

Maria Isabel da Silva Herdeiro Fidalgo de Sousa

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

**A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro
Distrital de Viana do Castelo**

Universidade Fernando Pessoa

Porto
2009

Maria Isabel da Silva Herdeiro Fidalgo de Sousa

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

**A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro
Distrital de Viana do Castelo**

Universidade Fernando Pessoa

Porto
2009

Maria Isabel da Silva Herdeiro Fidalgo de Sousa

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

**A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro
Distrital de Viana do Castelo**

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela Castro Coutinho

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa
como parte dos requisitos para obtenção do grau
de Mestre em Ciências da Comunicação

Agradecimentos

À minha família, em especial ao meu marido Jorge, pelo apoio e incentivo e por ter acreditado que todo este esforço seria recompensado. Aos meus filhos, Inês, André e Daniela, com um pedido de desculpas, por os ter privado da minha companhia e da minha atenção.

Os meus agradecimentos à Professora Doutora Maria Manuela Castro Coutinho pela disponibilidade demonstrada e pelo apoio prestado na orientação deste trabalho.

Por último, agradeço a todos aqueles que com a sua paciência, carinho e amizade em muito me apoiaram ao longo deste percurso.

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Resumo

As expectativas e exigências crescentes dos cidadãos face aos serviços públicos introduziram uma nova orientação no processo de reforma e modernização administrativas. Não se trata, contudo, de tornar as orientações análogas às privadas mas sim, de substituir a lógica vigente, centrada no cumprimento estrito de procedimentos, por uma lógica direccionada para o cidadão. Neste contexto, alguns organismos públicos portugueses apostaram na gestão da qualidade, encarando-a como uma ferramenta eficaz no combate a problemas inerentes ao sector. Nomeadamente, a baixa qualidade na prestação dos serviços, as ineficiências na utilização dos recursos disponíveis e o distanciamento da Administração relativamente aos cidadãos.

A qualidade é hoje universalmente reconhecida e aceite como a satisfação do cliente a custos adequados e tornou-se um imperativo para todas as organizações públicas e privadas, face à crescente consciencialização que os consumidores e utentes, de bens ou serviços, possuem dos direitos que lhes estão atribuídos.

A ideia de qualidade nos serviços públicos tornou-se um imperativo, quer porque os cidadãos são cada vez mais exigentes em relação aos serviços que a Administração pública lhes presta, quer porque os funcionários e agentes aspiram a que o seu trabalho seja mais responsável, mais gratificante e mais rico sob o ponto de vista do seu conteúdo funcional.

Assente nestas preocupações, o presente trabalho de investigação pretende ser um contributo para a valorização do papel dos colaboradores, na óptica da gestão da qualidade. Com base num inquérito por questionário dirigido aos Colaboradores do Serviço de Atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo, procurou-se estudar o seu grau de satisfação.

Em termos de reflexão, os resultados vieram reforçar o paradigma da Gestão da Qualidade Total que, tendo como objectivo principal assegurar a satisfação das necessidades dos clientes, requer, por parte do serviço, o cumprimento de caminhos facilitadores da satisfação dos seus colaboradores.

QUALITY IN PUBLIC SERVICES

Assessing the satisfaction of the employees attending the Center District of Viana do Castelo

Abstract

Expectations and growing demands of citizens towards public services have introduced a new direction in the process of administrative reform and modernization. It is not, however, to transform the guidelines similar to private but to replace the existing logic, focusing on compliance with procedures, by logic towards the citizen. In this contest, some Portuguese public organizations in bet in the quality of management, acing it as an effective tool in combating the problems of the sector. In particular, the low quality in services, the inefficiencies in the use of available resources and the remoteness of the Administration concerning citizens.

Quality is nowadays universally recognized and accepted as the satisfaction of the client and has become an imperative for all public and private organizations, owing to the growing awareness that consumers and users of goods or services have of their rights.

The idea of quality in public services became an imperative, wether the citizens are increasingly demanding in relation to the services that government provides them, or because the officials expect that their work is more responsible, more rewarding and richer from the point of view of their functional content.

Based on these concerns, this research work wants to be a contribute to enhance the role of employees in what concerns quality management. Based on a survey distributed to employees of the Customer Service Centre of the District of Viana do Castelo, I searched to study their degree of satisfaction.

In terms of reflection, the results have strengthened the paradigm of Total Quality Management, which has as main objective to ensure the satisfaction of customer needs, demands from the service the completion of easy ways to satisfy their employees.

CALIDADE EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS

La evaluación de la satisfacción de los empleados que asisten al Centro de Distrito de Viana do Castelo

Resumen

Expectativas y crecientes demandas de los ciudadanos a los servicios públicos han introducido una nueva dirección en el proceso de reforma administrativa y la modernización. No es, sin embargo, para tornar las directrices similares a las privadas, sino que sustituya a la actual lógica, centrada en el cumplimiento de los procedimientos, por una lógica hacia el ciudadano. En este contexto, algunos organismos públicos en portugués apuesta de gestión de la calidad, viendo como un instrumento eficaz en la lucha contra los problemas del sector. En particular, la baja calidad en los servicios, las ineficiências en el uso de los recursos disponibles y la lejanía de la Administración para los ciudadanos.

La calidad es ahora universalmente reconocidos y aceptados como la satisfacción del cliente a costos adecuados y se ha convertido en un imperativo para todas las organizaciones públicas y privadas, habida cuenta de la creciente conciencia de que los consumidores y usuarios de bienes o servicios de los derechos que les son asignados.

La idea de la calidad en los servicios públicos se ha convertido en un imperativo, porque los ciudadanos son cada vez más exigentes en relación con los servicios que el gobierno les proporciona, ya sea porque los funcionarios y la esperanza de que su trabajo es más responsable, más gratificante y rica desde el punto de vista de su contenido funcional.

Sobre la base de estas preocupaciones, este trabajo de investigación es contribuir a reforzar el papel de los trabajadores en vista de la gestión de la calidad. Sobre la base

de una encuesta por cuestionario distribuido a los empleados del Centro de Servicio al Cliente Distrito de Viana do Castelo, trató de estudiar el grado de satisfacción.

En términos de reflexión, los resultados han fortalecido el paradigma de la Gestión de la Calidad Total que tiene como objetivo principal de asegurar la satisfacción de las necesidades de los clientes, requiere por parte del servicio, la realización de caminos facilitando la satisfacción de sus empleados.

Índice Geral

Agradecimentos.....	V
Resumo.....	VI
Abstract.....	X
Resumen.....	XIII
Índice Geral.....	XVI
Índice de Quadros e Gráficos.....	XIX
Abreviaturas.....	XX
Introdução.....	1
1.ª PARTE – A Evolução da Qualidade.....	3
Capítulo I.....	4
Sobre a História da Qualidade.....	4
- A Qualidade no Século XX.....	4
- O Paradigma da Qualidade TQM.....	7
- Pontos críticos sobre a TQM.....	11
Capítulo II.....	12
A Qualidade – Fenómeno Social.....	12
2.1- Os pioneiros da qualidade.....	13
2.1.1 – William Edwards Deming.....	13
2.1.2 – Joseph M. Juran.....	14
2.1.3 – Philip Crosby.....	15
2.2 – Outros contributos importantes na área da Qualidade.....	17
2.2.1 – Armand V. Feigenbaum.....	17
2.2.2 – Ishikawa.....	17
2.2.3 – Tom Peters e Waterman.....	18
2.2.4 – Taguchi.....	18
2.2.5 – Garvin.....	18
Capítulo III.....	20
A Qualidade na Administração Pública.....	20
3.1 – A aplicabilidade da Gestão da Qualidade no Sector Público.....	21
3.2 – Pontos críticos sobre a aplicabilidade da Gestão da Qualidade ao sector público.....	22

3.3 – A Qualidade na Administração Pública Portuguesa	25
3.3.1 – O movimento reformador a partir de 1986	25
3.3.2 – 1998 – Os modelos de excelência no sector público	26
3.3.3 – 2001 – O Instituto para a Inovação na Administração do Estado.....	27
3.3.4 – 2005 – A Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa....	28
3.4 – A Qualidade e o Serviço de Atendimento ao Cidadão/Cliente	30
Capítulo IV	32
A Qualidade e a satisfação dos Cidadãos/Clientes.....	32
4.1 – Movimentos com contornos mundiais.....	32
4.2 – Qualidade e Satisfação do Cidadão/Cliente.....	32
4.2.1 – Mecanismos de audição dos Cidadãos/Clientes	34
4.2.2 – A satisfação do utente na AP	37
4.2.3 – O Simplex – simplificação administrativa e legislativa.....	37
4.3 – Interface entre administração burocrática (oferta) e utente (procura)....	39
4.4 – O papel dos colaboradores na obtenção da satisfação dos utentes.....	40
4.5 – Os trabalhadores da (nova) AP	42
2. ^a PARTE – Satisfação dos colaboradores do serviço de atendimento ao público do Centro Distrital de Viana do Castelo	47
Capítulo V.....	48
Nota Introdutória.....	48
5.1 – Instrumento de Observação	48
5.2 – A selecção do instrumento de observação e as suas delimitações.....	49
5.3 – O Common Measurements Tool (CMT) – ferramenta utilizada na construção do inquérito	50
5.4 – Reflexões prévias sobre a utilização do CMT	51
5.5 – Aspectos metodológicos e regras subjacentes à utilização do CMT.....	51
5.5.1 – Opções metodológicas.....	52
5.6 – O processo de implementação do inquérito.....	53
6 – Recolha e análise dos dados	54
6.1 – Caracterização da amostra	54
6.2 – Apresentação dos resultados.....	55
7 – Síntese Conclusiva dos resultados	72

7.1 – Satisfação no desempenho.....	72
7.2 – Satisfação na aprendizagem e no treino de competências.....	73
7.3 – Reflexão crítica.....	74
8 – Propostas e recomendações.....	77
9 – Conclusão.....	79
Referências	81
Outras Fontes Consultadas	88
ANEXO I	91
ANEXO II.....	95
ANEXO III	97

Índice de Quadros e Gráficos

Quadro 1: Etapas do Movimento da Qualidade	7
Quadro 2: O conceito de qualidade.....	10
Quadro 3: Os catorze princípios da Gestão segundo Deming (1990).....	13
Quadro 4: Os dez princípios da gestão da qualidade segundo Juran (1980)	14
Quadro 5: Os 14 passos para a melhoria da qualidade segundo Crosby (1979)	16
Quadro 6: A dinâmica organizacional	19
Quadro 7: Eixos de Modernização Administrativa da UCMA.	29
Quadro 8: Principais diferenças entre bens e serviços.....	33
Quadro 9: Burocracia: triunfo e queda	38
Quadro 10: Características dos dois tipos de Gestão na análise do cliente/utente	40
Quadro 11: Características dos dois tipos de Gestão na análise dos colaboradores	46
Quadro 12: Estrutura do CMT	50
Quadro 13: Quantificação da amostra.....	54
Quadro 14: Idades colaboradores	55
Quadro 15: Habilitações literárias colaboradore	56
Quadro 16: Categorias profissionais colaboradore	56
Quadro 17: Distribuição colaboradores por serviço	57

Quadro 18: Anos de serviço na instituição	58
Quadro 19: Anos de funções no atendimento ao público	59
Quadro 20: Em que áreas sente mais necessidade de formação?.....	60
Quadro 21: Perfil do atendimento.....	61
Quadro 22: Aplicações Nacionais	64
Quadro 23: Perfil do Serviço	66
Quadro 24: Avaliação do atendimento	69
Quadro 25: A qualidade do atendimento	71
Gráfico 1: Distribuição por sexo.....	55
Gráfico 2: Caso fosse possível, gostaria de mudar de área funcional?	59
Gráfico 3: Frequentou acções de formação nos últimos dois anos?.....	60

Abreviaturas

AP – Administração Pública

APP – Administração Pública Portuguesa

CAF – *Common Assessment Framework*

CCSI – Citizen-Centred Service Network

CMT – *Common Measurements Tool*

DGAP – Direcção geral da Administração Pública

DMIO – Departamento para a Modernização e Inovação Organizacionais

IIAE – Instituto para a Inovação na Administração do Estado

IPQ – Instituto Português da Qualidade

SGQ – Sistema de Gestão de Qualidade

SMA – Secretariado para a Modernização Administrativa

SPQ – Sistema Português da Qualidade

SQSP – Sistema de Qualidade em serviços Públicos

TIC – Tecnologias da Informação e da Comunicação

TQM – *Total Quality Management*

UCMA – Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Introdução

As grandes transformações sofridas pelo Estado no decorrer do século XX, as novas funções atribuídas às Administrações Públicas, a partir das crises das décadas 1970 e 80 e os movimentos de reforma e modernização administrativas, levaram os governos a desenvolverem medidas para substituir as organizações públicas tradicionais por serviços orientados para a qualidade, eficiência e eficácia do seu desempenho. A opção pela qualidade reclama hoje a eliminação disfunções burocráticas e novas dinâmicas motivacionais na Administração Pública que, estrategicamente, se passou a orientar para a satisfação das necessidades dos seus clientes, matéria que será alvo de discussão ao longo do estudo a que nos propusemos.

Neste contexto, surge a presente investigação subordinada ao tema: “ *Qualidade nos Serviços Públicos – A Avaliação da Satisfação dos Colaboradores do Atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo*”. A opção por esta temática resulta não só da sua actualidade, mas da tomada de consciência de que a satisfação e ou insatisfação dos colaboradores condiciona a qualidade dos serviços que estes integram e representam. E, na senda deste, diríamos que o envolvimento dos colaboradores em processos de mudança estrutural, condiciona o sucesso / insucesso das organizações.

Observados os princípios em que se baseiam os sistemas de gestão, e que integram não só as áreas relacionadas com a própria Gestão e com os Recursos Humanos e as áreas específicas da Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança, Higiene e Saúde (tão frequentemente aplicados como “fórmula mágica” da mudança organizacional), constatamos que alguns dos vectores reconhecidos como essenciais no processo de mudança se relacionam com, ou têm por base, os critérios da Qualidade.

Este trabalho compreende duas partes essenciais. Uma primeira, ao longo da qual se procede à revisão da literatura. Começamos por desenvolver uma perspectiva diacrónica do conceito de Qualidade, com especial enfoque sobre a Gestão da Qualidade. Problematiza-se a construção do actual paradigma – Gestão da Qualidade Total - que reclama um olhar holístico sobre a qualidade das organizações.

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS
A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Num segundo momento, com base num inquérito por questionário dirigido, especificamente, aos Colaboradores de Serviços de Atendimento, procurou-se estabelecer a relação entre a problematização teórica proposta e os dados trabalhados estatisticamente (utilizando o SPSS). O propósito foi produzir instrumentos de análise que dessem visibilidade à preocupação que deu nome à presente investigação: *avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo*.

Em termos de conclusão, no capítulo III, reforçamos a importância das novas teorias e das novas formas de operacionalizar estratégias organizacionais para a transformação do actual contexto da Administração Pública. Em especial, o paradigma da Gestão da Qualidade Total que tendo como objectivo principal assegurar a satisfação das necessidades dos clientes, requer, por parte do serviço, o cumprimento de caminhos facilitadores da satisfação dos seus colaboradores.

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS
A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de
Viana do Castelo

1.ª PARTE – A Evolução da Qualidade

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS
A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de
Viana do Castelo

CAPÍTULO I

Sobre a História da Qualidade

O entusiasmo actual com a qualidade pode levar-nos a pensar que se trata de um tema recente. No entanto, as preocupações com a qualidade são encontradas em civilizações tão antigas como as Egípcia, a Grega ou a Romana. Preocupações que remontam à figura do artesão que concentrava em si as responsabilidades de concepção, produção, venda e assistência pós-venda.

Com o crescimento dos aglomerados populacionais, estas responsabilidades foram transferidas para as oficinas, onde existiam o mestre, que desempenhava já algumas tarefas de direcção, o ajudante do mestre, no qual eram delegadas algumas funções, e o aprendiz, cujo trabalho era verificado pelos seus superiores. Esta tarefa de verificação foi a primeira diferenciação de actividades relacionadas com a qualidade.

Durante a Revolução Industrial, momento de grande escassez dos produtos manufacturados, a preocupação com a quantidade prevaleceu relativamente à exigência de qualidade (Pires, 2004).

A qualidade, tal como se nos apresenta actualmente, é resultado de uma evolução que tem como ponto de partida a massificação da produção industrial.

1.1 - A Qualidade no Século XX

Quando se pensou em controlar a qualidade nas indústrias de produção em série, essa função viu-se reduzida à inspecção do produto final e tentativa de separação de produtos defeituosos (Wilkinson; Redman; Snape; Marchington, 1998:52).

Durante a I Guerra Mundial, o risco da não qualidade dos produtos foi evidenciado, particularmente, no sector dos equipamentos militares. Criou-se a figura do inspector para assegurar que os produtos cumprissem as especificações exigidas. Contudo, causas de não conformidades e acções correctivas e preventivas ainda não

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

eram relevantes (Pires, 2004:87). A abordagem à qualidade planeada e preventiva, com o recurso a técnicas para controlo do processo produtivo (tais como: a metrologia, a manutenção e calibração dos aparelhos de medida e ensaio, etc.), surge no período entre as duas Grandes Guerras (Juran, 1980). Com a II Guerra Mundial, o uso de tecnologias e materiais não testados evidenciaram falhas relacionadas com a insuficiência do controlo da concepção e conseqüente irregularidade no cumprimento das especificações.

Em meados dos anos 50, com o advento dos grandes investimentos (indústrias nuclear e petroquímica), é institucionalizada a garantia da qualidade, exigida pelos grandes compradores aos seus fornecedores. A cultura da qualidade disseminou-se para outros sectores industriais e para a área dos serviços e, o conceito de competitividade torna-se objecto de discussão sobre desempenho da economia e ao nível do debate público. Com a oferta a suplantam a procura e consumidores cada vez mais exigentes, a qualidade tornou-se o factor chave da vantagem competitiva, em detrimento da quantidade (Pires, 2004:93). Definindo-se como competitividade a capacidade para as pessoas e as organizações se imporem livremente no mercado, importará que as organizações criem estratégias focalizadas nas expectativas dos clientes, para potenciar o desenvolvimento das competências e habilidades fundamentais ao desempenho organizacional com qualidade.

Reclama-se assim um novo paradigma organizacional, que passa pela mudança de atitude e pela tomada de consciência de que estamos perante clientes exigentes e informados, que reivindicam cada vez mais os seus direitos. Esta posição veio a impulsionar o aparecimento da Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management - TQM*¹).

Nos anos 70 (do século XX), face à intensificação das preocupações com a satisfação das necessidades dos clientes, com a redução de custos e com o controlo da qualidade em todos os níveis de gestão, surge a fase da gestão da qualidade em toda a organização. A partir dos anos 80, com as novas teorizações e práticas na área da qualidade, assiste-se ao aparecimento da TQM. Com este conceito, a qualidade deixou

¹ Por opção, utilizamos a sigla internacional.

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

de ser apenas um problema da produção e passou a ocupar também a gestão. A orientação para o cliente, baseada na simples preocupação com satisfação de necessidades, é acrescida de pesquisa sobre expectativas. A decisão é descentralizada passando a ocupar todos os níveis hierárquicos e o trabalho em equipa e a melhoria contínua tornam-se princípios fundamentais (Rocha, 2001:76).

Sintetizaríamos a evolução da qualidade em quatro principais etapas (Garvin, 1992:44). A primeira (numa óptica mais inspectiva) a fase da inspecção da qualidade, na qual os produtos finais eram examinados com base na inspecção visual, separando-se os produtos com defeitos que deveriam ser inutilizados ou voltar ao processo produtivo para correcção. Esta actividade regular de inspecção da qualidade surgiu com a massificação da produção e foi, pela primeira vez, formalizada no período da I Guerra Mundial, que evidenciou os custos da não qualidade. Passou-se a dar maior atenção à definição dos atributos dos produtos, desenvolvendo-se métodos e instrumentos para medir os desvios. Esta etapa corresponde a um segundo período em que apareceram as técnicas estatísticas aplicadas ao controlo da qualidade, no início da década de 30. A terceira fase, a da garantia da qualidade, iniciada em meados da década de 50, teve origem nas grandes indústrias que começaram a exigir a garantia aos seus fornecedores. A prevenção das falhas passou a ser enfatizada, em detrimento da detecção, passando a exigir-se o cumprimento dos requisitos exigidos pelo cliente. A quarta fase, a da gestão da qualidade na organização como um todo, surgida no início dos anos 70, estendeu ao planeamento e à actividade de prevenção os processos e níveis de gestão, promovendo-se um sistema de cooperação interno, conducente ao fornecimento de produtos e serviços em função das necessidades dos clientes. A qualidade passou a ser encarada como uma oportunidade concorrencial. Por último, os anos 80 caracterizaram-se por uma nova atitude de gestão. Decorrente do surgimento de novas ideias e práticas na área da qualidade, surge um olhar holístico – Gestão da qualidade Total.

O quadro 1 relaciona alguns eixos de análise para a compreensão da evolução histórica da qualidade.

