao Governo, a direcção da administração directa do Estado, a superintendência da administração indirecta e ainda, a tutela na administração autónoma. Ficando assim os diversos componentes da Administração Pública, subordinados ao Governo – órgão superior da Administração Pública - e integrados no Estado, entendido como expressão máxima de organização política do país (CQRAP, 1994). A administração é então encarada como um fenómeno organizacional, apresentado sobre a forma de um conjunto de serviços extremamente diversificados e ramificados, que têm as suas especificidades mas são interdependentes. Além de interdependentes, todos os serviços se encontram sujeitos às regras formais e compõem um conjunto, caracterizado por uma coesão prática e simbólica, do qual resulta, uma administração contemplada como uma entidade social específica, caracterizada por um modelo de acção e uma lógica de funcionamento que lhe é própria (Chevallier, 1994).

A Administração Pública é, por um lado, poder, na medida em que actua segundo procedimentos específicos que delimitam comportamentos, obrigações e direitos e por outro, é serviço colectivo, dado que os seus poderes e direitos de intervenção, não se legitimam mais do que pela função que realiza e pelos serviços que presta à colectividade (Mozzicafreddo, 2001a). Decorre portanto, que a Administração Pública faz parte do Estado e exerce uma função política que pode ser entendida como conquista e exercício do poder, “governança da sociedade” e manutenção da coesão social, pelo que, a reforma quer da Administração Pública quer do Estado, não se podem dar isoladamente, exigem e implicam a reforma um do outro (Gomes, 2001).

Peters (2001), refere, que o interesse na reforma administrativa ocorre em quase todos os países e que se podem identificar facilmente, as contínuas tentativas de promoção de um governo que funcione melhor e que custe menos, porém, essas sucessivas reformas, conduzem ao cansaço e à falta de reacção à mudança, pelo que, os esforços em torno das reformas continuam. O autor refere ainda, que as sucessivas reformas são fruto de um vasto conjunto de

factores administrativos, políticos e técnicos, que impulsionam continuamente a reforma e a reorganização no sector público. Nesse sentido, o Estado desempenha um papel especial enquanto interveniente na reorganização e orientação da sociedade, nas relações sociais e laborais e no desenvolvimento de estratégias (Moreira, 2002). O que nos indica que a especificidade do Estado, está: em ter poder e capacidade de formular objectivos para as estratégias políticas de modernização da sociedade; em ter capacidade de regulação política e administrativa, relativamente à captação de recursos financeiros e à definição das normas de execução orçamental; e ainda, em ter capacidade infra-estrutural de actuar junto da sociedade civil e implementar decisões políticas (Mozzicafreddo, 1998).

Nos últimos anos, as iniciativas de desenvolvimento da reforma da Administração Pública, não apresentam um único padrão, um modelo singular, claro e inequívoco, mas sim, conjuntos de elementos e medidas de reforma, que moldam diferentes modelos e perspectivas (Mozzicafreddo, 2001a). Estes elementos e medidas vão influenciar o desenvolvimento de um consenso, sobre o conceito de reforma de Administração Pública, que vai mudando de acordo com a ênfase inerente a cada abordagem, mas também, como consequência da mudança social. Como o objectivo de qualquer reforma é melhorar o funcionamento da administração, ela é uma actividade orientada para os processos, actuando do exterior para o interior, para melhorar a forma como funciona (Araújo, 2000).

Antes de identificar as características, que impulsionaram o desenvolvimento e o reconhecimento de cada modelo de reforma administrativa, desenvolvidas no ponto seguinte, importa fazer a distinção entre modernização e reforma. A este respeito, Araújo (2000), menciona que a reforma é definida como um processo, que visa melhorar o funcionamento da Administração Pública, concebendo a administração, como um conjunto de relacionamentos entre variáveis, que absorvem mudanças e são susceptíveis de serem transformados. O autor refere ainda, que a mudança e a inovação, são processos naturais, o primeiro ocorre devido à dinâmica interna e o segundo deriva das relações com o exterior. Distingue mudança de reforma, pela forma como se aceita e se integra a mudança, ou seja, quando se dá com naturalidade ou afeição, classifica-a como mudança, quando ocorre com resistência, classifica-a de reforma. Logo, quando se fala de modernização, fala-se de mudança com inovação e esta é também a diferença que se estabelece entre os dois termos, modernização e reforma, sendo que a reforma não se pode processar sem modernização (mudança e inovação), mas a modernização pode cultivar-se sem reforma, da mesma forma que pode haver mudança sem inovação, mas não pode haver inovação sem mudança.

Prossegue assim, que os modelos a seguir apresentados, ainda que sejam identificados e diferenciados por vários autores com características comuns, não são balizados por um

rigoroso e fiel alinhamento, são antes orientados por um acontecimento específico, que assume grande relevância e por outros que o envolvem.

## **1.2 – GESTÃO PÚBLICA CLÁSSICA – MODELO DE BEM-ESTAR SOCIAL**

A gestão pública clássica aviva-se com base em três grandes nomes, um dos quais surge com os fundamentos da teoria administrativa que se ficaram a dever a Wilson, defensor de uma rigorosa separação entre a política e a administração, de forma a afastar a corrupção e a discricionariedade. O outro advém do modelo burocrático, Weber, quem mais preconizou o modelo de gestão pública clássica. E ainda, a Frederick Taylor, que colocava a ênfase nas tarefas, procurando aumentar a eficiência da organização, através da máxima eficiência ao nível operacional, porque acreditava que dando incentivos aos trabalhadores, conseguiria obter mais e melhores resultados. Por ora, e como o objectivo é apresentar as principais características da gestão pública clássica, vamo-nos cingir ao modelo burocrático, aquele que mais acrescentou e caracterizou a Administração Pública da época (Rocha, 2001).

Foi a organização económica e social, formulada por Max Weber, aquela que concebeu um tipo ideal de burocracia, influenciado pelos elementos tradicionais da administração europeia continental e em especial, da administração alemã, destinado a ser contraposto às deficiências da prática administrativa que o autor conheceu (Pitschas, 2003). O crescimento da burocracia está relacionado com a expansão do papel do Estado, como também, com a centralização administrativa, a instabilidade governamental, a fraqueza dos parlamentos e a debilidade dos partidos políticos, portanto, a burocracia tendeu a ocupar uma posição de comando perante o Estado do “laissez-faire” (Rocha, 2001).

As particularidades do modelo burocrático de Max Weber, encontram-se: num tipo de organização fundada em normas e procedimentos escritos (racionais, legais e exaustivos); na formalidade das comunicações; na impessoalidade das relações; numa hierarquia de autoridade; na rotina e na uniformização de procedimentos; na escolha de pessoal baseado no mérito; na separação entre propriedade e administração; profissionalização dos colaboradores e; completa previsibilidade do funcionamento (Lopes, 1973; Rocha, 2001). Porquanto, Weber (1971), escreveu que a “burocracia é superior em saber, tanto ao saber da técnica, como ao saber dos factos concretos na esfera de interesses”, ou seja, considerava que o motivo que conduzia ao progresso da organização burocrática, era o seu mérito técnico em relação a qualquer outra forma de organização, onde se enumeram a precisão, a rapidez, a ausência de ambiguidade, a continuidade, a descrição, a unidade, a subordinação estreita e a redução de conflitos (Lopes, 1973). Weber (1971), considerava que a principal superioridade da administração burocrática, residia no papel do conhecimento técnico, que por meio do

desenvolvimento da moderna tecnologia e dos métodos económicos na produção de bens, seria indispensável. Por outro lado, acreditava no recrutamento por via do mérito e não com base na eleição, que o salário estava relacionado com a posição na hierarquia (Rocha, 2001), encaminhando a burocracia para um carácter calculável e previsível ao nível dos resultados das suas actividades, por forma a constitui-lo como instrumento racional, ao serviço do Estado e das empresas.

Com o passar do tempo, são apresentadas algumas vantagens e desvantagens deste modelo. Em termos de resultados de “boa governação”, Pitchas (2003) refere as seguintes vantagens:

- O êxito alcançado devido aos esforços das autoridades burocráticas, porque tendem a manter a unidade de comando e a coordenação das actividades administrativas;
- Os procedimentos administrativos e as estruturas burocráticas da organização interna, que asseguram a uniformização e o controlo jurídico;
- Uma elevada especialização funcional, que aumenta a eficiência e a produtividade administrativa dos serviços públicos; e ainda,
- A relação impessoal promovida por este modelo, que garante o tratamento imparcial e o julgamento objectivo de todos os cidadãos.

Em relação às desvantagens do modelo burocrático da Administração Pública, o autor reporta-se:

- Ao bloqueio da iniciativa individual dos funcionários públicos e à participação dos cidadãos nas decisões administrativas, porque o sistema burocrático centraliza a tomada de decisão e os funcionários dos patamares hierárquicos mais baixos, praticamente não têm oportunidade de se sentirem responsáveis;
- Ao enraizamento de um sistema de regras e regulamentos que conduzem a procedimentos, em parte, inúteis;
- Ao impedimento de uma comunicação mais estreita entre unidades especializadas, o que leva à multiplicação de autoridades paralelas e conseqüentemente, ao aumento dos custos de coordenação; e por fim,
- Ao relacionamento impessoal levado a cabo por este modelo burocrático, que não contempla uma suficiente atenção aos direitos e necessidades dos indivíduos.

Gouldner (1971), não se refere propriamente a desvantagens, mas apresenta alguns conflitos na teoria de Weber, um dos quais diz respeito ao papel da disciplina, um elemento que acompanha a ênfase na imposição como fonte das normas burocráticas. O conteúdo da disciplina é considerado por Weber, como a execução consistentemente racionalizada, metodicamente exercida e exacta da ordem recebida, sobre a qual, toda a crítica pessoal se

dissolve, cabendo ao actor, única e exclusivamente, executar a ordem, realçando-se a total imposição e obediência. A conclusão a que chega Gouldner (1971), é que Weber, implicitamente, criou dois tipos de burocracia, um que se pode apelidar de “forma representativa” da burocracia, baseado nas normas estabelecidas por acordo, regras que são tecnicamente justificadas e administradas por pessoal especializado e um outro tipo de burocracia, a “punitiva”, baseada na imposição de normas e na pura obediência.

Mas tanto as desvantagens como as vantagens ou os conflitos, só fazem sentido quando inseridas num contexto, numa época e na natureza das funções públicas e administrativas, a realizar pelo Estado, porque este modelo vingou, justamente, numa época em que as funções primordiais eram a manutenção da lei e da ordem, a defesa da paz e a segurança das sociedades. Desde então, o papel e as funções do Estado, têm evoluído num outro rumo, sobretudo devido ao Estado-Providência, que acumula na administração os assuntos financeiros e sociais dos cidadãos, obtendo como reverso da moeda a alienação crescente das pessoas, devido ao poder cada vez maior da burocracia (Pitschas, 2003).

As críticas propiciaram a mudança na abordagem da teoria administrativa, impulsionadas pelo aparecimento do Estado-providência e o conseqüente aumento das funções do Estado, reflectindo-se no crescimento do seu peso ao nível do aumento do número de funcionários e das despesas, nomeadamente com a saúde, segurança social e educação, que levaram a uma nova concepção do Estado, como Estado do bem-estar social (Rocha, 2001).

A insistência na melhoria da eficiência dos serviços públicos e a crise da teoria administrativa, invocam uma nova organização reorientada para a gestão pública (Rocha, 2001), entendendo-se por organização, um sistema de mobilização e coordenação de esforços de vários grupos, tipicamente especializados, para a consecução de objectivos comuns (Blau, 1971). Desta forma, apresenta-se indispensável uma transformação do papel do Estado. Como do modelo tradicional resulta, também, a limitação da capacidade em lidar com a mudança, como a reforma é não só precisa como complexa, a abordagem que lhe sucede, o modelo designado por nova gestão pública, procura ultrapassar o sistema weberiano. Mas conseguirá? Recorde-se que Weber (1971) mencionava, “os que estão sujeitos ao controlo burocrático só conseguem escapar mediante a criação de uma organização própria, mas igualmente sujeita ao processo de burocratização”, acrescentando que, “o aparato burocrático é orientado por um funcionamento contínuo por interesses compulsivos, sem o qual uma sociedade como a nossa deixaria de existir”.

### 1.3 – NOVA GESTÃO PÚBLICA - MODELO GERENCIAL

Em virtude deste “aparato”, construiu-se uma imagem do Estado muito negativa, baseada na negligência quanto aos interesses públicos, excesso de despesa, falta de interesse dos funcionários, monopólio de funções, adoção por parte de funcionários e administradores de políticas que lhes fossem mais favoráveis. Estes factores deram lugar à necessidade de refundar o interesse público, valorizar a cidadania, pensar estrategicamente e actuar democraticamente, reforçar a obrigação da prestação de contas, servir mais do que mandar e dar ênfase às pessoas e não à produtividade (Bilhim, s.a.). Porque a concorrência económica mundial, a produção de bens e serviços e sobretudo a cobertura da segurança social, deixou de poder contar com o financiamento que tinha sido alvo, tornou-se inevitável que o Estado recuasse. A regressão do Estado permitiria a reestruturação das suas responsabilidades sociais, uma vez que estas são, segundo Pitschas (2007), obsoletas, de tal forma, que as suas administrações sufocam economicamente a autonomia dos cidadãos, bem como o desenvolvimento da sua liberdade individual, mais do que asseguram as necessidades básicas.

O Estado, vê-se assim forçado a reduzir a despesa pública e a gastar menos e melhor, de um modo geral, vai optar pelo emagrecimento e prestar maior atenção à eficiência, eficácia e economia, de acordo com os figurinos de gestão importados do sector privado (Gomes, 2001). Neste segmento, Pitschas (2007), defende que os objectivos da modernização exigem um conceito funcional do Estado, o que implica o abandono do controlo centralizado do poder, que era a sua essência obsoleta no continente europeu e que se traduz na agregação das instituições políticas, nos contactos nacionais e transnacionais, em formas de cooperação entre os Estados e o sector privado, tal como na relações entre protagonistas públicos e privados, que atende a ambos os interesses.

Com este cenário, a partir dos finais da década de 70, proliferou a ideia de que havia um conjunto de decisões, ao nível da alocação de recursos económicos, que seriam mais eficientes e eficazes se tomadas pelas mãos do sector privado, do que por decisores da Administração Pública. Nasce assim a ideia, de que o sector privado induz ao aumento da produtividade e competitividade, facilita o crescimento e a integração das empresas em espaços multinacionais, fazendo desaparecer ou minimizar os constrangimentos políticos e ainda, que a afluência de capitais privados liberta as dificuldades de crescimento inerentes às necessidades de equilíbrio das contas públicas (Alves, 1999). Desenvolve-se assim, como característica basilar da nova gestão pública, a procura incessante pela eficiência, através da implementação de técnicas de gestão utilizadas no seio do sector privado, procurando, dessa forma, tornar as organizações públicas mais participativas ou fomentado perspectivas de responsabilidade alternativa. Consequentemente, tanto a linguagem como alguns

comportamentos dos indivíduos e organismos públicos, tornaram-se semelhantes aos empresariais (Peters, 2001).

A eficiência do Estado é o modelo que configura a modernização da Administração Pública, que dá entrada a uma gestão do tipo empresarial e a uma maior tendência para a orientação da actuação administrativa, de acordo com os resultados e os efeitos económicos do mercado. Pelo que, os pilares burocráticos do modelo tradicional, estão a ser macerados pelos pilares da nova gestão pública, onde se encontram as privatizações, a redução do número de funcionários públicos, novas formas de parcerias entre organizações estatais e não estatais e novos tipos de regulação e responsabilização, onde a ideia mestra é, Estado eficiente (Pitschas, 2003).

As privatizações, para além do significado de transferência para o sector privado, podem também significar a realização de parcerias entre sector privado e sector público, com vista ao fornecimento de determinados bens ou serviços, ou seja, contratar serviços ou concessionar actividades, ou ainda, a adopção pelo sector público de processos de gestão privados, isto é, a utilização preferencialmente pelo sector privado. Tudo isto porque, no sector privado, os critérios de racionalidade são geralmente determinantes e estimulantes de uma concorrência entre serviços, na definição e cobrança de preços, entre outros (Almeida, 1999). Para que se possa entender mais claramente tais distinções e características, apresenta-se uma súmula descritiva de cada género de privatização.

- A diminuição das actividades do Estado: *Privatização dos serviços públicos por transferência da actividade para o sector privado*, esta é a ideia que mais se associa quando se fala de privatização, ou seja, que uma actividade até aí exercida pelo sector público passa a ser assegurada pelo sector privado. Esta transferência também pode variar segundo os casos, colocando-se a hipótese de uma venda ao sector privado de determinados meios de produção, dá-se neste caso uma contrapartida pecuniária e o objectivo de alcançar a eficiência económica e a racionalização de despesas e ainda, gerar receita a partir do património do Estado. Mas a alienação não é a única forma de transferência de actividades para o sector privado, uma vez que o Estado pode abster-se de assegurar a provisão de determinados bens e serviços, fomentando alternativas privadas e assegurando o Estado um papel exclusivamente regulador. O Estado produtor dá lugar a um Estado cada vez mais regulador e fiscalizador, admitindo-se que se ganha em eficiência uma vez que a gestão privada da produção de bens e serviços, garante uma melhor afectação dos recursos disponíveis (Almeida, 1999). Em toda a Europa, constituíram-se diversas privatizações, prevalecia o objectivo de transferir os centros de decisão económica, para a esfera do sector privado, garantindo elevados níveis de concorrência que arrastassem uma eficiente afectação de recursos. Portugal também seguiu esta ideia, reduzindo a intervenção do Estado na economia, favorecendo a minimização da sua

presença no âmbito do sector empresarial. As privatizações passaram a ser encaradas como imprescindíveis, para uma mais eficaz e eficiente distribuição dos recursos na economia, não só devido à transferência de propriedade, mas também, pelo estímulo ao sector empresarial do Estado (Alves, 1999).

