

UM NOVO PARADIGMA DE RELACIONAMENTO ENTRE OS SERVIÇOS DA AUTARQUIA E OS CIDADÃOS: O CASO DO GABINETE DO MUNÍCIPE DA CÂMARA MUNICIPAL DO PORTO

Manuel de Novaes Cabral

Câmara Municipal do Porto

I. Enquadramento

As crescentes expectativas dos utentes em relação aos serviços públicos exigem que a necessidade de mudança e de desenvolvimento, aliada aos princípios da melhoria contínua, não seja mais uma preocupação exclusiva do sector privado (Pinto, 2001).

Contudo, a solução não passa por transformar as organizações públicas em organizações semelhantes às organizações privadas. Não podemos correr o risco, como refere Oliveira Rocha (2006), da qualidade nos serviços públicos consistir num transplante do mundo dos negócios, pois nem sempre os transplantes são bem sucedidos, podendo ser rejeitados.

Consequentemente, há que conceber um outro modelo de gestão da Administração que constitua uma “terceira via” (*tape management*) entre o modelo burocrático e o modelo gestor (Mozzicafredo, 2001; Rocha 2001). Trata-se de adoptar um modelo de gestão que trate as questões da eficiência e da eficácia (como acontece na gestão empresarial), mas também a legalidade, a igualdade, a proporcionalidade e a legitimidade.

Crucial é que, independentemente do modelo adoptado, se substitua a lógica centrada no cumprimento estrito de procedimentos por uma lógica centrada no cidadão, de modo a que seja possível pôr em prática uma Administração receptiva à cidadania (Carapeto & Fonseca, 2005). Neste âmbito, o serviço de atendimento, enquanto a face mais visível da Administração é precisamente a actividade mais representativa do novo modelo de gestão preconizado.

É neste contexto que, em Maio de 2003, a macroestrutura da Câmara Municipal do Porto (CMP) apresenta um novo serviço, integrado na Direcção Municipal de Serviços de Presidência (DMSP): o Gabinete do Múncipe (GM).

Contrariando uma tradição de completa autonomia das diferentes direcções municipais, a DMSP surge com uma vocação de coordenação, de articulação de esforços, de tratamento transversal de problemas. É afirmado que a DMSP tem por função a transmissão do “comando político” à estrutura da CMP. O GM é um departamento integrado na DMSP, a par do GACI (Gabinete de Auditoria e Controlo Interno), o qual deixa de ter funções meramente financeiras, mas agora também procedimentais.

Antes da entrada em funcionamento do GM, o atendimento da Câmara Municipal era assegurado pelos 15 serviços de atendimento ao público, espalhados pela Cidade e em locais diferentes, com recursos técnicos e humanos igualmente distintos. Não havia um atendimento “integrado”, uniforme em termos de filosofia, postura e preparação dos recursos humanos nem integrador dos vários serviços. Paralelamente, a ligação e o cruzamento informático de dados entre os serviços era inexistente. Havia, pois, uma

impossibilidade de prestação articulada de informação sobre o andamento do processo administrativo sempre que este envolvesse a tramitação por mais do que um serviço camarário.

Em consequência, o acesso à informação e o acompanhamento de um processo exigia várias deslocações dos munícipes aos diferentes serviços da Câmara, dependendo do assunto em apreço e do momento em que se encontrasse o respectivo processo, sujeitando-o igualmente a atendimentos diferenciados quer em meios de acesso quer em instalações físicas (sendo ainda onerado com diferentes filas de espera). Obter qualquer informação relativa a uma solicitação anteriormente efectuada, ou tão-somente entrar em contacto com a CMP, era uma situação extremamente desgastante, tanto para os serviços como para o munícipe.

Concebido para facilitar a relação entre os munícipes e a autarquia através da desburocratização e de um melhor acesso à informação, a macroestrutura atribuiu ao GM as seguintes funções: a) centralizar todo o relacionamento dos serviços com o munícipe; b) centralizar a informação relativa aos processos e diligenciar junto de todos os outros serviços para o seu efectivo despacho; c) garantir a recepção e atendimento do público.

As orientações decorrentes da macroestrutura demonstravam a necessidade de uniformizar as formas de atendimento e de acesso à informação, bem como de promover a centralização do atendimento ao público num único espaço.

Indo mais além do preconizado pela macroestrutura, assumimos o desafio de alterar profundamente a forma como vinha a ser assegurada a prestação de serviços de atendimento. Objectivámos aumentar a qualidade, o profissionalismo, a abertura, a transparência e a simpatia no relacionamento com os munícipes. Ao mesmo tempo, pretendemos criar uma estrutura que, tendo a visão do todo, pudesse identificar áreas de prestação de serviços que funcionassem menos bem e proceder, com esses mesmos serviços, à sua resolução, visando a melhoria contínua do funcionamento global da CMP.

Por outras palavras, assumimos o cidadão/cliente como o centro das actividades dos serviços e o juiz da qualidade (Corte- Real, 1995). E o que é a qualidade? É uma filosofia e uma prática de gestão que permite uma maior eficácia e eficiência dos serviços, maior nível de produtividade, motivação dos trabalhadores e a satisfação das necessidades dos cidadãos clientes dos serviços.