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Quadro 1 – Etapas do Movimento da Qualidade

Etapas do Movimento da Qualidade				
DIMENSÕES	INSPECTIVA	DE CONTROLO ESTATÍSTICO	DE GARANTIA DA QUALIDADE	DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE
Preocupação básica	Verificação	Controle	Coordenação	Impacto Estratégico
Visão da Qualidade	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido, mas que seja enfrentado proactivamente	Uma oportunidade de concorrência
Ênfase	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção	Toda a cadeia de produção, desde o projecto até ao mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais, para impedir falhas de qualidade	As necessidades do mercado e do consumidor
Métodos	Instrumento de medição	Instrumentos e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planeamento estratégico, estabelecimento de objectivos, educação, trabalho consultivo com outros departamentos e delineamento de programas.
Quem é o responsável pela Qualidade	O Departamento de Inspeção	Os Departamentos de Produção e Engenharia	Os Departamentos, embora a alta gerência só se envolva perifericamente com o projecto, o planeamento e a execução das políticas da Qualidade	A alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	“inspecciona” a Qualidade	“controla” a qualidade	“constrói” a qualidade	“gerencia” a qualidade

Sistematização da autora baseada na fonte: Garvin, D. A. Gerenciando a qualidade: A visão estratégica e competitiva, p. 44, 1992.

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

1.2 – O paradigma da Qualidade Total: TQM

Não existe uma abordagem única quando se fala em gestão de qualidade. Esta noção é um *mix* de ideias de gestão que resulta do contributo de numerosos autores, no seio dos quais se destacam Deming (1990) e Juran (1980) considerados os “*pais da qualidade*” (Stringham, 2004:23).

Deming (1990) e Juran (1980), depois do trabalho activo na área da qualidade empresarial, desenvolvido sob a égide do governo americano durante a II Guerra Mundial, aceitaram trabalhar no Japão e implementar na indústria japonesa os seus princípios e técnicas estatísticas de controlo da qualidade. Em duas décadas, o Japão tornou-se um dos gigantes na economia internacional e perante o milagre japonês, exposto ao mundo em finais da década de 70, os americanos voltaram novamente as suas atenções para as questões da qualidade (Stringham, 2004). Em meados de 80, corporações e agências governamentais americanas incentivaram a implementação destes sistemas e dos diversos instrumentos da qualidade associados, mantendo sempre a preocupação de os adaptar a cada realidade organizacional. Deste movimento nasce a TQM, uma nova abordagem de gestão, com uma grande aceitação no sector privado americano (Stringham, 2004:49).

A TQM aparece, assim, como a mais recente fase do desenvolvimento do conceito de qualidade, a qual se distingue das etapas anteriores por substituir estruturas organizacionais descentralizadas e flexíveis, as tradicionais hierarquias rígidas, onde o nível decisório se situava apenas na gestão de topo (Rocha, 2006). Segundo McAdam e Leonard (2001:132), os principais elementos da TQM caracterizam-se pela ligação estratégica aos objectivos da organização, pela compreensão e satisfação dos clientes, pelo envolvimento dos trabalhadores de todos os níveis organizacionais, pela motivação da gestão de topo para a qualidade e pela percepção da organização como um conjunto de processos que incorporam relações do tipo clientes/fornecedores. Carr e Litman (1993) identificam como principais características da TQM, a orientação para o cliente, a eliminação de erros, a prevenção dos problemas, o planeamento de longo prazo, o trabalho em equipa, a tomada de decisões fundamentada em evidências, a melhoria contínua, a estruturação organizacional horizontal e descentralizada e as parcerias com

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

entidades externas. A TQM é um movimento que, uma vez iniciado, não deve terminar porque pressupõe um processo de melhoria contínua da organização. É como que uma finalidade inatingível da qual a organização deverá, continuamente, tentar aproximar-se (Dale e Cooper, 1995:80).

A TQM é também uma opção para a reorganização da gestão das organizações. Tem como pontos básicos: foco no cliente, trabalho em equipa envolvendo toda a organização, decisões baseadas em factos e dados e a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros.

A TQM valoriza o ser humano no âmbito das organizações, reconhecendo a sua capacidade de resolver problemas no local e no momento em que ocorrem, tem de ser entendida como uma nova maneira de pensar, antes de agir e produzir. Implica uma mudança da postura de gestão e uma forma moderna de entender o sucesso de uma organização. É uma nova filosofia de gestão que exige mudanças de atitude e de comportamento. Essas mudanças visam o comprometimento com o desempenho, a procura do auto-controle e o aperfeiçoamento dos processos (Longo, 1994).

O termo qualidade total integra no seu conceito seis atributos ou dimensões básicas que lhe conferem características de totalidade. (1) Qualidade intrínseca, (2) custo, (3) atendimento, (4) moral, (5) segurança e (6) ética.

Por qualidade intrínseca entende-se a capacidade do produto ou serviço cumprir o objectivo a que se destina. A dimensão custo tem, em si, dois focos: custo para a organização e o seu preço para o cliente. Portanto, não é suficiente ter o produto mais barato, mas sim ter o maior valor pelo preço justo. Atendimento é uma dimensão que contém três parâmetros: local, prazo e quantidade, que por si só demonstram a sua importância na produção de bens e na prestação de serviços de excelência. Moral e segurança dos clientes internos de uma organização (colaboradores) são factores decisivos na prestação de serviços de excelência: funcionários desmotivados, mal-treinados, inconscientes da importância dos seus papéis na organização não conseguem produzir adequadamente. A segurança dos clientes externos de qualquer organização,

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

em sentido restrito, tem a ver com a segurança física desses clientes e, em sentido mais amplo, com o impacto do serviço prestado ou com as suas preocupações com o meio ambiente. A sexta dimensão do conceito de qualidade total, a ética, ou representada pelos códigos ou regras de conduta e valores que têm que permear todas as pessoas e todos os processos de todas as organizações que pretendem sobreviver no mundo competitivo de hoje.

Qualidade é um termo que apresenta diversas interpretações (de acordo com os critérios que presidem à sua conceptualização), sendo por isso, “essencial um melhor entendimento do termo para que a qualidade possa assumir um papel estratégico” (Garvin, 1992:47). A forma como a qualidade é definida e entendida numa organização reflecte a forma como é direccionada a produção de bens e serviços.

Neste sentido, vários autores têm procurado dar uma definição para a qualidade que seja simples, precisa e abrangente: simples para ser facilmente assimilável em todos os níveis da organização; precisa, para não gerar interpretações dúbias; e abrangente, para mostrar a sua importância em todas as actividades produtivas.

A qualidade é um conceito dinâmico que evoluiu e se modificou ao longo do tempo. Uma revisão dos conceitos torna-se portanto, oportuna. Para o efeito, apoiamos-nos em Shiozawa (1993) que trata o conceito, sintetizando as fases históricas da seguinte forma (Quadro 2):

Quadro 2 – O conceito de qualidade

Ano	Autor	Definição
1950	Deming	Máxima utilidade para o consumidor
1951	Feigenbaum	Perfeita satisfação do usuário
1954	Juran	Satisfação das aspirações do usuário
1961	Juran	Maximização das aspirações do usuário
1964	Juran	Adequação ao uso
1979	Crosby	Conformidade com os requisitos do cliente

Fonte: SHIOZAWA.(1993).

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Qualidade é um conceito sujeito a várias concepções. O quadro supra enuncia de forma sintética as definições que vários estudiosos foram atribuindo, o que nos permite acompanhar a sua perspectiva evolutiva.

1.3 – Pontos críticos sobre a TQM

Tal como em outros movimentos, a TQM, enquanto filosofia e prática de gestão, começou a ser objecto de discussão a partir da década de 90. Entre os seus principais críticos, encontram-se os académicos de gestão que não aderiram à filosofia da qualidade por considerarem que o principal objectivo da TQM não é a qualidade em si, mas só um real aumento da produtividade organizacional. Outra crítica assenta no argumento de que as organizações adoptam e implementam sistemas de qualidade, somente porque tal se tornou um requisito essencial de competitividade no mercado, e não porque estejam realmente interessadas na melhoria contínua de processos ou na motivação dos recursos humanos. O que se constata, de facto, é que muitas das organizações tem vindo a implementar versões simplificadas e parciais da TQM e, o que poderá estar na origem grande disparidade entre a filosofia e a sua prática (Young e Wilkinson, 1999).

Estas visões parecem, contudo, não espelhar a verdadeira importância da TQM como filosofia da nova era económica. Através da TQM é criada a consciência da necessidade de aperfeiçoamento do produto e serviço, que se torna mais competitivo, se consolida no mercado e desta forma gera empregos. A TQM tem como objectivo adoptar e estabelecer liderança, de forma a ajudar as pessoas a realizar um trabalho melhor e desta forma elimina o medo. Ao realizarem um trabalho melhor, é melhor gerido o receio de errar, melhorando o nível de motivação nos colaboradores. O envolvimento e consciencialização de todos para a qualidade são, em nosso entender pressupostos essenciais neste processo.

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS
A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de
Viana do Castelo

CAPÍTULO II

A Qualidade – Fenómeno social

O mundo em que vivemos está a evoluir a um ritmo que dificulta um rigoroso acompanhamento da nossa capacidade de entendimento, da interiorização dos novos valores e dos problemas que vão surgindo, de forma cada vez mais complexa. Muitas das tradicionais soluções perderam a sua aplicabilidade. O quadro é de permanente desafio: o de encontrar novas formas de lidar com as mudanças. Há que considerar, entretanto, que não basta a vontade de mudar. Outros pré-requisitos devem ser atendidos para que se criem as condições necessárias à obtenção de êxito de mudança organizacional, conforme mostra a equação que a seguir descrevemos:

Equação da Mudança Adequada (Pré-requisitos para o processo de mudança):

Mudança = Pressão por mudanças + Uma clara visão compartilhada pela organização + Capacidade organizacional para mudanças + Primeiros passos accionáveis interna e externamente.

Fonte: <http://www.usinadeletras.com.br> (consultado em 29 de Abril de 2009).

Contudo, o factor cultural é um dos mais instigantes desafios com que se deparam as organizações em busca da mudança, uma vez que estes podem transformar-se nas maiores barreiras para as transformações. Os grupos empresariais possuem sistemas de crenças e valores, regidos por estruturas de poder e normas estabelecidas, constituem o que chamamos de “cultura organizacional”. A cultura organizacional da qualidade integra todos os valores e crenças de uma organização a respeito da qualidade. A implantação de acções relacionadas com a qualidade implica portanto, na criação de uma cultura própria, envolvendo não apenas novas relações com o mercado, com o cliente, mas também novas formas de interacção internas, novas relações de poder.

A gestão pela qualidade propõe mudanças nos valores fundamentais da cultura, mudando as formas de cognição e influenciando a acção por meio da implantação de um novo paradigma. Este novo paradigma, da gestão da qualidade total é um fenómeno social decorrente da necessidade de mudança organizacional imposta pela própria sociedade civil (empresas, clientes, políticos, intelectuais, universidades). A qualidade

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

assume cada vez mais um papel de relevo: torna-se alvo de debate público, de regulamentação por parte do Estado e constitui-se como área disciplinar.

2.1 – Os pioneiros da qualidade

Consideramos como pioneiros, na conceptualização da gestão da qualidade Deming (1990), Juran (1980) e Crosby (1979), aos quais passamos a fazer especial referência.

2.1.1 - William Edwards Deming (1990)

William Edwards Deming é um estatístico norte-americano, professor universitário com doutoramento em física e em matemática, autor, palestrante e consultor. Segundo Deming (1990), qualidade é um termo relativo que varia em função das necessidades e expectativas dos clientes pois são eles quem a define. Em 1990, este autor dá o seu principal contributo para o desenvolvimento da área, ao definir os princípios da boa gestão (Quadro 3).

Quadro 3- Os catorze princípios da Gestão segundo Deming (1990)

1	Criar recursos permanentes para a melhoria de produtos e serviços.
2	Adoptar novas formas de gestão.
3	Dar prioridade à prevenção e não à inspecção, controlando a qualidade por amostragem.
4	Acabar com a escolha dos fornecedores com base apenas num único critério, o do preço. É importante desenvolver relações duradouras com os fornecedores.
5	Apostar na melhoria constante e permanente do sistema de produção.
6	Instituir novos modelos de formação.
7	Instituir novas formas de liderança.
8	Eliminar o medo do estilo autoritário, encorajando a comunicação.
9	Eliminar barreiras entre departamentos, fomentando o trabalho em equipa e instituindo-se os Círculos de Qualidade.
10	Eliminar slogans e metas numéricas.
11	Abandonar a gestão por objectivos com base em indicadores quantitativos.
12	Não classificar, nem ordenar o desempenho dos trabalhadores.
13	Instituir um programa de educação.
14	Estruturar a gestão de modo a cumprir os 13 pontos anteriores e obter o empenho de todos na mudança.

Fonte: Godinho e Neto (2001)

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

2.1.2 – Joseph M. Juran (1980)

Engenheiro, doutorado em direito, professor universitário e consultor. Joseph M. Juran é, tal como Deming, considerado pai da qualidade (Young e Wilkinson, 1999) No entanto, a teoria de Juran (1980) parece ser mais marcante a longo prazo e, provavelmente, foi este o autor que deixou maior legado ao nível da literatura da gestão (Dale e Cooper, 1995). Para Juran, a qualidade define-se como adequação ao uso e a sua gestão é feita com base em três pontos fundamentais (Godinho e Neto, 2001): planeamento, melhoria e controlo.

Outro contributo importante deste autor é o conceito de *management breakthrough*. Um conceito que assenta na ideia de que a atitude tradicional de inspecção deve ser substituída por gestão pela prevenção, na medida em que a primeira pressupõe que o desempenho não pode ser melhorado, enquanto a segunda assume que o objectivo da gestão é o tentar, continuamente, alcançar o melhor desempenho possível para a organização (Pires, 2004). A abordagem de Juran (1980) à gestão da qualidade resume-se em dez aspectos essenciais (Quadro 4).

Quadro 4 – Os 10 princípios da gestão da qualidade segundo Juran (1980)

1	Consciencializar todos para a necessidade e oportunidade de melhoria.
2	Estabelecer metas específicas para a melhoria contínua da qualidade.
3	Organizar de modo a que seja possível alcançar os objectivos e metas.
4	Assegurar a formação do pessoal.
5	Implementar projectos e equipas para resolver problemas e eliminar obstáculos.
6	Acompanhar a evolução e melhoria da qualidade.
7	Dar reconhecimento.
8	Comunicar e divulgar resultados.
9	Medir processos e melhorias com base em indicadores.
10	Incorporar a melhoria contínua e fixação de metas de qualidade nos sistemas de gestão de empresas.

Fonte: Sá (2002).

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

2.1.3 - Philip Crosby (1970)

Engenheiro, gestor da qualidade também Philip Crosby acredita que 80% dos problemas são causados pela má gestão e não pelos trabalhadores. Uma aposta na qualidade exige o envolvimento de todos, desde a gestão de topo, ao trabalhador do nível mais baixo da hierarquia (Pires, 2004). Outra ideia importante é a necessidade de prevenção. Crosby (1979) argumenta que os custos da prevenção serão sempre mais baixos do que os da correção, afirmando que a Qualidade é gratuita (...) o que custa dinheiro são as coisas sem qualidade – todas as acções que envolvem não fazer bem à primeira vez”. O autor criou o conceito de “zero defeitos” que significa, não que os produtos sejam perfeitos, mas sim que todos estão empenhados na qualidade. Ele define qualidade como conformidade aos requisitos previamente definidos, explicando que “Qualidade é fazer com que todos façam o que acordaram previamente fazer” (Crosby, 1979). Crosby (1979) construiu uma grelha que permite avaliar o grau de integração da gestão da qualidade numa organização. Esta grelha contempla cinco estádios de maturidade (Pires, 2004). No primeiro o da “Incerteza” – a organização desconhece a qualidade como uma ferramenta importante de gestão. No segundo o “Despertar” – embora ainda não tenham sido disponibilizados recursos, a gestão começa a reconhecer a importância da qualidade. No terceiro o de “Clarificar” – a gestão decide introduzir um programa formal de gestão da qualidade. No quarto o do “Saber” – quando se torna possível fazer mudanças permanentes na organização. No quinto o da “Certeza” – a gestão da qualidade torna-se vital para a organização. As etapas para o estabelecimento de um programa de melhoria da qualidade são definidas por Crosby (1979), ao longo de catorze passos (Quadro 5).

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Quadro 5 – Os 14 passos para a melhoria da qualidade segundo Crosby (1979)

1	Compromisso da gestão de topo em relação à qualidade.
2	Etapas de melhoria da qualidade.
3	Medida da qualidade.
4	Avaliação do custo da não qualidade.
5	Tomada de consciência das necessidades da qualidade.
6	Ações correctivas.
7	Planear um programa “Zero Defeitos”.
8	Formação dos responsáveis e inspectores.
9	Instituir a máximo “Zero Defeitos”.
10	Definição de objectivos.
11	Eliminar as causas dos erros.
12	Reconhecimento.
13	Círculos de Qualidade.
14	Recomeçar e progredir sempre.

Fonte: Godinho e Neto (2001)

Deming (1990), Juran (1980) e Crosby (1979) embora mentores dos seus próprios conceitos e perspectivas na área da Gestão da Qualidade, sendo que para Deming (1990) a qualidade implica na satisfação do cliente, para Juran (1980) a qualidade é a adequação ao uso e para Crosby (1979) qualidade significa conformidade com os requisitos, deram um enorme contributo no desenvolvimento da área da gestão da qualidade tornando-a um potente instrumento estratégico a implementar na gestão empresarial. Embora divergente nalguns conceitos, a paixão pela qualidade é comum, na busca constante de se encontrar a melhor adequação da qualidade às necessidades de uma sociedade em permanente mudança. As teorias que desenvolveram foram a base do estudo sobre a qualidade que levou ao desenvolvimento de novas teorias como poderemos constatar pelos autores que se seguem.

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

2.2 - Outros contributos importantes na área da Qualidade

Apesar de Deming (1990), Juran (1980) e Crosby (1979) serem considerados os gurus da qualidade, podemos destacar outros nomes na área, tais como Armand V. Feigenbaum (1951), Kaoru Ishikawa (1962), Tom Peters e Waterman (1982), Genichi Taguchi (1982), Garvin (1987), entre outros, cujos trabalhos também contribuíram para o desenvolvimento da qualidade, com especial enfoque na dinâmica organizacional.

2.2.1 – Armand V. Feigenbaum (1951)

Armand V. Feigenbaum define a qualidade como uma filosofia de gestão para atingir a excelência, entendendo-a como o único objectivo da organização. Para o autor, a qualidade é determinada pelos clientes, exige o trabalho em grupo (Círculos de Qualidade), o compromisso da gestão de topo e o *empowerment* (redução dos níveis hierárquicos e aumento da capacidade de decisão de todos). Para que tais exigências possam ser cumpridas, a organização deverá estruturar e planear o seu sistema de qualidade com base nos seguintes princípios: orientação para o cliente; envolvimento e consciencialização de todos para a qualidade; atribuição clara das competências; controlo dos fornecedores; acções correctivas; controlo contínuo dos sistemas; auditorias periódicas (Godinho e Neto, 2001). O seu contributo mais inovador é o conceito de “controlo total da qualidade”, considerado o pilar sobre o qual se edificou, mais tarde, a TQM (Ross, 1999).

2.2.2 – Ishikawa (1962)

Ishikawa enfatizou a importância do trabalho em grupo e das ferramentas que lhe estão associadas (Pires, 2004). Desenvolveu o conceito de “Círculos de Qualidade”, entendendo-os como pequenas equipas que se reúnem periodicamente para investigar e resolver problemas de trabalho. Estes círculos caracterizam-se pelo voluntariado e pelo auto e inter desenvolvimento e participação, constituindo-se grupos que se auto instruem nas matérias e cooperam uns com os outros, de acordo com área de especialização (Godinho e Neto, 2001).

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

2.2.3 – Tom Peters e Waterman (1982)

O contributo de Tom Peters e Waterman (1982) é reconhecido pela introdução do conceito de “Excelência” nas organizações. Estes autores explicam, que uma organização excelente possui oito características essenciais, a saber: inclinação para a acção; proximidade do cliente; autonomia individual; produtividade através das pessoas; criação de valores concretos; concentração no essencial; simplicidade formal; simultaneidade de rigidez e flexibilidade (Godinho e Neto, 2001).

2.2.4 – Taguchi (1982)

Taguchi (1982) define qualidade em função dos custos gerados por produtos defeituosos para a sociedade. Assim, a qualidade deve ser incorporada no produto desde o início. Quanto menor o desvio em relação às especificações pré-definidas, melhor será o nível de qualidade obtido. Consequentemente, os custos da não qualidade devem ser medidos em função dos desvios encontrados no desempenho do produto (Godinho e Neto, 2001).

2.2.5 – Garvin (1982)

Garvin, nome que se encontra associado ao aparecimento da gestão estratégica da qualidade, identificou oito dimensões da qualidade, nomeadamente: o desempenho, que se refere às características operacionais do produto; as características, entendidas como os aspectos que complementam as funções básicas do produto; a confiança, que está relacionada com a probabilidade do produto falhar num determinado período de tempo; a conformidade, que consiste no grau de correspondência das características do produto aos requisitos pré-estabelecidos; a durabilidade, entendida como o tempo de vida do produto; a assistência, caracterizada pela rapidez, competência e cortesia no serviço pós-venda; a estética, que é a dimensão subjectiva da qualidade; e a qualidade percebida, que consiste na ideia que o consumidor tem sobre a marca e sobre o produto (Garvin, 1987: 65).