- A redução da responsabilidade do Estado: *Privatização dos serviços públicos, através da contratualização com o sector privado*, este tipo de privatização é concebida quando a transferência da actividade do Estado para o sector privado, não é integral nem definitiva. Esta forma de privatização tem sido a mais comumente utilizada, reflectindo-se na contratação de serviços no sector privado, quer sobre a forma de adjudicação, quer sobre a forma de concessão. A primeira traduz-se num tipo de privatização limitada no tempo, e no âmbito de serviços concretos e geralmente esporádicos, para assegurar a satisfação de determinadas necessidades. Já a concessão é um processo mais complexo, que pressupõe uma associação efectiva entre sector público e sector privado, em relação a determinada actividade e em relação a um período de tempo mais ou menos alargado. Segue-se portanto, que a associação entre o sector público e o sector privado, exige que os responsáveis e dirigentes públicos, disponham de informação e conhecimentos de gestão e negociação, que os coloquem em pé de igualdade, de forma a assegurar um equilíbrio contratual (Almeida, 1999).

- O Estado à procura da eficácia: *Privatização dos serviços públicos através da adopção de métodos de gestão privada*, a privatização também está associada à transferência, ou antes, à importação para a Administração Pública de métodos de gestão tipicamente privados. Dada a concepção de que a gestão privada é mais eficiente, procura-se trazer para a Administração Pública essa eficiência, através dos mecanismos de mercado determinantes na gestão privada, porém, esta perspectiva pode levar à transformação dos órgãos da Administração Pública, em empresas, sujeitas às regras e aos princípios das empresas privadas assente num mercado. Mas não é possível adoptar completamente este modelo privado, uma vez que, a maioria dos casos da Administração Pública não assentam nos princípios de mercado. Ainda que um dos factores essenciais nos mecanismos de mercado, seja a liberdade de escolha pelo cidadão, se essa liberdade existir dentro do sector público, aumenta a concorrência e poderá funcionar como estímulo aos prestadores de bens e serviços públicos. Contudo, o único mecanismo de mercado que se pode adoptar na gestão pública, nas situações em que não se trata verdadeiramente de um bem público, é a cobrança de um preço, facilitando assim a concorrência (Almeida, 1999).

A administração está a ser alterada de acordo com o modelo das empresas que operam no sector privado, sujeitando a acção administrativa a um conceito de mercado semelhante, onde o cidadão, nesta transição da burocracia para a gestão empresarial, passa a ser “cliente”. Com esta alteração, o modelo tem como consequência para os trabalhadores do sector

público, a fixação de objectivos quanto ao desempenho, uma vez que esta gestão pretende estabelecer metas. Com a formulação dos objectivos a atingir pelas actividades administrativas, pretende-se proceder à avaliação e ao aumento da responsabilidade, assegurando assim, a qualidade. O objectivo é aumentar a visibilidade económica da Administração Pública, tornando-a mais eficiente, esperando que a qualidade dos serviços melhorem, no sentido das expectativas dos clientes (Pitschas, 2003). Por seu lado, à medida que o Estado procura sintetizar a sociedade, vão aumentando as suas funções de regulação e interdependência sistémica, atingindo portanto, cada vez mais poder de orientação e selecção, ou seja, o Estado é tanto mais protagonista da modernização das relações sociais, quanto maior é a centralidade das suas acções (Mozzicafreddo, 1997). Nesse sentido, Gomes (2001) define as *principais características da nova gestão pública*, como sendo:

- A orientação para a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes;
- Os esforços para reduzir os custos de produção;
- A diferenciação do financiamento da aquisição e da produção de serviços;
- A aceitação da independência organizacional de unidades administrativas;
- A descentralização das responsabilidades de direcção;
- A introdução da avaliação do desempenho e dos resultados;
- A integração dos princípios de concorrência; e
- A flexibilização do emprego público.

A nova gestão pública não traduz a complexidade política em que actua. Não é simples medir o grau de satisfação da prestação de um serviço público, nomeadamente porque o acto de pagar é distinto do acto de receber a prestação de um serviço público, sendo não só distinto como desigual. Os contribuintes não participam todos com a mesma moeda e o conjunto de serviços públicos que requerem, ou não, são também eles distintos, por outro lado, a nova gestão pública procura a máxima eficiência, mas não inclui nela a prestação de contas, a transparência ou responsabilização, prevalecendo o seu foco nos ganhos de produtividade (Antunes, s.a.). Já a administração, está sujeita na sua acção aos princípios da legalidade, da conveniência, da viabilidade económica e da orientação para o bem público, os quais são a base e o fio condutor dos actos administrativos, distintos do fio condutor que rege a administração das empresas do sector privado.

As actividades de serviços de tipo empresarial, desenvolvidas pela Administração Pública, constituem sempre, uma gestão que, por mais que procure o bem comum, está sujeita à primazia do sistema jurídico, não lhes sendo possível actuar fora dele e com base em técnicas de gestão, logo, não é praticável controlar da mesma forma o sector público, como uma empresa do sector privado (Pitschas, 2003). Mozzicafreddo (2003) salienta *três problemas* que advêm deste sistema de privatizações e subcontratações:

- Em primeiro porque contribuem para obscurecer o princípio da prestação de contas quer dos resultados, quer da gestão dos recursos públicos;
- Em segundo, porque a introdução de agências e institutos independentes afectam os resultados e o controlo dos gastos, por um lado devido às várias entidades envolvidas com competências de auditoria, por outro devido à falta de clareza e limitação de responsabilidades;
- E o terceiro problema, diz respeito aos princípios organizativos e comportamentais do serviço público, que limita o controlo dos custos, o controlo das responsabilidades pelos actos administrativos e da prestação de contas, face a entidades imparciais.

Pitschas (2003), menciona que a nova gestão pública será uma ameaça aos valores culturais, que colocam o serviço ao interesse do público, uma ameaça nomeadamente porque se avizinha a incompatibilidade da gestão empresarial, com a uma ordem jurídica baseada nos direitos e susceptível de promover redistribuições injustas e arbitrárias. O que leva o autor, a sublinhar a necessidade de criar “novos” valores de serviço público. Para além da necessidade de novos valores, Mozzicafreddo (2003), apela à ética como procedimento e modelo de acção, apela à prestação de contas, à legitimidade e objectivação da responsabilidade. Gomes (2001), realça que qualquer esforço coerente para reforma da Administração Pública, deve ter em conta a pluralidade de funções e de formas de governança, desde o Estado burocrático, passando pelo *welfare state*, até ao presente, e tal pluralidade não é contraditória com a existência de um conjunto comum de valores que devem pautar a acção pública. De entre os valores, o autor nomeia a equidade, a imparcialidade, a justiça, a honestidade, a transparência, o rigor, a probidade, a estabilidade, a responsabilidade e protecção das minorias. É neste sentido que caminha a nova abordagem de serviços públicos que se segue.

#### **1.4 – NOVOS SERVIÇOS PÚBLICOS: EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E QUALIDADE**

Antes de mais, importa compreender o que se entende por serviços públicos e utilizando as palavras de Bilhim (2000), os serviços públicos fundamentam-se nas regras de solidariedade, de igualdade de tratamento e na concretização dos direitos sociais dos cidadãos, procurando dar resposta à satisfação dos seus direitos básicos. Vinculado à prestação dos serviços públicos, encontra-se o Estado, muito embora procure esbater a força desse vínculo, caminhando no sentido do reconhecimento da validade de serviços públicos, para efeitos de satisfação de necessidades colectivas individualmente sentidas. Este caminho, segue a via do abandono da ligação entre serviço público da exclusiva titularidade administrativa, com o intuito de um serviço melhorado e mais eficiente. É com base neste conceito que se edifica o novo modelo, isto é, a necessidade de obter uma Administração Pública mais profissional,

mais eficiente e mais sensível às condições e às mudanças externas, no interior de uma Administração Pública democrática, inteirada do princípio da organização profissional, numa estrutura organizativa revalorizada na tradição do serviço público, em virtude da acção colectiva e da esfera pública democrática (Mozzicafreddo, 2001a).

O modelo dos novos serviços públicos sugere uma mudança radical na promoção de um novo enfoque ao cidadão e à cidadania. Em primeiro e em contraste com a administração tradicional, sugere que os administradores tenham em atenção os cidadãos, compartilhem a autoridade, reduzam o controlo e confiem na sua eficácia e colaboração. Em segundo e em contraste com os *managerialist*, apela a uma maior eficiência e procura uma maior responsabilização. Portanto, um correspondente aumento de confiança por parte dos cidadãos, através do investimento por parte dos governos e dos administradores, apelando ao envolvimento dos cidadãos, o que passa pela tomada de consciência, que todos os cidadãos, podem e devem estar envolvidos na política pública (Denhardt e Denhardt, 2003).

O modelo weberiano, ainda que tenha sido desenvolvido noutra época e nouro contexto, não é desprezado, seguindo as palavras de Pitschas (2003), a burocratização da sociedade é o nosso destino e constitui-se ainda hoje como preciosa e indispensável. A burocratização deve ser alvo de uma adaptação às novas demandas da administração e moldada de acordo com o novo contexto legislativo, económico, social e cultural, possivelmente a nova Administração Pública do século XXI, seja uma questão ética e não um desafio para se tornar menos burocrática e mais empresarial.

Para Denhardt e Denhardt (2003) os novos serviços públicos procuram integrar os aspectos positivos dos modelos anteriores, agregando a gestão nas parcerias entre público, privado e terceiro sector, envolvendo os funcionários através do serviço público, defendendo uma liderança organizacional, participada por elementos internos e externos, prevalecendo a racionalidade estratégica e política. Esta nova visão de serviço público, segundo Bilhim (s.a.), apresenta um conjunto de preceitos que desafiam as visões anteriores e que assentam:

- Em servir os cidadãos e não o cliente, pois o interesse público deve ser o resultado do diálogo e da partilha de valores;
- Procurar o interesse público, através de uma construção partilhada do mesmo entre funcionários e dirigentes;
- Valorizar a cidadania e não a capacidade empreendedora, porque o interesse público é melhor garantido pela acção dos funcionários e cidadãos envolvidos;
- Pensar estrategicamente e actuar democraticamente, através de programas desenvolvidos de forma participada e em colaboração;
- Prestar contas, não como coisa simples, mas atendendo às leis, aos valores da comunidade, às normas de serviços e ao interesse dos cidadãos;

- Servir mais do que mandar, através de um estilo de liderança participada, valorizar as pessoas e não apenas a produtividade, ou seja, as organizações terão maior sucesso se actuarem em colaboração e em com base na partilha e no respeito.

Perpetua-se neste sentido e como linha orientadora dos novos serviços públicos, a demanda pela transformação das relações da Administração Pública com a sociedade, de forma a possibilitar a criação de uma nova cultura organizacional na perspectiva da receptividade do cidadão, baseada na participação, informação e colaboração. Esta nova cultura deve promover uma reforma regenerada, não somente na sua vertente de mudança das estruturas, mas também, na sua capacidade de modificar as atitudes e os comportamentos, dos funcionários e dos cidadãos em geral (Gomes, 2001). Dignificando os direitos e as preferências dos cidadãos, que têm cada vez mais peso opcional na definição do que é interesse geral (Mozzicafreddo, 2001b), na construção de um conceito de serviço público baseado na plena integração do cidadão e no discurso do interesse público, atendendo a que devemos colocar na linha da frente a democracia (Denhardt e Denhardt, 2003). Mas tal só será possível através de uma nova forma de entender o público, não como algo próprio do Estado, mas como algo que chama a participação do cidadão, que passa pela adopção de um compromisso moral por parte dos cidadãos enquanto membros de uma comunidade, por meio de uma obrigação de colaborar no bom rumo dos assuntos gerais. Mas que passa sobretudo, pela libertação do encantamento estatal, que nos leva a tudo esperar do Estado, em vez da luta e do esforço pessoal por conseguirmos os meios adequados à realização social (Moreira, 2002).

Tem havido uma reformulação dos mecanismos de direcção da sociedade, hoje são vários os grupos e os interesses que estão envolvidos no desenvolvimento e implementação da política pública, para a qual contribuiu a reconfiguração do *welfare state*, para um estado que já não desempenha por si só, todos os papéis da peça. Hoje há um mercado que abre novas questões de interesse público, há reformulações provenientes das tecnologias, que permitem ampliar o público e dota-lo de um maior acesso ao processo político. Actualmente, dá-se lugar ao que se apelida de *política em rede*, ou seja, empresas, sindicatos, organizações sem fins lucrativos, grupos de interesse, actores governamentais e cidadãos, constituem a principal arena na qual se concebe o jogo da política pública (Denhardt e Denhardt, 2003). Pelo que, a actual perspectiva do novo serviço público, derruba a superioridade da Administração Pública, ao mesmo tempo que promove o cidadão/cliente como ser histórico, ao lugar cimeiro da definição do interesse e do serviço público (Bilhim, s.a.), e está a evoluir no sentido de acompanhar os modelos organizacionais quanto aos princípios concorrenciais (Bilhim, 2000).

A reforma da Administração Pública encontra-se condicionada pelo contexto histórico, pela complexidade social e pela orientação do poder político das sociedades. As escolhas

colectivas e individuais dos cidadãos, em regime democrático, devem ser tomadas em linha de conta, quer em relação à reforma da Administração Pública, quer à legitimidade dos seus objectivos e funções a serem reconhecidas, pelos indivíduos que contribuem para o seu funcionamento (Mozzicafreddo, 2001b). No entanto, a indefinição quanto ao futuro do Estado, tem consequências nas perspectivas de reforma da Administração Pública, pois encontram-se “desvanecidas as utopias fagueiras, nebuloso o horizonte das prospectivas, restando ao Estado, ideologicamente, o terreno incerto do presente” (Gomes, 2001). Mas por mais incerto que seja, anuncia como precioso o enlace entre o Estado e o cidadão, pelo que, mesmo que esse futuro seja virtual, deve assentar na edificação de uma relação de abertura. Uma relação apoiada na confiança no trabalho realizado, na confiança no funcionário e no cidadão, na participação e contribuição para um sociedade melhor, na receptividade através da informação. É importante dar a conhecer uma administração aberta, participada e inclusiva e ainda, suportada em princípios éticos e morais onde se deve realçar cada vez mais, uma maior acuidade para com o cidadão.

### **1.5 – CIDADANIA: UM APELO À PARTICIPAÇÃO**

De acordo com Mozzicafreddo (1997), o conceito de cidadania, surge a partir da ideia de que os indivíduos são membros da comunidade política, portanto, têm capacidade para participar no exercício do poder político. Essa capacidade, aparece quando os indivíduos estão sujeitos à atribuição de um estatuto, enquanto entidades individuais em que se divide e se constitui a sociedade. Para Barbalet (1989), a cidadania permite definir os membros de uma sociedade, mas a cidadania é também e essencialmente, uma questão política e a sua prática contribui para o bem público. O autor refere ainda, que a cidadania pode ser descrita como participação numa comunidade, ou como a qualidade de membro dela, pelo que diferentes comunidades políticas dão origem a diferentes formas de cidadania. Para Granrut (1997), o conceito de cidadania abrange uma tripla dimensão: *jurídica*, porque estamos num Estado que dá aos indivíduos direitos e cria-lhes deveres; *sociológica*, porque confere aos indivíduos diferentes papéis sociais, quer no domínio profissional quer no domínio pessoal; e *moral*, porque implica ser sensível ao interesse geral e aceitar e tomar a sua parte.

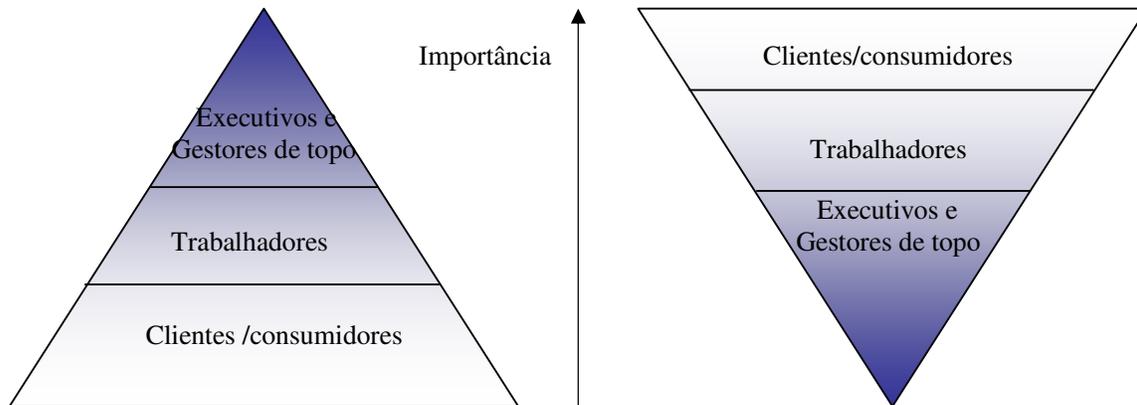
A atribuição aos cidadãos e às suas organizações de direitos ambientais e deveres de intervenção pública, veio contribuir para a renovação dos espaços de actuação da sociedade civil e por sua vez, impulsionar o alargamento do conceito de cidadania (Fonseca, 2003). Na Grã-Bretanha, a aposta na participação dos cidadãos fica a dever-se, em parte, ao advento de novas ideias de trabalho na política governamental, que conduziram à concepção de uma nova noção de cidadania, com características mais prestigiosas, sendo encarada como uma ideia

estratégica importante que fornece uma nova abordagem para o bem-estar e para os serviços públicos (Farrell, 2000).

O estudo levado a cabo por Farrell (2000), sobre a participação dos cidadãos na gestão dos serviços públicos, mais precisamente nos órgãos de uma escola, revela que a participação dos cidadãos na governação, é um assunto que está firmemente de volta à agenda pública na Grã-Bretanha. De tal forma, que veio promover a reelaboração do plano curricular das escolas, com a proposta por parte do governo, da introdução do ensino da “cidadania”, como essencial à educação do indivíduo. No entanto, o objectivo central do estudo de Farrel, era a criação de sistemas que integrassem representantes dos cidadãos na política, de forma a proporcionar-lhes uma oportunidade única para entrarem num sistema onde os órgãos da escola seriam compostos por cidadãos, profissionais e representantes políticos. Todavia, ainda que existisse a oportunidade dentro dos órgãos sociais para o desenvolvimento da cidadania, ao longo do artigo, a autora refere que a falta de suporte à participação dos cidadãos, leva a que estes não se encontram activamente envolvidos na gestão das escolas. Por seu lado, Fonseca (2003), defende que os cidadãos e as organizações da sociedade civil tornaram-se mais interventivos, no sentido de influenciarem os decisores políticos, mas concomitantemente, participam cada vez menos nos processos democráticos formais. Tais processos, reflectem-se nas taxas de abstenção nos procedimentos eleitorais, bem como na diminuição de confiança nos governos, pelo que a integração dos cidadãos no processo de governação, é uma forma de melhorar a eficiência e eficácia do serviço prestado e promover a legitimação do exercício do poder.