Por conseguinte, a opção pela qualidade, como vertente estratégica da modernização do relacionamento entre a Câmara Municipal e os cidadãos, surgiu como o caminho mais seguro para eliminar, progressivamente, as disfunções burocráticas diagnosticadas e criar-se uma Câmara orientada para o cliente, capaz de construir uma relação de complementaridade com o cidadão.

Conscientes de que o diagnóstico e o plano de acção em matéria de qualidade requerem métodos e instrumentos próprios, adaptados a cada situação, sem prejuízo da viabilidade e utilidade de orientações aplicáveis genericamente, servimo-nos de dois dos principais modelos de qualidade como suporte de aplicação das técnicas de gestão ao desenvolvimento do processo de mudança pretendido: a Estrutura Comum de Avaliação (CAF) e a ISO: 9001.

Podemos dizer que utilizámos de modo complementar a Estrutura Comum de Avaliação, inspirada no modelo *European Foundation for Quality Management* e a ISO (*International Organization for Standardisation*) como guias de orientação para a concepção e implementação de um serviço ao cidadão de qualidade.

II. O que fizemos para obter resultados?

Convictos de que o processo de mudança pretendido só fazia sentido enquanto processo integrado ao nível da gestão, dos recursos materiais, das pessoas e das necessidades/expectativas dos cidadãos, o primeiro passo dado foi o de “olhar” para as necessidades e as expectativas dos nossos clientes.

Diminuir prazos de resposta, recuperar atrasos, informar e atender com cortesia são necessidades a responder (Corte- Real, 1995), mas havia que evitar a tentação de organizar a prestação de serviços em função daquilo que pensamos que o cliente deseja e responder, antes, às verdadeiras necessidades manifestadas pelo cidadão. Afinal, a qualidade dos serviços define-se como o ir de encontro ou superar as expectativas dos clientes (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990).

Recorremos à aplicação da CAF no sentido de definir as áreas em que devíamos intervir, de modo a que este novo serviço funcionasse de acordo com os princípios da qualidade.

Em consequência, a primeira etapa foi a aplicação e tratamento de questionários, elaborados com base nos critérios CAF, junto dos funcionários que já asseguravam os postos de atendimento existentes na Câmara Municipal e dos cidadãos, “clientes” destes locais.

A partir da análise dos resultados destes questionários, seleccionamos os campos de acção relativos aos critérios de meios a privilegiar na concepção e implementação do GM com vista à prossecução de um serviço de qualidade.

Com efeito, preenchemos cada um dos critérios dos meios – *Liderança, Estratégia e Planeamento, Gestão de Recursos Humanos, Parcerias e Recursos, Gestão dos Processos e da Mudança*- através de práticas concretas de gestão.

No que respeita ao critério *Liderança*, a primeira preocupação da Câmara Municipal residiu na escolha do dirigente baseada nas suas competências técnicas e comportamentais, nomeadamente, na sua capacidade de lidar com a mudança, pois liderar é, sobretudo, um processo cuja função é mudar as coisas, isto é, os sistemas, as estruturas e os métodos de trabalho” (Kotter, 1997).

Uma vez seleccionado o dirigente, o passo seguinte foi definir, desenvolver e comunicar a missão e os valores deste novo serviço. Desde o início que foi objectivo criar um serviço em que a função atendimento deixasse de ser meramente o início e o fim do processo e assumisse o papel de “distribuidor de jogo” e motor para a melhoria contínua junto dos restantes sectores camarários, fornecedores dos serviços a disponibilizar pelo Gabinete.

Assim, face à questão “qual o propósito deste novo serviço?”, o GM respondeu: Prestar um serviço de qualidade ao Munícipe, em articulação com os restantes serviços camarários, norteada pelos valores de competência, transparência, envolvimento e personalização.

Convidados a “desenhar”, a idealizar o GM, definimos assim a sua visão: ser reconhecido como um serviço de atendimento ao cidadão, **de referência nacional** por satisfazer as necessidades e expectativas dos seus clientes com qualidade, através de uma equipa motivada para o alto desempenho.

Desde o primeiro instante que houve a preocupação de divulgar, tanto interna como externamente, a missão e a visão assumidas por este novo serviço, no sentido de criar um sentimento de unidade e de forte compromisso entre todos os intervenientes e evitar o desperdício de energia provocado por uma equipa desalinhada (Cruz, 2005).

A implementação da missão e da visão que a liderança promoveu e comunicou a todos os intervenientes só podia ser realizada através de uma **Estratégia** e um **Planeamento** adequados (Carapeto & Fonseca, 2005). Deste modo, continuámos o processo de planeamento estratégico, iniciado com a identificação da missão e da visão do GM, com a definição dos objectivos: a) centralizar todo o relacionamento dos serviços com o Município; b) assegurar o seu atendimento; c) receber e gerir as suas reclamações e pretensões; d) informar sobre o andamento dos processos até ao final; e) diligenciar junto dos serviços para o efectivo despacho dos processos – “Provedor do Município”; f) identificar focos de problemas no funcionamento dos serviços e articular com estes com vista à sua resolução.

