

*Qualidade e modernização dos serviços públicos na  
perspectiva do cliente interno  
Estudo do projecto CAT  
(Centro de Atendimento Telefónico)  
nos serviços de Finanças do distrito de Évora*

Maria do Amparo Morais Plancha

**Orientanda**

Professora Doutora Margarida Saraiva

**Orientadora**

**RESUMO:** A Qualidade, nos últimos anos, tornou-se um foco de atenção por parte de todos e exigida em tudo. A Administração Fiscal não é excepção. Perante ela, os cidadãos assumem-se mais rigorosos e reivindicam mais e melhores serviços prestados.

A presente investigação visa, através do modelo Commom Assessment Framework (CAF), avaliar o papel da Qualidade, enquanto filosofia de gestão, na melhoria contínua dos serviços públicos.

Concretamente, o objectivo geral será averiguar a importância que no seio da Administração Fiscal, o cliente interno atribui ao projecto denominado “ CAT – Centro Apoio Telefónico”, na organização dos serviços.

Para atingir tal objectivo, será efectuado um inquérito por questionário aos funcionários dos Serviços de Finanças onde está a ser desenvolvido o projecto, nomeadamente: Alandroal, Estremoz, Évora, Montemor-o-Novo, Redondo, Reguengos de Monsaraz e Vila Viçosa.

Os resultados obtidos permitirão identificar a perspectiva dos clientes internos face à noção de Qualidade e qual o impacto que o desenvolvimento das novas formas de prestação de serviços provocam no funcionamento interno da organização.

**Palavras-chave** – Gestão da Qualidade, Modernização Serviços Públicos, Commom Assessment Framework

## *1. INTRODUÇÃO*

---

A qualidade é um conceito universalmente reconhecido e tornou-se um imperativo para todas as organizações públicas e privadas, face à crescente consciencialização que os clientes possuem dos direitos que lhes estão atribuídos.

De acordo com a Secretaria para a Modernização Administrativa Portuguesa (SMA, p 5), a ideia de qualidade tornou-se imperativa não só porque os cidadãos estão cada vez mais exigentes em relação aos serviços que a sociedade e a Administração Pública lhes vêm prestando, mas também porque tomaram consciência de que “ os custos económicos e sociais resultantes da ausência de qualidade tornar-se-iam, a breve trecho, in comportáveis, face aos encargos que cada cidadão teria de suportar pelas perdas de tempo, pelas aplicações informáticas inadequadas, pelos consumos inúteis, pela má organização, enfim”.

Assente nestas preocupações, surge a presente investigação com o objectivo geral de avaliar a Qualidade e modernização dos Serviços Públicos através do Estudo ao projecto CAT nos Serviços de Finanças do distrito de Évora, na perspectiva do cliente interno.

A opção por esta temática resulta não só da sua actualidade mas da tomada de consciência de que o envolvimento dos colaboradores em processos de mudança organizacional condiciona a qualidade dos serviços que estes integram e representam. De igual forma, este trabalho, pretende contribuir para um melhor conhecimento do funcionamento organizacional do serviço, para a valorização do papel dos colaboradores na óptica da gestão da qualidade, no sentido de levar os seus dirigentes a reflectirem sobre a implementação dos Centros de Atendimento Telefónico nos serviços de Finanças de modo a potenciar melhorias na qualidade dos serviços.

Porque a CAF enquanto metodologia de autoavaliação da qualidade possibilita a aplicação a organizações públicas de inquéritos por questionário, ainda que adaptado à situação em análise, utilizou-se essa possibilidade, para atingir o objectivo do estudo, aplicando-o aos clientes internos envolvidos no projecto CAT.

Em termos de estrutura, o artigo encontra-se dividido em quatro secções. A primeira abarca a introdução, a segunda engloba a revisão da literatura, a terceira as opções metodológicas utilizadas e a última as considerações finais.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

---

### 2.1- CONCEITO DE QUALIDADE

Quem não sabe o que é? Quem não a exige? Quem não exige qualidade na compra de um bem, de um serviço no hospital, num serviço de finanças? Mas, quem a pratica? (Orvalho, 2003). É certo que todos são a favor de uma boa qualidade e contra a má qualidade, mas, afinal, do que falamos, quando falamos de qualidade? (Pires, 2007).