A melhoria dos serviços prestados, a modernização administrativa, deve contar também, com a integração dos contributos dos funcionários públicos, dos seus conhecimentos, interesses e perspectivas, devendo ser encarada como um processo de negociação, em que importa motivar os funcionários, dando-lhes a conhecer os benefícios da modernização (Teixeira, 2003). Esta modernização administrativa deve ter em conta a qualidade com que o serviço é prestado, o profissionalismo de quem se encontra no atendimento, que se reflecte nas suas atitudes, comportamentos, acessibilidade e flexibilidade, na confiança que transmite e na reputação e credibilidade que dá ao serviço que representa (Rocha, 2003).

O processo de reforma administrativa encara os cidadãos como clientes e como tal, interessados directos na qualidade dos serviços, o que significa que estes devem ser prestados de forma a agradar os cidadãos. A introdução de um modelo de qualidade nas organizações públicas, demonstra-se complexa, derruba completamente o modelo tradicional de autoridade e gestão pública, invertendo a pirâmide de controlo, exigindo um máximo de hierarquia e democratização, tal como se apresenta na figura 1.1.



**Figura1.1** – Pirâmide de controlo invertida

Fonte: Rocha (2003).

Esta inversão surge, porque os serviços prestados pela Administração Pública, não estão expostos ao mercado da concorrência e os seus consumidores não têm oportunidade para escolher um serviço de melhor qualidade. A gestão da qualidade é portanto, uma etapa da reforma da Administração Pública, que consiste na confrontação das organizações com os seus clientes, pressupondo um prévio esforço, no sentido da eficiência e da criação de um cenário próximo ao do mercado (Rocha, 2003).

Há necessidade de dar mais espaço e mais voz ao cidadão e reconhecer que a administração é capaz de fazer mais e melhor, tendo presente que cada organização tem pontos fortes que devem ser potencializados e pontos fracos que devem ser revistos e corrigidos. Apostar na administração é saber que o cidadão também é contribuinte e que não pode ser onerado com os custos de uma administração ineficiente, é reconhecer a qualidade como uma política de eliminação de erros, disfunções e irracionalidades, a qual viabiliza maior satisfação dos clientes internos e externos à organização e a utilização mais racional dos meios ao seu dispor (Corte-Real, 1995a). Há o desejo de melhor servir a sociedade e o cidadão, como missão essencial da Administração Pública, permitindo a cada funcionário, a cada agente a sua realização pessoal no seu próprio trabalho, porque tal é necessário a cada ser humano, porque a importância da administração no conjunto das actividades do país, obriga, a uma gestão rigorosa. O cidadão contribuinte não pode pagar qualquer preço pelos serviços a que tem acesso, tem de pagar o melhor preço e parte dessa responsabilidade repousa na gestão diária das organizações. As práticas da qualidade, traduzem assim, uma maneira mais estável de estar no mundo, por conseguinte, a realização de cada um é essencial a uma política de qualidade. Todas as moedas têm verso e reverso e também as dificuldades e os constrangimentos, encontram sempre uma outra face, que os transforma em energia positiva e capacidade de realização (Corte-Real, 1995c).

São várias as formas que permitem que a cidadania se desenvolva de um modo mais activo e mais dinâmico, mas por seu lado, o Estado também deve propiciar o *empowerment* e criar sinergias para desenvolver uma sociedade com um maior nível de bem-estar, quer social, político ou económico. Foi possível verificar em diferentes autores, que o modelo de relacionamento entre a cidadania e o Estado deve ser baseada em determinados conceitos. Mozzicafreddo (2001b), refere que as condições necessárias à implementação de melhorias no funcionamento da Administração Pública e de orientação para a cidadania, passam pela *qualificação* dos recursos humanos, com sistemas de *motivação e recompensas* pelo desempenho, o que exige uma alteração dos comportamentos dos agentes, nomeadamente dos quadros superiores. O autor refere ainda que há necessidade de preparar a administração para o diálogo com os cidadãos e por outro lado, que só é possível melhorar a administração com investimento e não com a redução de custos. Barbalet (1989), também refere que a cidadania enquanto participação igualitária numa comunidade, é o meio de alcançar a *integração social e política*, quer pela aceitação de valores quer pela negação de desigualdades e ainda, que a cidadania tem um papel na integração da sociedade, porque tem uma importância distinta para a participação na vida social. Pelas palavras de Corte-Real (1995b), a filosofia de acção passou a centrar-se no cidadão-cliente, considerando a missão de serviços primordial, coloca a ênfase na melhoria do serviço público, através da *informação* aos utentes, no acolhimento do cliente de forma digna, diminuindo os prazos e o tempo das respostas. Através da simplificação dos procedimentos, da valorização e qualificação dos funcionários, da melhoria na comunicação com a sociedade, por intermédio de incentivos à participação dos cidadãos e agentes económicos, o processo de mudança transforme a sua força crítica, em energia positiva na melhoria dos serviços públicos e no caminho da inovação desejada.

Para Carneiro (2003), a *confiança* aparece como uma condição mágica para um novo modelo qualitativo, que seja capaz de superar a desconfiança do modelo tradicional que, numa situação profunda, leva o cidadão a exigir que as despesas e as receitas do Estado, estejam equilibradas. É importante desenvolver uma relação de confiança, do cidadão contribuinte para com o Estado e a Administração, enquadrada pelo exercício dos *media*, de informar o público e servir de intermediário entre a Administração e os cidadãos, promovendo a prestação de contas e canalizando a opinião dos cidadãos. Esta relação, deve também, ser baseada na educação dos cidadãos, os quais, tendo maior conhecimento, efectuem mais exigências e exercem maior controlo sobre a acção do Estado. A relação deve ser recíproca e incumbe ao Estado o dever do empenho no apelo à participação, tirando partido da relação de abertura que estabelece com os cidadãos, deve apoiar-se num governo que pensa no desenvolvimento da democracia e na qualidade de vida dos seus cidadãos (Carneiro, 2003). Esta ideia é partilhada por Sigmund (2003) que apela também a um nível de

representatividade em termos não só quantitativos mas também qualitativos, ou seja, uma representatividade capacitada para participar de forma competente e eficaz nos processos de formação de opinião.

Gomes (2003), traz também uma ideia-chave, que contribui para a mudança progressiva dos modelos burocráticos para modelos gestionários, a *receptividade face ao cidadão*, da qual se espera através da comunicação pública, que seja dado a conhecer os serviços prestados pela Administração à colectividade, conferindo-lhe visibilidade, criando uma imagem positiva e credível referente à sua actuação. A autora refere ainda, que as três formas de relacionamento entre a Administração e os cidadãos, identificadas pela OCDE<sup>1</sup>, são a informação, a consulta e a participação, mas numa sociedade com pouca tradição em participar nos assuntos públicos, não é suficiente garantir o direito de acesso à informação, importa adoptar uma política proactiva de difusão de informação e promover uma democracia aberta e participada. Moreira (2002), explica que a abertura das sociedades e a dinâmica de mudança organizativa das instituições, abriu mais espaço à actuação da pessoa e à descoberta de que os comportamentos humanos não se podem reger por normas mecânico-reducionistas, mas sim por *princípios étnicos* que geram certeza, transparência e legitimação, tanto na actuação institucional como na pessoal. Constitui-se, portanto, a necessidade de recuperar a ética, o que pressupõe centralizar novamente o cidadão e os direitos humanos. É importante que a Administração Pública e a política, sejam efectivamente funções ao serviço do interesse geral e que os poderes e organismos públicos, operem em função das necessidades colectivas, tendo como referência central o cidadão.

Por seu lado, Lorthiois (2003), refere que para um diálogo entre o Estado e os cidadãos, é necessário que o Estado encoraje uma relação de confiança, entre a administração e o cidadão, que reconheça aos cidadãos as suas capacidades e preveja espaços de liberdade de forma a permitir lançar a criatividade e deixar fluir as ideias. É necessário valorizar os empreendedores sociais e introduzir critérios étnicos e democráticos, para que a cultura possa funcionar com base em finalidades e valores distintos. Neste segmento, Gomes (2001), defende que a reforma da Administração Pública, deve ter em conta a existência de um conjunto de valores, que devem pautar a acção política, tais como, a equidade, a imparcialidade, a justiça, a honestidade, a transparência, o rigor, a probidade, a estabilidade, a responsabilidade e a protecção das minorias. Os autores, referem que só estes valores, em algumas situações, permitem optar de forma correcta por uma pressão ideológica mais forte e capaz de elevar a especificidades do serviço público.

Granrut (1997) diz que há cinco fenómenos que modificaram o Estado e fizeram evoluir a sua produção para com os cidadãos. O primeiro resulta do tempo, que se traduz em

---

<sup>1</sup> OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico.

mecanismos, regras que colocam o tempo histórico em mudanças políticas e dão um novo ritmo de actividade à classe política, onde o Estado é obrigado a dar a palavra aos cidadãos. O segundo, provém da mudança sobre o tradicional modo do Estado decidir e a sua Administração gerir, dada a existência de reivindicações e a necessidade de equilíbrio social. O terceiro fenómeno reporta-se às mudanças relacionadas com a entrada na União Europeia. O quarto é entendido pelas mudanças relativas a um fenómeno que era conjuntural e passa a estrutural, porque o Estado é visto como um prestador de serviços ao qual se exige cada vez mais. E por último, o fenómeno que se remete para as mudanças que advém da cibernética, da mediatização da informação, da mundialização do sistema de conhecimento e que fazem pressentir uma mudança radical nos serviços, no cidadão e no poder político.

A relação do Estado e dos cidadãos, está cada vez mais próxima, devido às novas tecnologias da informação, aos computadores, à informática, às redes, à Internet, todos estes conceitos vêm estimular o diálogo, encurtar as distâncias, democratizar informações e expandir as relações humanas, permitindo criar espaços e comunidades virtuais (Vidigal, 2003). Ainda que esta nova forma de relacionamento seja deverás diferente, mais impulsionadora da participação, deve ser assente numa base de afeição, atenção e delicadeza porque o cidadão faz parte desta grande família que constitui a nação, que constitui o Estado.

É em virtude do cidadão e mais precisamente da comunidade do Instituto Superior Técnico, desde os alunos aos professores, dos funcionários aos visitantes, que surge a preocupação na sua integração e participação e a ideia de desenvolver uma recepção virtual. Quanto mais elevada é a qualidade do serviço, mais apelativo se torna e maior o desejo de participar, de intervir e integrar e é com os olhos focalizados nesta ideia, que se irá proceder à melhoria da qualidade do serviço prestado na recepção do Instituto Superior Técnico. Uma recepção alicerçada nas novas tecnologias da informação e comunicação, que apostando na orientação e na divulgação da informação, uma recepção que saiba acolher com supremacia, que transmita em boa parte, aquela que é a imagem da escola e que seja considerada como uma porta aberta ao conforto, à satisfação e ao conhecimento da escola.

## **CAPÍTULO 2**

### **AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO E A RECEPÇÃO VIRTUAL**

---

Dedicado ao projecto em si, o segundo capítulo desenvolve-se centrado na recepção virtual, e suporta-se numa abordagem às tecnologias da informação e comunicação, como um dos vértices indispensáveis à modernização administrativa e que promove a simplificação, a rapidez e a desburocratização. Um vértice que se encontra a favor do cidadão e que conduz ao seu envolvimento com a Administração. Vértice igualmente indispensável ao planeamento da recepção virtual que será apresentada após a sua contextualização, o Instituto Superior Técnico e a exposição das razões que conduzem ao aperfeiçoamento isto é, das necessidades sentidas que levaram ao planeamento de um melhor serviço de recepção.

#### **2.1 – AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO E A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA**

Sociedade de informação, sociedade de vigilância, sociedade da comunicação, sociedade em rede, sociedade globalizada. Podemos encontrar todas estas designações, tanto na reflexão de especialistas, como no discurso da maioria dos órgãos de informação. O que parece unir todas estas tentativas de caracterização das sociedades contemporâneas, é a ideia de que, as tecnologias da informação e comunicação e os seus conteúdos representam hoje, um elemento central para a evolução social, económica e cultural dos cidadãos (Sampaio, 1999). O aparecimento e a propagação da Internet veio estimular diálogos, encurtar distâncias, democratizar informações e expandir as relações humanas, permitindo a criação de espaços e comunidades virtuais, que seriam impensáveis, num mundo que parecia caminhar para o individualismo. A Internet promove o agrupamento das pessoas através da comunicação, ultrapassando as barreiras do espaço e do tempo e os cidadãos, estão cada vez mais abstraídos do seu sentido geográfico. O computador abriu a porta a uma nova sociabilidade, desenvolvida num espaço partilhado por todas as culturas e singularidades e que não é, propriedade de ninguém (Vidigal, 2003).

Toda a sociedade requer uma certa ordem, uma política que forneça aos seus membros um esquema de interpretações e compreensões, ou seja, uma grelha com a interpretação do real, de forma a responder às necessidades dos participantes, fornecendo sobre si mesma e sobre o mundo exterior, uma imagem de coerência e de inteligibilidade. Para assegurar a ordem na sociedade, é necessário manter as relações sociais, comunicar, emitir e receber

informação (Chevallier, 1994), nesse campo, as tecnologias da informação e da comunicação, adiante designadas por TIC, são vistas como agentes transformadores da sociedade, como um elemento promissor e fundamental para a melhoria das nossas vidas. E a Internet, sendo a TIC mais rápida, permite a comunicação de muitos para muitos, através do contacto instantâneo global e da utilização da rede, como estrutura de comunicação base, que possibilita receber, alterar e redistribuir informação. Com o aparecimento dos novos *media* electrónicos, as pessoas têm ao seu dispor um meio mais fácil e menos dispendioso, para trocar informação numa base local, nacional ou global. Assim, torna-se compreensível que a chamada crise do Estado-nação, da democracia, e da participação política nas sociedades contemporâneas, veja a Internet como um contributo para minorar essa crise (Cardoso *et al*, 2005a).

A sociedade em rede caracteriza-se, em todos os contextos culturais, por ser um incremento substancial do nível de autonomia dos indivíduos e da sociedade civil, face às instituições do Estado e às grandes empresas. Facto que decorre, fundamentalmente, dos processos sociais de crise de legitimidade das instituições políticas e do mundo dos negócios, mas também, da falta de afirmação da individualidade pessoal, como valor fulcral no estabelecimento de normas sociais, da diminuta expressão de identidades colectivas a diferentes níveis, mais do que, da evolução tecnológica em si mesma. Atendendo à mobilização colectiva salientam-se dois perfis, o dos utilizadores de Internet e o dos não utilizadores. Os utilizadores acreditam que é possível influenciar as decisões políticas e os acontecimentos mundiais, posicionam-se como mais interventivos política e socialmente e consideram, que o uso da Internet, pode ainda ajudar no contacto entre cidadãos e a Administração Pública e/ou os Órgãos de soberania (Cardoso *et al*, 2005b).

De acordo com a UMIC e INE<sup>2</sup> (2006), a Administração Pública é um sector importante de observação, quando se analisa a sociedade da informação, dado o seu peso nas organizações do país, a relevância da sua modernização tecnológica e a adopção de novos serviços para os cidadãos e empresas. A sociedade da informação tem sido um instrumento promotor da reforma, tem impulsionado, em muitos casos, o desenvolvimento de boas práticas, uma maior aproximação e uma melhoria da relação do cidadão com a administração, o aumento da eficácia dos serviços prestados, a racionalização das ferramentas de gestão pessoal e institucional. Mas, como refere a UCPT<sup>3</sup> (2005), todo este crescimento e aperfeiçoamento, requerem acompanhamento e conhecimento da utilização das TIC, no quadro dos organismos da Administração Pública. A Administração Pública tem a

---

<sup>2</sup> UMIC - Agência para a Sociedade do Conhecimento - um organismo público português que tem como missão, coordenar as políticas para a sociedade da informação e mobilizá-las através da promoção de actividades de divulgação, qualificação e investigação. INE – Instituto Nacional de Estatística – tem como missão produzir e divulgar informação estatística oficial.

<sup>3</sup> UCPT - Unidade de Coordenação do Plano Tecnológico - o Plano Tecnológico procura promover o desenvolvimento e reforçar a competitividade do país, através do conhecimento, da tecnologia e da inovação.

oportunidade de reinventar e reorientar a sua prática, para novas comunidades de serviços públicos, mais perto das necessidades e do quotidiano dos cidadãos, permitindo fomentar ou reabilitar a democracia e a cidadania activa, desde que salvaguardados os constrangimentos de acessibilidade de uma sociedade, ainda fortemente dividida, por estes novos poderes (Vidigal, 2003).

A cibercultura proporciona aos indivíduos fisicamente distantes, uma nova interacção através de diálogos escritos em tempo real e em simultâneo, mas com flexibilidade e diferimento no horário. São estes fluxos de mensagens e de imagens que constituem o encadeamento da nova estrutura social (Vidigal, 2003), estar ligado à Internet é cada vez mais uma condição indispensável, tanto para a educação e desenvolvimento das pessoas, como para as regiões e países (Cardoso *et al*, 2005b). É natural, que à medida que a Internet ingressa em áreas do mundo e sectores da população com recursos mais baixos, o seu ritmo de difusão diminua. Se não se fomentarem políticas públicas nacionais e internacionais que incentivem o uso da Internet, promovendo a produção de conteúdos úteis de infra-estruturas adequadas a baixos custos, vai continuar a existir uma diferença significativa entre quem se encontra ligado e quem não se encontra, seja por falta de capacidade, seja por falta de incentivos. A situação da desigualdade educativa e cultural pode agudizar-se com a desigualdade tecnológica, onde se encontra o potencial da informação e da comunicação da humanidade (Cardoso *et al*, 2005b).