Os objectivos foram definidos tendo em conta que, sob o prisma da qualidade, o que está em causa na gestão estratégica é a implementação e gestão de processos que criem valor para o cliente (daí a importância do questionário aplicado). Dito de outro modo, concordamos com Rosa & Teixeira, (2002) quando afirmam que a gestão da qualidade tende a “empurrar” a estratégia para o nível operacional.

Prova disso mesmo é que, conscientes da importância dos conhecimentos, redes e recursos que as partes interessadas podiam trazer para este projecto, preocupamo-nos, desde o primeiro momento em envolver o cidadão, através do questionário aplicado, bem como os restantes serviços camarários, o que, aliás a nossa missão retrata claramente. Com efeito, convidámos os restantes serviços camarários, nossos fornecedores, a participar no desenvolvimento da nossa estratégia, integrando as suas necessidades e expectativas, estabelecendo parcerias e mantendo-os informados.

A partir da estratégia assumida, partimos para o **Planeamento**. Necessitávamos de afectar recursos materiais e humanos, hierarquizar prioridades e adoptar/moldar comportamentos e processos camarários.

As mudanças pretendidas com a criação deste novo serviço não se conseguiam através de “decretos reformadores”, antes exigiam mudanças culturais, como a cultura de produtividade, de qualidade e do serviço ao cliente – a qualidade depende sobretudo das pessoas (Dale & Cooper, 1995). Como tal, assumimos a importância das pessoas como o recurso estratégico mais relevante para a prestação de um serviço de qualidade ao cidadão.

Ao nível da **Gestão de Recursos Humanos**, depositámos especial atenção ao processo de recrutamento e selecção das pessoas a integrar a equipa do GM, à sua formação, envolvimento e motivação.

Desde logo, em estreita colaboração com a Direcção Municipal de Recursos Humanos, fez-se um cuidado diagnóstico a este nível e dos “perfis humanos” mais adequados ao exercício das funções a desenvolver.

A dirigente do serviço e a equipa de coordenação, formada por elementos do grupo técnico superior, foram seleccionadas através do recrutamento interno. Para além das competências técnicas e comportamentais, relevamos o profundo conhecimento da realidade e dos procedimentos camarários.

Em termos estruturais, o Gabinete foi dividido em Serviço de Apoio ao Atendimento e Serviço de Atendimento. Para integrar a equipa do Serviço de Apoio ao Atendimento, recorreremos ao recrutamento externo de técnicos superiores da área de organização e gestão e de direito. Para o Serviço de Atendimento, apostámos no recrutamento interno e externo de técnicos de atendimento, com formação superior e ao nível do 12º ano de escolaridade, de modo a assegurar uma complementaridade de competências baseadas na experiência e na inovação.

Cientes de que o desenvolvimento das capacidades e competências dos funcionários é fundamental para introduzir e desenvolver um serviço de qualidade, apostámos na formação como a alavanca primordial, ou seja, como o “combustível” que nos permitiria adoptar muitos dos valores necessários à mudança (Dale & Bunney, 1999).

Assim, concluído o processo de selecção, desenvolvemos um programa de formação que facilitasse uma cultura organizacional conducente à melhoria contínua, centrado na aprendizagem individual e das equipas (Senge, 1995). Numa primeira fase, foi preparado um plano intensivo de formação que abrangesse os três níveis do saber: saber-saber (formação em sala) e saber-estar (formação-acção) e saber-fazer (formação em contexto de trabalho).

No âmbito da formação em sala e formação-acção foram ministradas 167 horas de formação a todos os colaboradores. Realizámos formação específica no domínio das relações humanas, nas áreas de gestão do relacionamento interpessoal e atendimento presencial, gestão das reclamações e língua gestual portuguesa. Acrescentámos formação nas áreas do procedimento administrativo e regime jurídico da urbanização e da edificação. A formação em novas tecnologias incidiu na gestão electrónica por correspondência, internet, correio electrónico e portal de atendimento.

Ao período de formação em sala seguiu-se um outro de “estágio”, isto é, de formação em contexto de trabalho, com a duração de cinco meses, junto dos diversos serviços cujo atendimento se concluiu iria transitar para o GM, complementado por um mês de formação-acção no Gabinete. Este período de formação-acção funcionou como uma ferramenta de monitorização e avaliação da formação realizada, conjugada com outras actividades avaliativas a montante (*ex-ante*) e ao longo da realização da formação (*on-going*) (Cardoso, 2002).

Posteriormente, incidimos sobre a formação específica sobre qualidade, principalmente ao nível da consciencialização, utilizada para lançar a qualidade, da educação, para fornecer as capacidades, ferramentas e técnicas necessárias ao seu envolvimento, e da especialização, usada para que cada um conheça o seu processo global e saber de que forma o seu esforço encaixa no plano global (Dale & Bunney, 1999), num total de 540 horas de formação.