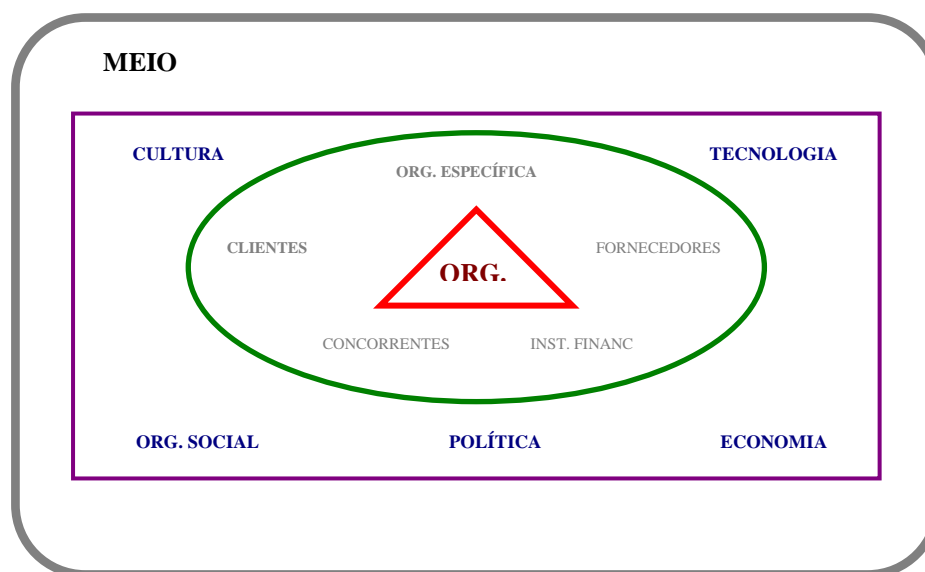
O trabalho em equipa e a melhoria contínua tornam-se princípios fundamentais para a TQM. Os principais elementos da TQM caracterizam-se pela ligação estratégica

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

aos objectivos da organização, pela compreensão e satisfação dos clientes, pelo envolvimento dos trabalhadores de todos os níveis organizacionais, pela motivação de gestão de topo para a qualidade e pela percepção da organização como um conjunto de processos que incorporam relações do tipo clientes/fornecedores. A TQM ajuda a realizar um trabalho melhor, é eliminado o erro e é gerado um maior nível de motivação dos colaboradores pois há um envolvimento e consciencialização de todos para a qualidade. A qualidade, enquanto conceito, é um valor conhecido por todos e, no entanto, definido de forma diferenciada por diferentes grupos ou camadas da sociedade – a percepção dos indivíduos é diferente em relação aos mesmos produtos ou serviços, em função das suas necessidades, experiências e expectativas.

Quadro 6 – A dinâmica organizacional



Fonte: Bertrand, Yves, 1988

O novo paradigma, da gestão da qualidade total é um fenómeno social decorrente da necessidade de mudança imposta pela próprio meio ou seja pela sociedade e suas vertentes (económica, social, política, cultural, tecnológica), que proporcionam uma nova visão cognitiva e que levam a organização a criar mecanismos de uma gestão mais eficaz com uma dinâmica que se adapte às exigências de uma sociedade mais esclarecida.

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS
A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de
Viana do Castelo

CAPÍTULO III

A Qualidade na Administração Pública

Na senda das preocupações e eixos de análise até agora colocados, o serviço público, enquanto organização, parece sentir que não possui uma estrutura organizacional muito favorável à qualidade dos seus serviços. A grande maioria das instituições públicas está pouco preparada e revela dificuldades no convívio com o cenário actual, marcado pela turbulência, incerteza e instabilidade.

É notória a necessidade do serviço estar aberto e flexível para atender às exigências da velocidade, da multidimensionalidade e da complexidade de soluções e utilizar metodologias e conceitos adaptados à sua realidade. Tais factos levaram a Administração Pública (AP) a consideráveis mudanças, muitas delas resultantes da falência das hierarquias rígidas, caracterizadas por um sistema complexo de regras e procedimentos e por processo de decisão altamente formalizados e centralizados. Este tipo de estrutura organizacional tem vindo a manifestar múltiplas dificuldades para se adaptar a um novo ambiente, cada vez mais competitivo e incerto, mostrando-se incapaz de dar resposta às crescentes exigências dos Cidadãos (Sá, 2003). A relação do Estado com a sociedade passou a reivindicar uma atitude de complementaridade baseada no protagonismo do cidadão cada vez mais activo e exigente. O serviço público, como qualquer outro tipo de organização passou a orientar-se pela qualidade com especial atenção sobre o desempenho e as características do serviço que presta (Paiva e Capela, 2002).

Tornou-se urgente a aposta na transformação da cultura da AP orientada para os resultados, para o controlo e avaliação dos processos, para a definição de objectivos e para a satisfação dos destinatários dos serviços públicos, ao invés de continuar a alimentar uma postura administrativa centrada nos normativos legais e no cumprimento formal da norma (Sá, 2003).

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

3.1 – A aplicabilidade da Gestão da Qualidade ao Sector Público

Como explicam Carapeto e Fonseca (2005), podemos equacionar a existência de três fases na evolução da qualidade no sector público. A primeira caracteriza-se, essencialmente, pela preocupação com o cumprimento dos diplomas legais e normas, correspondendo, no sector privado, à fase da conformidade com as especificações técnicas dos produtos industriais. Muito embora esta fase tenha surgido nos países de cultura anglo-saxónica, antes dos anos 60 (século XX), manteve-se durante muito tempo nos países europeus com tradição legalista. Até há bem pouco tempo, estes países continuavam a encarar a qualidade como mera conformidade com a lei (podemos considerar que, na maioria dos casos, esta é ainda a cultura vigente no nosso país).

A segunda fase surge a partir dos anos 60, com a divulgação da gestão por objectivos e faz corresponder o conceito de qualidade, com o de eficácia e o de ausência de erros. Nesta fase, a preocupação centra-se no objectivo do serviço e na aptidão para ser utilizado.

Na linha do *New Public Management*² (ou, Nova Gestão Pública), surge nos anos 80, a terceira fase da evolução da qualidade no sector público. Esta etapa, coincidente com o aparecimento da gestão pela qualidade total (TQM – *Total Quality Management*) nos EUA, transporta consigo o redireccionamento de atenções para a satisfação do cliente. Originário do sector privado, o movimento da TQM expandiu-se para a AP, nos finais dos anos 80, com o aparecimento da Nova Gestão Pública e as iniciativas de modernização então emergentes. As iniciativas tornaram mais ténue a dicotomia entre público e privado, na maior parte dos países ocidentais (Carapeto e Fonseca, 2005). Foram trazidos novos instrumentos de gestão para o sector público, no seio do qual a gestão da qualidade passou a ocupar um lugar de destaque (Rocha, 2001). No entanto, a aplicabilidade das técnicas de gestão privada ao sector público, nomeadamente a introdução do conceito de qualidade na AP, não deixou de suscitar

² Modelo gestionário de reforma da AP que emergiu nos países anglo-saxónicos e se alargou a outros países da OCDE no início dos anos 80. Este modelo caracteriza-se por sete elementos interligados, a saber: profissionalização da gestão nas organizações públicas; padrões de desempenho e medidas de avaliação; ênfase no controlo e nos resultados; desagregação das grandes unidades no sector público; introdução da competição no sector público; primazia aos estilos e práticas de gestão do sector privado; e ênfase na disciplina e parcimónia na utilização dos recursos (Araújo: 2004, pág. 82).

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

dificuldades e de ser alvo de discussão entre os especialistas (Carapeto e Fonseca, 2005), matéria de que daremos conta mais adiante.

3.2 – Pontos críticos sobre a aplicabilidade da Gestão da Qualidade ao Sector Público

Autores como Swiss (1992) e Rago(1994) apontam alguns obstáculos à importação de técnicas da TQM para AP. Swiss (1992) defende que a TQM só é útil no sector público, quando substancialmente transformada e adaptada às especificidades deste sector. As principais barreiras para a aplicação da TQM à AP prendem-se com as dificuldades inerentes à definição de “cliente” público, com o facto de estarmos perante serviços, com a inexistência de orientação para a aferição e medição de resultados na administração e com o contexto político. Contudo, a posição do autor não é de todo pessimista. Swiss (1992) considera que é possível adaptar a TQM ao sector público, fazendo com que a Administração passe a valorizar o *feedback* dos cidadãos/clientes, a monitorização do desempenho e a melhoria contínua. Rago (1994) também partilha da opinião de que a TQM só é útil ao sector público, quando substancialmente modificada. Para este autor, a cultura política, o ambiente organizacional do sector público, bem como a noção da satisfação de cliente constituem os principais desafios à importação de técnicas de gestão da qualidade do sector privado, para o sector público.

Outros autores como Scharitzer (2000) e Poister e Harris (1997) argumentam que o principal problema reside em perceber a real contribuição da TQM, para o sector público. Em primeiro lugar, existem poucas experiências de aplicação de programas de qualidade neste sector e, simultaneamente, as que existem são muito recentes e encontram-se num reduzido grau de maturidade para poderem ser devidamente avaliadas (Poister e Harris, 1997). Segundo Kaboolian (1999), a dimensão política e as características do serviço público (pagos por todos, não exclusivos e para os quais, muitas vezes, não há alternativa de fornecimento) dão conteúdo ao argumento da “excepcionalidade” do sector público, no qual se baseiam as principais reservas acerca da aplicabilidade da TQM na AP.

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Rocha (2006) argumenta que a grande dificuldade da aplicação da TQM no sector público reside na existência de diferenças substanciais entre este sector e o privado. A qualidade nos serviços públicos consistirá, “num transplante do mundo dos negócios e, nem sempre os transplantes são bem sucedidos, podendo ser rejeitados” Rocha (2006:32). Neste contexto, o autor aponta algumas dificuldades na transposição desta ferramenta, nascida no mundo privado, para a AP. Uma delas prende-se com a dificuldade em definir quem são os clientes do serviço público, pois existem os receptores directos que utilizam os serviços e os clientes indirectos que são apenas os *taxpayers*. As exigências de ambos são diferentes, uma vez que os pagadores de impostos se preocupam, essencialmente, com a redução dos custos dos serviços, enquanto que os utilizadores preferem, normalmente, uma prestação de maior qualidade. Por outro lado, não existe, por norma, um mercado para os serviços públicos. Estes operam, maioritariamente, em condições de monopólio, não havendo alternativa de fornecimento para os clientes insatisfeitos. Uma outra dificuldade apontada pelo autor resulta do facto de a TQM ter sido, originariamente, concebida para processos rotineiros inerentes à produção industrial de bens, não para a área dos serviços. É difícil obter uniformidade nos *outputs* do serviço, cuja prestação depende em larga medida da postura e formação do funcionário. Daí a própria avaliação de resultados e a definição de indicadores (elementos cruciais na gestão da qualidade) constituírem uma tarefa mais complexa no âmbito dos serviços. O serviço público tem, ainda, a particularidade de se desenvolver num contexto político, no seio do qual a forte hierarquização organizacional e a componente social das políticas condicionam a aplicabilidade da TQM (Rocha, 2006:56).

Do exposto, verifica-se a persistência de alguma relutância entre os vários especialistas, quanto à aplicabilidade de técnicas de gestão do sector privado à AP. No entanto, a existência de Prémios de Qualidade, comuns aos sectores público e privado, e a flexibilização das normas ISSO 9000³ no sentido de as tornar aplicáveis a todo o tipo de organização, mostram que não há razões para acreditar que os instrumentos da qualidade, nascido no sector empresarial, não sejam aplicáveis à AP (Sá, 2002). Como

³ A expressão ISSO 9000 designa um grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral, qualquer que seja o seu tipo ou dimensão. A sigla “ISSO” refere-se à International Organization for Standardization, fundação não-governamental fundada em 1947, em

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

salienta Rocha (2006), não obstante as dificuldades identificadas na transposição da TQM para a AP, a adopção de políticas da qualidade no serviço público trouxe vantagens para o sector, nomeadamente ao nível da enfatização do papel do cliente. Este passou a ser mais activo na reivindicação dos seus direitos e na exigência da melhoria da qualidade da prestação do serviço público, forçando à mudança de comportamentos há muito institucionalizados. Para o autor, os valores da qualidade têm um poder reformador muito benéfico, uma vez que obrigam à flexibilização de estruturas e à adopção de uma nova postura por parte das organizações públicas, tornando-as mais conscientes da importância dos processos de aprendizagem e melhorias contínuas. Também Morgan e Murgatryd (1994) explicam que a inexistência de mercado para muitos serviços públicos (pelo menos os concebidos na aceção clássica) e a especificidade do conceito de cliente na impedem as organizações da AP de lutar contra as ineficiências e desperdícios, muito menos de adoptar uma postura orientada para o cidadão e suas necessidades.

A abordagem da qualidade tem contributos específicos para o sector público, nomeadamente no que diz respeito à clarificação e reforço das preocupações com as características dos produtos e serviços, ao reforço do conhecimento e adequação das respostas às necessidades e expectativas dos destinatários, à fixação de objectivos da qualidade integrados nos objectivos gerais de gestão, à identificação das causas internas e externas impeditivas de uma maior qualidade e rentabilização de meios (Paiva e Capelas, 2002). Esta abordagem permite, assim, a criação e uso de ferramentas de gestão integradas no âmbito da qualidade e o desenvolvimento de uma cultura centrada nos problemas, necessidades, destinatários e resultados. Neste contexto, a qualidade tem vindo a consolidar-se no seio da gestão pública, sendo já reconhecido o valor que ela pode acrescentar à actuação dos serviços públicos.

Genebra, e hoje presente em cerca de 157 países. A sua função é a de promover a normalização de produtos e serviços, para que a qualidade dos mesmos seja permanentemente melhorada.

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

3.3 – A Qualidade na Administração Pública Portuguesa.

3.3.1 - O movimento reformador a partir de 1986

No seio da Administração Pública Portuguesa (APP), surgiram diversos desafios e oportunidades de mudança, resultantes de um conjunto de factores a que não são alheias as pressões a nível financeiro e os condicionalismos inerentes à participação no Mercado Único, as exigências cada vez maiores dos cidadãos face aos serviços públicos, bem como a necessidade de melhor conceber e executar as políticas públicas (Silva, 2000). Portugal não ficou imune à mudança (Araújo, 2002). O clima de transformação teve impactos importantes na AP que se começaram a fazer sentir com a reforma iniciada em 1986.

A primeira fase deste movimento reformador caracterizou-se, essencialmente, pela adopção de medidas de desburocratização e simplificação de processos administrativos, de forma a melhorar a relação entre os cidadãos e a Administração. Destaca-se como medida importante a entrada em vigor do Código do Procedimento Administrativo através do decreto-lei n.º 442/91, de 15 de Novembro (Rocha, 2006).

Na década de 90, face aos sucessivos compromissos assumidos por diferentes governos para o investimento na qualidade, surgem iniciativas que marcam o verdadeiro impulso destas questões na AP (Monteiro:1999). Terminada a fase da desburocratização passou-se à etapa da melhoria da qualidade do serviço público (Rocha, 2006). Assim, a par da reforma e modernização administrativas, inicia-se a fase da “Gestão da Qualidade nos Serviços Públicos”. A partir de então, surgem diversos programas e projectos para a qualidade que, na sua maioria, são da responsabilidade do Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA)⁴. Para além do vasto conjunto de publicações de natureza essencialmente pedagógica sobre a qualidade na AP, o SMA esteve na base de importantes iniciativas, tais como: a “Carta para a Qualidade dos Serviços Públicos”, aprovada em 1993 pelo Conselho de Ministros, que convidava

⁴ “Em 1986, a responsabilidade pela reforma foi racionalizada através de uma reorganização. Foi atribuída a uma direcção-geral dependente do Ministro das Finanças (a Direcção-geral da Administração Pública) o controlo jurídico e administrativo sobre as questões da função pública” (...) e “as questões relacionadas com a inovação foram atribuídas a um grupo de trabalho, o Secretariado para a Modernização Administrativa – SMA, sob o controlo do primeiro Ministro, que delegou o seu poder ao Secretário de Estado para a Modernização Administrativa” Araújo (2002).

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

ministérios e municípios a desenvolver cartas sectoriais, nas quais se estabeleciam padrões de qualidade e se anunciavam compromissos com o cidadão, considerado o centro da preocupação do serviço público; a “Carta Deontológica do Serviço Público”, onde se estabeleciam os deveres dos funcionários, no que respeita à qualidade do atendimento e à execução do serviço público; o “Prémio Qualidade em Serviços Públicos” para distinguir organismos públicos pela implementação de práticas de qualidade.

A actuação do SMA caracterizou-se, também pelos vários Protocolos de Modernização Administrativa celebrados com organismos da AP central e pelo incentivo à aplicação da estrutura comum de avaliação, Common Assessment Framework (CAF). A avaliação passou a ser encarada como uma componente qualificadora, e como uma filosofia de gestão desburocratizada e simplificadora de processos e procedimentos que conferem uma maior eficácia na satisfação das necessidades dos cidadãos.

3.3.2 - 1998 – Os modelos de excelência no sector público

A partir de 98, evolui-se para a etapa do desenvolvimento de modelos de excelência no sector público (Rocha, 2006). Marcante, neste período, foi a publicação de dois diplomas fundamentais ainda hoje em vigor: O decreto-lei n.º 135/99, de 22 de Abril, que define os princípios gerais de actuação da AP face ao cidadão, bem como sistematiza orientações da modernização administrativa e o decreto-lei n.º 166-A/99, de 13 de Maio, o qual institui o SQSP – Sistema de Qualidade em Serviços Públicos. De acordo com o artigo n.º 3 deste último diploma, a qualidade em serviços públicos é entendida como “uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos”. No seu artigo 4.º, n.º 1, é explicado que o SQSP “visa proporcionar aos serviços e organismos da Administração Pública os mecanismos de demonstração de qualidade dos seus procedimentos, dos seus sistemas e dos seus bens e serviços, de acordo com um conjunto de princípios de gestão eficaz e eficiente e funcionamento desburocratizado”. No n.º 2 do mesmo artigo, diz-se que o SQSP pode adoptar

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

princípios e metodologias do Sistema Português da Qualidade, aprovado pelo decreto-lei n.º 234/93, de 2 de Julho, o qual integra o IPQ – Instituto Português da Qualidade⁵ (entidade portuguesa filiada na ISO). Porém, os certificados e os cursos para instrução de auditores da qualidade previstos no diploma (art.s 10.º a 15.º) não se verificaram na prática, pelo que muitos serviços passaram a procurar a certificação através das normas da ISSO (Rocha, 2006).

3.3.3 - 2001 - O Instituto para a Inovação na Administração do Estado

No final de 2001, é extinto o SMA e as suas competências para a promoção do SQSP e desenvolvimento das questões da qualidade na AP passam para o Instituto para a Inovação na Administração do Estado (IIAE). Sob a égide do IIAE, surge o decreto-lei n.º 4/2002, de 4 de Janeiro, que aprova o novo enquadramento jurídico do Sistema Português da Qualidade (SPQ). Contudo, o IIAE teve curto período de vida e de actuação pois foi extinto em 2002, de acordo com o disposto no decreto-lei n.º 215/2002, de 22 de Outubro. As atribuições conferidas ao IIAE, no domínio da qualidade nos serviços públicos, passam para a Direcção-Geral da Administração Pública (DGAP), no seio da qual foi criado o Departamento para a Modernização e Inovação Organizacionais (DMIO).

Actualmente, as duas entidades governamentais que incluem no âmbito das suas atribuições a coordenação da qualidade no serviço público são: o DMIO e a Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa (UCMA). Enquadrado no eixo de modernização e qualidade definido pela Direcção-Geral da Administração Pública (DGAP), o DMIO tem como missão promover a gestão pela qualidade, os novos modelos de organização e a sociedade da informação, no âmbito da AP. Neste sentido, compete designadamente ao DMIO: dinamizar o recurso a novos modelos de funcionamento e organização e a soluções inovadoras de gestão pública, promovendo a sua adopção; promover, dinamizar e acompanhar o processo de difusão da sociedade e acompanhar o processo de difusão da sociedade da informação na AP, nomeadamente,

⁵ Através do Decreto-Lei n.º 125/2004, de 31 de Março, o IPQ foi objecto de uma cisão e criou-se um novo instituto responsável pela acreditação: o Instituto Português de Acreditação (IPAC). Ao transitarem as competências de acreditação para o IPAC, o IPQ foi sujeito a uma reestruturação, efectuada de acordo

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

no que concerne à adopção de soluções de AP electrónica; elaborar e divulgar informação e documentos metodológicos relacionados com os temas da inovação e qualidade em serviços públicos, designadamente no que respeita à avaliação do impacto das medidas de modernização administrativa; estimular a gestão pela qualidade, nomeadamente através da promoção da utilização da Estrutura Comum de Avaliação (CAF) na AP e da difusão das boas práticas identificadas; coordenar estudos que envolvam outros departamentos da DGAP, quando estejam em causa iniciativas de natureza interdepartamental, em matéria de inovação, modernização ou qualidade.