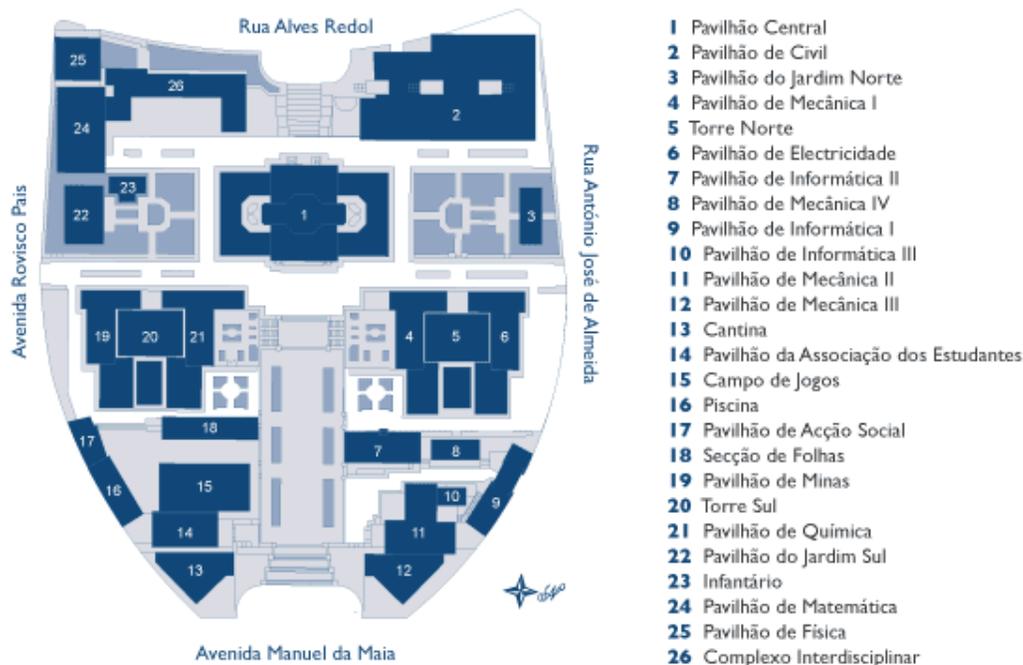
Cardoso *et al* (2005a), refere que Hagen, baseando-se no conceito de tecnologia e nas formas de democracia, propõe três tipos de democracia electrónica. A primeira a *teledemocracia*, um modelo de uso das redes de computadores, como a internet, cujo objectivo é fortalecer a democracia, promover a prestação de informação, a possibilidade de discutir temáticas e de votar através da comunicação mediada por computador (adiante designada de CMC). A *ciberdemocracia*, que nasce da criação de comunidades virtuais e através destas de novas formas de comunidades físicas, segundo este modelo os negócios e os indivíduos devem promover o uso da CMC, permitindo formas de governo descentralizadas e autogeríveis, não contempla a votação mas a discussão e promoção da actividade política. Por fim a *democracia electrónica*, um modelo que procura a melhoria das instituições democráticas através da CMC, que permite uma melhor procura e melhor acesso à informação sobre os governos, pode contribuir para a deliberação política, baseada na opinião dos cidadãos e trazer novos sentidos de pertença ao eleitorado. Este modelo encara a CMC como uma forma de resolver os problemas de apatia e participação, que permite baixar os custos de comunicação e organização, dando mais poder à sociedade civil na sua relação com o Estado (Cardoso *et al*, 2005a).

Atendendo à diversidade e divergência entre as opiniões sobre as teorias da Internet e da democracia, Simões (2005) divide os autores dessas opiniões em dois grupos, os *ciberoptimistas*, e os *ciberpessimistas*. Os primeiros sugerem que as TIC possuem a capacidade de salvar as tendências cívicas mais apáticas, e que a informação disponível na Internet permite ao público tornar-se mais conhecedor dos assuntos políticos, e ser mais organizado na expressão dos seus pontos de vista. Os *ciberoptimistas* são aqueles que utilizam o correio electrónico, listas de discussão on-line, chats e são mais activos na mobilização em torno de assuntos das suas comunidades. Os que não partilham esta visão positiva da utilização das TIC, são os chamados de *ciberpessimistas*, que apesar de acreditarem que a Internet irá reforçar os padrões de comunicação política e participação democrática existentes, acreditam também, que pode aprofundar o fosso, entre os já participantes activos e os mais apáticos, no interior do processo de participação. Contrapondo esta ideia, Magalhães (2002) - encontrando-se do lado dos *ciberoptimistas*, defende que a comunicação instantânea de conteúdos, propicia programas e iniciativas tendentes ao uso da Internet como “arquivo aberto”, acessível a qualquer hora, dando corpo ao ideal de uma democracia informativa. O autor refere também, a propósito da democracia, que as reformas electrónicas visam superar deficiências, tais como a crise de relacionamento entre os titulares da soberania popular e os representantes eleitos, as desigualdades no acesso à informação e à intervenção na tomada de decisões políticas, a proliferação de factores de conflito e de tensão social entre outras.

## 2.2 – CONTEXTUALIZAÇÃO DA RECEPÇÃO VIRTUAL

Desde a sua criação no ano 1936/37, o IST não parou de crescer, actualmente, oferece mais de 20 cursos de licenciatura, frequentados por cerca de 9000 alunos, ao nível da formação pós-graduada, já abrange mais de 1500 alunos que se distribuem por 26 áreas de doutoramento e diversos programas de terceiro ciclo. Esta ampla oferta de formação de recursos humanos, só é possível devido ao corpo docente que inclui mais de 760 doutorados e a uma organização eficiente dos serviços, com o apoio de um forte corpo de funcionários (IST, s.a).

O *campus* dispõe hoje de um conjunto de infra-estruturas (como se pode verificar na figura 2.1), que contribuem para a qualidade do ensino, onde se incluem espaços que facilitam o desenvolvimento de actividades extra-curriculares, proporcionando um verdadeiro ambiente universitário onde se estimulam as capacidades de estudantes, docentes e funcionários. A vivência no IST fomenta também as actividades de investigação e desenvolvimento e um conjunto de actividades complementares, tais como, a promoção de conferências, seminários ou colóquios de carácter científico, actividades de carácter cultural, assim como, a realização de exposições de artes plásticas, de peças de teatro, de ciclos de cinema, entre outros.



**Figura 2.1** - Mapa do IST, *campus* da Alameda

Fonte: Instituto Superior Técnico (s.a.).

O IST é composto por onze unidades académicas, mais de trinta centros, laboratórios e institutos de investigação, desenvolvimento & inovação. Conta também, com os serviços académicos que se dividem ao nível da Graduação e Pós Graduação, com os serviços de gestão e recursos pedagógicos e científicos, onde se incluem as diversas bibliotecas, o centro de informática, o gabinete de organização pedagógica, o gabinete de multimédia e e-learning e a editora. Os serviços de relação com o exterior, onde encontramos o gabinete de licenciamento de tecnologia, o gabinete de relações públicas e o gabinete de relações internacionais e a gestão do museu. Existe ainda a direcção financeira e a direcção técnica, ambas compostas por três áreas e sete núcleos e a direcção de recursos humanos organizada com uma área e três núcleos. No IST existem ainda, as assessorias e gabinetes de apoio, como a assessoria ao conselho directivo, o gabinete de apoio Jurídico, o gabinete de estudos e planeamento e o gabinete de auditoria interna. Toda esta estrutura é dirigida pelos órgãos de gestão da escola, onde encontramos o Presidente e o Conselho de Escola, a Assembleia de Escola, o Conselho Consultivo e os Conselhos Científico, Pedagógico e de Gestão.

Tendo em conta a dimensão do *campus*, os serviços e o número de pessoas que diariamente frequentam este espaço, pensou-se em aperfeiçoar os serviços de recepção e informação. O termo serviços de recepção surge no plural porque o IST conta com várias

recepções. A maioria dos pavilhões dispõe de um serviço de recepção. Cada serviço de recepção é direccionado para as questões respeitantes ao próprio pavilhão e não tanto, para a pluralidade do *campus*, à excepção do serviço de recepção do pavilhão central, que responde a todas as questões e informações na sua globalidade. Os serviços de recepção são assegurados por funcionários do IST, ainda que possam contar com o auxílio dos membros de uma empresa de segurança privada.

### 2.3 – A RAZÃO DA MUDANÇA

O IST tem vindo a melhorar nos dois últimos anos a sua sinalética. Foram colocadas nas ruas internas do *campus* da Alameda várias placas indicadoras com os nomes dos pavilhões e no interior dos edifícios, também foram renovadas as placas das portas com as designações dos serviços, salas, laboratórios ou outros. No entanto, importa referir, que o facto de alguns pavilhões se encontrarem geminados e com passagens interiores, facilmente imperceptíveis, dificulta a direcção do percurso que se deve efectuar para chegar ao destino pretendido. Para quem ainda não está familiarizado com as designações das salas, compostas por letras e números, correspondendo a letra a um pavilhão e o número ao respectivo piso e/ou número da sala, encontra algumas dificuldades na sua localização, bem como, quem procura por um funcionário sem saber a que departamento, secção ou serviço pertence.

A razão da mudança prende-se exactamente com a prestação de um serviço de recepção mais informativo, que abranja outras vertentes tais como a indicação, dentro de cada pavilhão, da localização das salas de aula, gabinetes, laboratórios, serviços ou outros, isto é, a identificação de todos os espaços que se podem encontrar dentro de cada pavilhão. E abranja também a simplificação na identificação das pessoas, das equipas de trabalho e dos contactos, de modo a que possa facilitar a mobilidade e promover uma maior harmonia.

Antes demais, torna-se importante compreender o que se entende por recepção e de acordo com o dicionário de língua portuguesa<sup>4</sup>, recepção “é um lugar situado à entrada de uma empresa ou estabelecimento, onde se recebem os seus visitantes, onde se prestam informações e recepcionar, é o acto de receber, acolher e atender alguém, de captar e entender mensagens”. Na recepção central do IST, as tarefas prestadas passam nomeadamente pela recepção e encaminhamento de visitantes, proporcionar respostas a questões de âmbito geral sobre a instituição, identificar e encaminhar para determinados locais e/ou pessoas, atender chamadas telefónicas e reencaminhá-las. Neste sentido, a recepção presta o primeiro contacto com o cidadão e a forma como este é atendido, vai moldar o “rosto” que constrói sobre a instituição.

---

<sup>4</sup> De acordo com o dicionário de língua portuguesa contemporânea, do Instituto de Lexicologia e Lexicografia da Academia das Ciências de Lisboa, 2001.

A dimensão do IST é uma das razões que possibilita o desenvolvimento deste projecto. Todavia, são várias as situações detectadas que carecem de melhoria e que levaram à reflexão sobre a necessidade de proceder ao aperfeiçoamento e modernização deste serviço, entre elas enumeram-se as seguintes:

- Simplificar a localização e indicação de determinado lugar;
- Fornecer mais informação sobre os serviços e contactos;
- Dotar a recepção de informação no âmbito de conferências ou seminários;
- Melhorar o encaminhamento prestado aos participantes;
- Enriquecer o serviço através da prestação de informações em língua inglesa;
- Alargar o horário de funcionamento.

Tendo em conta as situações a aprimorar e a necessidade de responder melhor às exigências dos nossos dias, torna-se importante prestar um serviço de recepção mais informativo e inovador, que possa responder de forma simples e rápida às várias questões colocadas ao serviço de recepção. Considerando a existência e a proximidade da generalidade dos cidadãos para com as novas tecnologias, a recepção virtual vai procurar alienar a prestação de um serviço de recepção, com as novas tecnologias da informação e comunicação, num mundo virtual. Este conceito de virtual leva-nos até uma quase realidade, a um mundo ou uma categoria tão verdadeira como a real. De acordo com o dicionário de língua portuguesa<sup>5</sup>, o virtual “existe como potência ou faculdade mas sem exercício ou efeito prático”. Inerente ao virtual, surge a nova expressão de cidadania digital que designa, por sua vez, uma nova forma de vivenciar experiências humanas, a partir de novas dimensões de sociabilidade e de acesso a um computador com Internet. Testa (2007) refere, que a cidadania digital é uma nova dimensão social e política, que cria uma nova forma de ser e que se qualifica pelo acesso autónomo ao mundo virtual e a toda a sua complexidade, assim como, à participação na vida comunitária digital.

Desta forma, como complemento da vertente virtual, temos também as questões inerentes à cidadania, porque este espaço é um espaço público concebido por e para os cidadãos, pelo que “imperam a melhoria da qualidade dos serviços públicos porque há um compromisso com o cidadão, o cidadão é o tema central da Administração Pública portuguesa e é o centro das actividades e dos serviços e o juiz da qualidade” (Corte-Real, 1995a). Deve conceder-se lugar ao elemento social da cidadania, que é constituído pelo conjunto de direitos de bem-estar económico e social, não apenas à capacidade de se executarem os direitos de cidadania, mas nomeadamente à possibilidade de atribuição de recursos e capacidades

---

<sup>5</sup> De acordo com o dicionário de língua portuguesa contemporânea, do Instituto de Lexicologia e Lexicografia da Academia das Ciências de Lisboa, 2001.

necessárias ao exercício desses direitos (Mozzicafreddo, 1997). É esse o objectivo da recepção virtual que se apresenta de seguida.

#### 2.4 – RECEPÇÃO VIRTUAL NO INSTITUTO SUPERIOR TÉCNICO

Para além das situações a aperfeiçoar, no que diz respeito à identificação e localização de espaços, a recepção virtual surge pela conjugação de vários exemplos, entre eles, o Metro de Paris, que apresenta um sistema de pesquisa que permite, através da identificação da estação de partida e da estação de chegada, delimitar todo o percurso a efectuar. O sistema do Metro de Paris, para além de estar disponível na Internet, permite definir um percurso, indicando as linhas, as estações em que se deve proceder à transferência de metro, os locais com as acessibilidades no caso de pessoas com reduzida mobilidade e ainda, as ligações a outros transportes públicos.

Outros exemplos foram as apresentações de alguns hotéis através de fotografias a 360 graus, que permitem conhecer um espaço na sua quase totalidade, como um quarto, uma recepção ou uma sala, o exemplo *The Royal College of Radiologists*, que apresenta uma recepção virtual diferente num espaço de pequena dimensão, que nos faz seguir até ao destino por meio da indicação de setas. Também os modelos dos sistemas de localização de lojas disponibilizados nas grandes superfícies comerciais, bem como o sistema GPS, se constituíram como fontes, para o desenvolvimento da recepção virtual. E ainda, a apresentação de um trabalho final de curso, com o tema secretaria virtual, elaborado por Cruz (2008). E são estes exemplos e a troca de ideias com professores e colegas, que dão lugar a este projecto da recepção virtual, projecto que se espera colocar em prática com a ajuda do Centro de Informática do IST, com os alunos de informática e de arquitectura.

A recepção virtual estará disponível por meio de um monitor digital, que deverá ser colocado à entrada de cada pavilhão, com a respectiva indicação – recepção virtual, semelhante a um terminal do Multibanco. A página inicial da recepção virtual sempre que estiver suspensa deve apresentar escrito em letras destacadas Bem-vindo ao IST - Welcome to IST. Quando activa apresenta na parte superior, o logótipo do IST, a designação de recepção virtual e uma barra onde deve passar informação relevante para o dia ou para a semana, ao lado esquerdo da barra, aparecem os seguintes símbolos   de modo a seleccionar o idioma a apresentar pela recepção virtual. Poderiam ainda figurar outros idiomas, mas não se considera relevante porque toda a comunidade do IST tem conhecimentos se não das duas, de uma das línguas a seleccionar. Logo abaixo da barra, aparece o menu, composto pelas notícias, a agenda, os serviços, a pesquisa, a navegação orientada e as sugestões e

reclamações. E no campo principal visualiza-se o mapa do IST com a respectiva legenda dos edifícios e de outros espaços que o compõem, tal como se segue na figura 2.2.



**Figura 2.2** – Recepção virtual, página inicial  
Fonte: (referente ao mapa) Instituto Superior Técnico (s.a.).

Para percorrer cada um dos itens do menu, o utilizador deverá arrastar o respectivo indicador (seta) até ao campo desejado e clicar, de forma a visualizar a informação disponibilizada, podendo ainda, arrastar a página para cima ou para baixo, consoante a necessidade e a quantidade de informação. Uma vez que se trata de um monitor táctil não será necessária a utilização de periféricos de entrada (rato, ou teclado). Sempre que for preciso escrever, aparecerá automaticamente no monitor um teclado táctil que permite introduzir informação. De seguida far-se-á uma descrição de cada um dos itens do menu. Note-se, que esta e outras figuras, que serão apresentadas nas páginas que se seguem, procuram demonstrar a projecção das ideias sobre os conteúdos das páginas da recepção virtual, pelo que, podem e devem ser melhoradas, nomeadamente por técnicos e profissionais.

## Notícias

O campo das notícias será dedicado ao destaque e divulgação de notícias tais como, a atribuição de prémios e elaboração de protótipos de reconhecido mérito, publicações, patentes, aos resultados do SIQUIST (sistema integrado da qualidade do ensino no IST), entre outras notícias de interesse relevante para divulgação à comunidade escolar. As quatro notícias mais recentes aparecem destacadas, tal como se pode observar na figura 2.3. Abaixo das notícias de destaque serão listadas as notícias do corrente mês pela data e pelo título, posteriormente o histórico mensal do corrente ano, e por fim, o histórico anual, com a possibilidade de abrir quer o ano, quer o mês e visualizar por dias as respectivas notícias.

**Notícias**

**PRÉMIOS AOS MELHORES ESTUDANTES UTL / SANTANDER TOTTA**

Se pretendes concorrer ao concurso "Prémios aos Melhores Estudantes UTL/Santander Totta", que visa distinguir os estudantes que se destacaram no contexto da sua formação global, nas vertentes científica, académica, cultural e cívica, podes entregar a tua candidatura até 4ª Feira, dia 8 de Setembro, no conselho Directivo do IST.