Todo este processo de desenvolvimento de competências, motivação e envolvimento dos colaboradores foi permanentemente complementado pelo *mentoring*, ou seja, por relações de aprendizagem estabelecidas entre os quadros superiores e os colaboradores com menos experiência, mas dispostos a adquirir competências, a

aumentar a confiança e a enriquecer a sua vida profissional (Carapeto & Fonseca, 2005).

O objectivo de transformar a função atendimento em algo bem mais complexo do que somente o início e o fim de um processo, levou-nos, desde o primeiro instante, a encarar as *Parcerias* como um meio de responder às crescentes exigências dos cidadãos (Carapeto & Fonseca, 2005). Deste modo, cultivámos, antes de mais, o desenvolvimento de parcerias com os restantes serviços camarários que nos permitissem mobilizar pessoas e recursos com o fim de atingirmos objectivos comuns: a prestação de um serviço de qualidade ao munícipe. Realizámos parcerias informais, ao nível do levantamento e uniformização de procedimentos com todos os serviços camarários, e parcerias formais em áreas específicas como a gestão dos equipamentos, a gestão dos sistemas de informação, a gestão de informação e o acompanhamento de processos.

Em todo este processo, porque consideramos que o grupo de *stakeholders* mais importante é o grupo de cidadãos, preocupámo-nos em assumir uma postura facilitadora e transparente face aos mesmos, fornecendo-lhes meios de intervenção para que possam tomar parte do processo de mudança pretendido (Fonseca, 2003). Ainda que constituam pequenos contributos, acreditamos que é ao nível da administração local que a mobilização para a participação e a educação para a cidadania, pode ter maiores potencialidades (Fonseca, 2002). Como mecanismos de receptividade, implementámos questionários, caixas de sugestões e reclamações, endereço de e-mail, para além das reuniões públicas do Executivo já existentes.

No âmbito dos *Recursos*, as instalações, designadamente no que se refere à escolha do local e à dimensão e organização do espaço, constituíram uma das primeiras preocupações.

Convictos da importância da posição estratégica, quer em termos de visibilidade, quer de acessos, identificámos o local: Praça General Humberto Delgado, junto ao Edifício dos Paços do Concelho. Na escolha e arranjo do espaço que viria a integrar o GM houve, desde logo, o cuidado de criar um espaço funcional, confortável, agradável e moderno. Com vista à personalização do atendimento, recorreremos às secretárias individuais. Todo o espaço foi dotado de um sistema de climatização, alarme, combate a incêndios e vídeo-vigilância.

Ocupando uma área total de cerca de 1400 m², o GM foi dividido em seis grandes sectores: Recepção, Atendimento, Atendimento Técnico, Serviço de Apoio ao Atendimento (SAA), Serviço Municipal de Informação ao Consumidor (SMIC) e Espaço Internet. Com uma gestão autónoma face ao Gabinete e aos restantes serviços camarários, marca também presença a Provedoria do Cidadão com Deficiência.

A imagem do Gabinete foi outra preocupação da equipa responsável pela implementação do projecto. Na escolha do projecto de arquitectura valorizou-se a variedade de cores e a originalidade na conjugação destas, a luminosidade do espaço, a simplicidade de formas e a escolha dos materiais. O próprio símbolo escolhido para o Gabinete transmite uma imagem de positividade e de confiança que se pretendia ver depositada na equipa então constituída e, em última instância, no Gabinete e na CMP. Na apresentação dos técnicos de atendimento, procurámos garantir uma harmonização do vestuário face à arquitectura do espaço e à ideologia que se pretendia ver instituída, complementada por crachá de identificação.

Ainda no que diz respeito aos recursos, demos especial atenção à informação enquanto recurso que permite a combinação eficaz de outros meios, de forma a otimizar o desempenho de um serviço (Carapeto & Fonseca, 2005). Por isso, assumimos a importância da promoção de uma cultura de partilha de informação, concordando que a capacidade de processar os dados e usar a informação com eficiência dependia directamente da gestão da informação e da gestão do conhecimento dinamizada.

Para o efeito, primeiro procurámos conhecer e definir o que é que os utilizadores precisavam saber e como iriam utilizar a informação. De seguida, recolhemos a informação necessária para apoiar o desenvolvimento dos instrumentos facilitadores da gestão da informação, designadamente através das novas tecnologias. A este propósito, defendemos sempre que a introdução das novas tecnologias não podia ser concebida apenas como mais um equipamento a instalar, sob pena de se limitar a “informatizar a burocracia”, mas sim como um processo estratégico.

Neste âmbito, desenvolvemos uma aplicação informática de suporte ao serviço de atendimento (portal de atendimento) com vista à integração dos diferentes aplicativos existentes nos diversos serviços da CMP e ao acesso, a partir de um mesmo “ambiente”, às aplicações existentes a montante, de uma forma rápida, visualizando apenas a informação relevante para as tarefas que lhe cumpre realizar.