Enquanto conceito, segundo Rocha (2010) é um valor conhecido por todos, no entanto, relativamente ao mesmo produto ou serviço é definido de forma distinta consoante as necessidades, experiências ou expectativas de cada um.

É um conceito dinâmico e multifacetado que evoluiu ao longo do tempo em função dos vários domínios do saber, muitos teóricos deram o seu contributo para a melhoria do conceito da qualidade, destacando-se:

Tabela 2.1.1 – Gurus da Qualidade



Fonte: Elaboração própria (2010)

Segundo Rocha (2010) a qualidade é um conjunto de boas práticas de gestão produzidas a partir das teorias expostas no quadro que se segue. Entre elas destaca-se o contributo particular de Deming, na medida em que demonstrou a importância das pessoas na organização, defendeu a necessidade de revolucionar o sistema de gestão para que a qualidade fosse encarada como o resultado de um esforço de toda a organização e responsabilidade de todos, com a gestão a ter o papel de liderar.

Tabela 2.1.2 - Algumas definições de Qualidade:

	DEMING - 1986	FEIGENBAUM- 1983	JURAN - 1983	CROSBY- 1979
<b>DEFINIÇÃO DE QUALIDADE</b>	Ir ao encontro de tudo o que o cliente pede e espera – Satisfação do cliente. A Qualidade é multidimensional	Filosofia de gestão e um compromisso na procura da excelência - TQM . Qualidade como cultura e custo de qualidade	Adaptação ao uso, conformidade com as especificações Ênfase à Gestão de topo e ao custo da não qualidade	Zero defeitos e conformidade com os requisitos Gestão rigorosa
	<b>Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ)</b>	<b>Norma ISO 8402:1997</b>	<b>Decreto – Lei n.º 166 - A/99, de 13 de Maio</b>	<b>Norma ISO 9000:2000</b>
	“ Qualidade como a totalidade das características de um produto ou serviço que determinam a sua aptidão para satisfazer uma dada necessidade.”	“cultura de empresa que permite fornecer produtos e serviços capazes de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes”.	“filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação dos processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas do cidadão”.	“ Qualidade como o grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas”.

Fonte: adaptado de Rocha, (2010)

Apesar de existir uma grande diversidade de definições de qualidade os autores são unânimes em considerar que a mesma se baseia numa filosofia de mudança que obriga à envolvimento de toda a organização, ou seja, é notório que todas as definições se complementam e convergem para o alcance da excelência.

Como referem Nogueiro e Saraiva (2009, p 22) “As organizações trabalham para os *stakeholders* e são estes que definem a qualidade pretendida no produto ou no serviço que consomem, logo o denominador comum a todas as definições de qualidade é o factor “ pessoas”.

## 2.2 QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

De acordo com Sousa (2003), estamos numa época de mudança, em que a administração pública baseada no **poder**, está a dar lugar à administração **prestadora de serviços**. Actualmente, existe um vasto leque de bens e serviços ao dispor dos clientes, cuja escolha deixou de recair na quantidade, para dar importância a aspectos como a qualidade e satisfação que se obtém desses mesmos bens e serviços.

A crescente expansão das actividades relacionadas com a **produção de serviços**, conduz à procura de soluções capazes de aumentar a eficiência e eficácia dos serviços oferecidos. A esta procura submete-se também a Administração Pública enquanto o maior e mais diversificado prestador de serviços aos cidadãos (Cunha, 2002).

A Administração Pública é uma organização amplamente abrangente e depara-se com a responsabilidade de servir com ubiquidade todos aqueles que a requisitam, satisfazendo as suas necessidades. Parafraseando Dray (1999) são os serviços públicos que estão ao serviço do cidadão e não o contrário.