Para mais informação *clica aqui*.

**CONVITE À ÚLTIMA AULA DO POF. LUÍS LOPES DA SILVA**

Convidam-se todos os interessados a assistir à última aula do Prof. João Carlos Lopes Simões, intitulada,

**"Ferramentas de Gestão para a Integração de Pessoas Deficientes na Indústria"**

A aula terá lugar a 30 de Setembro de 2009, pelas 17h30mn no Grande Anfiteatro do Centro de Congressos do IST.

**4 PRÉMIOS PARA A LMAC**

A Fundação Gulbenkian atribuiu bolsas de mérito do programa **Novos Talentos em Matemática** aos seguintes alunos da Licenciatura em Matemática Aplicada e Computação:

Ana Maria Diniz Teles Moreira (2º ano)  
Edgar Martins Costa Dantas (2º ano)  
Pedro Miguel Marques Ramalho (1º ano)  
Pedro Lucas Antunes (3º ano)

**ROBÔ DE SALVAMENTO**

Nos corredores da torre norte anda um robô, a treinar para conseguir brevemente auxiliar a protecção civil em tragédias como a que se abateu sobre as torres do World Trade Center, em Nova Iorque.

A responsabilidade do projecto é da Coordenação do Laboratório de Controlo Inteligente.

**Figura 2.3** – Recepção virtual, página das notícias

Para percorrer toda a página e visualizar o histórico das notícias por mês e por ano, basta arrastar o botão da barra lateral direita. Determinadas notícias encontram-se mais desenvolvidas em páginas próprias para as quais se estabelece ligação, nestes caso deve o utilizador, sempre que seja do interesse, abrir a respectiva ligação. Para voltar à página inicial dever-se-á tocar no símbolo  e para regressar à página anterior, no símbolo .

## Agenda

Na página referente à agenda do IST consta informação sobre:

- Seminários, congressos, conferências, palestras, exposições e outros eventos de interesse à população escolar a decorrerem no IST, a sua designação, data, hora e localização;
- Provas de Doutoramento, Mestrado e outras, sua designação, elementos que a constituem, a data de realização, a hora e a localização;
- Outras actividades extra-curriculares tais como torneios e arraiais;
- Actuações do grupo de teatro e do grupo de cantares do IST.

À semelhança das notícias, a página da agenda apresenta as quatro informações mais recentes, tal como segue na figura 2.4, seguidas da lista com as informações da agenda por títulos e por dias referentes ao corrente mês, o histórico mensal do ano e por fim o histórico por anos.

The screenshot shows the IST Agenda page with a blue header and a white background. The title 'Agenda' is in a large blue oval. Below the title are two navigation icons: a home icon and a refresh icon. The page is divided into four event cards, each with a blue header and white text. The first card is for 'MOJO - MOSTRA DE JOGOS IST', the second for 'SEMINÁRIO: INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS', the third for 'PROVA DE MESTRADO EM CONSTRUÇÃO', and the fourth for 'FEIRA DO LIVRO USADO'. Each card contains a brief description, a date, and a location. The page also features a vertical scrollbar on the right side.

**MOJO – MOSTRA DE JOGOS IST**  
Eles **v**iram como se faz. Eles **a**prenderam a fazer. E agora, eles **m**ostram o que fizeram.  
**Vem Experimentar!**  
Os alunos da Área Aplicacional de Jogos e Simulação do IST, estão na Quinta-feira, dia 16 de Setembro, no átrio central, entre as 10h e as 16h à tua espera.

**SEMINÁRIO: INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**  
Queres saber como podes levar o teu projecto além fronteiras? Que apoios existem?  
Estas e outras questões poderás ver respondidas no Seminário sobre Internacionalização de Empresas!  
A entrada é livre, aparece!  
Local: IST-Taguspark, anfiteatro A5  
Data: Quarta-feira, dia 20 de Setembro às 13h00.

**PROVA DE MESTRADO EM CONSTRUÇÃO**  
Tema: "Viabilidade Técnico-Económica de Construções de Madeira em Portugal"  
Licenciado: Vítor Manuel Torres Ferreira  
Local: Anfiteatro PA-3, Piso - 1 do Pavilhão de Matemática  
Hora: 11:30H

**FEIRA DO LIVRO USADO**  
A próxima edição da Feira do Livro Usado, decorrerá nos dias 25, 26, 29 e 30 de Setembro e ainda no dia 1 de Outubro. Para quem está interessado em vender livros, as entregas dos mesmos podem ser feitas a partir de 20 de Setembro até ao último dia da Feira, no balcão da Biblioteca  
Local: Átrio do pavilhão central do IST-Alameda  
Horário: 9:00h às 17:00h

Figura 2.4 – Recepção virtual, página da agenda

## Serviços

Ao abrir esta página encontra-se a designação de todos os serviços do IST, por extenso e com a sigla pela qual é conhecido. Ao abrir cada um dos serviços, surge a informação sobre a constituição da equipa de trabalho com indicação dos nomes, contactos de telefone e de correio electrónico, o horário de atendimento/funcionamento, consoante o serviço seja ou não, um serviço aberto ao público, e ainda, a sua localização, tal como se segue na figura 2.5.



The screenshot shows a web page titled "Serviços" for the Instituto Superior Técnico (IST). On the left, there is a list of services, with "Gabinete de Relações Internacionais - GRI" underlined. On the right, the details for the GRI are displayed, including its location, hours, and staff members with their contact information.

**Serviços**

- Conselho de Escola - CE
- Conselho Científico - CC
- Conselho de Gestão - CG
- Conselho Pedagógico - CP
- Gabinete de Apoio Jurídico - GAJIST
- Gabinete de Comunicação e Relações Públicas - GCRP
- Gabinete de Estudos e Planeamento - GEP
- Gabinete de Relações Internacionais - GRI
- Gabinete para a Qualidade e Auditoria Interna - GQAI
- Núcleo de Apoio ao Estudante - NAPE
- Núcleo de Arquivo - NArq
- Núcleo de Execução de Relatórios - NER
- Núcleo de Gestão de Pessoal - NGPe
- Núcleo de Gestão de Projectos - NGP
- Núcleo de Graduação - NG
- Núcleo de Pós Graduação e Formação contínua - NPGFC

**Gabinete de Relações internacionais – GRI**

Localização: Pavilhão central R/C  
localizar agora 📍

Horário de atendimento: 10h -12h e 14h -16h

**EQUIPA:**

- Helena Novais (Coordenação)  
✉ helena.novais@ist.pt ☎ 3770 🟢🔴
- Isabel Silveira (alunos Erasmus)  
✉ isabel.silveira@ist.pt ☎ 3771 🟢🔴
- Miguel Flor (alunos Socrates)  
✉ miguel.flor@ist.pt ☎ 3775 🟢🔴

**Figura 2.5** – Recepção virtual, página dos serviços

Na situação apresentada na figura 2.5, o Gabinete de Relações Internacionais – GRI, encontra-se a sublinhado porque é aquele que está a ser pesquisado e portanto, é o que aparece discriminado na coluna da direita. Na página dos serviços haverá a possibilidade de efectuar a chamada ou visualizar a localização do serviço, situações que serão apresentadas na fase que se precede. Em relação aos endereços de e-mail eles são disponibilizados mas o sistema não irá permitir enviar mensagens a partir da recepção virtual para estes destinatários, principalmente, porque se estaria a utilizar a recepção virtual para um fim que não é o pretendido.

## Pesquisa

Na pesquisa poder-se-á identificar pessoas de entre funcionários não docentes, investigadores ou docentes, localizar salas de aula, gabinetes ou serviços. Para tal deve seleccionar-se o que se procura, ou seja, para identificar uma pessoa deve limitar-se a procura a pessoa, tal como se segue na figura 2.6.



Figura 2.6 – Limitação da pesquisa entre local e pessoa

Ao seleccionar um dos campos, o sistema, automaticamente, faz aparecer um teclado no monitor, de forma a permitir escrever o que se deseja. A pesquisa de pessoa na recepção virtual, vai apresentar o nome completo, o serviço a que pertence, o nº de telefone e a extensão, o endereço de e-mail e a localização, através do símbolo , assim como se apresenta na figura 2.7.



**Pesquisa - Pessoa**

Nome: Tânia Cristina de Oliveira Vieira Rodrigues Rebelo Beleza

Serviço: Gabinete para a Qualidade e Auditoria Interna - GQAI

Localização: Pavilhão Central, 1º piso Gabinete 1.14

E-mail: taniabeleza@ist.utl.pt

Telefone: 21 8419661

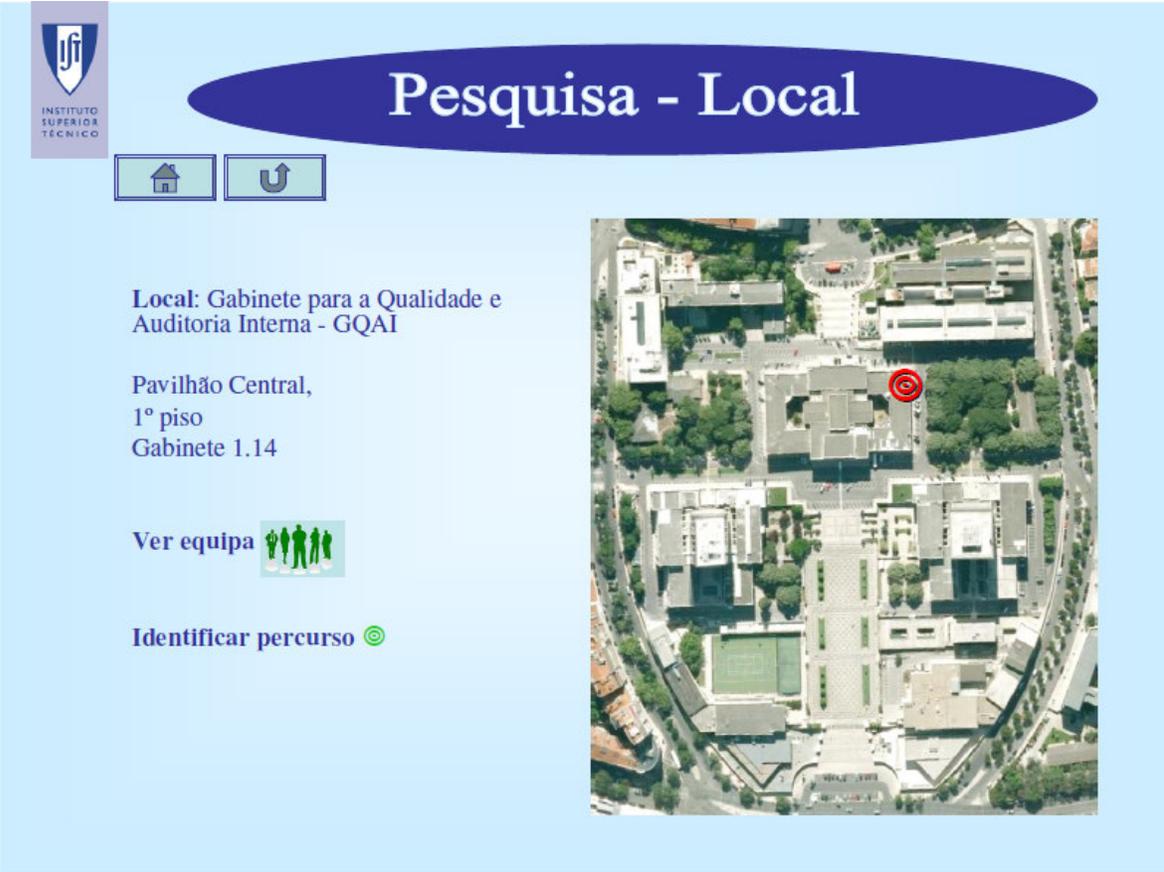
Extensão: 3661  

Identificar percurso 

Figura 2.7 – Recepção virtual, página da pesquisa por pessoa  
Fonte: (referente ao mapa) google earth (s.a)

No caso da procura de pessoa, sempre que a partir do nome que se introduz, houver mais que uma pessoa com o mesmo nome, a recepção virtual apresenta uma lista com os nomes completos dessas pessoas e os respectivos serviços onde se encontram, para que se possa seleccionar e localizar quem realmente se procura. A recepção virtual permite, a partir da extensão e dos símbolos  e , efectuar a chamada telefónica e desligar a ligação respectivamente e através do símbolo , indicar o caminho a percorrer para chegar ao GQAI, tal como se descreve de seguida na pesquisa de local.

Para identificar um local, procede-se de forma semelhante à pesquisa por pessoa, exemplificada anteriormente na figura 2.6, selecciona-se o respectivo campo de pesquisa e escreve-se um nome, quer seja de um laboratório, gabinete ou serviço, ou o número de uma sala de aula. Na pesquisa de um local, a recepção virtual vai apresentar a descrição da localização, a possibilidade de identificar o percurso e sempre que for o caso, conhecer a equipa de trabalho, para tal, basta tocar em cima de cada um dos símbolos, tal como aparece na figura 2.8.



**Pesquisa - Local**

**Local:** Gabinete para a Qualidade e Auditoria Interna - GQAI

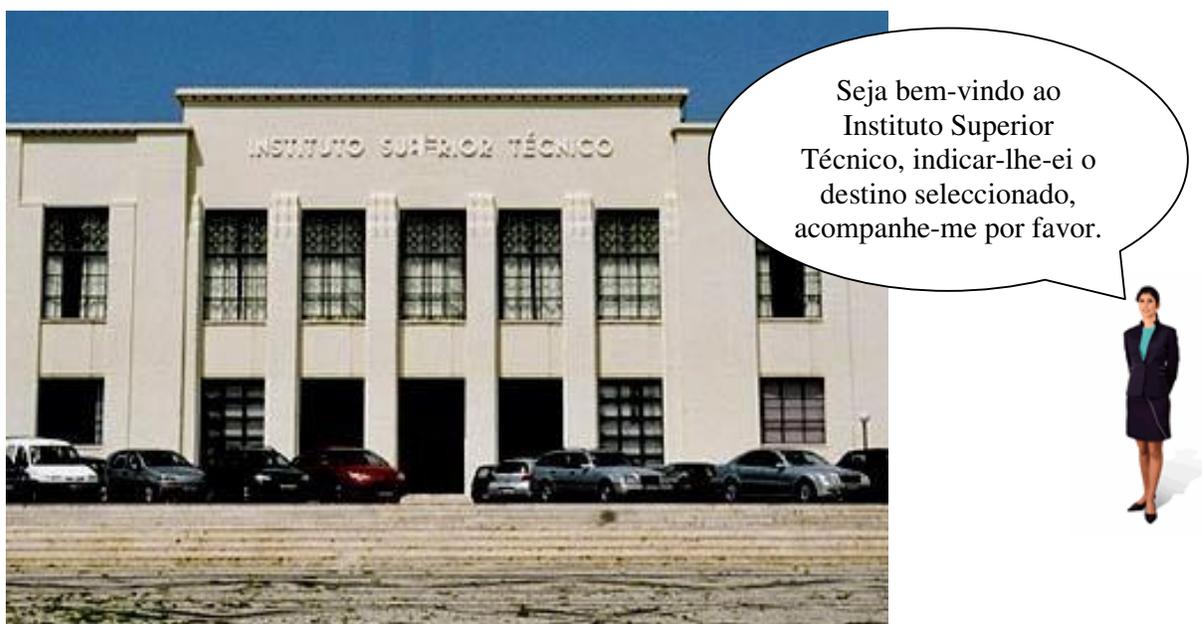
Pavilhão Central,  
1º piso  
Gabinete 1.14

Ver equipa 

Identificar percurso 

**Figura 2.8** – Recepção virtual, página da pesquisa por local  
Fonte: (referente ao mapa) google earth (s.a.).

Ao tocar no símbolo da equipa, a recepção virtual irá expor uma página com informação semelhante à apresentada anteriormente, na parte direita da página dos serviços, na figura 2.5. Ao tocar no símbolo , para identificar o percurso, a recepção virtual, focalizando-se no símbolo , vai aproximando-se e maximizando a imagem do pavilhão central. Através de uma navegação rasante, vai inclinando a imagem à altura do olhar, como se o utilizador estivesse em pé e no local, dando a conhecer a sua entrada principal, onde na porta se encontra a recepcionista virtual que vai acompanhar o utilizador até ao local pesquisado.



**Figura 2.9** – Indicação da trajectória

Através de uma visão a três dimensões, a recepcionista vai apresentar o caminho a percorrer e acompanhar o utilizador, por entre corredores ou escadas, até ao destino seleccionado, neste caso, o GQAI. Durante o percurso o utilizador poderá observar alguns serviços, como por exemplo, à entrada do pavilhão central, o serviço de expedição e correio, o serviço de recepção, no primeiro corredor à direita, o centro de informática e os jardins interiores, após subir as escadas ao primeiro piso, a Secção de Engenharia Naval, algumas salas de aula, o laboratório de informática e por fim, a porta onde aparece identificado, entre outros serviços, o GQAI - gabinete 1.14.

Desta forma terminaria o acompanhamento da recepcionista virtual, tendo sempre a hipótese de recomeçar todo o percurso, a imagem voltaria à posição inicial, tal como identificada na imagem 2.8 e o utilizador poderia rever o percurso, ou voltando ao início, efectuar nova pesquisa.

## Navegação orientada

A navegação orientada surge para colmatar o desconhecimento sobre o nome de um serviço, porque pode suceder querer fazer uma pesquisa a um local, por exemplo um centro de investigação e na altura não se recordar, ou até mesmo desconhecer o nome do serviço, ou o próprio serviço ser-lhe completamente desconhecido. Nesse caso, através da navegação orientada e conforme figura 2.10, o utilizador pode encontrar e reconhecer o que procura e até mesmo partir à descoberta, encontrando centros, departamentos, serviços e várias informações sobre a organização da escola.



**Figura 2.10** – Recepção virtual, página na da navegação orientada

Na navegação orientada, encontrará, em cada um dos círculos conteúdo informativo referente à sua designação. Através da abertura do círculo central – campo IST, vão surgir todos os Órgãos da Escola: Presidente, Conselho de Escola, Assembleia de Escola e Conselho Consultivo, Conselho Pedagógico e Conselho de Gestão. Em cada órgão consta informação sobre as suas funções, equipa, localização e contactos.