Esta aplicação foi concebida para: a) proporcionar o acesso rápido às aplicações existentes nos diferentes serviços; b) apresentar, de forma sintética, a informação de carácter relevante para o serviço de atendimento; c) expor os fluxogramas, os modelos de requerimentos, as normas de instrução e as informações complementares de cada tipo de processo/assunto; d) disponibilizar uma série de contactos e informações úteis relativamente a entidades internas e/ou externas à própria autarquia; e) permitir a consulta da legislação relevante para o atendimento e os manuais de apoio e de procedimentos concebidos pelo Serviço de Apoio ao Atendimento; f) anunciar “Alertas” e chamadas de atenção para as “Últimas novidades” introduzidas no portal de atendimento.

Com consciência plena de que as tecnologias, por si só, não resolveriam todos os problemas, esta aplicação informática, em sistema de intranet, elaborada em torno das necessidades dos clientes internos e externos (La Coste & Bernard, 2002) foi a forma por nós encontrada para colocar as tecnologias de informação ao serviço da gestão do conhecimento. Foi nosso objectivo colocar ao alcance de cada funcionário a informação de que este precisaria, no momento preciso, para que a sua actividade fosse produtiva, designadamente através de tecnologias que facilitam a partilha e a utilização do conhecimento.

Assim, recordando que a gestão da informação, mais do que uma tarefa técnica é uma tarefa humana, salientamos, neste projecto, a importância dos chamados “trabalhadores da informação”, ou seja, dos técnicos da equipa de Serviço de Apoio ao Atendimento. A estes técnicos foram atribuídas, entre outras, as funções de planificar, reunir, organizar, controlar, difundir e eliminar com eficiência a informação, pois o fornecimento de serviços de qualidade aos cidadãos dependem, fundamentalmente, da capacidade e aptidão das pessoas para criar, difundir e explorar a informação e o conhecimento.

Obviamente, houve também um grande investimento nos equipamentos. A lista dos equipamentos adquiridos inclui infra-estruturas informáticas e infra-estruturas de carácter administrativo. Relevando as infra-estruturas informáticas, ressaltamos aquelas que compõem cada um dos postos da recepção, atendimento, atendimento técnico por prévia marcação e sala de expediente: computador, monitor, impressora de validação e laser. Para a área de recepção, adquirimos um *display* electrónico para divulgar eventos, actividades, bem como, apelar a determinados comportamentos úteis e agilizadores do momento de atendimento. Quanto ao sistema de gestão de filas de espera, integrámos o “Sistema InLine” e o “Sistema Guardian”. Estes sistemas, integrados com TV e chamada por voz, visam facilitar o controlo das filas de espera, apoiar a gestão do atendimento dos diversos serviços oferecidos e oferecer uma visão global do respectivo funcionamento.

Na óptica da gestão da qualidade, o que está em causa é, fundamentalmente, melhorar um conjunto de **Processos** que geram serviços (Carapeto & Fonseca, 2005), de forma a responder permanentemente às necessidades dos cidadãos.

Cientes de que, para prosseguir eficazmente a nossa missão, precisávamos de trabalhar de forma integrada, recorremos à aplicação da ISO 9000:2001, enquanto modelo sustentado numa abordagem por processos e em princípios de optimização dos meios para alcançar resultados.

Relativamente aos processos partilhados com os outros serviços camarários, procurámos saber “como as coisas eram feitas” para, de seguida, procedermos à sua identificação e revisão, com vista a definir uma “Carta de Serviços” e a assegurar melhorias contínuas da qualidade nas actividades desenvolvidas. Com este objectivo, designámos equipas de trabalho para efectuar o levantamento exaustivo de todos os serviços que a Câmara Municipal prestava aos seus munícipes, classificando-os e organizando-os numa base de dados de “Processos” e respectivos “Assuntos”, permitindo assim uma classificação uniforme no momento do registo e, conseqüentemente, uma mais fácil recuperação da informação em momentos posteriores.

Relativamente a cada “Assunto” foi construído o respectivo fluxograma (com indicação não apenas do circuito provável que o requerimento deverá seguir, mas também, do contacto telefónico dos funcionários responsáveis nas diferentes fases do processo, do tempo médio para a sua conclusão e do tempo legal de resposta) e, para cada um deles, uma “Informação Complementar” (documento onde se pretende sintetizar o que de mais importante o atendedor deve ter em atenção relativamente a esse mesmo assunto, incluindo a identificação da legislação que lhe for aplicável). Foram ainda normalizadas, devidamente actualizadas ou criadas de novo, as minutas de requerimento existentes para auxiliar os munícipes na apresentação dos seus pedidos, mormente no que à instrução diz respeito. Estes modelos são gratuitamente cedidos aos munícipes que deles necessitam. Toda esta informação, definida e aprovada em conjunto com os diferentes serviços, foi disponibilizada no portal de atendimento do GM, o qual permite ao técnico informar o munícipe sobre a instrução de um pedido, do ponto de situação do seu processo, dos trâmites ulteriores que provavelmente ocorrerão no processo, bem como do tempo médio para a sua efectiva conclusão.

Esta fase de levantamentos permitiu então o mapeamento de procedimentos, a simplificação, por fases, dos procedimentos em termos de circuitos internos, a elaboração dos fluxogramas, modelos de requerimento e fichas de instrução, fichas de verificação e informações complementares, a preparação da “Carta de Serviços”, e a promoção contínua do repensar diário dos procedimentos e das melhores formas de trabalho.