3.3.4 - 2005 - A Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa

Surgida em Maio de 2005, a UCMA tem responsabilidades no âmbito da modernização administrativa e, conseqüentemente, intervém ao nível da qualidade no sector público. Ao concluir que a cooperação entre diferentes ministérios e serviços da AP constituía um factor crítico do sucesso das medidas de modernização administrativa, o Governo decidiu criar esta estrutura operacional, flexível e transversal aos vários departamentos ministeriais e organismos públicos. Integrada na Presidência do Conselho de Ministros, dependente do Ministro do Estado e da Administração Interna e a trabalhar em coordenação com o Ministro das Finanças, a UCMA constitui, assim, uma plataforma de articulação entre as diversas entidades envolvidas em processos de modernização administrativa e um motor da sua dinamização. Cabe-lhe, então, identificar, seleccionar e promover iniciativas transversais à AP, proceder à sua monitorização e comunicar os respectivos resultados (Resolução do Conselho de Ministros n.º 90/2005). A UCMA identificou quatro eixos de intervenção, dentro dos quais estão definidos objectivos e medidas de actuação prioritária (Quadro 7)

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Quadro 7 – Eixos de Modernização Administrativa da UCMA

EIXO	OBJECTIVOS	MEDIDAS
Eixo 1: Relação da Administração Pública com os Cidadãos	Simplificação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrariar a excessiva fragmentação dos serviços, desenvolvendo o princípio do balcão único, orientado para os acontecimentos da vida do cidadão; ▪ Simplificar os processos administrativos; ▪ Melhorar a qualidade do atendimento, combinando diferentes canais: presencial, voz e Web.
	Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover a confiança dos cidadãos na sua Administração, através da transparência dos procedimentos e da responsabilização dos serviços públicos; ▪ Avaliar a qualidade dos serviços, tendo em conta as expectativas dos cidadãos; ▪ estimular um conceito democrático de qualidade, associada à promoção da cidadania activa.
Eixo 2: Relação da Administração Pública com as Empresas	Simplificação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrariar a ideia de uma Administração pública inibidora do desenvolvimento económico; ▪ Melhorar o relacionamento com as empresas, simplificando formalidades e disponibilizando pontos de acesso únicos.
	Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Privilegiar a comunicação por via digital; ▪ eliminar encargos administrativos desnecessários e desproporcionados
Eixo 3: Organização e gestão interna da Administração Pública	Inovação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientar a gestão para os resultados, inovando e simplificando processos e práticas.
	Desmaterialização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beneficiar da aplicação das tecnologias da informação e da comunicação (TIC's) na circulação da informação, desmaterializando os processos.
	Qualificação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partilhar conhecimento; ▪ Qualificar, recrutar e reter os melhores recursos humanos.
	Transversalidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Passar de uma gestão assente numa visão sectorial para uma abordagem colaborativa e transversal, orientada para processos e projectos.
	Empresarialização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equacionar a aplicação de modelos de gestão empresarial e a externalização de funções que permitam ganhos de eficiência.
Eixo 4: Reforma do Estado	Cidadania Activa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover mecanismos de participação activa dos cidadãos na governação, recorrendo nomeadamente às tecnologias da informação e da comunicação.
	Racionalização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Racionalizar a Administração e otimizar os respectivos recursos; ▪ Incentivar formas de desconcentração e descentralização, sempre que tal permita respostas mais rápidas e eficientes.
	Regulação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhorar a qualidade da legislação, promovendo a avaliação dos seus impactos regulatórios, particularmente em matéria de custos administrativos, ambiente ou concorrência.

Fonte: site da UCMA – www.ucma.gov.pt [visitado em 2 Dezembro de 2008]

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Desde 1998 até aos dias de hoje, é digna de nota a preocupação crescente por parte do Governo na implementação de medidas de gestão pela qualidade nos serviços públicos. Esta é entendida como uma filosofia de gestão que pretende alcançar a satisfação dos cidadãos. A AP procura promover a gestão pela qualidade implementando novos modelos de organização baseados na inovação, qualificação, desmaterialização e regulação. Surge a sociedade da informação, com esta são criadas soluções inovadoras de gestão pública com o objectivo de promover, dinamizar e acompanhar o processo de difusão da sociedade de informação. Em 2005 surge uma importante medida ao concluir que a cooperação entre diversos ministérios e serviços da AP constitui um factor de sucesso das medidas de modernização administrativa.

3.4 – A Qualidade e o Serviço de Atendimento ao Cidadão/Cliente

O que impulsionou a modernização administrativa em Portugal, foi a tomada de consciência da importância do cidadão (Corte Real, 2001). Deste modo, o *feedback* resultante do esforço para aproximar e melhorar o relacionamento da administração com os cidadãos foi determinante nas decisões tomadas para a reforma da APP. Um dos exemplos de maior sucesso no estreitamento das relações entre cidadãos e a administração foi a criação de serviços de atendimento, nomeadamente a Loja do Cidadão e os Postos de Atendimento ao Cidadão, ao nível do poder central, e os Serviços Municipais de Atendimento, ao nível do poder local.

Estas iniciativas tiveram início em Portugal, no final da década de 90 (como acima referido), momento em que o governo definiu como prioridade a promoção da excelência no sector público, visando dar um salto qualitativo na prestação dos serviços públicos e encontrar alternativas para mudar a imagem da AP. Até então, o atendimento público caracterizava-se por excesso de formalismo e burocracia, por instalações físicas precárias, desconfortáveis e insuficientes, por atendedores sem formação especializada, desinteressados e desmotivados, e pelo atendimento por privilégio. As tentativas de colmatar estas falhas traduziram-se na adopção de novas práticas administrativas, no fomento da utilização das tecnologias da informação e comunicação (TIC), na aposta em formação dos funcionários e na criação de novas estruturas organizacionais mais flexíveis e adequadas à pretensão de melhoria da prestação do serviço público.

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS
A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Em 1997, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 176/97, de 21 de Outubro, é anunciado um novo modelo administrativo de relacionamento com o cidadão baseado no princípio da administração aberta, em substituição do modelo burocrático caracterizado pelo distanciamento e secretismo. Com base nos n.ºs 1 dos artigos 267º e 268º da Constituição da República Portuguesa, o Governo assume o compromisso de caminhar no sentido da desburocratização, racionalização e simplificação de estruturas e procedimentos administrativos, apostando numa AP moderna ao serviço do cidadão e preocupada com a satisfação das expectativas da sociedade. Aposta também numa estrutura administrativa menos burocratizada e mais próxima das populações e, simultaneamente, no direito dos cidadãos à informação administrativa (orientações estas também consagradas no Código do Procedimento Administrativo). Este novo paradigma pretende o reforço da confiança do cidadão na administração, esperando-se uma postura de maior transparência e diálogo, de maior comodidade, de mais participação, de maior audição e de mais informação célere e precisa (Resolução do Conselho de Ministros n.º 176/97, de 21 de Outubro).

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS
A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de
Viana do Castelo

CAPÍTULO IV

A Qualidade e a satisfação dos Cidadãos/Clientes.

A qualidade é hoje universalmente reconhecida e aceite como a satisfação do cliente a custos adequados e tornou-se um imperativo para todas as organizações públicas e privadas, face à crescente consciencialização que os consumidores e utentes de bens e serviços possuem dos direitos que lhes estão atribuídos.

4.1 – Movimentos com contornos mundiais

Acompanhando as transformações do sector público, a gestão da qualidade passou a ser encarada pelos governos de países com distintos *Backgrounds* ideológicos, como um importante instrumento para alcançar uma melhor e mais económica prestação dos serviços públicos, capaz de fazer aumentar a satisfação dos cidadãos/clientes (Sá, 2002). Como salienta a Declaração da Cidade do México do Quinto Fórum Global sobre a Reinvenção do Governo: Inovação e Qualidade no Governo do Século XXI, de Novembro de 2003, a estratégia de reforma do sector público passa pela criação de governos centrados no cidadão, na medida em que a satisfação dos cidadãos/clientes dos serviços públicos é uma prova crucial de governabilidade melhorada. O Quinto Fórum Mundial sobre a Reinvenção do Governo foi organizado pelo governo do México com o apoio das Nações Unidas e nele participaram delegações de mais de 100 países que se juntaram para discutir a importância de modernizar e fortalecer as capacidades do sector público. O primeiro Fórum Mundial realizou-se, em 1999, nos Estados Unidos e os seguintes tiveram lugar no Brasil em 2000, na Itália em 2001 e em Marrocos no ano de 2002.

4.2 – Qualidade e Satisfação do Cidadão/Cliente

Qualidade é um conceito multi-dimensional e resulta do contributo de diferentes autores que, ao longo do tempo, foram enfatizando diferentes dimensões de uma mesma temática. Seleccionando as perspectivas dos principais nomes associados à qualidade, encontramos Crosby (1979) que a define como conformidade com os requisitos ou especificações, Deming (1990) que a entende por relação à satisfação das necessidades presentes e futuras dos clientes e Juran (1980) que vê a qualidade como adequação ao

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

uso. Feigenbaum (1951) define-a como valor para o cliente, enquanto Peters e Waterman (1982) como excelência (Wilkinson, Redman, Snape, Marchington, 1998).

Cada conceito de qualidade reflecte o contexto sócio-económico do qual emerge. A principal evolução da teorização sobre o assunto resultou da passagem de uma economia de produção em massa, para a do consumo ou seja, de uma cultura de produção, em que o conceito de qualidade aparece associado à definição de conformidade com as especificações, para uma cultura de orientação para o cliente, em que se torna primordial a noção de satisfação de necessidades (Sá, 2002). Para além da multiplicidade de definições existentes, surge uma outra dificuldade na concretização do conceito de qualidade quando em causa estão serviços e não bens. Definir os critérios de qualidade dos serviços é um processo complexo. Enquanto a qualidade de um bem obedece a critérios objectivos, o mesmo não se pode dizer quando se fala em qualidade dos serviços, uma vez que bens e serviços têm características distintas (Quadro 8).

Quadro 8 – Principais diferenças entre bens e serviços

Bens	Serviços
. Tangibilidade: os bens são objectos.	. Intangibilidade: os serviços são normalmente desempenhos.
. Homogeneidade: os bens são normalmente semelhantes.	. Heterogeneidade: os serviços resultam de desempenhos individuais.
. Produção e distribuição separadas do consumo.	. Produção, distribuição e consumo são efectuados num processo simultâneo.
. Os consumidores não participam por regra no processo de produção.	. Os consumidores interagem com o prestador, participando na produção.
. Podem ser mantidos em stock.	. Não há possibilidade de manter prestação de serviços em stock.
. A interacção entre fornecedor e o cliente não interfere com a qualidade do bem.	. A interacção entre o prestador e o cliente é determinante na avaliação subjectiva da qualidade do serviço

Fonte: Adaptado de Rocha (2006)

Relativamente ao conceito de satisfação do cliente, considera-se que este constitui o cerne do “novo paradigma da qualidade”. A orientação para o cliente e as preocupações com a sua satisfação são princípios posteriores ao aparecimento das

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

primeiras filosofias da qualidade (Cole e Scott, 1999). Segundo Gerson (1998), a satisfação existe quando um produto satisfaz ou excede a expectativa do cliente. Dito de outra forma, o sujeito fica satisfeito sempre que as suas necessidades, reais ou fictícias, são saciadas. Carr e Littman (1993) entendem que a satisfação se verifica quando as características esperadas pelo cliente estão efectivamente presentes no produto. Estes autores acrescentam o princípio do “deslumbramento do cliente”, considerando-o como o efeito que o valor acrescentado do produto tem no cliente e que acontece sempre que os atributos dos bens ou serviços oferecidos ultrapassam o esperado pelo receptor. Nesta noção reside uma das principais metas da melhoria contínua: a necessidade de continuamente procurar novas formas de agradar ao cliente.

No entanto, falar de “satisfação” no sector público é algo complexo. Primeiro, porque na maioria das situações não existe alternativa de fornecimento. Segundo, porque o estigma do mau funcionamento do serviço público condiciona, *à priori*, as expectativas do público. A descrença no aparelho burocrático deu origem ao fenómeno generalizado de contestação por parte dos cidadãos em relação à AP. Por tal, utilizar a satisfação como barómetro de medição da adequação do serviço oferecido às expectativas dos cidadãos/clientes oferece algumas reservas (Carapeto e Fonseca, 2005).

Não obstante estas reservas, não existem dúvidas quanto à necessidade de redireccionar a AP para a satisfação dos cidadãos, sendo fundamental utilizar ferramentas de recolha de informação sobre a avaliação que estes fazem da organização. No caso do serviço público, os destinatários podem exercer diversos tipos de relação com os prestadores. Pode ser uma relação de compra, de direitos ou de deveres mas, seja qual for o caso, a gestão da qualidade ressalva a importância de ouvir esses destinatários e, simultaneamente, de os fazer perceber a importância do seu contributo para a melhoria da prestação do serviço no sector público (Paiva e Capelas, 2002: 79).

4.2.1. – Mecanismos de Audição dos Cidadãos/Clientes

Um dos princípios mais importantes da gestão da qualidade é a orientação para o cliente pois, sem este, a organização não tem razão de existir. Satisfazer necessidades e

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

superá-las é a principal missão dos organismos, sejam eles privados ou públicos. A satisfação dos cidadãos /clientes apresenta-se como um conceito dinâmico, variável ao longo do tempo e de indivíduo para indivíduo. Portanto, a avaliação sistemática e continuada desta satisfação é fundamental (Carapeto e Fonseca, 2005). Neste contexto, os instrumentos de medição da satisfação dos cidadãos/clientes são indispensáveis, não só porque constituem mecanismos de envolvimento e promoção da participação dos cidadãos na melhoria contínua das prestações da AP, mas também, porque ao dar a conhecer percepções e expectativas dos receptores, permitem ao sector público redefinir as suas estratégias, repensar o conceito de qualidade dos seus serviços e assegurar que a sua conduta vai de encontro às expectativas do público.

O Livro de Reclamações, cuja obrigatoriedade foi instituída no sector público em 1996 (Resolução do Conselho de Ministros n.º 189/96 de 28 de Novembro), e a caixa de sugestões são dois instrumentos tradicionais de aferição das opiniões dos cidadãos. Porém, as pesquisas sobre a satisfação dos clientes fazem parte de um conjunto de mecanismos de avaliação mais elaborados e complexos. Na década de 90, as metodologias de audição dos clientes ganharam um impulso considerável com o contributo das investigações de Berry, Parasuraman e Zeithaml (1998), levadas a cabo no *Center of Retailing Studies do College Station* no Texas. Os autores desenvolveram o método SERQUAL com base na descoberta de que 80% da apreciação feita pelos clientes girava, essencialmente, em torno de 5 aspectos: aparência, confiança, empatia, garantia e receptividade. Estes constituem os factores de desempenho considerados no modelo SERQUAL, o qual permite medir expectativas e percepções dos clientes em relação à prestação da organização (Berry, Parasuraman e Zeithaml, 1998).

As pesquisas sobre medição da satisfação de clientes foram alvo de estudo em vários países. A AP francesa realizou um estudo sobre esta matéria e as conclusões demonstraram que a medição da satisfação dos cidadãos clientes é um desafio recente na AP e que, por isso, não existe ainda uma prática consistente com objectivos, meios e metodologias bem definidos. Por isso, elaborou algumas recomendações para o desenvolvimento de inquéritos de avaliação da satisfação de clientes, as quais assentam em quatro preocupações centrais: criação de um contexto favorável ao desenvolvimento das avaliações da satisfação, clarificação dos objectivos pesquisados, escolha dos

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

métodos adaptados aos objectivos e exploração dos resultados para obtenção de instrumentos operacionais.

No Reino Unido, o *Office of Public Services Reform* publicou, em 2002, o *Measuring & Understanding Customer Satisfaction* que consiste num estudo efectuado pelo *MORI Social Research Institute* sobre os diferentes métodos de medição de satisfação dos clientes.

Um ano antes, a *Performance Innovation Unit* havia despoletado a discussão ao lançar o documento “*Satisfaction with Public Services: a discussion paper*”. Em 1995, o governo canadiano desenvolveu um guia para a medição da satisfação dos clientes da administração federal, o *Guide II : Measuring Client Satisfaction*, o qual descreve sete passos na concretização deste processo de mediação, a saber: determinar quem são os clientes; determinar os objectivos e necessidades; elaborar uma estratégia de mediação; recolher e analisar a informação obtida; utilizar e comunicar as conclusões sobre a satisfação dos clientes, rever as práticas de mediação; retomar todo o processo. Também no Canadá, em 1998, surge um instrumento comum de medição da satisfação do cliente, o *Common Measurements Tool*, concebido e publicado pelo *Citizen-Centred Service Network (CCSN)*.

As estratégias para adopção da gestão da qualidade que passaram, por uma série de reformas, desde cortes orçamentais, venda de bens do Estado, privatização, contratação de serviços, introdução de medidas de desempenho, da gestão por resultados, e de técnicas de gestão do sector privado. Foram, essencialmente, medidas de gestão enquadradas no modelo gestor⁶ e adoptadas nos países ocidentais na busca de instrumentos de reforma capazes de responder aos problemas económicos e sociais e, em particular, para introduzir maior eficiência e eficácia no funcionamento da AP.

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

4.2.2. - A satisfação do utente na AP

Falar da AP conduz desde já a pensar em duas coisas: na função do Estado em administrar os negócios públicos e no conjunto de organismos que o compõem. Ora, a AP visa a prossecução do interesse público, dos direitos dos cidadãos. Para Chevalier e Loschak (1982) a AP é um “produto histórico da sociedade, instruído para cumprir uma função específica (...). A Administração está conectada com outras formas sociais, unida por múltiplas inter relações ao resto da sociedade e não pode ser compreendida sem referência ao sistema global que determina os seus caracteres fundamentais, as suas missões e as suas estruturas” Na perspectiva da sociologia em geral, a AP constitui uma unidade social com ligações ao poder. É formada por indivíduos que têm as suas próprias motivações e interesses individuais e sofre a influência da sociedade onde se integra. No fundo, a AP é um sistema de órgãos hierarquizados que toma um conjunto de decisões que visam a promoção e a realização dos interesses da comunidade.

A importância económica da AP está no facto de gerir bens públicos. Os bens públicos são bens que não podem ser privatizados e que são consumidos por todos os membros de uma sociedade, ou seja, os cidadãos de um país.

A relação que se estabelece entre o utente e a AP é do tipo “prestador de serviços” em função das necessidades próprias que necessita de satisfazer. Na Administração Pública, caracterizada pela legalidade, o cidadão vê os seus desejos e necessidades próprias, serem interpretados pelos representantes que eleger e cujas soluções definidas e formalizadas em leis que ele vai ter de cumprir. Desta forma, o utente dirige-se à Administração Pública que lhe irá fornecer aquilo que está estipulado na lei, independentemente de que isso responda ou não à sua necessidade. É deste desajuste que emerge a (in)satisfação dos utentes.

4.2.3. - O Simplex - Simplificação Administrativa e Legislativa

No domínio da AP importa destacar Programa *Simplex*, instituído pelo Governo em 2006. O *Simplex* é um programa de simplificação administrativa e legislativa que

⁶ A designação de modelo gestor utiliza-se para referir as estratégias de reforma desenvolvidas nas últimas décadas e que tiveram expressão mais significativa: a Nova Gestão Pública e a Reinvenção da

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

engloba um conjunto de iniciativas que visam a facilitação da vida aos cidadãos e às empresas. Este esforço deve facilitar a racionalização e a eficiência da própria AP promovendo a maior partilha de meios e informação entre os serviços públicos, maior colaboração nos processos que são transversais, maior integração de serviços para os prestar de acordo com os eventos de vida dos cidadãos e das empresas. O Simplex tem o propósito de aumentar a confiança dos cidadãos nos serviços e nos funcionários públicos, facilitando a sua vida quotidiana, o exercício dos seus direitos e o cumprimento das suas obrigações. Cabe-lhe ainda facilitar às empresas a obtenção mais rápida de licenças e autorizações e o cumprimento de outras formalidades administrativas de que necessitam para a sua actividade ou a dispensa desses procedimentos, quando se prove a sua inutilidade. O favorecimento da competitividade de Portugal, reduzindo os custos de contexto para o exercício de uma actividade económica, são também finalidades do Simplex.

Quadro 9 - Burocracia: triunfo e queda

O QUE É A BUROCRACIA	POR QUE TRUNFOU	POR QUE NÃO FUNCIONA ACTUALMENTE
Cadeia de comando hierárquica	Trouxe uma ordem simples em grande escala. Os chefes trouxeram a ordem pelo domínio dos subordinados	É incapaz de lidar com a complexidade. O domínio não é a melhor forma de obter a inteligência da organização.
Especialização/Organização por função	Produzia eficiência através da divisão do trabalho. Focalizava a inteligência.	Não proporciona comunicação interfuncional intensiva e coordenação contínua entre colegas.
Regras uniformes.	Criava uma sensação de justiça. Estabelecia claramente o poder dos chefes.	Continua precisando de regras, mas de regras diferentes.
Procedimentos padronizados.	Proporcionava uma memória organizacional incipiente. Capaz de aproveitar trabalhadores não qualificados. Sobrepujou os hábitos antigos.	Responde lentamente à mudança. Não lida bem com a complexidade. Não estimula bem a interconexão.
Uma carreira de avanços hierárquicos.	Comprava a lealdade. Supria a continuidade da elite de gerentes e de profissionais especializados.	Menos gerentes são necessários e a força de trabalho mais qualificada espera promoções; portanto, não há espaço suficiente para o avanço.
Relações impessoais.	Força reduzida de nepotismo. Ajudava os líderes a impor uma disciplina rígida e a tomar decisões duras.	Serviços intensivos de informação exigem relacionamentos profundos.
Coordenação de cima.	Fornecia orientação aos trabalhadores não-qualificados. Supria a supervisão intensa exigida pela rápida rotatividade em serviços monótonos.	Os empregados treinados estão preparados para a autonomia.

Fonte: PINCHOT, G.; PINCHOT, E.(1993:41-42).