Dos serviços de apoio aos alunos fazem parte todos aqueles serviços que prestem atendimento aos alunos tais como, secretaria de graduação, secretaria de pós-graduação, núcleo de apoio ao estudante, gabinete de relações internacionais, residências, reprografias, núcleos de estudantes e associações de estudantes. A forma de pesquisa apresentar-se-á, de acordo com a figura 2.11, onde o Núcleo de apoio ao estudante surge sublinhado, uma vez que é aquele que está a ser pesquisado, tal como se apresenta na coluna da direita.



**Figura 2.11** – Recepção virtual, pesquisa de serviços de apoio ao aluno, através da navegação orientada

Ao abrir o círculo com a designação departamentos e centros, serão elencadas duas colunas por ordem alfabética, uma com todos os departamentos e outra com todos os centros de investigação desenvolvimento & inovação. Ao abrir cada departamento, serão apresentados os membros que o compõem, os cursos sob sua coordenação e as áreas de estudo. Ao abrir cada um dos centros, para além dos membros, serão apresentadas as principais obras e estudos efectuados, ambos com a sua correspondente localização e contactos.

Dado existirem várias bibliotecas, ao abrir o respectivo círculo, elas serão identificadas pelo nome e de forma mais detalhada, pelas áreas de estudo que se encontram em cada uma delas. Isto porque a biblioteca central agrega um conjunto de áreas, mas existem outras bibliotecas que são específicas, como é o caso da biblioteca de Física, de Civil e Arquitectura, de Química ou de Informática. Em cada uma das bibliotecas será, igualmente, possível visualizar a sua localização, equipa e contactos.

No caso dos bares e cantinas, será apresentada uma lista com o nome dos mesmos e a indicação do pavilhão onde se encontram localizados. Sempre que se deseje, há possibilidade de conhecer o percurso a efectuar, através da apresentação do mapa virtual. Em relação à navegação pelos pavilhões, surge listada a designação de todos eles por ordem alfabética. Havendo a possibilidade de detalhar cada um deles e identificar os diferentes espaços físicos que os compõem, ou seja, salas de aula, laboratórios, oficinas, serviços, ou outros, tal como se segue na figura 2.12, onde se encontra a sublinhado o que é pesquisado, ou seja, de entre o pavilhões seleccionou-se o pavilhão central, que depois de seleccionado discrimina por grupos os espaços que o constituem (salas, laboratórios, oficinas, gabinetes, serviços...), acedendo aos serviços, escolheu-se o Gabinete para a Qualidade e Auditoria Interna.

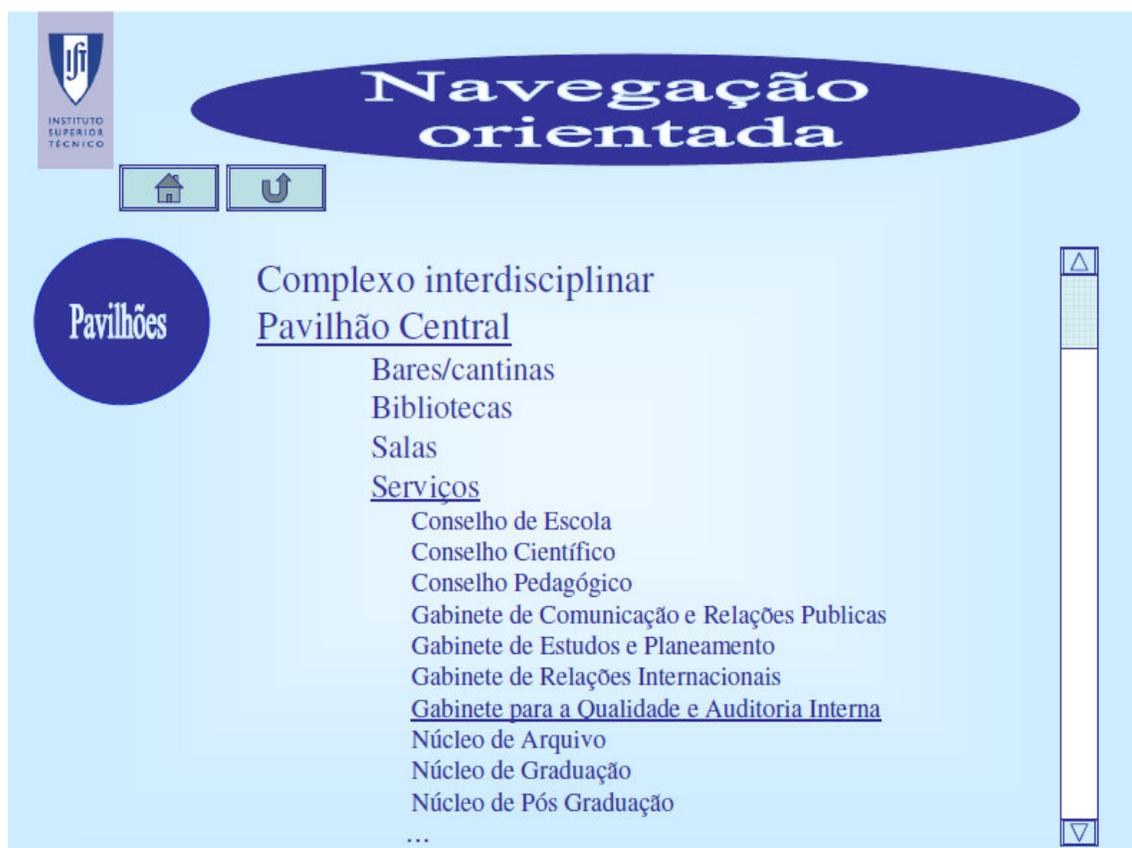


Figura 2.12 – Recepção virtual, pesquisa por pavilhão, através da navegação orientada

Neste caso, na pesquisa do GQAI, como um serviço que se encontra no pavilhão central, a recepção virtual irá apresentar a correspondente localização, através de uma página semelhante à apresentada na pesquisa por local (figura 2.8), mas com o mapa do pavilhão no respectivo piso onde se encontra o serviço pesquisado. De igual forma, com a possibilidade da recepcionista identificar e acompanhar o utilizador desde a porta do pavilhão ao destino pesquisado, para tal basta tocar no símbolo  (semelhante ao que se pretende demonstrar na figura 2.13, mas a três dimensões). O utilizador, para além de ter a recepcionista a acompanhar o percurso, pode também, visualizar a equipa, clicando no respectivo símbolo.

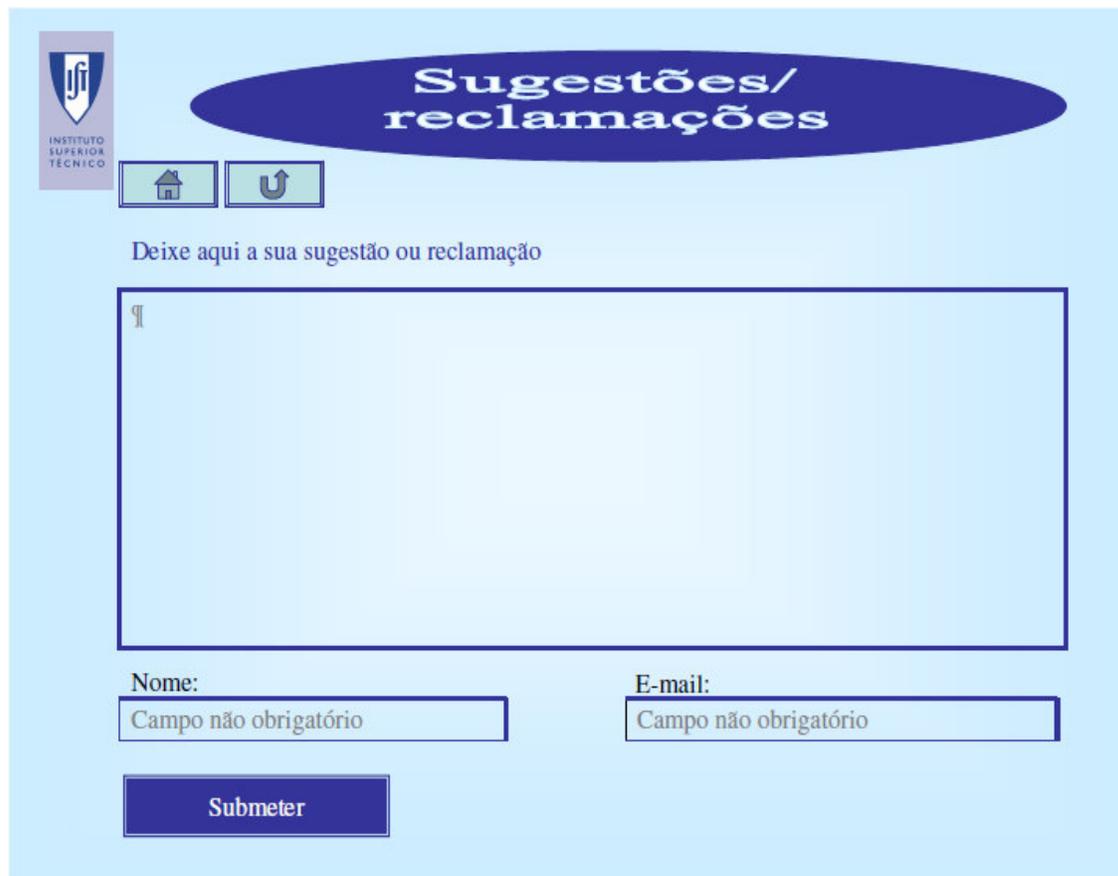


**Figura 2.13** – Recepção virtual, pesquisa de serviço por pavilhão através da navegação orientada  
Fonte: (referente ao mapa) Instituto Superior Técnico (s.a.).

No círculo dos “outros serviços”, é integrado todo o *back office* administrativo desde os serviços de contabilidade à tesouraria, aos serviços de economato e património, arquivo e todos os demais que não sejam órgãos da escola, serviços de apoio ao aluno, ou bibliotecas, já anteriormente apresentados nos respectivos círculos.

## Sugestões/ reclamações

Este espaço será exclusivamente reservado para se efectuarem as respectivas sugestões ou reclamações, por anonimato ou não, através do seguinte formato:



The image shows a web form for submitting suggestions or complaints. At the top left is the logo of the Instituto Superior Técnico (IST). To its right is a large blue oval containing the text 'Sugestões/ reclamações'. Below the logo are two small icons: a house and a refresh symbol. The main heading 'Sugestões/ reclamações' is centered in a dark blue oval. Below this, the text 'Deixe aqui a sua sugestão ou reclamação' is displayed. A large, empty rectangular text area is provided for the user to enter their message. Below the text area are two input fields: 'Nome:' and 'E-mail:', both with the placeholder text 'Campo não obrigatório'. A blue 'Submeter' button is located at the bottom left of the form.

**Figura 2.14** – Recepção virtual, página das sugestões/ reclamações

Após se efectuar a submissão da sugestão ou reclamação, a plataforma apresentará uma mensagem de confirmação, ou não, do envio. Abaixo da mensagem encontra-se uma tecla para aceitar mensagem, na qual deve clicar para voltar à página inicial da recepção virtual. Quando é dado a conhecer o nome e o endereço electrónico de quem apresenta a sugestão/reclamação, será enviado inicialmente uma mensagem de agradecimento e posteriormente, uma resposta à sugestão ou reclamação.

Por agora, finda aqui a apresentação das funcionalidades da recepção virtual, não obstante, dada a rápida evolução das tecnologias, haverá sempre a possibilidade de se introduzirem novas utilidades e informações a esta ferramenta.

## 2.5 – BACK-OFFICE DA RECEPÇÃO VIRTUAL

Chegando ao fim da apresentação do *front-office* da recepção virtual, há que pensar no seu *back-office*. Importa a este respeito referir, que a construção da plataforma deve contar com o apoio de alunos das áreas de informática e de arquitectura, estes últimos para apoiar na elaboração das plantas dos pavilhões a três dimensões. Por outro lado é também necessário e importante pensar no impacto financeiro e nesse sentido, na implementação da recepção virtual em três fases, numa primeira fase, correspondendo a um ano lectivo, deverão ser disponibilizados quatro monitores da recepção virtual, nos pavilhões que têm maior afluência. Esta será uma fase experimental e servirá para testar e melhorar todos as falhas e omissões que possam surgir. Numa segunda fase de implementação do projecto, devem ser abrangidos todos os pavilhões, bem como a disponibilização da plataforma na intranet, acessível tanto no *campus* da Alameda, como no *campus* do Taguspark. E numa terceira fase, a médio-longo prazo, pensa-se no desafio de alargar a construção da recepção virtual ao *campus* do taguspark.

Assim, *no back-office* da recepção virtual, deve contar-se, na primeira e segunda fase de implementação do projecto, com 3 técnicos do centro de informática do IST, adiante designado de CIIST, dois técnicos para assegurar a gestão, actualização e manutenção da informação e um técnico para o apoio e manutenção do equipamento. Os técnicos de apoio à gestão da recepção virtual, terão também a responsabilidade de enviar aos serviços, um formulário<sup>6</sup> via e-mail para que estes o preencham com informação que pretendam ver disponibilizada, quer nas Notícias quer na Agenda do IST, para um período de quinze dias (consultar formulário em anexo A). O formulário deve ser reenviado para o centro de informática, com antecedência de pelo menos 3 dias a contar da data que se pretende publicar, pelo que, a indicação das datas (dia do mês e dia da semana) em que devem ser publicados, são de extrema importância.

Para além da informação constar na agenda ou nas notícias, poderá também ser realçada na página inicial da recepção virtual, nomeadamente as que são consideradas mais relevantes para o dia/semana. A gestão da informação, a destacar na página inicial da recepção virtual, será efectuada e seleccionada pelos técnicos do CIIST, responsáveis por assegurar a gestão, actualização e manutenção da informação ou, a pedido dos responsáveis, pela divulgação da informação. Sempre que haja impossibilidade de destacar todos os pedidos efectuados, dar-se-á prioridade aos que foram recepcionados (sempre via e-mail) em primeiro lugar.

---

<sup>6</sup> A necessidade de enviar quinzenalmente este formulário funciona inicialmente como um lembrete, dado que o formulário a enviar será sempre o mesmo, poderá ser futuramente considerado desnecessário o seu envio, e nessa altura, desactivada esta função.

A actualização da informação no âmbito da base de dados do pessoal, deverá ser da responsabilidade de cada um, aquando da mudança de gabinete, extensão ou alteração de correio electrónico, devendo transmitir tal informação à área de recursos humano ou, actualizar os seus dados no sistema. Não obstante, a área dos recursos humanos, deverá enviar no início de cada ano lectivo, um pedido de confirmação dos dados para os departamentos, centros e serviços. Esta informação será actualizada na recepção virtual, através da transferência de dados do sistema informático utilizado pela escola, designado por FÉNIX, que já possui informação referente a nomes e contactos.

Em relação ao equipamento e tal como já foi referido, deve ser disponibilizado à entrada dos pavilhões. Durante o dia e no período de maior afluência, das 8 às 18:00 horas, a utilização da recepção virtual, poderá ser auxiliada por um dos actuais recepcionistas, ou até mesmo pelos seguranças que prestam auxílio aos pavilhões. Tantos os recepcionistas como o grupo de seguranças, devem usufruir à priori, de uma formação sobre a utilização da recepção virtual, bem como noções de cidadania organizacional, de forma a melhorar o conhecimento sobre o *campus*, e prestar, sempre que necessário, auxílio aos utilizadores da recepção virtual, com sabedoria, delicadeza e simpatia.

## **CAPÍTULO 3**

### **ANÁLISE E AVALIAÇÃO DA RECEPÇÃO VIRTUAL NO IST**

---

De um modo geral, a avaliação é um passo imprescindível para o conhecimento da viabilidade do projecto, para o redireccionamento dos seus objectivos, quando necessário, ou mesmo para a reformulação das suas propostas e actividades. A avaliação revela-se como um importante mecanismo, que fornece informações e auxílios, possibilitando conhecer o que está a acontecer e actuar de acordo com os factos, de forma a realizar os ajustes necessários, economizar tempo e recursos, o que eleva a credibilidade das acções. A avaliação não deve ser realizada apenas quando se apresentam problemas, porque qualquer projecto, inclusive aqueles considerados como casos de sucesso, possuem etapas ou processos passíveis de aperfeiçoamento, ou mesmo de ampliação, atendendo à sua natureza cíclica, que os transforma em processos dinâmicos e inacabados, sujeitos à complementaridade ou à renovação.

Na realização de um projecto há três momentos que devem ser alvo de um processo de avaliação: o primeiro deve ocorrer numa fase de concepção e prévia à implementação - avaliação ex-ante; o segundo, durante a realização do projecto - avaliação on-going; e o terceiro efectuado após a conclusão do projecto - avaliação ex-post. Neste momento, encontramos-nos na avaliação ex-ante, aquela que é realizada antes da implementação do projecto, de forma a analisar as forças e as fragilidades, detectar erros, falhas ou omissões, identificar prioridades e metas.

#### **3.1 – CONSTRANGIMENTOS**

No caminho a percorrer até à perfeição encontram-se, por vezes inesperadamente, constrangimentos e obstáculos que devem ser reconhecidos e analisados, para que se possam minimizar e sempre que possível, eliminar. Isto porque, reconhecer as fragilidades de um projecto é procurar sempre, uma melhor adaptação à realidade e à satisfação dos cidadãos. Neste percurso e por ora, foram identificados dois constrangimentos. O primeiro prende-se com a falta de identificação das acessibilidades, no que se refere a cidadãos com necessidades de mobilidade especial, ou seja, a identificação dos elevadores e das rampas de acesso. Esta é também uma das fragilidades do próprio IST e poder-se-á dizer, que é também uma fragilidade do próprio país, que lentamente começa a despertar para essa preocupação. No entanto, esta dificuldade abrange especialmente o pavilhão central, um pavilhão de construção mais antiga que conta com 4 entradas, e um elevado número de lances de escada, não só para

transitar entre pisos, mas nomeadamente ao nível do piso térreo. Neste pavilhão foram adaptadas infra-estruturas de forma a minorar as dificuldades de acesso, isto é, foram colocadas estrategicamente cadeiras elevatórias em alguns lances de escadas interiores e foi construído um elevador. Com a adaptação destas infra-estruturas, o IST eliminou as barreiras arquitectónicas que impossibilitavam a mobilidade, para o interior e no interior deste pavilhão, permitindo assim, a todos quantos têm dificuldades de mobilização, percorrerem os corredores dos três pisos do pavilhão central. É exactamente a identificação destes mecanismos e do elevador e de todos os outros pontos de acesso, incluindo as rampas, que devem estar previstos na recepção virtual, quer ao nível dos mapas dos pavilhões quer ao nível do mapa do IST. Isto porque, a entrada na escola para pessoas com mobilidade especial, deve ser efectuada pelas portarias destinadas nomeadamente ao acesso de veículos e peões e não, pelas entradas principais, compostas unicamente por escadarias.