III. Que resultados alcançamos?

Como se afere a partir do exposto, a necessidade de modernizar o serviço de atendimento da Câmara Municipal e minorar as suas disfunções fez-nos apostar, desde a sua concepção, no desenvolvimento de um processo integrado ao nível da gestão, dos recursos materiais e das pessoas. Para o efeito, definimos os campos de acção que consideramos que, de forma integrada, ditariam o desempenho deste serviço, liderança, estratégia e planeamento, gestão das pessoas, recursos e parcerias e gestão dos processos e nos conduziriam à satisfação dos nossos clientes, os quais são a razão, primeira e última, da nossa existência. Concordamos com José Neves (2002) quando salienta que os serviços públicos só existem na medida em que têm que servir os cidadãos e, nesta medida, compete aos cidadãos avaliarem o desempenho e a qualidade do serviço público.

Para facilitar esta validação procedemos, periodicamente, à aplicação de um questionário de audição dos cidadãos, orientado pelos princípios da CAF. Reportando ao mais recente, aplicado em Maio de 2006, a uma amostra de 250 pessoas, obtivemos, com um intervalo de confiança de 95%, resultados relativos aos seguintes subcritérios: acessibilidade, serviço prestado, envolvimento e imagem global.

A dimensão da acessibilidade foi aferida a partir de nove *itens*: condições de acesso, conforto e estética das instalações, sinalética, organização e limpeza das instalações, triagem dos munícipes (sistema de senhas), sistema de chamada (som e visual), horário, disponibilização da informação presencial e via novas tecnologias.

As condições de acesso e circulação para deficientes e idosos do GM satisfazem 61% dos Munícipes. Relativamente ao conforto e estética das instalações, obtivemos um grau de satisfação de 93% e 94%, respectivamente. No que diz respeito à sinalética existente, 83% dos Munícipes revelam-se satisfeitos. No que concerne à organização das instalações, a percentagem de munícipes satisfeitos é de 92%. Por sua vez, a satisfação com a limpeza das instalações essa percentagem ascende aos 96%.

No que se refere à satisfação com o sistema de triagem dos munícipes, 85% dos munícipes manifestam-se satisfeitos. O sistema de chamada dos munícipes, sistema de som e sistema visual, satisfaz 86% e 89% dos inquiridos, respectivamente. Relativamente ao horário de funcionamento do GM, 81% demonstram-se satisfeitos.

No que diz respeito à disponibilização da informação (presencialmente e/ou via Novas Tecnologias), 78% dos inquiridos afirmam estar satisfeitos com a qualidade da informação que o Gabinete presta. Relativamente à prestação de informação quanto à forma de apresentação de um pedido e documentos instrutórios respectivos, 78% dos munícipes inquiridos afirmam que a mesma lhes é prestada com clareza. Quanto à informação do percurso do(s) processo(s), bem como, dos tempos prováveis para a conclusão do(s) mesmo(s), 37 % e 28% dos munícipes, respectivamente, afirmam que a mesma lhes é veiculada sem que seja, sequer, necessário perguntar.

Relativamente à disponibilização de informação via novas tecnologias, 68% dos munícipes inquiridos que afirmam solicitar informações ao GM via e-mail admitem estar satisfeitos com a suficiência da informação que é prestada por este. É importante referir que, no primeiro semestre de 2006, o GM contabilizou 2.752 solicitações, tendo respondido, até ao segundo dia útil após a recepção do e-mail, em 84% dos casos. Considere-se ainda que, destes, 21,5 % dos e-mails foram respondidos no próprio dia da recepção e 45,3 % no primeiro dia útil seguinte ao da entrada.

Os resultados referentes ao serviço prestado foram aferidos a partir dos *itens* relacionados com o sistema de gestão de qualidade, a competência e amabilidade dos atendedores, o tempo de espera, o acompanhamento de processos e a identificação de focos de problemas.

De referir que, no primeiro semestre de 2006, o GM prestou serviços presenciais a 68.616 pessoas, o que corresponde a uma média mensal de 11.436 atendimentos, e diária de 551 atendimentos.

O GM iniciou o processo de implementação do Sistema de Gestão de Qualidade, segundo a ISO 9001:2000, em Novembro de 2004, tendo obtido a certificação pela APCER, com Zero Não Conformidades, em 27 de Setembro de 2005. De acordo com o preceituado no Manual da Qualidade, aplicámos o previsto no Procedimento do Sistema da Qualidade “Planeamento e Revisão do Sistema de Gestão da Qualidade”. Neste âmbito, com base no Balanço da Qualidade, na Política da Qualidade, na legislação aplicável e nos Objectivos da Qualidade, a última revisão do Sistema de Gestão da Qualidade, referente aos primeiros 6 meses de 2006, realizou-se em Agosto de 2006.