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

4.3 - Interface entre administração burocrática (oferta) e utente (procura)

O utente cria a expectativa de satisfazer as suas necessidades de uma forma rápida, eficaz e eficiente. Esta expectativa, suporta-se em grande medida, no facto de considerar que “paga” (direito assumido) o serviço através dos impostos o que no seu entender legitima a exigência da qualidade. Por isso, normalmente o que faz perante a falta de qualidade percebida, é usar a “voz” (Hickman, 1977) através do protesto. O que evidencia uma relação entre o utente e a Administração Pública que se aproxima do tipo clientelar. O utente reclama quando não consegue satisfazer as suas necessidades procurando de alguma forma demonstrar a sua insatisfação, perante a falta de qualidade. No entanto, os constrangimentos institucionais dificultam demasiado o exercício da voz.

O exercício de “voz” torna-se uma via do utente manter a “lealdade” perante a organização da qual considera fazer parte enquanto cidadão, apesar de todas as falhas que possa identificar. Quando o utente recorre à Segurança Social, ainda que algo insatisfeito, tem construída uma imagem da instituição (representação social da instituição), como sendo uma instituição responsável pela satisfação de certas necessidades, acreditando que ela o vai satisfazer. Esta representação assenta em três princípios básicos: igualdade (trata-se de uma organização social em que não há privilégios de classes) mutualidade (as prestações do serviço público são adoptados aos objectivos e evoluem em quantidade e qualidade; a noção de serviço público não é qualquer coisa estática, mas uma concepção dinâmica) e a continuidade (a actividade do serviço público tem como objectivo social e estratégico de satisfazer as necessidades, o que implica uma actividade regular e contínua).

Desta forma, a “lealdade” longe de ser irracional (embora a organização não satisfaça as necessidades dos utente, estes permanecem-lhes fieis) acaba por servir o propósito, socialmente útil, de impedir a deterioração da instituição. Isto porque, a “lealdade” faz com que os utentes, embora insatisfeitos continuem a acreditar no seu íntimo que as instituições públicas prosseguem interesses genuínos.

É mediante o exercício de “voz” dos utentes que a AP se apercebe da insatisfação dos utentes e da necessidade de ser criado um modelo capaz de acompanhar a complexidade das solicitações dos utentes.

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Quadro 10 – Características dos dois tipos de Gestão na análise do cliente/utente

GESTÃO TRADICIONAL	GESTÃO TQM
Papel do cliente	Foco total no cliente
Satisfação do cliente	Aperfeiçoamento constante em relação ao cliente
Qualidade	Percepção da qualidade pelo cliente
Quem é o cliente?	Quem é o cliente?
Prioridade à execução das tarefas	A qualidade é sempre a primeira qualidade

Elaborado pela autora

4.4 - O papel dos colaboradores na obtenção da satisfação dos utentes

Os colaboradores assumem cada vez mais um papel de relevo no processo de mudança organizacional, pois espelham a imagem da organização transmitindo os conceitos e valores que a própria institui. São pessoas que trabalham juntas numa instituição, que possuem uma cultura de qualidade partilhada, que trabalham para beneficiar os outros acrescentando valor, que estão conscientes da sua missão de servir os outros de uma forma assertiva.

Inseridos numa cultura organizacional própria da Administração Pública, os funcionários agem de acordo com determinados valores organizacionais (que identificam o modo de ser e agir da organização) e atitudes que poderão influenciar os utentes. A incapacidade de adaptabilidade por parte dos funcionários a outras funções que não as suas "incapacidade treinada" (Campos, 1971), a sua crença nas normas e a sua vontade em rentabilizar o trabalho, são factores que poderão influenciar na satisfação do utente. De acordo com a teoria da Escolha Pública (Niskanen, 1972) os burocratas procuram antes que satisfazer os utentes maximizar a sua rentabilidade profissional.

Na perspectiva da teoria estratégica (Crozier, 1977:46), os funcionários são actores sociais criativos e com autonomia. Embora seja uma organização caracterizada pelo exercício de poder através por exemplo das chefias, existem determinadas zonas de

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

incerteza impossíveis de serem controladas na totalidade, onde se geram comportamentos e acções estratégicas demonstrativas de insatisfação ou de desmotivação.

Os colaboradores assumem assim um papel activo na concretização de um serviço de qualidade que gera expectativas positivas e que contribui de forma incontestável para a satisfação do utente. Daí a necessidade de se apostar na sensibilização e consequentemente formação dos mesmos criando uma atitude comportamental positiva. Saber atender é uma arte onde diferentes tipos de saberes têm de concorrer para que o acto de atender se transforme num acto de qualidade. Todos desejamos que a afluência dos utentes aos nossos serviços de atendimento, culmine numa sensação de satisfação, isto é, que seja um êxito.

Sabendo que o primeiro contacto é a imagem de referência, não podemos atender/receber os utentes negligenciando os princípios éticos deontológicos. O atendimento ao público é dos serviços que mais projectam a eficiência e a eficácia organizacional, são funções que devem primar pelo empenhamento, competência, compreensão e rigor pois são os valores e atitudes que mais contribuem para que esse resultado seja percebido pelos clientes a quem prestamos serviços. Duas componentes essenciais constituem o serviço ao utente: processual e a pessoal. Ambas fundamentais para a qualidade do serviço. A Processual consiste nos sistemas e métodos implementados para fornecer serviços. A Pessoal é a forma de atendimento dos clientes: Comportamento, Atitudes e expressão verbal.

O atendimento presencial é todo o acto de comunicação em que ambos os interlocutores estão em presença física. No primeiro contacto, os primeiros 20 segundos são mais importantes que o tempo que se segue, é a primeira impressão e funciona como um cartão de visita. Para actuar de forma adequada é necessária haver a percepção de que num espaço de tempo tão curto não é possível conhecer uma pessoa. A preocupação com a necessidade de se atender os clientes com profissionalismo tem que estar sempre presente. A competência e a eficácia não se encontra distanciada do factor

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

humano de simpatia, tendo ambos colaboradores e/ou clientes de fazer um esforço mútuo, que caminhe para a relação empática de ambos os intervenientes.

Existe um conjunto de regras essenciais no atendimento presencial. O reconhecimento positivo, que consiste em respondermos oportunamente, na prestação de serviço demonstra atenção, interesse e empenho, que são marcos fundamentais na percepção da qualidade. A necessidade de segurança, consiste em fazer o cliente sentir o serviço de atendimento como uma unidade, implicando a adopção e a uniformização de atitudes e comportamentos por parte dos colaboradores. E as expectativas, que aposta na necessidade do colaborador gerar uma atitude baseada na imprescindibilidade de saber ouvir, interpretar, pesquisar, concluir e prestar o serviço nas condições esperadas pelo cliente, ou seja, agir com profissionalismo.

O atendimento rege-se por um conjunto de princípios: envolvimento total, competência, legitimidade, disponibilidade (verbal/visual) e flexibilidade. Cada colaborador faz parte de uma equipa que trabalha para um objectivo comum - prestar um serviço de qualidade. Um bom trabalho de equipa, multidisciplinar, pressupõe a troca de informação e a entreaajuda entre os diversos actores. Cada colaborador tem que assegurar um atendimento de qualidade com elevado profissionalismo quer no domínio técnico quer deontológico. Esta é a aposta da nova AP, para uma contínua dos seus colaboradores.

4.5 – Os trabalhadores da (nova) AP

A evolução dos conceitos e paradigmas de uma nova gestão que se pretende para o século que se vive, fruto, aliás, de um enquadramento internacional (globalização), implica uma profunda modernização da AP, que tem que passar, forçosamente, por um desenvolvimento das capacidades dos seus agentes: os profissionais da função pública.

Os profissionais da função pública não podem ser considerados apenas como simples recursos (recursos humanos), impondo-se que sejam tidos como pessoas, e as pessoas não são, não devem ser vistas apenas como um recurso, mas como um “fim em si mesmas”, com a sua individualidade própria e a riqueza dos contributos daí resultantes.

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Nessa qualidade, deve procurar-se a sua valorização, social e cultural, que contribua para o aumento dos seus conhecimentos, da sua capacidade técnica, da sua criatividade, inovação e, acima de tudo e preferencialmente, para uma completa mudança de atitudes e comportamentos, bem como para o desenvolvimento das suas capacidades de liderança.

As pessoas são o activo mais importante de qualquer organização. Tirando as pessoas, os demais recursos são impessoais (materiais e financeiros), logo, têm o valor que têm não conseguindo ser diferenciadores. Ora, as pessoas necessitam que cuidem delas, que lhes atribuam e reconheçam a importância e o valor que certamente têm, que explorem nelas ou lhes permitam desenvolver e manifestar as suas capacidades de liderança, em suma, necessitam que vejam nelas pessoas, autónomas, livres, criativas e responsáveis.

Enquanto profissionais, precisam de ver e de sentir os resultados do seu trabalho, precisam de saber que o que fazem está de acordo com aquilo em que acreditam, para sentirem que os seus esforços têm significado.

O motivador número um dos profissionais é o *feedback* de resultados. E o reconhecimento desses resultados é um investimento que dá sempre lucro. Estimular o entusiasmo dos profissionais é demonstrar-lhes o quanto é importante a visão que eles próprios têm sobre o próprio serviço e o trabalho que executam.

Há bons profissionais com competência e capacidade de realização que demonstram imensas dificuldades em tornar perceptível, conhecida, a sua excelência. Um profissional afirma-se e distingue-se pela qualidade superior do seu desempenho e, acima de tudo, pela postura mantida durante o exercício das suas funções que lhes estão cometidas. Ser profissional é fundamentalmente ser capaz de aplicar os conhecimentos, as informações e as técnicas específicas da actividade em que se situa. E, se essa actividade envolve contactos com pessoas, então, ser profissional é também dominar as técnicas relacionadas com a gestão interpessoal e a comunicação.

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Ser profissional exige conhecer bem a organização e os seus objectivos, conhecer bem os objectivos da sua função, ser bem aquilo que se é, usar positivamente o seu estilo pessoal e respeitar o utente/utilizador como pessoa que é e exigir dele o mesmo respeito. No fundo, o que se pede ao profissional da função pública é que seja eficaz no desempenho da sua função, tendo presente que a eficácia não é apenas um objectivo do profissional da função pública, mas pode ser também uma forma de recompensa. Nessa medida, a resposta à pergunta “quando é que se é eficaz” deve ser apenas e tão só, quando os resultados obtidos corresponderem ao que era desejado. Ou seja, quando o destinatário do serviço ficou satisfeito, as suas principais necessidades e/ou problemas forem respondidos, o objectivo do profissional da função pública foi atingido, os objectivos do serviço/organismo foram alcançados e o profissional sentiu-se satisfeito consigo próprio.

A ideia de qualidade nos serviços públicos é hoje um imperativo, quer porque os cidadãos são cada vez mais exigentes em relação aos serviços que a Administração Pública lhes presta, quer porque os funcionários e agentes aspiram a que o seu trabalho seja mais responsável, mais gratificante e mais rico sob o ponto de vista do seu conteúdo funcional.

Além disso, os custos económicos e sociais resultantes da ausência de qualidade nos serviços públicos são cada vez maiores e mais pesados para os cidadãos e para os agentes económicos. Não é sustentável manter por muito mais tempo a convicção que ao dinamismo das empresas, correndo contra o tempo em busca da qualidade, se contrapõe uma Administração Pública paralisante, formalista, desmotivada, de modelo burocrático, muito pouco preocupada com a ideia da qualidade do serviço prestado.

A Administração Pública, quer pelo volume de funcionários que enquadra, quer pelas verbas orçamentais que movimenta, é uma importante organização produtiva, influenciando directa ou indirectamente toda a nossa economia. Por isso, não faria sentido que ignorasse o movimento para a qualidade, pois condenaria o País a um atraso progressivo irreversível em relação aos países que já fizeram a opção pela qualidade. Compete à Administração criar um sistema que encare a qualidade como uma

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

necessidade consistente e urgente estimulando a sua prática em todos os serviços públicos, com o propósito de institucionalizar uma nova cultura de gestão da AP.

Os novos tempos reclamam mudanças na gestão das pessoas. Novos conceitos como o de visão holística, devem fazer parte da cultura organizacional. O ser humano precisa encontrar o seu verdadeiro espaço na dimensão profissional. Ele deve sentir-se pertença no todo. Para tanto, a liderança deve preparar-se para servir, e não para ser servida. Os líderes actuam como facilitadores, que percebem as individualidades de seus seguidores, canalizando-as em prol da equipa, que por sua vez, dirige a sua energia partilhada para o todo da organização.

Nesta perspectiva, percebem-se ouvidas e compreendidas, alargando o canal de comunicação, factor resultante do respeito e da motivação que se instala naturalmente neste tipo de relação humana. A forma de aprender e assimilar as mudanças, incluindo-se os programas de qualidade, torna-se parte da cultura da organização, a qual sofre as transformações necessárias, com menor dificuldade, além de gerar possibilidades de maior êxito. Estimula-se o desenvolvimento motivacional contando com a força intrínseca e extrínseca. Percebe-se o corpo e a alma das pessoas. A sua totalidade é bem-vinda na vida profissional.

Nota-se que os aspectos subtis, sendo observados e respeitados, são a base para uma nova compreensão acerca de si mesmo e sobre o todo. A qualidade de vida desenvolvida nas questões mais simples, e de baixíssimo custo financeiro podem formar a estrutura que se tornará o terreno fértil para a geração de um programa de Qualidade Total. Será, então, um processo natural, que faz parte do jeito de se sentir internamente de cada colaborador. Encontra-se a coerência: qualidade interna, motivadora da qualidade externa. De um modo geral, expressamos externamente o que somos por dentro, na essência.

Motivação, ainda que complexa, é inerente ao ser humano, devendo ser cultivada por uma compreensão profunda a respeito das características naturais de

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

existência. O seu desenvolvimento é básico para que as mudanças encontrem abrigo consciente e legítimo.

A qualidade é desejada à medida que a motivação, decorrente dos resultados combinados na sua base, venha de dentro para fora e se harmonize com qualquer regra ou conduta externa, que servirá, apenas como orientadora para algum processo, nada mais do que isso. São a mente e o coração que determinam a vontade de realizar algo, e, não, pelo menos na essência, a norma escrita e a imposição que o fazem.

Motivar para a qualidade, portanto, está na base do ser humano, na sua essência. Naturalmente, e em combinação com objectivos comuns, é possível haver espaço para novos projectos, além de assegurar eficácia nos resultados.

Quadro 11 - CARACTERÍSTICAS DOS DOIS TIPOS DE GESTÃO NA ANÁLISE DOS COLOBORADORES

GESTÃO TRADICIONAL	GESTÃO TQM
São subordinados	São pessoas
Trabalham para mim	Trabalham juntos
Ênfase na tarefa	Ênfase nas pessoas
Cultura partilhada não existe	Cultura da qualidade partilhada
As pessoas evitam envolver-se	Envolver pessoas
Resistência à mudança	Mudança
Feedback	Feedback
Trabalhar para beneficiar os outros	Trabalhar para beneficiar os outros acrescentando valor
Filosofia de gestão	Liderança
Exigências de gestão	Articular a filosofia TQM
Estou no meu escritório	Visibilidade e Assertividade
Ser o patrão	Ser tutor, comunicar e formar
	Ser receptivo às ideias dos outros
Apontar fraquezas	Fortalecer e incentivar
A responsabilidade é do gestor	A responsabilidade é partilhada
Auto-estima assenta no poder	Auto-estima assenta no apoio e estímulo dado aos outros
Gestão é controlo e autoridade	TQM significa liderar e servir os colaboradores como se também eles fossem clientes.
Crenças fundamentais baseadas no autoritarismo	Crenças fundamentais baseadas no humanismo
A confiança é limitada	Confiança – temos que confiar nos outros

Fonte: Elaborado pela autora

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS
A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de
Viana do Castelo

2.^a PARTE – SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DO
SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO DO CENTRO
DISTRITAL DE VIANA DO CASTELO

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS
A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

CAPÍTULO V

Nota introdutória

O presente trabalho de investigação tem subjacente a realização de um estudo transversal, através do qual tentamos aferir o grau de satisfação dos colaboradores do serviço de atendimento de um serviço público. O nosso estudo recaiu sobre uma realidade concreta, o Centro Distrital de Viana do Castelo do ISS, I.P.

O Centro Distrital de Viana do Castelo do ISS, I.P., tem ao seu serviço, distribuídos pela Sede e 11 Serviços Locais 57 colaboradores em *front-office*, que exercem funções de atendimento em contacto directo com o público. Com o objectivo de avaliar o grau de satisfação destes mesmos colaboradores, foi aplicado o inquérito por questionário a todos (57 colaboradores) os que fazem atendimento ao público. Dos 57 inquéritos distribuídos, foram preenchidos 49 (86%).

Os colaboradores dos serviços de atendimento exercem funções na Sede e respectivos Serviços Locais do Centro Distrital: dez na sede dos concelhos (Arcos de Valdevez, Ponte de Lima, Ponte da Barca, Melgaço, Paredes de Coura, Vila Nova de Cerveira, Caminha, Viana do Castelo, Monção e Valença) e dois balcões de atendimento (Barroselas e Vila Praia de Âncora).

5.1 - Instrumento de Observação

De entre os instrumentos de observação científica, destacamos, por terem sido a nossa opção: questionários, entrevistas, técnicas de observação directa, etc. Optamos pela aplicação do inquérito por questionário porque facilita a adesão: os colaboradores respondem aos inquéritos quando têm disponibilidade, e onde se sentem mais à vontade e com garantia de anonimato, sem serem influenciados nem pressionados. O inquérito por questionário foi, no nosso entender, a forma de obtermos resultados não manipulados, cumprindo-se assim uma das regras básicas na utilização deste instrumento.

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

5.2 - A selecção do instrumento de observação e as suas delimitações

Como acima referido, com o intuito de conhecer o grau de satisfação dos colaboradores do serviço de atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo, decidiu-se inquirir a totalidade dos colaboradores que estão nessas condições o que totaliza 57 inquiridos. Porque estamos perante um universo de pequena dimensão e na presença de um fenómeno dependente de opiniões muito pessoais, encontramos no inquérito por questionário a resposta mais adequada aos objectivos do estudo.

Todavia, o inquérito por questionário, como qualquer outro instrumento de investigação, apresenta as suas limitações. Para além dos recursos humanos necessários e da disponibilidade de tempo exigida para a sua aplicação, uma outra limitação reside na forma como a informação é obtida. As respostas são dadas por indivíduos, com concepções ideológicas formadas e objectivos particulares. Como tal, cada inquirido transmite a informação que pode ou que tenciona transmitir, podendo ocultar a verdade em relação àquela que é realmente a sua opinião. Por outro lado, as condições do espaço físico em que o inquérito é realizado e as condições inerentes ao inquirido, tais como os seus níveis de cansaço e estado anímico ou grupo sócio-económico e cultural a que pertence, influenciam as respostas dadas.

Uma outra limitação deste instrumento de observação prende-se com a linguagem utilizada. O quadro de referência de quem elabora o inquérito (opiniões, pressupostos, vocabulário, etc.) muitas vezes não coincide com o dos inquiridos. As inevitáveis diferenças de significados para um mesmo significante entre dois ou mais interlocutores potenciam o erro e a viabilidade na interpretação das respostas. Os obstáculos ao nível linguístico aumentam quando se trata da tradução de um inquérito já existente. Procuramos ultrapassar estas limitações utilizando um inquérito já anteriormente validado e utilizado em 2007 pelo Instituto da Segurança Social que consideramos, por isso, como um pré-teste. Solicitou-se autorização para a utilização do presente inquérito ao Conselho Directivo de Instituto de Segurança Social, I.P. que não só autorizou, como manifestou interesse nesse mesmo estudo, tendo solicitado que os resultados lhes fossem comunicados.

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

O inquérito é composto por perguntas directas, frases curtas e recurso a linguagem acessível, omitindo os termos demasiadamente técnicos. Tentamos não elaborar um questionário demasiadamente extenso para evitar a dispersão de atenção dos inquiridos.

5.3 - O *Common Measurements Tool* (CMT) – ferramenta utilizada na construção do inquérito

A opção por um inquérito já utilizado e validado, não inibiu uma análise prévia sobre metodologias utilizadas na audição dos clientes. Nomeadamente, o modelo americano SERQUAL e as propostas apontadas tanto na publicação estatal inglesa, *Measuring & Understanding Customer Satisfaction*, como no guia canadiano, *Guide II: Measuring Client Satisfaction*. Optamos pela adaptação do modelo do *Common Measurements Tool* (CMT) ao nosso trabalho de investigação empírica, por nos parecer a mais adequada aos objectivos do estudo. Sendo uma ferramenta bastante flexível, tem como base um inquérito especificamente criado para avaliação da satisfação dos clientes (internos) do sector público.