O segundo constrangimento prende-se com a falta de meios de transmissão de som, o que significa que, aquando do acompanhamento da recepcionista virtual pelos corredores, deveria, tal como uma verdadeira recepcionista, ir comunicando o percurso a fazer. A recepcionista virtual, deveria expressar algumas frases tais como: “agora vamos virar à direita; atenção com este pequeno lance de escada; no final deste corredor vamos subir as escadas até ao primeiro piso; chegamos ao destino seleccionado, caso pretenda podemos repetir o percurso, disponha sempre”. Pretende-se que este “diálogo” transforme a recepção virtual num mecanismo menos impessoal e que acolha com simpatia todos os seus utilizadores.

Outra situação que poderá vir a constituir-se, em certa medida, como um constrangimento, é a não disponibilização deliberada dos contactos, por parte de alguns elementos da escola. E neste sentido é necessário contemplar uma apresentação da recepção virtual, dando a conhecer os objectivos e os benefícios inerentes à sua utilização e à disponibilização dos contactos. Ainda assim, para quem não permitir disponibilizar os seus dados, deverá colocar o endereço electrónico e o número de telefone interno, referente ao secretariado a que pertence, para que, seja sempre possível estabelecer a identificação e o contacto, ainda que, por intermédio de outrem.

Para além dos constrangimentos identificadas até ao momento, há que referir, que a desvantagem da recepção virtual será a inoperância da mesma para utilizadores invisuais não acompanhados, uma vez que não se prevê, por agora, o funcionamento adaptado a estes utilizadores.

### 3.2 – A RELEVÂNCIA INTERNA

O desenvolvimento e disponibilização da recepção virtual no IST, suporta a sua relevância em várias direcções. Antes de mais, vai dotar a escola de uma ferramenta de auxílio, simples, prática, útil e de fácil utilização. Uma ferramenta que promove e facilita a integração da sua comunidade e visitantes, orientando-os e dando-lhes a conhecer, toda a globalidade da escola. A recepção virtual vai apresentar os diversos departamentos, os centros de investigação, os serviços, a constituição das respectivas equipas de trabalho, a sua localização, contactos e horários de atendimento e/ou funcionamento. O utilizador, ao procurar conhecer, está a integrar-se, o que, concomitantemente, lhe confere a oportunidade de participar na vida da escola e efectuar uma maior e melhor utilização dos recursos à sua disposição.

A recepção virtual vai representar uma mais valia, nomeadamente para os alunos que frequentam a escola pela primeira vez, quer sejam alunos portugueses, quer sejam alunos estrangeiros que frequentam programas de mobilidade, por um semestre ou um ano lectivo. Estes últimos, porque não se encontram integrados num grupo ou turma e frequentam unidades curriculares (adiante designadas de UC) de diferentes turmas ou cursos, têm ainda maior dificuldade em saber onde se localizam as salas e onde decorrem as suas aulas. Tanto para uns como para outros, uma grande parte dos serviços que têm ao seu dispor, são desconhecidos e a recepção virtual representa um auxílio sempre disponível e de fácil utilização, que propicia a curiosidade e conduz à descoberta de novos espaços e serviços.

Para além destas situações, acontece que os alunos que frequentam o *campus* do Taguspark, como este ainda se encontra em fase de desenvolvimento, não dispõem de uma segmentação de todos os serviços que se encontram no *campus* da Alameda. Logo, os alunos do Taguspark, têm uma menor divulgação dos diferentes serviços que têm ao seu dispor no *campus* da Alameda, bem como os respectivos locais e horários de atendimento. Para estes alunos, a recepção virtual será uma mais valia, especialmente a disponibilização da recepção virtual na intranet, por forma a que possam preparar a sua deslocação ao *campus* da Alameda, com prévio conhecimento do horário de atendimento, conjugando este com o horário escolar e ainda, com o horário do autocarro da escola que faz a ligação entre os dois *campi*.

Também em alturas de exame, as salas marcadas para a realização dos mesmos, são geralmente diferentes das salas onde ocorrem as aulas durante o semestre. Nestas circunstâncias, pode suceder que os alunos desconheçam a localização da sala de exame e apresentem alguma dificuldade em localiza-la, uma vez que a sua designação é constituída por uma letra que identifica o pavilhão e por um conjunto de dígitos que identificam o piso e o número da sala. A letra nem sempre corresponder à inicial do nome do pavilhão, a título de exemplo, as salas do Pavilhão Central designam-se de “C”, os Anfiteatros do mesmo pavilhão designam-se de “GA”, as salas do pavilhão de Civil e Arquitectura de “V” e as do pavilhão de

Matemática de “P”. Neste sentido, a recepção virtual constitui-se como uma ferramenta amistosa, que por um lado fornece orientação e promove uma maior estabilidade aos alunos, permitindo por sua vez, uma maior pontualidade às aulas e aos exames. Por outro lado, fornece um conjunto de informação sobre os serviços e os apoios que lhe podem ser prestados, para que os alunos se sintam mais inteirados das funções da escola, mais capacitados e apoiados por ela. Ainda que o programa de Tutorado e o Gabinete de Apoio ao Estudante tenham vindo a colaborar na recepção e integração dos novos alunos, alguns dos membros mais recentes da comunidade IST, levam algum tempo até descobrirem todas as potencialidades da escola. De entre estas potencialidades, contam-se, a título de exemplo, o posto médico com algumas especialidades, entre psicologia, estomatologia e serviço de enfermagem, as várias reprografias, a existência de três agências bancárias, uma agência de viagem. E portanto, os alunos recorrem ao exterior e não tiram partido da globalidade da escola.

A apresentação e utilização da recepção virtual em língua inglesa é também um dos pontos fortes deste projecto. Os visitantes e demais comunidade do IST, que comunicam em língua inglesa, têm vindo a aumentar, quer através do maior número de alunos em programas de mobilidade, quer através do aumento de bolseiros, investigadores e outros convidados estrangeiros que frequentam ou visitam o IST. Para todos estes membros, a utilização da recepção virtual, em língua inglesa, irá facilitar a sua actividade e mobilidade na escola.

O facto de existirem em alguns edifícios, áreas restritas com acesso vedado, em algumas das quais só se pode entrar após autorização do respectivo responsável, é também, uma das vantagens que a recepção virtual apresenta. Com a indicação nos mapas das zonas restritas, será possível identificá-las e conhecer a respectiva equipa de trabalho, estabelecer desde logo uma ligação telefónica e se necessário for, solicitar ajuda ou autorização para entrar.

O funcionamento das recepções é assegurado por funcionários do IST durante um período entre as 8 e as 18 horas, podendo variar ligeiramente. Fora deste horário é assegurado pelos membros da equipa de segurança. Neste sentido e inerente às vantagens da recepção virtual, está a redução do número de funcionários e a isenção do horário de funcionamento, deixando de estar restringido ao horário dos funcionários. No entanto e durante o período das 8 às 18 horas, a recepção virtual deverá ser auxiliada por um funcionário, não só para apoiar os utilizadores, como também, para proceder à recepção e encaminhamento de encomendas ou outra correspondência. Para além desse horário, o segurança que se encontra de serviço, deverá auxiliar os serviços mínimos da recepção. Ainda que o horário de funcionamento da recepção virtual possa, em alguns casos, estar cingido à abertura e encerramento dos edifícios,

existem outros que devido ao facto de terem salas de estudo que funcionam 24 horas por dia, ao longo dos 7 dias da semana, encontram-se permanentemente abertos.

Até aqui as actividades e eventos eram divulgados por meio de cartazes ou folhetos e nem sempre tinham o mesmo destaque nos dois *campi*, mas com a recepção virtual, todos serão divulgados de igual modo, quer sejam produzidos e realizados no âmbito do *campus* do Taguspark, quer sejam produzidos e realizados no âmbito do *campus* da Alameda. Mesmo aqueles que já decorreram, ficarão acessíveis para todos, independentemente do *campus* onde se encontre o utilizador. Promovendo assim a partilha e a integração de todos, unindo os dois *campi* num só IST e fomentando a concepção de uma escola inclusiva e envolvente. A actualização permanente da agenda da recepção virtual e a divulgação dos seminário ou conferências, com a indicação exacta do local onde se realizam, bem como a possível indicação, por parte da recepcionista virtual, do trajecto a efectuar, simplificará a mobilidade dos participantes, nomeadamente daqueles que desconhecem o *campus*. Por outro lado, a divulgação deste tipo de eventos fomenta, junto da comunidade escolar, uma maior participação.

Em relação à disponibilização dos contactos das extensões telefónicas internas, e da possibilidade de efectuar a chamada a partir da recepção virtual, para além de simplificar a procura do contacto, por vezes efectuado ainda por meio de uma lista telefónica interna, permite estabelecer desde logo a ligação, sem ser necessário procurar por um telefone público. Concedendo uma maior celeridade, eficiência e eficácia ao serviço prestado.

Só conhecendo as imperfeições, as omissões e os problemas dos serviços é possível actuar na sua melhoria, a recepção virtual tem um campo destinado às sugestões/reclamações, para que a escola possa tomar conhecimento das dificuldades que as pessoas encontram. Essas dificuldades serão analisadas e estudadas e sempre que se justifique, permitirão, reformular e melhorar os serviços prestados, quer no que diz respeito à própria recepção, quer no que diz respeito aos outros serviços. Prossegue, que o direito à utilização deste campo assiste a todos, tanto àqueles que se querem apresentar deixando a sua identificação e contacto, como aos que preferem ficar no anonimato.

Em suma, a relevância interna da recepção virtual em relação ao serviço existente, apresenta-se entre as seguintes primazias:

- Melhorar e simplificar a orientação da comunidade escolar;
- Facilitar a utilização dos serviços;
- Isentar o horário de funcionamento;
- Possibilitar a utilização em língua inglesa;
- Divulgar notícias e dar a conhecer os eventos através da agenda;
- Dar voz ao utente e acolher as suas sugestões ou reclamações;

- Aumentar a eficiência e eficácia na procura de pessoas, locais e contactos;
- Conhecer equipas de trabalho;
- Estabelecer chamadas;
- Aperfeiçoar o conhecimento sobre a totalidade da escola;
- Valorizar a integração e a participação.

Assim e tal como nos diz Soares (2006), uma vez aberta a porta da realidade virtual às novas formas de comunicação e aos seus infindáveis progressos, é impossível não entrar, é impossível virar as costas à Internet. Neste sentido, pretende-se que uma recepção virtual seja um lugar privilegiado onde se podem encontrar várias informações de forma simples, conhecer a localização dos espaços que constituem esta instituição, bem como a trajectória a efectuar para lá se deslocar. Pretende-se, que seja concebida como uma ferramenta útil para os cidadãos-clientes da recepção e um avanço na sinalética desta instituição, através de um mundo virtual que apresenta por meio de imagens e de uma linguagem simplificada, a possibilidade de passar do virtual quase real, à realidade. Uma realidade que incentiva maior interacção entre os alunos e os serviços, entre os próprios docentes, entre os funcionários, em suma, entre toda a comunidade do IST, acatando uma maior integração, uma participação mais intensa e mais vivida, isto é, o exercício de uma cidadania mais activa.

### **3.3 – A RELEVÂNCIA EXTERNA**

A recepção virtual apresenta benefícios para os seus utilizadores e para toda a comunidade do IST, benefícios que promovem a integração e reforçam a participação, capacitando as pessoas para uma cidadania mais activa. Quanto maiores e mais enraizados estiverem os benefícios, maior será o seu reflexo, não só interno, como também externo. Em virtude deste duplo reflexo, apresenta-se a relevância externa, em duas vertentes, a primeira no âmbito do IST e a segunda no âmbito da Administração Pública e da modernização Administrativa.

Na relevância externa, no âmbito do IST, podemos contar, nomeadamente com uma cidadania mais activa, com as sugestões e reclamações deixadas pelos utilizadores e a vontade da escola querer melhorar continuamente os seus serviços, promovendo a competitividade nacional, europeia e transeuropeia. Isto porque os alunos quando integrados, motivados e confiantes na escola e nas suas actividades, conhecendo-a sua totalidade e tendo formado a seu respeito uma ideia positiva, conseguem transmitir e recomendar a outros, a preferência por esta escola em relação a outras. A difusão da reputação da escola já existe, como é possível observar, pelo facto de alguns alunos que frequentam a escola, serem filhos ou até mesmo netos de antigos alunos. Com a recepção virtual esta reputação poderá ser reforçada,

nomeadamente ao nível internacional para que os alunos em programas de mobilidade, quer aqueles que vêm de outras escolas estrangeiras (Itália, Espanha, Angola, Brasil, entre outras), quer os alunos do IST que vão frequentar essas escolas, possam ser um meio eficaz e útil de divulgação. Esta transmissão de ideias é deveras importante e por isso, alguns alunos justificam a escolha do curso, pela recomendação por parte de um amigo ou familiar. Por conseguinte, a implementação deste serviço, aumentará a representatividade e a competitividade, quer nacional quer internacional.

Por outro lado, dado o facto do IST alugar espaços para a realização de conferências, seminários e outros encontros de natureza formativa, quer ao nível nacional quer internacional, a recepção virtual vem apoiar o desenvolvimento de tais eventos, não só porque poderão ser divulgados na agenda, como também, efectua o encaminhamento dos participantes ao local de realização dos mesmos. Decorre assim, que todos os participantes encontrarão de forma mais simples e rápida o local de realização do evento e poderão conhecer outros locais de interesse do IST, como a título de exemplo, o museu. Neste âmbito, a recepção virtual promove um ambiente mais propício ao desenvolvimento destes eventos, minimizando para os participantes o tempo de procura das salas onde os mesmos decorrem e para os organizadores, auxiliando a divulgação da informação junto das recepções, podendo suprimir a colocação de placares com setas para indicar a localização. Neste âmbito, a recepção virtual será um instrumento importante, tanto no apoio como na promoção de eventos, não só de natureza interna, mas também, externa.

Segundo um estudo levado a cabo por Emerenciano (2008), sobre o impacto do balcão único na imagem do Estado no relacionamento com o cidadão, realça que o principal veículo de comunicação para a formação da imagem da Administração Pública, é o atendimento ao público e logo de seguida, a Internet. O que revela um peso cada vez maior da Internet, enquanto canal de comunicação e de relação com os cidadãos. É o relacionamento interpessoal efectuado durante o atendimento, que vai determinar a imagem que o cidadão constrói sobre a Administração Pública. E mais, se a experiência pessoal de atendimento for má, mesmo após a ocorrência de mudanças e melhorias na qualidade do atendimento, os cidadãos continuam a ter uma má imagem da Administração Pública. Portanto, a qualidade atribuída à imagem do serviço público melhora, à medida que melhora também, a qualificação do atendimento.

Tendo em conta que grande parte dos cidadãos, têm uma má imagem do serviço público, há necessidade de contrariar esta opinião e melhorar o atendimento prestado. Há que transformar as relações da Administração Pública com a sociedade, de forma a possibilitar a criação de uma nova cultura organizacional na perspectiva da receptividade do cidadão, com enfoque na participação, na informação e na colaboração. A reforma passa pela necessidade

de modificar as atitudes e os comportamentos dos funcionários e dos cidadãos em geral e para tal, a comunicação e as novas tecnologias assumem uma importância fundamental. E as TIC devem promover o envolvimento dos cidadãos na melhoria dos resultados, sendo a informação e participação estimuladora de uma cultura de qualidade.

A recepção virtual aqui apresentada poderá ser adaptada a outras universidades, a vários serviços, nomeadamente àqueles que apresentam médias e grandes dimensões, tais como hospitais, câmaras municipais, aeroportos ou gares. Nesse sentido deve promover-se a cidadania organizacional e o funcionamento eficaz da organização, através da partilha de informação, da orientação, da integração e da participação do cidadão com o serviço público prestado. Cenário que se enquadra no âmbito da reforma administrativa do Estado e dos serviços públicos, onde se reflectem também as vantagens da utilização da recepção virtual, que se prendem nomeadamente com a promoção do reforço da cidadania.

A recepção virtual pretende fazer das sugestões/reclamações um degrau para alcançar dia após dia, a prestação de um serviço melhorado, dar lugar à opinião do utente através do campo de sugestões/reclamações é conceder-lhe, um lugar de importância no seio do serviço público ou da empresa. No âmbito da reforma da Administração Pública e na modernização dos serviços, Mozzicafreddo (2001b), salienta a importância da implementação de mecanismos de participação dos cidadãos e ainda, a necessidade de aprofundar o nível da democracia e equidade social. Para uma gestão de qualidade é necessário contar com o empenho do cidadão, com a sua busca contínua por um serviço aperfeiçoado, para que a sua voz activa possa contribuir para a descrição clara e transparente, daquele que é o interesse público.

A recepção virtual desvincula-se da utilização de papel, pois nenhuma informação é recebida ou enviada por correio postal. A divulgação da informação na recepção virtual permite à instituição minimizar a utilização do papel. A disponibilização dos contactos promove a utilização do telefone e o envio de mensagens por correio electrónico, facilitando a comunicação e reduzindo o prazo da obtenção de respostas e ainda, baixar os custos inerentes ao correio postal. A desvinculação do papel e a aposta nas novas tecnologias, reforça assim, a cultura da administração-cliente, de forma a tornar os serviços mais cómodos e acessíveis.