Quando questionados sobre a equipa que compõe o GM, 85% dos inquiridos consideram os funcionários competentes e 72% consideram que os mesmos possuem formação técnica adequada ao desempenho das suas funções. A opinião de 77% dos inquiridos é, aliás, de que os funcionários não “mandam o munícipe embora” sem tentar resolver o problema que o levou a contactar o GM. Quanto à disponibilidade para ajudar demonstrada pelos funcionários, 87% dos inquiridos manifestam-se satisfeitos. 84% dos munícipes consideram que os funcionários do Gabinete esclarecem convenientemente as suas dúvidas/questões. Relativamente à postura dos funcionários, ao nível da linguagem que utilizam, a opinião de 92% dos inquiridos é de que utilizam uma linguagem simples/acessível. E a satisfação com a educação dos funcionários atinge os 98%. Por sua vez, 90% dos inquiridos afirmam que são atendidos com simpatia e 86% que os funcionários demonstram amabilidade/cortesia.

Sobre a celeridade do atendimento, 61% dos inquiridos revelam-se satisfeitos, e 46% satisfeitos com os tempos de espera. A este respeito, convém salientar que, um pouco à semelhança do que havia sido feito em 2005, foram estabelecidos, no início de 2006, alguns objectivos em termos de tempos médios de espera para as áreas de atendimento em que estes se afiguravam mais problemáticos. O cumprimento desses objectivos tem sido monitorizado mensalmente através dos designados “*Tableau de Bord*”.

Para além de disponibilizar um atendimento célere e cortês, o GM visa sobretudo um atendimento personalizado e a promoção da rápida decisão dos assuntos, assumindo, de algum modo, o papel de “Provedor do Munícipe” junto dos restantes serviços camarários. A este propósito, quando questionados sobre o atendimento personalizado, 86% dos munícipes confirmam esta realidade. Inquiridos sobre o facto

do GM diligenciar junto dos restantes serviços camarários para o efectivo despacho dos processos, 43% admite que o GM assume, efectivamente, esse papel.

A função de identificação de “focos de problemas” na prestação de serviços ao munícipe funciona como que uma “mola” para a melhoria contínua do funcionamento global da CMP. No fundo, o GM assume o papel de “distribuidor de jogo”. Esta temática constitui, aliás, um objectivo de Qualidade e, como tal, os respectivos indicadores constam no Balanço da Qualidade.

A satisfação relativa ao subcritério envolvimento decorre da análise dos *itens* gestão de reclamações, recolha de opiniões e sugestões e satisfação das necessidades/expectativas dos munícipes.

À questão “Já apresentou alguma reclamação no livro Amarelo existente na recepção do GM”, 4% dizem já ter apresentado. As reclamações são tratadas de acordo com o procedimento definido para o efeito. 67% afirmam ter obtido resposta à sua reclamação e, quanto à facilidade de apresentar reclamações, 53% dos inquiridos revelam-se satisfeitos. Em termos genéricos, considerando que no 1.º semestre de 2006 foram atendidas 68.616 pessoas, obtemos um rácio de 0,03% de reclamações dirigidas ao GM e que tenham sido alvo de registo no Livro de Reclamações, acrescidas de 0,014% de reclamações registadas nos folhetos de sugestões/opiniões – valores, apesar de tudo, bastante positivos.

Quanto aos folhetos de sugestões/opiniões, foram contabilizados, em igual período, 154 folhetos. Destes, 32 dizem respeito ao GM e 122 a diversos serviços municipais. Dos 32 folhetos que dizem respeito ao GM observaram-se 10 reclamações, mormente no que diz respeito a tempos médios de espera, 10 sugestões e 12 felicitações sobressaindo, neste caso, a opinião sobre os funcionários. Relativamente à facilidade para apresentar sugestões/opiniões no GM, 48% dos inquiridos manifestam-se satisfeitos.

Em termos globais, 84% dos inquiridos demonstram-se satisfeitos com os serviços prestados pelo GM, 74% reforçam que o GM se preocupa em satisfazer as suas necessidades/expectativas. 81% dos munícipes consideram que a criação do GM veio introduzir melhorias ao nível do seu relacionamento com a Câmara Municipal e 87% dos munícipes assume que sente que o GM tem um papel importante na Cidade do Porto.

Apesar dos resultados alcançados, não podemos deixar de registar que, independentemente dos êxitos pontuais conseguidos, o nosso objectivo último é o de institucionalizar um processo auto-sustentado de melhorias contínuas rumo à qualidade do serviço prestado ao cidadão. É precisamente com este objectivo que estamos a desenvolver projectos de diversificação dos canais de acesso à Câmara através da criação de um “Contact- Center”, um canal integrado de atendimento. Em curso está o projecto de serviços on-line que permitirá ao Município obter informações, apresentar requerimentos dos vários procedimentos camarários e fazer pagamentos através da internet e o projecto do “call-center”.

IV. Conclusão

O atendimento foi, tradicionalmente, uma função menor da administração, ao fim e ao cabo uma administração mais preocupada consigo própria e com a preservação da sua

natureza. Se o funcionário não tinha aptidões especiais, ia para o atendimento; se aí brilhava, voltava para funções “de maior dignidade”...