Assim, a construção do inquérito adoptado, identifica-se com o instrumento CMT que se encontra estruturado da seguinte forma (Quadro 12) que, de certa forma procura cumprir os requisitos da TMQ:

Quadro 12 - ESTRUTURA DO CMT

SECÇÃO I	Prestação do Serviço/Fornecimento do Produto (<i>Service/Product Delivery</i>) As questões desta secção versam sobre duas dimensões do serviço: capacidade de resposta (responsiveness) e confiança no serviço prestado (<i>reliability</i>).
SECÇÃO II	Indicadores da Prestação do Serviço (<i>Service Standards</i>) As questões desta secção aferem quantidades de tempo e número de contactos relativos à prestação do serviço. Referem-se, portanto, aos indicadores que permitem medir quantitativamente este processo.
SECÇÃO III	Acesso e Instalações (<i>Access and Facilities</i>) As questões desta secção referem-se à facilidade em aceder à prestação do serviço.
SECÇÃO IV	Comunicação (<i>communications</i>) As questões desta secção versam sobre a qualidade da informação fornecida ao cliente e sobre a disponibilização dos meios necessários para que este se possa fazer ouvir.
SECÇÃO V	Custo (<i>cost</i>) As questões desta secção dizem respeito às taxas e ao valor dos serviços prestados, bem como aos processos e meios de pagamento disponíveis.
SECÇÃO VI	Questões Gerais (<i>General Questions</i>) Nesta secção, os clientes são questionados sobre aspectos gerais relacionados com a prestação do serviço e com as suas necessidades.

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

SECÇÃO VII	Avaliação Global (<i>Overall Evaluation</i>) Nesta secção, é solicitada uma avaliação global da qualidade da prestação do serviço face às expectativas iniciais.
SECÇÃO VIII	Informação sobre si (<i>Information about you</i>) Nesta secção, aferem-se aspectos demográficos relativos aos públicos (clientes) externos.
SECÇÃO IX	Informação sobre si e a sua organização (<i>Information about you and your organization</i>) Esta secção só se aplica a funcionários do estado que em determinado momento foram clientes de serviços públicos. Aqui, são pedidas informações relativas à organização e ao cargo ocupado pelo cliente.
SECÇÃO XI	Comentários (<i>Comments</i>) Esta secção constitui um espaço livre para comentários e sugestões.

Fonte: Manager's Guide to Enhanced CMT (2002)

5.4 - Reflexões prévias sobre a utilização do CMT

O CMT é um instrumento bastante flexível na medida em que funciona como um banco de questões, a partir do qual cada organização constrói um inquérito “à sua medida”. Antes da sua aplicação, a organização deverá, contudo, reflectir e deliberar sobre um conjunto de aspectos fundamentais. Num primeiro momento, é necessário definir os objectivos e metas de pesquisa, bem como clarificar o tipo de clientes sobre os quais deverá incidir a aplicação do inquérito: clientes internos, externos ou ambos. De seguida, deverão ser tomadas decisões sobre o tipo de informação que se pretende obter dos clientes (expectativas, percepções, níveis de importância, etc.), sobre que aspectos da dimensão do serviço é útil receber *feedback* e sobre a forma como vão ser tratados e analisados os dados recolhidos. Simultaneamente, é necessário verificar a existência de recursos a nível humano, financeiro e de tempo, pois a indisponibilidade destes poderá inviabilizar parcial ou totalmente a execução do projecto inicial. Outra questão que se coloca é a da comparabilidade dos resultados. O CMT incentiva as organizações a partilhar informação e a trocar experiências para que, com maior eficácia e rapidez, sejam encontradas soluções para problemas comuns.

5.5 - Aspectos metodológicos e regras subjacentes à utilização do CMT

Ponderados os aspectos acima descritos, é chegado o momento da elaboração do inquérito específico da organização. Dizemos específico, porque, com base nas propostas lançadas pelo CMT, cada organização selecciona as questões e as escalas de medida das respostas que considera relevantes e adaptáveis à sua realidade. No caso de um serviço público que é prestado gratuitamente, não faz sentido incluir no inquérito

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

perguntas relativas ao item “preço”. Importa respeitar as regras metodológicas, sempre de forma ajustada ao público e aos objectivos a atingir (Schmidt e Strickland⁷, 1998).

5.5.1 - Opções metodológicas

Um aspecto crucial no desenho do inquérito assenta na decisão sobre o tipo de informação que se pretende obter: quantitativa, qualitativa ou ambas. A natureza quantitativa possibilita o tratamento estatístico dos dados mais rápido e objectivo, a qualitativa permite aprofundar a compreensão dos resultados quantitativos e captar informação adicional que poderá ter interesse para a pesquisa sobre a satisfação dos colaboradores. Esta combinação conduziu-nos a uma análise mais eficaz e completa da informação obtida. Sendo a maior parte das questões do CMT de natureza quantitativa, as secções relativas às dimensões do serviço, bem como a secção final, requerem uma abordagem compreensiva, ao incluir um espaço de preenchimento opcional destinado a comentários ou sugestões.

Outra opção metodológica foi a utilização de linguagem simples, directa e objectiva, materializada em questões curtas. Associada à linguagem, está a regra de redacção das questões. É sugerido que estas se mantenham tal como se apresentam no CMT, admitem-se, no entanto, algumas alterações na redacção, se tal contribuir para uma melhor compreensão das questões, mas a organização deverá ser cuidadosa na construção de um inquérito particular, para não colocar em risco a consistência e inteligibilidade do seu instrumento de audição dos inquiridos.

Para além da linguagem, outro aspecto importante é manter a ordem sequencial das questões. Como revelam os estudos conduzidos por Rossi, Wright e Anderson (1983) sobre o impacto da ordenação das questões nas respostas a inquéritos, determinado tipo de resposta varia em função do item que antecede e precede a pergunta. Deste modo, as questões devem estar ordenadas segundo uma lógica interna, fluir de forma intuitiva para os inquiridos e ser separadas em partes devidamente identificadas (por exemplo, através de uma pergunta ou frase introdutória), de modo a

⁷ Autores do guia para utilização do *Client Satisfaction Surveying: Common Measurements Tool*

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

que os inquiridos se apercebam claramente do que é que estão a avaliar a cada momento.

Outra regra subjacente à construção de um inquérito com base no CMT está relacionada com a extensão do mesmo. Esta extensão é medida não tanto pelo número de questões colocadas, mas sim pelo tempo necessário de as responder. Estudos efectuados, aquando da criação do CMT, revelaram que o tempo médio de resposta considerado razoável pela maioria dos inquiridos se situa entre os dez e os quinze minutos.

5.6 - O processo de implementação do inquérito

Após a aplicação dos inquéritos que ocorreu durante o mês de Dezembro de 2008, procedemos à análise estatística dos dados recolhidos, o que nos permitiu discutir resultados, fazer uma reflexão crítica e tirar conclusões.

O inquérito reflecte a motivação e satisfação dos colaboradores em *front-office* para o exercício do cargo, as condições físicas de trabalho existentes, as necessidades de formação profissional, domínio/utilização de aplicações nacionais e as sugestões de melhoria. Foi estruturado tendo em conta a caracterização do colaborador, o perfil do Atendimento (características pessoais do Atendimento), as aplicações nacionais e a interacção com as mesmas, o perfil do serviço (características do serviço), a avaliação e a qualidade do Atendimento. Relativamente às sugestões criaram-se dois campos abertos para os colaboradores se manifestarem quanto à valorização da função de atendedor e quanto à melhoria do Atendimento ao público.

Pretende-se que os resultados apurados neste inquérito funcionem como um instrumento de auxílio que permita detectar as deficiências existentes directamente relacionadas com os colaboradores que lidam diariamente com o público, possibilitando a implementação de acções de melhoria indispensáveis em favor da qualidade da prestação do serviço público.

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS
A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

6. Recolha e análise dos dados

Após a aplicação dos inquéritos, procedeu-se à análise. Foi utilizada a ferramenta SPSS, no exercício estatístico, para caracterização da amostra e elaboração sistemática dos resultados, no sentido de se proceder à reflexão crítica.

6.1 - Caracterização da amostra

A investigação foi desenvolvida com recurso ao universo dos colaboradores dos serviços de atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo, cinquenta e sete (57) casos, distribuídos da seguinte forma:

Quadro 13 - QUANTIFICAÇÃO DA AMOSTRA

Serviço Local	N.º de colaboradores do atendimento por SL/Sede	N.º de Inquéritos respondidos
Arcos de Valdevez	4	4
Barroselas	3	3
Caminha	3	3
Melgaço	4	3
Monção	5	3
Paredes de Coura	3	1
Ponte da Barca	4	4
Ponte de Lima	9	6
Valença	4	4
Vila Nova de Cerveira	2	2
Vila Praia de Âncora	3	3
Viana do Castelo (Sede)	13	13
TOTAIS	57	49

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

6.2 – Apresentação dos resultados

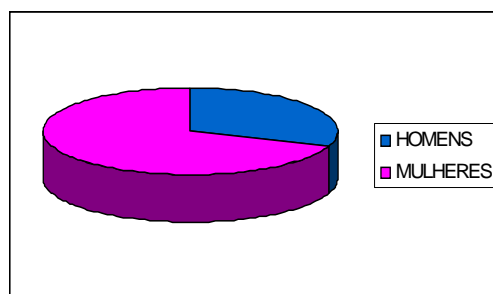
Dos inquéritos recebidos e analisados obtivemos os seguintes resultados:

Quadro 14 - IDADES COLABORADORES

Idades (Anos)	N.º de Pessoas	Percentagem (%)
26-30	1	2%
31-40	13	26,5%
41-50	12	24,5%
51-60	22	44,9%
+60	1	2%
TOTAIS	49	100%

A maioria dos colaboradores do serviço de atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo tem idade compreendida entre 51-60 anos de idade (44,9%). Estamos, por isso, perante colaboradores que vivenciaram uma cultura organizacional bastante diferente da que actualmente vigora, indivíduos com uma grande experiência profissional ao nível do serviço de atendimento e das matérias relacionadas com a segurança social.

Gráfico n.º 1 - DISTRIBUIÇÃO POR SEXO



Dos 49 inquiridos 34 pertencem ao sexo feminino e 15 ao sexo masculino o que em termos percentuais corresponde 69,4% (feminino) e 30,6% (masculino).

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS
A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de
Viana do Castelo

Quadro 15 - HABILITAÇÕES LITERÁRIAS COLABORADORES

HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	Frequência	Percentagem (%)
2.º CICLO	1	2%
3.º CICLO	12	24,5%
SECUNDÁRIO	28	57,1%
BACHARELATO	3	6,1%
LICENCIATURA	5	10,2%
TOTAIS	49	100%

Dos colaboradores inquiridos 57,1% tem o ensino secundário, seguindo-se 12 colaboradores com o 3.º ciclo (7.º ao 9.º ano) e 5 colaboradores com licenciatura. Estamos perante indivíduos com o nível de escolaridade médio (57,1%) já que o nível de escolaridade obrigatório é o 9.º ano. É significativo o número de indivíduos que possuem habilitações entre o 9.º e o 12.º ano, nível de conhecimentos que poderemos classificar de satisfatório.

Quadro 16 - CATEGORIAS PROFISSIONAIS COLABORADORES

HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	Frequência	Percentagem (%)
AUXILIAR	0	0%
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	38	77,6%
TESOUREIRO	4	8,2%
TÉCNICO-PROFISSIONAL	2	10,2%
TÉCNICO SUPERIOR	5	4,1%
TOTAIS	49	100%

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS
A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Em termos de categoria profissional, a maioria dos inquiridos estão posicionados na categoria com menores vencimentos dentro da função pública: 77,6% pertence à categoria profissional de assistente administrativo, seguindo-se 10,2% de técnicos profissionais.

Quadro 17 - DISTRIBUIÇÃO COLABORADORES POR SERVIÇO
(SERVIÇO ONDE OS COLABORADORES EXERCEM FUNÇÕES)

SERVIÇO	FREQUÊNCIA	PERCENTAGENS
Arcos de Valdevez	4	8,2%
Ponte de Lima	6	12,2%
Ponte da Barca	5	10,2%
Melgaço	3	6,1%
Paredes de Coura	1	2%
Vila Nova de Cerveira	2	4,1%
Caminha	3	6,1%
Vila Praia de Âncora	3	6,1%
Barroselas	3	6,1%
Viana do Castelo	13	26,5%
Monção	2	4,1%
Valença	4	8,2%
TOTAIS	49	100%

A maior percentagem dos inquiridos exerce funções na sede (26,5%), pois é aí que se dirige o maior número de utentes. É também na sede que a totalidade das equipas (das várias prestações pecuniárias) está geograficamente posicionada e exerce as suas funções.

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS
A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Quadro 18 – ANOS DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO

ANOS	Frequência	Percentagem (%)
0-5	3	6,1%
6-10	11	22,4%
11-15	8	16,3%
16-20	17	34,7%
+ 20	10	20,4%
TOTAIS	49	100%

Cerca de 34,7% dos inquiridos (dos dois géneros) encontra-se na Instituição entre 16 e 20 anos, seguem-se os colaboradores que se encontram no Centro Distrital entre 6 e 10 anos e logo a seguir os colaboradores com mais de 20 anos de serviço. Trata-se, portanto, de uma percentagem significativa de trabalhadores detentores de um elevado conhecimento em matérias de âmbito da Segurança Social, com bastante experiência a nível de serviço de atendimento. Acresce ainda que, pela experiência prática vivida, possuem uma maior ligação estratégica aos objectivos da organização.

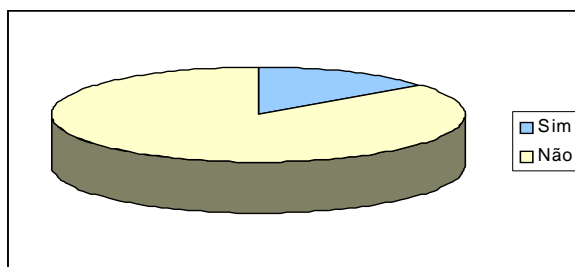
QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS
A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Quadro 19 – ANOS DE FUNÇÕES NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO

ANOS	Frequência	Percentagem (%)
0-5	7	14,3%
6-10	8	16,3%
11-15	7	14,3%
16-20	16	32,7%
+ 20	11	22,4%
TOTAIS	49	100%

É possível constatar um paralelismo entre o número de anos no exercício das funções de Atendimento na instituição e o tempo de afectação à instituição, já que 32,7% dos colaboradores desempenham funções no atendimento entre 16-20 anos e, portanto, com uma elevada experiência a nível de atendimento ao público. A maior parte dos colaboradores, registe-se, exerce funções de Atendimento desde o seu ingresso na instituição.

Gráfico n.º 2 – CASO FOSSE POSSÍVEL, GOSTARIA DE MUDAR DE ÁREA FUNCIONAL?

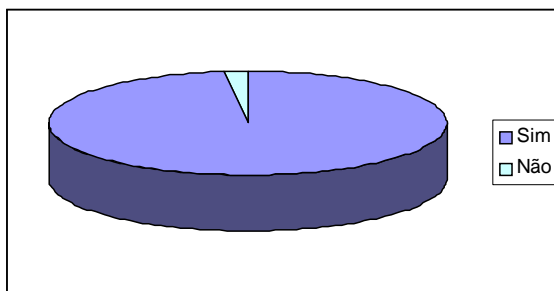


A grande maioria dos inquiridos gosta de fazer atendimento ao público, revelado pelos números: 14,3% gostaria de mudar de área funcional, 85,7% não manifesta interesse nessa mudança.

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Gráfico n.º3 – FREQUENTOU ACÇÕES DE FORMAÇÃO NOS ÚLTIMOS DOIS ANOS?



Dos 49 inquiridos, 98% frequentou acções de formação nos últimos dois anos, o que revela que a instituição tem tido preocupação em assegurar a formação dos seus efectivos. Com a formação profissional a Instituição vai proporcionar a eliminação dos erros por parte dos colaboradores, a prevenção dos problemas, a melhoria contínua e, por consequência aumenta a confiança do cliente para com o serviço.

Quadro 20 – EM QUE ÁREAS SENTE MAIS NECESSIDADE DE FORMAÇÃO?

ÁREAS	Frequência	Percentagem (%)
COMPORTAMENTAL	1	2%
NEGÓCIO DA SS (Produtos)	23	46,9%
APLICAÇÕES NACIONAIS	18	36,7%
MICRO INFORMÁTICA	2	4,1%
OUTRA	5	10,2%
TOTAIS	49	100%

Cerca de metade dos colaboradores sente necessidade de formação nas áreas de negócio da Segurança Social e 36,7% expressa necessidades de formação que se prendem com as aplicações nacionais. Denota-se uma elevada preocupação em dominar as matérias que se encontram mais relacionadas com a Segurança Social, o que poderá denunciar que existe um esforço por parte dos colaboradores no sentido da melhoria contínua.

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Quadro 21 – PERFIL DO ATENDIMENTO (características pessoais do atendimento)

	VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Gosto de atender o público	Discordo	0	0%
	Concordo, por vezes	2	4,1%
	Concordo	30	61,2%
	Concordo totalmente	17	34,7%
	Não respondo	0	0%
	TOTAL	49	100%
Disponibilidade para escutar o cidadão cliente, o que me facilita a compreensão do seu problema	Discordo	0	0%
	Concordo, por vezes	3	6,1%
	Concordo	36	73,5%
	Concordo totalmente	10	20,4%
	Não respondo	0	0%
	TOTAL	49	100%
Auto domínio que me permite enfrentar de modo eficaz as situações de conflito	Discordo	0	0%
	Concordo, por vezes	3	6,1%
	Concordo	43	87,8%
	Concordo totalmente	3	6,1%
	Não respondo	0	0%
	TOTAL	49	100%
Capacidade de lidar com o stress, de modo a gerir convenientemente as pressões diárias do atendimento	Discordo	0	0%
	Concordo, por vezes	2	4,1%
	Concordo	45	91,8%
	Concordo totalmente	2	4,1%
	Não respondo	0	0%
	TOTAL	49	100%

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

	VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Capacidade de comunicação, que me permite transmitir a informação de forma objectiva e adequada	Discordo	0	0%
	Concordo, por vezes	1	2%
	Concordo	36	73,5%
	Concordo totalmente	12	24,5%
	Não respondo	0	0%
	TOTAL	49	100%
Experiência na área da SS (conhecimentos sobre os produtos disponíveis)	Discordo	0	0%
	Concordo, por vezes	2	4,1%
	Concordo	37	75,5%
	Concordo totalmente	10	20,4%
	Não respondo	0	0%
	TOTAL	49	100%
Capacidade técnica, que me permite a resolução eficaz do problema	Discordo	0	0%
	Concordo, por vezes	4	8,2%
	Concordo	36	73,5%
	Concordo totalmente	9	18,4%
	Não respondo	0	0%
	TOTAL	49	100%
Capacidade de aprendizagem, o que me permite assimilar as alterações dos serviços e produtos da SS	Discordo	0	0%
	Concordo, por vezes	1	2%
	Concordo	33	67,3%
	Concordo totalmente	15	30,6%
	Não respondo	0	0%
	TOTAL	49	100%

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

A auto-avaliação dos colaboradores em relação às suas características pessoais para as funções do atendimento é bastante positiva. Os aspectos mais valorizados são o “gosto de atender o público” e a “disponibilidade para escutar o cidadão cliente no sentido de facilitar a compreensão do problema”, com valores entre “concordo” e “concordo totalmente” (a agregação das duas categorias totaliza mais de 90%).

A opção pelo “concordo” é maioritária nas restantes características o que evidencia o comprometimento destes na estratégia e nos objectivos da organização, pela forma como se envolvem a nível institucional, e pelo esforço que desenvolvem em detrimento da satisfação do cliente/utente.

É manifesto o autocontrole que, em nosso entender, significa que a responsabilidade pela qualidade final dos serviços é a consequência do esforço conjugado de todas as áreas da organização: todos precisam saber, a todo o momento, o que fazer e como fazer, com informações objectivas e imediatas sobre o seu desempenho. Poderá igualmente considerar-se um caminho que permite que as pessoas respondam com participação, criatividade e responsabilidade.

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Quadro 22 – APLICAÇÕES NACIONAIS – Nível de conhecimento das aplicações nacionais

	VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
DES - Desemprego	Muito bom	3	6,1%
	Bom	24	49%
	Suficiente	21	42,9%
	Fraco	1	2%
	Não respondo	0	0%
	TOTAL	49	100%
ITPT – Doença, Maternidade e Paternidade	Muito bom	3	6,1%
	Bom	24	49%
	Suficiente	21	42,9%
	Fraco	1	2%
	Não respondo	0	0%
	TOTAL	49	100%
PF – Prestações Familiares	Muito bom	2	4,1%
	Bom	28	57,1%
	Suficiente	18	36,7%
	Fraco	1	2%
	Não respondo	0	0%
	TOTAL	49	100%
GR – Gestão de Remunerações	Muito bom	2	4,1%
	Bom	24	49%
	Suficiente	22	44,9%
	Fraco	1	2%
	Não respondo	0	0%
	TOTAL	49	100%

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS
A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

	VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
AF – Agregados familiares	Muito bom	4	8,2%
	Bom	29	59,2%
	Suficiente	15	30,6%
	Fraco	1	2%
	Não respondo	0	0%
	TOTAL	49	100%
RSJ – Rendimento Social de Inserção	Muito bom	0	0%
	Bom	28	57,1%
	Suficiente	18	36,7%
	Fraco	3	6,1%
	Não respondo	0	0%
TOTAL	49	100%	
SICC – Sistema Integrado de Conta Corrente	Muito bom	2	4,1%
	Bom	21	42,9%
	Suficiente	21	42,9%
	Fraco	5	10,2%
	Não respondo	0	0%
TOTAL	49	100%	
GT – Gestão de Tesouraria	Muito bom	4	8,2%
	Bom	18	36,7%
	Suficiente	17	34,7%
	Fraco	4	8,2%
	Não respondo	6	12,2%
TOTAL	49	100%	
CNP – Centro Nacional de Pensões	Muito bom	3	6,1%
	Bom	14	28,6%
	Suficiente	22	44,9%
	Fraco	9	18,4%
	Não respondo	1	2%
TOTAL	49	100%	

Em termos de conhecimentos das aplicações nacionais, a grande maioria dos colaboradores considera-as qualitativamente “bom” com percentagens que vão dos

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

36,7% aos 59,2%. Excepção para a aplicação do Centro Nacional de Pensões, classificada de “suficiente “ e a aplicação de Sistema integrado de Conta Corrente que obteve um empate de 42,9% dos inquiridos entre o “suficiente” e o “bom”). Denota que os colaboradores têm consciência das dificuldades com que se deparam durante o desempenho das suas funções no atendimento ao público e evidencia a necessidade de formação em algumas das aplicações.