A isenção de horário de funcionamento e a disponibilização da recepção virtual na intranet, permite à comunidade escolar, consultar, conhecer ou programar uma visita ao IST. No caso de um outro serviço, como uma Câmara Municipal, onde geralmente os departamentos estão espalhados por vários locais ou freguesias, permitiria, caso a recepção virtual estivesse disponível no *site* da câmara, programar igualmente a visita, sabendo antecipadamente, onde se dirigir e em que horário.

O cidadão e a Administração só serão aliados quando a sociedade apreciar a sua Administração Pública e quando a melhoria do serviço público for efectiva. Este objectivo exige uma profunda mudança na cultura administrativa e nas mentalidades, quer da sociedade, quer dos cidadãos, quer dos agentes económicos ou dos funcionários, todos têm um importante papel a desempenhar. Entende-se que só actuando sistematicamente e sucessivamente através da transmissão da mensagem de melhor serviço público, com o envolvimento de todos, será possível alcançar melhorias efectivas no serviço prestado.

Em suma, na relevância externa da recepção virtual, realçam-se as seguintes primazias:

- Fomentar a inovação e a renovação
- Incentivar a utilização das novas tecnologias;
- Acrescentar utilidades ao serviço de recepção;
- Melhorar o acesso aos serviços;
- Prestar um serviço simplificado;
- Estimular a eficiência e a eficácia atendendo às sugestões/reclamações
- Aumentar a interacção entre os serviços e os cidadãos;
- Criar um modelo informal de partilha de conhecimento;
- Promover a empresa/ administração
- Impulsionar a cidadania activa.
- Dar valor ao serviço

Tais primazias, revelam-se na aplicação da recepção virtual, tanto ao nível dos serviços públicos como no âmbito empresarial.

## CONCLUSÃO

Os modelos apresentados no início deste trabalho, todos eles surgem como resposta a uma situação que necessitava ser melhorada. O modelo organizacional de administração pública de Weber, foi criado para se contrapor às deficiências da prática administrativa através de normas e procedimentos escritos, mas com o acréscimo das funções do Estado e a insistência na melhoria da eficiência dos serviços, dá-se a necessidade de reajustar este modelo. Surge então a nova gestão pública e o modelo gerencial, o que implica o abandono centralizado do poder, que se traduz, ora na transferência de actividades para o sector privado, ora na contratualização com o sector privado, ou ainda, na adopção de métodos de gestão privada. Neste sentido cultivou-se a ideia de que o sector privado induzia ao aumento de produtividade e competitividade, no entanto, desvendaram-se alguns problemas no âmbito de uma prestação de contas transparente e clara, bem como na ausência de valores como o rigor, a justiça, a equidade, a responsabilidade e a protecção de minorias. Com o intuito de desfazer estes problemas, caminha-se agora para um novo modelo de serviços públicos, que agregando os dois anteriores, procura pautar-se pela eficiência, eficácia e qualidade. Um novo modelo que se sustenta na transformação da relação da Administração Pública com a sociedade, valorizando a partilha, a receptividade do cidadão, baseada na participação, informação e colaboração, ou seja, edifica o exercício de cidadania.

Dada a natural evolução do mundo e a necessidade de nos adaptarmos à mudança e à transformação, somos levados a pensar no actual modelo dos novos serviços público. Pensando neles, não nasce o desígnio de transformar ou mudar este modelo, mas antes a perseverança pela eficiência e a eficácia dos serviços públicos. Atendendo a que o processo de reforma administrativa também se constrói com pequenas mudanças no seio dos serviços, assente nesses princípios, de partilha, participação, informação e colaboração, a recepção virtual no IST, aliada às TIC, surge para melhorar a qualidade do serviço prestado, acrescentar informação e dotar a escola de uma ferramenta que coopera no seu dia a dia. Tal como no modelo dos novos serviços públicos, a recepção virtual, procura encarar os cidadãos como clientes, portanto, interessados na qualidade dos serviços, reconhecendo que é determinante, que no topo da pirâmide de controlo se encontrem os cidadãos, enquanto clientes e consumidores.

Hoje o mundo rodeia-nos de tecnologias, de recursos facilitadores da vida em sociedade e devemos, tanto quanto possível, beneficiar desses recursos e adaptá-los às nossas necessidades. E quanto ao futuro, seja ele virtual ou não, sabemos que deve estar assente na promoção do *empowerment*, na criação de sinergias, na edificação de uma relação de abertura do Estado para com o cidadão. Uma relação apoiada na confiança no trabalho realizado,

confiança no funcionário e no cidadão, de participação e contribuição para um sociedade melhor, de receptividade através da informação, dando a conhecer uma administração aberta, participada e inclusiva e ainda, suportada em princípios éticos e morais onde se deve realçar cada vez mais uma maior acuidade para com o cidadão.

A satisfação do cliente é a supremacia do serviço, para a qual contribui a melhoria dos acessos, a divulgação da informação e a opinião de um cliente que preza os seus direitos e seus deveres cívicos e procura, tal como a Administração Pública, a melhoria contínua do serviço que lhe é prestado. Em virtude dessa supremacia, o projecto apresentado, é vocacionado para as actuais necessidades dos cidadãos no seio do IST. A recepção virtual será uma mais valia e uma referência para aceder aos diversos espaços que compõem estes *campi* universitários. Será facilitada a pesquisa de pessoas, locais e contactos, para todos quantos frequentam o IST. Com a divulgação das notícias e dos eventos promove-se uma maior integração e participação na vida da escola. Porque uma parte da comunidade escolar e dos seus visitantes são de nacionalidade estrangeira, a recepção virtual também pode ser utilizada em versão inglesa. E o horário de funcionamento será ilimitado, podendo ser acedido a qualquer hora do dia ou da noite, porém, em alguns casos, poderá estar condicionado à abertura e encerramento dos pavilhões onde se encontra. A recepção virtual desenvolve-se como um serviço de maior qualidade, que vai aproximar os cidadãos dos serviços, integrá-los no mundo escolar, vai prestar-lhes mais informação e divulgar o que de melhor a escola faz, sempre com a preocupação em agradar os cidadãos. Fornecendo-lhes motivo de orgulho e satisfação por pertencerem, frequentarem ou conhecerem o Instituto Superior Técnico.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### BIBLIOGRAFIA IMPRESSA

- Almeida, Amália (1999), “Privatizações dos Serviços Públicos – que futuro?”, em Ministério das Finanças, *Privatizações e Regulação a experiência portuguesa*, Lisboa, Direcção Geral de Estudos e Previsão.
- Alves, Carlos Francisco (1999), “Preparação e Execução dos Programas de Privatizações 1996-1999”, em Ministério das Finanças, *Privatizações e Regulação a experiência portuguesa*, Lisboa, Direcção Geral de Estudos e Previsão.
- Antunes, Eugénio (s.a.), *Gestão Pública* [texto policopiado], (s.l.), (s.n.).
- Araújo, Filipe (2000), “Tendências recentes de abordagem à reforma administrativa”, *Revista da Associação Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*, vol. I, nº 1, pp. 38-47.
- Barbalet, J.M. (1989), *A Cidadania*, Lisboa, Editorial Estampa.
- Bilhim, João (2000), “Reduzir o insustentável peso do Estado para aumentar a leveza da administração”, *Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*, vol. I nº 1, pp.18-37.
- Blau, Peter (1971), “O estudo comparativo das organizações”, em Eduardo Campos (organização), *Sociologia da Burocracia*, Rio de Janeiro, Zahar Editores.
- Cardoso, Gustavo, *et al* (2005a), *Democracia Digital: Eleitos e Eleitores na Era da Informação*, Oeiras, Celta Editora.
- Cardoso, Gustavo, *et al* (2005b), *A Sociedade em Rede em Portugal*, Porto, Campo das Letras.
- Carneiro, Roberto (2003), “Globalização, Governança e Cidadania”, em Teresa Gomes (coordenação), *A Face Oculta da Governança - Cidadania, Administração Pública e Sociedade*, Oeiras, INA.
- Chevallier, Jaques (1994), *Science administrative*, Paris, Press Universitaires de France.
- Chevallier, Jaques (1999), *L'État*, Paris, Dalloz.
- Corte-Real, Isabel (1995a), “Qualidade em Serviços Públicos”, comunicação apresentada no II Congresso de Modernização Administrativa, realizado a 14 de Dezembro de 1993, em Isabel Corte-Real (organização) *Cidadão, Administração e Poder*, Amadora, Edições Principal.

- Corte-Real, Isabel (1995b), “Administrar para o Cidadão”, comunicação apresentada no Seminário Service for the Citizen, realizado a 7 de Dezembro de 1993, em Isabel Corte-Real, *Cidadão, Administração e Poder*, Amadora, Edições Principal.
- Corte-Real, Isabel, (1995c), “Carta da Qualidade em Serviços Públicos: Renovar Compromissos com o Cidadão”, comunicação apresentada aos Directores-Gerais por ocasião da Carta da Qualidade, a 30 de Março de 1994, em Isabel Corte-Real, *Cidadão, Administração e Poder*, Amadora, Edições Principal.
- CQRAP – Comissão para a Qualidade e Racionalidade da Administração Pública (1994), *Renovar a Administração: Relatório*, Lisboa, Presidência do Conselho de Ministros, Gabinete da Secretaria de Estado da Modernização Administrativa.
- Cruz, Nuno (2008), *Secretaria Virtual: Exemplo de Modernização Administrativa nos Serviços Académicos da Faculdade de Belas-Artes da Universidade de Lisboa* [texto policopiado], Projecto de Mestrado em Administração e Políticas Públicas, Lisboa, ISCTE.
- Denhardt, Janet e Robert Denhardt (2003), The new public service: an approach to reform, *International Review of Public Administration*, vol.8, nº 1, pp. 3-10.
- Emerenciano, Paulo (2008), *O impacto do balcão único na imagem do Estado no relacionamento com o cidadão* [texto policopiado], Projecto de Mestrado em Administração e Políticas Públicas, Lisboa, ISCTE.
- Farrell, Chaterine (2000), “Citizen Participation in Governance”, *Public Money and Management*, vol. 20, nº1, pp.31-37.
- Fonseca, Fátima (2003), “Envolvimento dos cidadãos nas políticas da administração local” em Juan Mozzicafreddo, João Salis Gomes e João S. Batista (organizadores), *Ética e Administração: Como modernizar os serviços públicos?*, Oeiras, Celta Editora.
- Gomes, João Salis (2001), “Perspectivas da moderna gestão pública em Portugal”, em Juan Mozzicafreddo e João Salis Gomes (organizadores), *Administração e Política: Perspectivas de reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos*, Oeiras, Celta Editora.
- Gomes, Teresa (2003), “Comunicação Pública para uma Democracia Participada”, em Teresa Gomes, (coodenação), *A Face Oculta da Governança - Cidadania, Administração Pública e Sociedade*, Oeiras, INA.
- Gouldner, Alvin (1971), “Conflitos na Teoria de Weber”, em Eduardo Campos (organização), *Sociologia da Burocracia*, Rio de Janeiro, Zahar Editores.

- Granrut, Claude du (1997), *Citoyenneté Européenne – une application du principe de subsidiarité*, Paris, L.G.D.J..
- Instituto de Lexicologia e Lexicografia da Academia das Ciências de Lisboa (2001) *Dicionário da língua portuguesa contemporânea*, Vol. II G-Z, Lisboa, Academia das Ciências de Lisboa e Editorial Verbo.
- Lopes, Sérgio (1973), “Burocracia: prospecção de um conceito”, *Análise Social*, ano 10, nº 37, pp. 51-66.
- Lorthiois, Jaqueline (2003), “Consulter les Citoyens: est-ce suffisant?”, em Teresa Gomes (coordenação), *A Face Oculta da Governança - Cidadania, Administração Pública e Sociedade*, s.l., INA.
- Magalhães, José (2002), “A infância da democracia electrónica” em Carlos Zorrinho *et al*, *10 Milhões de Razões*, Lisboa, Notícias Editorial.
- Mateus, Augusto (2003), *O Quadro Metodológico da Avaliação de Programas e Intervenções Públicas*, Lisboa, ISEG.
- Mozzicafreddo, Juan (1997), *Estado Providência e Cidadania em Portugal*, Oeiras, Celta Editora.
- Mozzicafreddo, Juan (1998), “Estado, Modernidade e Cidadania”, em Leite Viegas, J. M. Costa e A. Firmino, *Portugal que Modernidade*, Oeiras, Celta Editora.
- Mozzicafreddo, Juan (2001a), “Modernização da Administração Pública e Poder Político”, em Juan Mozzicafreddo e João Salis Gomes (organizadores), *Administração e Política: Perspectivas de reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos*, Oeiras, Celta Editora.
- Mozzicafreddo, Juan (2001b), “Cidadania e Administração Pública em Portugal”, em Juan Mozzicafreddo e João Salis Gomes (organizadores), *Administração e Política: Perspectivas de reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos*, Oeiras, Celta Editora.
- Mozzicafreddo (2003), “A responsabilidade e a cidadania na Administração Pública”, em Juan Mozzicafreddo, João Salis Gomes e João S. Baptista (organizadores), *Ética e Administração: Como modernizar os serviços públicos?*, Oeiras, Celta Editora.
- Moreira, José (2002), *Ética, Democracia e Estado*, S. João do Estoril, Principia Editores.
- Peters, B. Guy (2001), “De mudança em mudança, padrões de reforma administrativa contínua”, em Juan Mozzicafreddo e João Salis Gomes (organizadores), *Administração e Política: Perspectivas de reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos*, Oeiras, Celta Editora.

- Pitschas, Rainer (2003), “Reforma da Administração Pública na União Europeia – porque necessitamos de mais ética no serviços publico?”, em Juan Mozzicafreddo, *Ética e Administração. Como modernizar os serviços?*, Oeiras, Celta Editora.
- 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 (organizadores), *Interesse público, Estado e Administração*, Oeiras, Celta Editora.
- Rocha, J.A. Oliveira (2001), *Gestão Pública e Modernização Administrativa*, Oeiras, INA.
- Rocha, J.A. Oliveira (2003), “A Importância da Qualidade aos olhos do Cidadão”, em João Neto *et al* (Organizadores), *Melhor Gestão para uma Melhor Administração*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Sigmund, Anne-Marie (2003), “En route la citoyenneté européenne”, em Teresa Gomes, (coordenação), *A Face Oculta da Governança - Cidadania, Administração Pública e Sociedade*, Oeiras, INA.
- Simões, Maria João (2005), *Política e Tecnologia, Tecnologias da Informação e da Comunicação e Participação Política em Portugal*, Oeiras, Celta Editora.
- Soares, Tânia (2006), *Cibermedi@: os meios de comunicação social portugueses online*, Lisboa, Escolar Editora.
- Teixeira, Carla (2003), “Atitudes dos funcionários face à modernização da Administração Pública” em Juan Mozzicafreddo, João Salis Gomes e João S. Batista (organizadores), *Ética e Administração: Como modernizar os serviços públicos?*, Oeiras, Celta Editora.
- Testa, António (2007), “Cidadania Digital e Competitividade” *Inclusão Social*, vol. 2, n. 1, pp. 67-72.
- Vidigal, Luís (2003), “A cidadania activa e as novas comunidades virtuais. O papel das TIC no relacionamento entre o Estado e o Cidadão”, em Teresa Gomes (Coordenação), *A Face Oculta da Governança - Cidadania, Administração Pública e Sociedade*, Oeiras., INA.
- Weber, Max (1971), “Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal”, em Eduardo Campos (organizador), *Sociologia da Burocracia*, Rio de Janeiro, Zahar Editorial.

## BIBLIOGRAFIA EM SÍTIOS WORLD WIDE WEB

Bilhim, João (s.a.) A teoria da função pública e a nova gestão estratégica de recursos humanos, e-documentos do Centro de Administração e Políticas Públicas do ISCSP, disponível em: <http://capp.iscsp.utl.pt/>, consultado a 22 de Dezembro de 2008.

Google Earth (s.a.), mapas, disponível em [www.google.com/intl/pt-PT/](http://www.google.com/intl/pt-PT/), consultado a 13 de Fevereiro de 2009.

IST - Instituto Superior Técnico (s.a.), disponível em [www.ist.utl.pt](http://www.ist.utl.pt), consultado a 7 de Fevereiro de 2009.

Mapa do Metro de Paris (s.a), disponível em [http://map.metro-passes.com/index\\_FR.htm](http://map.metro-passes.com/index_FR.htm), consultado a 7 de Fevereiro de 2009.

Sampaio, Jorge (1999), discurso de abertura da Conferência *Os Cidadãos e a Sociedade da Informação* realizada a Dezembro de 1999, disponível em: <http://jorgesampaio.arquivo.presidencia.pt>, consultado a 3 de Janeiro de 2009

The Royal College of Radiologists (s.a.) recepção virtual, disponível em <http://www.goingfora.com/>, consultado a 10 de Fevereiro de 2009.

UCPT – Unidade de Coordenação do Plano Tecnológico, documento de trabalho nº 15 disponível no portal do Governo em: <http://www.portugal.gov.pt>, consultado a 27 de Dezembro de 2008.

UMIC e INE, Agência para Sociedade do Conhecimento e Instituto Nacional de Estatística (2006), “A Sociedade da Informação em Portugal 2006”, disponível na página da ANACOM – Autoridade Nacional de Comunicações em: <http://www.icp.pt>, consultado a 16 de Dezembro de 2008.

## ANEXO A



### FORMULÁRIO DE DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO NA RECEPÇÃO VIRTUAL

Divulgar em:  Notícias  
ou  
 Agenda

#### *Informação a divulgar*

Assunto: \_\_\_\_\_

Descrição: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Período de publicação:

A partir de \_\_\_\_\_ feira, dia \_\_\_\_\_ do mês de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Até, \_\_\_\_\_ feira, dia \_\_\_\_\_ do mês de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Publicação a destacar: Sim  Não

#### *Dados pessoais*

Nome do responsável pela publicação: \_\_\_\_\_

Departamento, secção ou serviço: \_\_\_\_\_

N.º de telefone interno: \_\_\_\_\_ Endereço electrónico: \_\_\_\_\_

Data: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

Assinatura : \_\_\_\_\_