O cidadão, esse, tinha sobretudo deveres e poucos direitos. O tempo, o seu tempo, pouco importava; ele tinha de se adaptar ao tempo da administração. Os seus direitos eram poucos, ou nenhuns, como nenhuma era a possibilidade de reclamar sobre a ineficiência da administração.

Este modelo burocrático-administrativo não mudou com a mudança do regime. Foi mais tarde, entre outros factores, com o movimento nos diversos países nesse sentido, com a disseminação dos meios informáticos e com a consciencialização, por parte dos cidadãos, no que aos direitos respeita.

O GM da CMP é um exemplo, entre muitos que foram surgindo, dando eco à necessidade de a administração se modernizar e agilizar procedimentos, tendo em vista dar resposta às exigências crescentes dos cidadãos.

As diferenças - estamos em crer que as há - estão na assunção de uma dupla função, tal como foi explicado ao longo do texto que precede.

Por um lado, o GM é a face da CMP junto dos cidadãos. Para além do poder político - e muito em particular, o Presidente, uma vez que, como bem sabemos, o poder autárquico é muito “presidencial” - o cidadão passa a ter como interlocutor o GM. A CMP passa a ser, em grande medida, o GM.

Por outro lado, o GM exerce efectivamente a sua função de “Provedor do Município”, de representante dos interesses dos cidadãos junto da administração.

Esta função, cada vez mais importante, não quer apenas dizer que é ao GM que compete instar junto dos serviços pela completa e rápida tramitação dos processos. Quer também dizer que é a ele que compete identificar “focos de problemas”, disfunções que seja necessário estudar e, eventualmente, alterar procedimentos, para a melhoria contínua da prestação dos serviços da CMP.

Digo frequentemente que o GM está constantemente pressionado por dois fogos: de um lado, as exigências dos cidadãos que, como sabemos, são crescentes; do outro, a resposta dada pelos próprios serviços da autarquia.

Em consequência, o GM assume o papel de motor da melhoria contínua dos serviços.

É evidente que este exigente exercício só é possível num quadro de cooperação mútua, permanente e profícua, mas também num quadro de afirmação política forte e constante.

Sabemos que estamos perante um jogo que se ganha e se pode perder todos os dias. Temos essa consciência, mas sabemos que, se algo correr mal, da nossa parte ou de qualquer outro serviço da autarquia, perdemos todos: instituição, funcionários e cidadãos.

Acreditamos que a administração pública tem uma notável capacidade de dar boa resposta aos desejos que todos os dias lhe são colocados. A isso estamos determinados; e é isso que nos motiva todos os dias a dar o melhor de nós próprios.

V. Referências Bibliográficas

- CARAPETO, C. & FONSECA, F. (2005). *Administração Pública, Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- CARDOSO, Z. (2002). A Avaliação da formação. In *Seminário sobre a Avaliação da Formação*, Direcção-Geral de Desenvolvimento Rural, 10 a 20 de Setembro de 2002.
- CORTE-REAL, I. (1995). *Cidadão, Administração e Poder*. Amadora: Principal-Meios Promocionais e Artes Gráficas.
- CRUZ, C.P. (2005). *Balanced Scorecard, Concentrar uma Organização no que é Essencial*. Porto: Vida Económica.
- DALE, B. & BUNNEY, H. (1999). *Total Quality Management Blueprint*. Oxford: Blackwell Publishers.
- DALE, B. & COOPER, C. (1995). *Qualidade Total e Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- FONSECA, F. (2002). *Dos Direitos Privados às Responsabilidades Públicas: os Novos Espaços e Papéis do Cidadão*. Tese de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- FONSECA, F. (2003). *Gestão Análoga à Privada*. *Gestão Pura*, Nº. 5, Novembro/Dezembro 2003, pp.66-70.
- KOTTER, J.P. (1997). *Liderando a Mudança*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- LA COSTE, P. & BÉRNARD, V. (2002). *L'Hyper-République: Bâtir l'Administration en Réseau autour du Citoyen*. Paris: Ministère de la Fonction Publique de la Reforme de l'Etat et de l'Aménagement du Territoire.
- MOZZICAFREDO, J. (2001). Modernização da Administração Pública e Poder Político. In MOZZICAFREDO, J. & GOMES, J.S. (org). *Administração e Política: Perspectivas de Reforma DA Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos*. Oeiras: Celta.
- NEVES, J. (2002). «A Gestão da Qualidade Total no Sector da Administração Pública». *Recursos Humanos Magazine*, Julho/Agosto: 34-50.
- PINTO, A. (2001). *Benchmarking em Serviços Públicos*. Lisboa: Secretariado para a Modernização Administrativa.
- ROCHA, J.A.O. (2001). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Oeiras: Instituto Nacional de Administração.
- ROCHA, J.A.O. (2006). *Gestão da Qualidade, Aplicação aos Serviços Públicos*. Lisboa: Escolar Editora.
- ROSA, A. & TEIXEIRA, A.F. (2002). *Perspectivas da Gestão Estratégica*. Lisboa: Ad Litterarum.
- ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A. & BERRY, L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.