Quadro 23 – PERFIL DO SERVIÇO (características do serviço). No desenvolvimento da sua função (atendedor) considera que o serviço lhe proporciona:

	VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Facilidade de relacionamento pessoal com as cheffias	Discordo	1	2%
	Concordo, por vezes	7	14,3%
	Concordo	32	65,3%
	Concordo totalmente	9	18,4%
	Não sei	0	0%
	TOTAL	49	100%
Facilidade de relacionamento com as outras áreas do CDSS, de modo a ultrapassar	Discordo	0	0%
	Concordo, por vezes	9	6,1%
	Concordo	37	73,5%
	Concordo totalmente	3	20,4%
	Não sei	0	0%
	TOTAL	49	100%
Influenciar significativamente a imagem que o cidadão-cliente tem da SS	Discordo	0	0%
	Concordo, por vezes	4	8,2%
	Concordo	37	75,5%
	Concordo totalmente	7	14,3%
	Não sei	1	2%
	TOTAL	49	100%
Condições físicas adequadas	Discordo	3	6,1%
	Concordo, por vezes	9	18,4%
	Concordo	33	67,3%
	Concordo totalmente	4	8,2%
	Não sei	0	0%
	TOTAL	49	100%

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

	VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Autonomia necessária para resolver os problemas que lhe são expostos	Discordo	1	2%
	Concordo, por vezes	14	28,6%
	Concordo	31	63,3%
	Concordo totalmente	3	6,1%
	Não sei	0	0%
	TOTAL	49	100%
Contribuir significativamente para a missão do ISS, L.P	Discordo	0	0%
	Concordo, por vezes	8	16,3%
	Concordo	32	65,3%
	Concordo totalmente	8	16,3%
	Não sei	1	2%
	TOTAL	49	100%
Diversidade de assuntos, evitando a monotonia	Discordo	0	0%
	Concordo, por vezes	4	8,2%
	Concordo	34	69,4%
	Concordo totalmente	11	22,4%
	Não sei	0	0%
	TOTAL	49	100%
Reconhecimento da importância da sua função pelo ISS, L.P	Discordo	3	6,1%
	Concordo, por vezes	10	20,4%
	Concordo	29	59,2%
	Concordo totalmente	6	12,2%
	Não sei	1	2%
	TOTAL	49	100%

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Obter conhecimentos de modo a garantir uma prestação de informação rigorosa e actualizada	Discordo	1	2%
	Concordo, por vezes	11	22,4%
	Concordo	31	63,3%
	Concordo totalmente	6	12,2%
	Não sei	0	0%
TOTAL		49	100%
Acesso facilitado à informação pertinente	Discordo	0	0%
	Concordo, por vezes	11	22,4%
	Concordo	31	63,3%
	Concordo totalmente	7	14,3%
	Não sei	0	0%
TOTAL		49	100%
Orientação e apoio técnico da chefia sempre que necessário	Discordo	1	2%
	Concordo, por vezes	7	14,3%
	Concordo	28	57,1%
	Concordo totalmente	13	26,5%
	Não sei	0	0%
TOTAL		49	100%

Das onze hipóteses de resposta sobre “No desenvolvimento da sua função (atendedor) considera que o serviço lhe proporciona” a grande maioria respondeu “concordo” (entre 57,1% e 75,5%). A “Orientação e apoio técnico da chefia sempre que necessário” e “Reconhecimento da importância da sua função pelo ISS.I.P” foram as que obtiveram uma percentagem inferior (57,1% e 59,2% respectivamente). Sobre a “Diversidade de assuntos evitando a monotonia” e “Contribuir significativamente para a missão do ISS.I.P” as respostas rondavam a casa dos 60%. Estes resultados deixam transparecer o envolvimento dos colaboradores na organização. Sabem qual é a missão do ISS. I.P. contudo sentem que não existe um total reconhecimento por parte da

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

organização a que pertencem, relativamente às funções que nesta desempenham. O reconhecimento por parte da instituição das funções dos seus colaboradores é um factor importante, pois vai permitir o reconhecimento das suas capacidades de resolução de problemas no local e no momento em que ocorram, aumentando a sua confiança, moral e segurança. São, porém, factores decisivos na prestação de serviços de excelência: colaboradores desmotivados, mal-treinados, inconscientes da importância dos seus papéis na organização não conseguem produzir adequadamente.

Quadro 24 – AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO – Caso fosse cidadão-cliente do serviço onde exerce actividade, considerava que:

	VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
As condições de conforto correspondem às necessidades	Discordo	6	12,2%
	Concordo, por vezes	8	16,3%
	Concordo	30	61,2%
	Concordo totalmente	5	10,2%
	Não sei	0	0%
	TOTAL	49	100%
A acessibilidade às instalações está assegurada para as pessoas com	Discordo	4	8,2%
	Concordo, por vezes	6	12,2%
	Concordo	35	71,4%
	Concordo totalmente	3	6,1%
	Não sei	1	2%
	TOTAL	49	100%
Existe rapidez na resolução dos problemas apresentados	Discordo	0	0%
	Concordo, por vezes	13	26,5%
	Concordo	33	67,3%
	Concordo totalmente	3	6,1%
	Não sei	0	0%
	TOTAL	49	100%
A informação prestada é objectiva e rigorosa	Discordo	0	0%
	Concordo, por vezes	8	16,3%
	Concordo	37	75,5%
	Concordo totalmente	3	6,1%
	Não sei	1	2%
	TOTAL	49	100%

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

A informação disponível (folhetos, cartazes, etc) corresponde às necessidades	Discordo	0	0%
	Concordo, por vezes	10	20,4%
	Concordo	31	63,3%
	Concordo totalmente	8	16,3%
	Não sei	0	0%
	TOTAL	49	100%
A sinalética disponível facilita o atendimento	Discordo	1	2%
	Concordo, por vezes	6	12,2%
	Concordo	34	69,4%
	Concordo totalmente	8	16,3%
	Não sei	0	0%
	TOTAL	49	100%

Questionados sobre a “avaliação do atendimento caso fossem o cidadão-cliente do serviço onde exercem actividade” os inquiridos fizeram incidir mais de 60% das suas respostas na variável “concordo”.

O atendimento é uma dimensão que contém vários parâmetros de onde destacamos o local, o prazo, o tempo, a quantidade e a qualidade de informação prestada. O local prende-se com as condições físicas que se querem adequadas, quer a nível de conforto quer a nível de acessibilidades e sinalética. O prazo tem a ver com a actualização constante da informação prestada. O tempo prende-se com a necessidade de dedicarmos o tempo suficiente a cada cliente, afim de se poder transmitir a informação pretendida, tentando não aumentar de forma significativa o tempo de espera dos demais clientes. A quantidade diz respeito à abrangência da informação prestada que não deve ocultar nem negligenciar aspectos importantes, a informação deve ser rigorosa e se possível escrita sob a forma de boletins, folhetos ou desdobráveis, que os clientes poderão levar para consulta. A qualidade tem a ver com a forma clara e objectiva com que é transmitida a informação que deverá ser através de linguagem simples e adequada ao tipo de cliente.

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Quadro 25 – A QUALIDADE DO ATENDIMENTO

VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Muito boa	0	0%
Boa	48	98%
Razoável	1	2%
Má	0	0%
Não sei	0	0%
TOTAL	49	100%

Relativamente à avaliação da qualidade do atendimento 98% dos inquiridos responderam que é “boa” contra 2% que a classificam de “suficiente”, o que é, manifestamente, uma opinião bastante positiva. A qualidade é um valor conhecido por todos, contudo, a percepção dos indivíduos é diferente em relação aos mesmos produtos ou serviços, e variam de acordo com as suas necessidades, experiências e expectativas.

Já a competitividade e o desempenho das organizações são afectados negativamente em termos de qualidade e produtividade por uma série de motivos. Destacam-se: deficiências na capacitação dos recursos humanos; modelos de gestão ultrapassados, que não geram motivação; tomadas de decisão não sustentadas adequadamente por factos e dados; e posturas e atitudes que não induzem à melhoria contínua.

No campo em aberto destinado às sugestões para valorização do atendedor apenas 4 inquiridos (8,2%) indicaram sugestões: 6,1% sugere que deveria existir mais formação profissional, e 2% que a Instituição não deveria apenas ouvir o cliente mas também o colaborador. Dado que muitas vezes o cliente sai descontente com o serviço prestado, não porque foi mal recebido, mas porque a informação que obteve não lhe é favorável, não lhe satisfaz as expectativas e generaliza a sua opinião, pois a informação que lhe transmitiram não foi de encontro àquilo que o cliente queria ouvir.

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

No campo destinado às sugestões para melhorar o atendimento ao público, responderam também apenas 4 colaboradores, propondo:

- Melhorar a disposição a nível do espaço do atendimento (logística e sinalética); apostar no atendimento de qualidade e não de quantidade por imposição dos objectivos; destacar mais efectivos para “cobrir” picos de atendimento; e a necessidade de reconhecimento por parte da organização que o serviço que prestam não é fácil.

7 - Síntese conclusiva dos resultados

Dos resultados obtidos com a implementação do inquérito aos colaboradores do Centro Distrital de Viana do Castelo, com vista à obtenção do grau de satisfação dos mesmos, no que concerne ao serviço que prestam no serviço de atendimento ao público retiramos as seguintes reflexões:

7.1 - Satisfação no desempenho

Os colaboradores do Centro Distrital de Viana do Castelo manifestam interesse e sentido de responsabilidade nas tarefas que desempenham no seu dia-a-dia no âmbito do atendimento ao público dado que, nas características e pessoais e de serviço:

- Evidenciam motivação, participação e empenho nas actividades desenvolvidas como poderemos constatar pelos resultados obtidos na pergunta do perfil do atendimento **“Gosto de Atender o público”**, 61,2% das respostas; **“Autonomia necessária para resolver os problemas que lhe são expostos”**, 63,3% das respostas.
- Demonstram iniciativa perante as diferentes situações com que confrontam **“Auto-domínio que me permite enfrentar de modo eficaz as situações de conflito”** em 87,8% das respostas.

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

- Destaca-se ainda a capacidade para elaborar e organizar o quotidiano: **“Capacidade de lidar com o stress, de modo a gerir convenientemente as pressões diárias do atendimento”** em 91,8% das respostas.

No que diz respeito ao processo de comunicação os colaboradores inquiridos, e reflectindo também as características e pessoais e de serviço, destaca-se:

- Capacidade de reflexão do contexto e da dinâmica institucional e da equipa e/ou serviço **“capacidade de comunicação, que me permite transmitir a informação de forma objectiva e adequada”**, em 73,5% das situações.
- É manifesta a comunicação e o estabelecimento de relações interpessoais **“Disponibilidade para escutar o cidadão cliente, o que facilita a compreensão do seu problema”**, em 73,5% das respostas; **“facilidade de relacionamento pessoal com as chefias”**, em 65,3%.
- Capacidade de diálogo e de relação com os outros colaboradores **“Facilidade de relacionamento com as outras áreas do CDSS de modo a ultrapassar o problema exposto pelo cidadão cliente”**, em 73,5% das respostas.

7.2 - Satisfação na aprendizagem e no treino de competências

Relativamente à análise dos problemas e da sua relação com os recursos disponíveis perante os dados obtidos podemos destacar as seguintes conclusões, avaliadoras do atendimento:

- Capacidade de análise e de reflexão dos problemas com que se confrontam **“Existe rapidez na resolução dos problemas apresentados”** em 67,3% das situações e **“Capacidade técnica, que me permite a resolução eficaz do problema”** em 73,5% das respostas;

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

- Capacidade de fundamentar e argumentar as respostas “ **A informação prestada é objectiva e rigorosa**” – 75,5% (concordo) e “**Experiência na área da SS (conhecimentos sobre os produtos disponíveis**” 75,5% das respostas;
- Capacidade de identificar e seleccionar as metodologias de acordo com a procura com que se confrontam destacada nas questões relativas ao nível de conhecimentos das aplicações nacionais (metodologia informática) cujos resultados incidiram na variável “**bom**” o que indicia que existe um nível bastante satisfatório de conhecimentos por parte dos colaboradores relativamente às aplicações que utilizam para dar respostas adequadas aos clientes;
- Capacidade de apreensão e análise da dinâmica institucional e da relação estabelecida com o exterior “**Influenciar significativamente a imagem que o cidadão-cliente tem da Segurança Social**” em 75,5% das respostas e “**Capacidade de aprendizagem, o que me permite assimilar as alterações dos serviços e produtos da Segurança Social**, em 67,3% das respostas;
- Capacidade de interlocução entre a os recursos de que dispõem e o campo de intervenção “**Acesso facilitado à informação pertinente**”, em 63,3% das situações, “**Orientação e apoio técnico da chefia sempre que necessário**”, em 57,1% das respostas.

8 - Reflexão crítica

No que diz respeito a estratégias e posturas éticas, os colaboradores evidenciam a capacidade de conceber, desenvolver e reflectir sobre estratégias profissionais “**Diversidade de assuntos evitando a monotonia**” (características do serviço) – 69,4, “**Contribuir significativamente para a missão do ISS, IP**” (características do serviço) – 65,3% e “**Reconhecimento da importância da sua função pelo ISS, IP**” (características do serviço) – 59,2%.

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Ressalta-se o desenvolvimento de uma postura crítica fundamentada por parte dos colaboradores “ **Condições físicas adequadas**” (características do serviço) – 67,3%, “**as condições de conforto correspondem às necessidades**” (avaliação do atendimento) – 61,2%, “**A acessibilidade às instalações está assegurada para as pessoas com mobilidade condicionada**” (avaliação do atendimento) – 71,4%, “**A informação disponível (folhetos, cartazes, etc) corresponde às necessidades**” (avaliação do atendimento) – 63,3%, “**A sinalética disponível facilita o atendimento**” (avaliação do atendimento) – 69,4%.

A preocupação com o desenvolvimento de uma postura ética e deontológica, “**Obter conhecimentos de modo a garantir uma prestação de informação rigorosa e actualizada**” (características do serviço), em 63,3% das respostas é igualmente significativa.

A capacidade de auto-avaliação está presente nas respostas dos colaboradores, relativamente ao perfil do atendimento:

- “**Gosto de atender o público**” – 61,2%;
- “**Disponibilidade para escutar o cidadão-cliente, o que me facilita a compreensão do seu problema**”- 73,5%;
- “**Auto-domínio que me permite enfrentar de modo eficaz as situações de conflito**” – 87,8%;
- “**Capacidade de lidar com o stress, de modo a gerir convenientemente as pressões diárias do atendimento**” – 91,8%;
- , “**Capacidade de comunicação, que me permite transmitir a informação de forma objectiva e adequada**” – 73,5%, “**Experiência na área da SS (conhecimentos sobre produtos disponíveis)**” – 75,5%, “**Capacidade técnica, que me permite a resolução eficaz do problema**” – 73,5%;
- “**Capacidade de aprendizagem, o que me permite assimilar as alterações dos serviços e produtos da SS**” – 67,3%.

Nos resultados do inquérito aplicado evidenciamos, a ausência de sugestões por parte dos colaboradores, somente 4 colaboradores referiram algumas sugestões, o que poderá denunciar a falta de envolvimento dos colaboradores na estratégia da própria

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

organização, ou até mesmo a não disponibilidade da organização em ouvir as suas opiniões. Ao ser estabelecida uma relação de partilha de conhecimentos, é criada a cumplicidade necessária ao envolvimento de todos na realização dos objectivos que passam cada vez mais por uma aposta na qualidade dos serviços, ou seja, na excelência.

Cabe à organização fazer uma reflexão sobre isto, será que está a gerir convenientemente os seus recursos humanos e até que ponto o silêncio evidencia *que está tudo bem* ou que *não há necessidade de mudança*? Evidenciará o silêncio colaboradores apreensivos, pela falta de perspectivas de progresso? Convém a organização não desprezar estes sinais.

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

9 - Propostas e recomendações

Empresários, gerentes e administradores devem estar mais atentos ao contexto que os cerca e devem fazer uma profunda reflexão sobre os seus conhecimentos e crenças pessoais. Aquilo que funcionou no passado e que foi responsável pelo sucesso, possivelmente já não garante os mesmos resultados futuros. As novas teorias e ou tecnologias organizacionais só são eficazes se produzirem alguma transformação substancial no contexto em que vivemos. As mudanças que vivemos são fruto da acção dos indivíduos, especialmente daqueles que estão colocados em posições chave nas organizações e no governo. São os indivíduos que tomam as decisões que afectam o destino das organizações por eles dirigidas.

As preocupações das organizações passam cada vez mais pela realidade humana, sendo a integração, a motivação, a comunicação, enfim, o próprio comportamento considerados como atributos estratégicos com alto nível de nobreza. A instituição tem de entender que o seu papel é desenvolver os seus recursos humanos, dignificando-os, mantendo uma relação de parceria adulta onde o envolvimento de todos os colaboradores é crucial. Ao ser estabelecida uma relação de partilha de conhecimentos, os colaboradores aumentam o seu comprometimento, o amor e o prazer pela actividade profissional, são desenvolvidas novas competências que os tornam mais motivados, mais produtivos e mais fiéis à organização onde se inserem. Muito mais do que depender de sistemas, das ferramentas e dos métodos de trabalho, a qualidade depende, antes de tudo, da atitude das pessoas, pois o colaborador que se sente estimulado e protegido produz mais e melhor. A organização deve ter tempo para ouvir o colaborador, se assim for a instituição estará a trata-lo como um aliado e não só como um mero cumpridor de ordens. Quando a organização conseguir ver os colaboradores como parceiros, estes passarão a ser fornecedores de conhecimentos, habilidades, capacidades e inteligência que depressa se transformarão numa mais-valia para a organização como capital intelectual. Motivar as pessoas é também dar um incentivo, elogiar quando o colaborador presta um bom serviço, é criar um bom ambiente de trabalho com condições dignas de trabalho e formar o trabalhador permitindo-o adquirir novas competências que o conduzam à melhoria contínua e à consequente realização profissional. A organização tem que criar um clima de confiança ao colaborador para

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

que este se identifique com a própria filosofia organizacional, desta forma a imagem que o colaborador reflectirá para o exterior será a imagem de uma organização pró-activa, moderna à qual está completamente fidelizado.

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Conclusão

No cenário actual, em que a satisfação dos cidadãos/clientes assume um papel preponderante no seio das organizações públicas, são vários os incentivos à introdução de novas fórmulas e novos instrumentos de gestão no sector público. Não descurando as características específicas deste sector, que de sobremaneira o distinguem do privado, assiste-se cada vez mais ao fenómeno de adopção e consequente adaptação de ferramentas nascidas no meio empresarial, por parte da AP.

Neste contexto, surgiu o presente trabalho de investigação, cujo principal objectivo foi verificar a importância da satisfação dos colaboradores numa gestão pela qualidade. Como se trata de um tema recente e de uma prática pouco explorada no sector em questão, optamos por restringir a nossa análise a um tipo de organismo público: o Centro Distrital de Viana do Castelo.

Os resultados da análise dos dados obtidos através da aplicação de um inquérito de satisfação aos colaboradores do serviço de atendimento permitiu-nos concluir que o serviço de atendimento tem um efeito positivo na satisfação dos indivíduos. Sendo um dos pressupostos fundamentais associados à gestão da qualidade: o de que gerir pela qualidade tem como fim último assegurar a satisfação dos clientes, o percurso teórico problematizado sugere que a tendência da gestão pela qualidade tem que estar voltada para o comprometimento dos colaboradores no novo contexto de trabalho e de gestão. A tendência da gestão voltada ao comprometimento vem ao encontro das novas demandas dos processos e relações de trabalho, visando criar laços de lealdade, cooperação, integração e aprendizagem entre os colaboradores e a organização. O factor humano é o factor mais importante dentro de uma organização, pois constitui um dos factores difíceis de gerir, como a motivação para o desempenho das tarefas e a satisfação com o trabalho realizado. Por isso, uma definição da qualidade adequada aos serviços públicos deve considerar a satisfação das pessoas integradas no nível central e de direcção dos serviços, das pessoas responsáveis pela gestão e prestação local dos serviços, bem como as aspirações dos clientes.

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS
A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Este trabalho de investigação leva-nos, assim, a reflectir sobre o que se pretende da performance do serviço público, sobre o que se perspectiva para o papel do gestor público no futuro e, sobretudo, sobre as mais-valias associadas a uma boa gestão dos recursos humanos numa organização, que elege como princípio fundamental, o direito dos cidadãos a um serviço público de qualidade.

Em jeito de sùmula e sempre com a consciência de que não existe uma solução única para a modernização e melhoria da prestação dos serviços do sector público, deixamos em aberto a seguinte questão: será que com o amadurecimento e a disseminação de uma gestão de qualidade se atingirão, num futuro próximo, os níveis de excelência anunciados pelos políticos, contribuindo de forma efectiva para a melhoria de vida das populações? Esperamos que essa reflexão se possa traduzir num ponto de partida para novas investigações, pois o conhecimento científico faz pouco sentido se nos genes de uma conclusão não residir uma nova problemática. Só assim poderemos falar em desenvolvimento, e augurar um futuro diferente e que se quer melhorado.

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS
A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Referências

Araújo, J. F. 2001. “Improving public service delivery: the crossroads between NPM and traditional bureaucracy.” *Public Administration*. 79(4): 915-932.

Araújo, J. F. 2002. *Gestão Pública em Portugal: mudança e persistência institucional*. Coimbra: Quarteto Editora.

Araújo, J. F. 2004. “A reforma da Gestão Pública: do mito à realidade.” *A Reforma da Administração pública – apostas e casos de sucesso*. Instituto de Gestão e Administração Pública (IGAP).

Ashton, C. 1993. “Mindset or mechanism?”. *The TQM Magazine*. 5(2):43.

Bertrand, Y; Guillemet, P. 1998. “Organizações, uma abordagem sistémica”. Lisboa: Instituto Piaget.

Berry, L.; Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. 1998. *SERVQUAL: A multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. *Journal of Retailing*. 64 (Spring): 12-40.

Campos, V. F. 2004. “TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços Lda.

Carapeto, C.; Fonseca, F. 2005. *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Carr, D. K.; Littman, I. D. 1993. *Excellence In Government: Total Quality Management In The 1990s*. 2ª ed. Arlington – Virginia: Coopers & Lybrand.

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS
A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Chase, R. L. 1993. “Differing perceptions”. *The TQM Magazine*. 5(2): 19.

Chevalier, J.; Loschak, D. 1982. “Rationalité Juridique et Rationalité Managerial dans l’Administration Française”. *Revue Française d’Administration Public*, Vol 24: 53-76.

Cole, R. E.; Scott, R. 1999. *The Quality Movement and Organization Theory*. Thousand Oaks – Australia: Sage Publications.

Corte-Real, I. 2001. “Building Trust in Government” *Forum on Modernizing Government*. Paris: PUMA Committee – OCDE.

Crosby, P. B. 1979. *Quality is free: The art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill.

Crosby, P. B. 1992. “Qualidade é investimento”. Rio de Janeiro: José Olympio.

Crozier, M. 1989. “L’entreprise dans dix ans: Les nouveaux modes d’organisation”. Paris: Inter Éditions.

Dale, B.; Cooper, C. 1995. *Qualidade Total e Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Deming, W. E. 1990. “Qualidade-a revolução da Administração”: Rio de Janeiro: Marques Saraiva.

Feigenbaum, A.V. 1983. *Total Quality Control*. UK: McGraw-Hill.

Garvin, D. A. 1987. “Competing on the Eight Dimensions of Quality” *Harvard Business Review*. November-December: 101-109.

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS
A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Garvin, D. A. 1992. “Gerenciando a qualidade – a visão estratégica e competitiva”. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Gaster, L. 1996. “Quality services in local government: a bottom-up approach” *Journal of Management Development*. 15(2): 80-96.

Gerson, R. F. 1998. *Medir a Qualidade e a Satisfação do Cliente – Um guia para gerir um serviço de qualidade*. 1ª ed. Lisboa: Monitor – Edições para Profissionais.

Godinho, M. J.; Neto, S. C. 2001. *Qualidade: uma prática secular*. Lisboa: Secretariado para a Modernização Administrativa.

Gonçalves, I.; Monteiro, L. 1999. *Serviços Públicos: da Burocracia à Qualidade*. Lisboa: Secretariado para a Modernização Administrativa.

Hayes, B. E. 2001. *Medindo a Satisfação do Cliente: Desenvolvimento e Uso de Questionários*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Hickman, C. R.; Silva, M. A. 1985. “Creating excellence”. New York: New American Library.

Hill, M.; Hill, A. 2005. *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Ishikawa, K. 1986. “Total Quality Control”. São Paulo: IMC.

Ishikawa, K. 1993. “Controle de qualidade total à maneira Japonesa” Rio de Janeiro: Campus.

Juran, J. M. 1980. *Quality planning and analysis*. New York: McGraw-Hill.

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Juran, J. M. 1990. “Juran planejando para a qualidade”. São Paulo: Pioneira.

Juran, J. M. 1992. “ A qualidade desde o projecto – novos passos para o planejamento da qualidade de produtos e serviços”. São Paulo: Pioneira.

Juran, J. M. 1993. “Juran na liderança pela qualidade” São Paulo: Pioneira.

Juran, J. M.; Gryna, F. M. 1993. “ Controle da qualidade – Handbook em diferentes sistemas de produção”. São Paulo: Makron Books, Vol. VIII.

Kaboolian, L. 1999. “Quality Practices in the Public Sector” *In* Cole, R. and Scott, W. R. (eds.). *The Quality Movement and Organization Theory*. New York: Sage Publications. 132-153.

Longo, R. M. J. 1994. “ A revolução da Qualidade Total: histórico e modelo Gerencial” Brasília: IPEA.

Longo, R. M. J. 1995. “A qualidade total começa e acaba com educação”. Brasília: IPEA.

MacAdam, R., and Leonard, D. 2001. “Developing TQM: the knowledge management contribution”. *Journal of General Management*. 26(4): 47-61.

Mintzberg, H. 1995. *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Morgan, L.; Murgatroyd, S. 1994. *Total Quality Management in the Public Sector – An international perspective*. UK: Open University Press.

Niskanen, W. 1972. “Bureaucracy and Representative Government”. Chicago: Aldine-Atherton.

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS
A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Pestana, m. H.; Gageiro, J. N. 2003. *Análise de dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS*. 3ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Peters, T. 1989. “Prosperando no caos”. São Paulo: Harbra.

Peters, T.; Watermann, J. R. H. 1986. “Vencendo a crise”. São Paulo: Harbra.

Pires, A. R. 2004. *Qualidade – sistemas de gestão da qualidade*. 3ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Poister, T. H.; Harris, R. H. 1997. “The impact of TQM on Highway Maintenance: Beneficial/Cost Implications” *Public Administration Review*. 57: 294-302.

Rago, W. V. 1994. “Adapting Total Quality Management (TQM) to Government: Another Point of View”. *Public Administration Review*. 54: 61-64.

Redman, T. 1996. “Data Quality for the Information Age”. Artech House Inc.

Rocha, J. A. O. 2000. “Gestão Pública e Reforma Administrativa”. Braga: Universidade do Minho.

Rocha, J. A. O. 2001. *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Oeiras: INA.

Rocha, J. A. O. 2004. *Gestão da Qualidade: aplicação aos serviços públicos*. Lisboa: Escolar Editora.

Rossi, P. H.; Wright, J. D.; Anderson, A. B. 1983. *Handbook of Survey Research*. New York: Academic Press.

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Sá, P. M. 2003. “A excelência no Governo local português: determinantes e obstáculos”. *La Calidad en los servicios públicos administrativos*. Escola Galega de Administración Pública (EGAP): 121-141.

Scharitzer, D.; Korunda, C. 2000. “New Public Management: Evaluating the Success of Total Quality Management Interventions in Public Services from the Employees’ and Customer’ Perspectives”. *Total Quality Management*. 11: 941-953.

Schmidt, Ph. D. F.; Strickland, T. 1998. *Client Satisfaction Surveying: Common Measurements Tool*. Canadá: Citizen-Centred Service Network & Canadian Center for Management Development.

Shiozawa, R. S. C. 1993. “Qualidade no atendimento e tecnologia de informação”. São Paulo: Atlas.

Silva, J. O. 2000. “Qualidade, Cidadania e Modernização Administrativa”. *Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*. I(1): 106-111.

Skelcher, C. 1992. “Improving the Quality of Local Public Services”. *The Service Industries Journal*. 12(4): 463-477.

Snape, E.; Wilkinson, A.; Marchington, M. e , T. 1995. “Managing human resources for TQM: possibilities and pitfalls”. *Employee Relations*. London: Guest Editors.

Sousa, R.; Voss, A. 2001. “Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research”. *Journal of Operations Management*. Elsevier.

Stringham, S. H. 2004. “Does Quality Management Work in the Public Sector?”. *Public Administration and Management: Na Interactive Journal*. School of Public Affairs. 9(3): 182-211.

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS
A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Swiss, J. E. 1992. “Adapting Total Quality Management (TQM) to Government”. *Public Administration Review*. 54: 356-362.

Taguchi, G. 1990. “Engenharia da qualidade em sistemas de produção”. São Paulo: Mcgraw-Hill.

Wilkinson, A; Redman, T.; Snape, E.; Marchington, M. 1998. *Managing with Total Quality Management: Theory and practice*. UK: McMillan.

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS
A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de
Viana do Castelo

Outras Fontes Consultadas

Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de Agosto – Sétima revisão constitucional.

Decreto-Lei n.º 442/91, de 15 de Novembro – Aprova o Código do Procedimento Administrativo.

Decreto-Lei n.º 234/93, de 2 de Julho – Estabelece o Sistema Português da Qualidade.

Decreto-Lei 6/96, de 31 de Janeiro – Altera o Código do Procedimento Administrativo.

Decreto-Lei 135/99, de 22 de Abril – Define os princípios gerais de acção a que devem obedecer os organismos da Administração Pública na sua actuação face ao cidadão, bem como reúne de uma forma sistematizada as normas vigentes no contexto da modernização administrativa.

Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de Maio – Cria o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP).

Decreto-Lei n.º 4/2002, de 4 de Janeiro – Aprova o novo enquadramento jurídico do Sistema Português da Qualidade (SPQ).

Decreto-Lei n.º 215/2002, de 22 de Outubro – Regula o processo de extinção do Instituto para a Inovação na Administração do Estado (IIAE), nos termos previstos no artigo 2.º da Lei n.º 16-A/2002, de 31 de Maio.

Decreto-Lei n.º 125/2004, de 31 de Maio – Cria o Instituto Português de Acreditação, I.P. (IPAC).

Decreto-Lei n.º 140/2004, de 8 de Junho – Aprova a reestruturação do Instituto Português da Qualidade, IPQ.

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS
A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

Resolução do Conselho de Ministros n.º 90/2005, de 13 de Maio – Estabelece o regime da Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa (UCMA) e nomeia o seu coordenador.

5TH Global Fórum on Reinventing Government: Innovation and Quality in the Government of the 21st Century. <http://www.unpan.org> (consultado a 22 de Outubro de 2008).

Direção-Geral da Administração Pública: <http://www.dgap.gov.pt> (consultado a 13 de Dezembro de 2008).

Elsevier. <http://www.elsevier.com> (consultado a 07 de Novembro).

European Foundation for Quality Management: <http://www.efqm.org> (consultado a 22 de Outubro de 2008).

Institute for Citizen-Centred Service: <http://www.iccs-isac.org> (Consultado a 23 de Novembro de 2008)

Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa: <http://www.ucma.gov.pt> (consultado a 22 de Outubro de 2008)

Usina de Letras: <http://usinadeletras.com.br> (consultado a 29 de Abril de 2009).

W: Edwards Deming Institute: <http://www.deming.org> (consultado em 2 de Fevereiro de 2009)

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS
A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de
Viana do Castelo

ANEXO I

Inquérito à Satisfação dos Colaboradores

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS
A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

INQUÉRITO AOS COLABORADORES DO ATENDIMENTO

O presente inquérito destina-se à elaboração de uma tese dissertação no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação – especialização Relações Públicas. Aplica-se aos colaboradores do atendimento ao público do Centro Distrital de Viana do Castelo do ISS, IP (Sede e Serviços Locais). Trata-se de uma investigação científica, com vista a avaliar o grau de satisfação do seu público-alvo. O estudo salvaguarda a identidade dos intervenientes, dado o seu carácter anónimo.

1. Idade	20-25 <input type="checkbox"/>	26-30 <input type="checkbox"/>	31-40 <input type="checkbox"/>	41-50 <input type="checkbox"/>	51-60 <input type="checkbox"/>	Mais de 60 <input type="checkbox"/>						
2. Sexo	F <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>										
3. Habilitações Literárias	1.º Ciclo (1º a 4º anos) <input type="checkbox"/>	2.º Ciclo (5º a 6º anos) <input type="checkbox"/>	2.º Ciclo (7º a 9º anos) <input type="checkbox"/>	3.º Ciclo (10º a 12º anos) <input type="checkbox"/>	Bacharelato <input type="checkbox"/>	Licenciatura <input type="checkbox"/>						
4. Categoria Profissional	Auxiliar <input type="checkbox"/>		Assist. Administrat. <input type="checkbox"/>	Tesoureiro <input type="checkbox"/>	Téc. Profissional <input type="checkbox"/>	Técnic. Superior <input type="checkbox"/>						
5. Qual o Serviço onde exerce funções?	Sede <input type="checkbox"/>	S.L. Arcos <input type="checkbox"/>	S.L. Barrocelas <input type="checkbox"/>	S.L. Caminha <input type="checkbox"/>	S.L. Melgaço <input type="checkbox"/>	S.L. Monção <input type="checkbox"/>	S.L.P. Coura <input type="checkbox"/>	S.L.P. Barca <input type="checkbox"/>	S.L.P. de Lima <input type="checkbox"/>	S.L. Valença <input type="checkbox"/>	S.L.V.N. Cerveira <input type="checkbox"/>	S.L.V.P. Âncora <input type="checkbox"/>
6. Há quantos anos está na Instituição?	0-5 <input type="checkbox"/>	6-10 <input type="checkbox"/>	11-15 <input type="checkbox"/>	16-20 <input type="checkbox"/>	Mais de 20 <input type="checkbox"/>							
7. Há quantos anos exerce funções de atendimento ao público?	0-5 <input type="checkbox"/>	6-10 <input type="checkbox"/>	11-15 <input type="checkbox"/>	16-20 <input type="checkbox"/>	Mais de 20 <input type="checkbox"/>							
8. Caso fosse possível, gostaria de mudar de área funcional?				Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>							
9. Frequentou acções de Formação Profissional nos últimos dois anos?				Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>							
10. Em que área sente mais necessidade de formação?	Comportamental <input type="checkbox"/>	Negócio da SS (Produtos) <input type="checkbox"/>	Aplicações Nacionais <input type="checkbox"/>	Micro informática <input type="checkbox"/>	Outra <input type="checkbox"/>							

11. Perfil do atendimento (características pessoais do atendimento)

Considera que possui as seguintes características:

	Discordo	Concordo por vezes	Concordo	Concordo totalmente	Não respondo
Gosto de atender o público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidade para escutar o cidadão-cliente, o que me facilita a compreensão do seu problema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auto domínio, que me permite enfrentar de modo eficaz as situações de conflito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de lidar com o stress, de modo a gerir convenientemente as pressões diárias do atendimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de comunicação, que me permite transmitir a informação de forma objectiva e adequada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiência na área da Segurança social (conhecimentos d sobre os produtos disponíveis)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade técnica, que me permite a resolução eficaz do problema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de aprendizagem, o que me permite assimilar as alterações dos serviços e produtos da SS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

12. Aplicações Nacionais – Nível de conhecimento das aplicações nacionais, de forma a retirar/consultar as informações necessárias para esclarecer o cidadão cliente

	Muito bom	Bom	Suficiente	Fraco	Não respondo
DES - Desemprego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ITPT – Doença, Maternidade e Paternidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PF- Prestações Familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GR- Registo de Remunerações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AF- Agregados Familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RSI- Rendimento Social de Inserção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SICC- Sistema Integrado de Conta Corrente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GT- Gestão de Tesouraria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CNP – Centro Nacional de Pensões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Perfil do serviço (características do serviço) No desempenho da sua função (atendedor) considera que o serviço lhe proporciona:

	Discordo	Concordo por vezes	Concordo	Concordo totalmente	Não sei
Facilidade de relacionamento pessoal com as chefias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilidade de relacionamento com as outras áreas do CDSS, de modo a ultrapassar o problema exposto pelo cidadão cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Influenciar significativamente a imagem que o cidadão-cliente tem da Segurança Social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condições físicas adequadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autonomia necessária para resolver os problemas que lhe são expostos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contribuir significativamente para a missão do ISS, I.P.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diversidade de assuntos, evitando a monotonia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconhecimento da importância da sua função pelo ISS, I.P.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obter conhecimentos de modo a garantir uma prestação de informação rigorosa e actualizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acesso Facilitado à informação pertinente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientação e apoio técnico da chefia sempre que Necessário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Avaliação do Atendimento – Caso fosse cidadão-cliente do serviço onde exerce actividade, considerava que:

	Discordo	Concordo por vezes	Concordo	Concordo totalmente	Não sei
As condições de conforto correspondem às necessidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A acessibilidade às instalações está assegurada para as pessoas com mobilidade condicionada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe rapidez na resolução dos problemas apresentados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A informação prestada é objectiva e rigorosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A informação disponível (folhetos, cartazes, etc) corresponde às necessidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sinalética disponível facilita o atendimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Qualidade do atendimento

	Muito boa	Boa	Razoável	Má	Não sei
A qualidade do atendimento é:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS
A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de
Viana do Castelo

Sugestões para valorização da função do atendedor

Sugestões para melhorar o atendimento ao público

Muito obrigada pela colaboração

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS
A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de
Viana do Castelo

ANEXO II

Carta ao Conselho Directivo do Instituto de Segurança Social, I.P.

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS
A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo



Universidade Fernando Pessoa
www.ufp.pt

Exmo Senhor Director do
Centro Distrital de Viana do Castelo, do
Instituto da Segurança Social, IP.
R. da Bandeira, 600
Viana do Castelo

Porto, 10 de Abril de 2008

Assunto: Pedido de autorização para realização de inquérito

Maria Isabel Fidalgo, aluna do Mestrado em Ciências da Comunicação – especialização Relações Públicas, da Universidade Fernando Pessoa pretende desenvolver o seu projecto de dissertação dedicado ao tema: *Avaliação do grau de satisfação dos colaboradores do atendimento ao público, no Centro Distrital de Viana do Castelo.*

Nesta conformidade, solicita-se a V^a Ex^a autorização para a realização de inquéritos, dirigidos a todos os colaboradores do atendimento ao público nesse Centro Distrital. O questionário, que se anexa, foi construído pela mestranda, com base num outro já trabalhado junto dos colaboradores do ISS, IP. Será realizado com o consentimento garantido dos colaboradores que nele venham a colaborar, respeitando as regras deontológicas de reserva de identidade e respeito de privacidade dos mesmos.

É intenção da aluna, caso seja concedida a imprescindível anuência de V^a Ex^a, dar de imediato início ao estudo.

Antecipadamente gratos pela disponibilidade, contamos com a prestimosa colaboração de V^a Ex^a.
Os mais cordiais cumprimentos.

A Directora da FCHS

A orientadora da dissertação

(Prof. Doutora Maria do Carmo Castelo Branco)

(Prof. Doutora Maria Manuela Castro Coutinho)



Fundação Ensino e Cultura "Fernando Pessoa"

MPC 502 057 602 - Reg. Comercial nº. 26 Conservatória do Registo Comercial do Porto

REITORIA - [Faculdade de Ciências Humanas e Sociais] - [Faculdade de Ciência e Tecnologia] Praça 9 de Abril, 349 - 4249-004 Porto-Portugal - T. +351 22 507 1300 - F. +351 22 550 8269 - geral@ufp.pt
[Faculdade de Ciências da Saúde] - [Escola Superior de Saúde] R. Carlos Da Maia, 296 - 4200-150 Porto - Portugal - T. +351 22 507 4630 - F. +351 22 507 4637 - R. Delfim Maia, 334 - 4200-253 Porto - Portugal
T. +351 22 509 6371 - geral.asaude@ufp.pt UNIDADE de Ponte de Lima - Casa da Garrida - R. Conde de Bertiandos - 4990-078 Ponte de Lima-Portugal - T. +351 258 741 026 - F. +351 258 741 412 - geral.plima@ufp.pt

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS
A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de
Viana do Castelo

ANEXO III

Autorização do Conselho Directivo para a realização do Inquérito

QUALIDADE NOS SERVICOS PÚBLICOS
A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo

04/08 2008 18:30 FAX 351 213102093

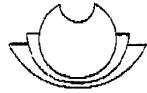
SECRETARIA APOIO CD

+ VIANA CASTELO

001/001

ISS-Rosa Araújo - SAI.22142 - 04-08-2008

FAX



SEGURANÇA SOCIAL

ISS

INSTITUTO DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P.

FAX

DESPACHO

U.D.S. N.A.F.
 U.I.Q.C. N.A.G.
 U.P.A. *Outros*

data • date • date 02/06/2008

Nº de páginas • Nº de pages • Nr of pages 1

de • de • from António Nogueira de Lemos
Vogal do Iss, I.P.

Tel: 21 310 20 00

Fax: 21 310 20 92

para • pour • to Sr. Dr. António Manuel Pereira Correia

Fax: 256 810 323

assunto • objet • subject **Pedido de autorização para realização de inquérito**

Com a concordância do Conselho Directivo deste Instituto, e respondendo à v/ solicitação de 28 de Abril p.p., autoriza-se a realização do inquérito à satisfação dos colaboradores do atendimento ao público no Centro Distrital de Viana do Castelo, que será levado a efeito pela Universidade Fernando Pessoa, manifestando-se o interesse em que sejam comunicados os seus resultados ao ISS.

Com os melhores cumprimentos,

O Conselho Directivo


António Nogueira de Lemos
Vogal

DPA-UGA/MF