Segundo, Carapeto e Fonseca (2005) no âmbito da modernização administrativa, a Qualidade, ainda que de forma não explícita, está de há muito, presente nas preocupações das Administrações Públicas.

Como nos explica Carapeto e Fonseca (2005, p 46):

“apesar de tanto na esfera pública como na privada a qualidade ser um instrumento para tratar as questões do desempenho da organização e da receptividade aos clientes e cidadãos, o facto é que estas esferas servem objectivos e lógicas diferentes, as empresas procuram o lucro, a administração pública serve o cidadão”

Uma Administração Pública de elevada qualidade deve, segundo os mesmos autores (2005, p 47), ser capaz “ não apenas de aumentar a satisfação dos clientes com os serviços públicos mas também construir a confiança nas suas organizações através de processos transparentes e da *accountability* (prestação de contas). É, por isso, necessário envolver os *stakeholders* mais relevantes de modo a que interiorizem que a qualidade implementada com recurso a vários instrumentos e ferramentas, é uma estratégia a longo prazo.

Segundo Rocha (2010) a Administração Pública tornou-se mais flexível em termos organizacionais, mais participativa através da introdução de novos métodos de trabalho onde os interessados começaram a ser parte activa, a ser consultados e é adoptada uma filosofia de gestão da qualidade que vê no grau de satisfação dos clientes a razão de ser dos serviços públicos.

Como refere Nolasco (2004) a adopção de determinadas medidas, ao longo do tempo, na Administração Pública, contribuíram para a evolução do conceito de qualidade, como sejam:

## 2.2.2 – Evolução da qualidade na Administração Pública Portuguesa

PERÍODO	CONCEITO DE QUALIDADE	PRINCIPAIS MEDIDAS
1974 – 1985	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplificação Administrativa</li> <li>• Desburocratização</li> <li>• Informação ao Cidadão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Carreiras</li> <li>• Regime Disciplinar</li> <li>• Sistema de Recrutamento</li> <li>• Sistema de Avaliação dos Funcionários</li> <li>• Criação do INA</li> <li>• Criação do Centro de formação da Administração Pública</li> <li>• Sistema Nacional de Gestão da Qualidade</li> </ul>
1986 – 1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestação de Serviço Eficaz</li> <li>• Atendimento Humanizado</li> <li>• Satisfação atempada e célere de solicitações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituto Português da Qualidade</li> <li>• Secretariado para a Modernização Administrativa</li> <li>• Código do Procedimento Administrativo</li> <li>• Criação da Comissão para a Qualidade e Racionalização da Administração Pública</li> <li>• Carta da Qualidade dos Serviços Públicos</li> <li>• Carta Deontológica de Serviço Público</li> <li>• Divulgação das Mil medidas de Modernização Administrativa</li> <li>• Sistema Português da Qualidade</li> <li>• Intensificação das acções no domínio da Qualidade</li> </ul>
De 1996 à actualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofia de Gestão</li> <li>• Eficácia e eficiência dos Serviços</li> <li>• Desburocratização</li> <li>• Simplificação dos Processos</li> <li>• Satisfação das Necessidades do Cidadão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decreto – Lei n.º 110/96, de 25 de Julho - Fórum cidadãos/Administração</li> <li>• Decreto – Lei n.º 166-A/99, de 13 de Maio</li> <li>• Decreto – Lei n.º 135/99, de 22 de Abril</li> <li>• Loja do Cidadão</li> <li>• Estatuto do Pessoal Dirigente</li> <li>• Sistema de Avaliação do Desempenho da Administração Pública</li> <li>• Princípios e Normas da Administração Pública</li> <li>• Instituto Português de Acreditação</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Rocha (2010).

## 2.3 A QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO FISCAL

A DGCI, segundo despacho do Director Geral, pretende “guindar-se a um patamar de desempenho dentro do grupo das Administrações fiscais mais eficientes da União Europeia e converter-se num factor estratégico de eficiência e competitividade da economia portuguesa” Despacho 2/2009 de 13/3. Conforme o disposto no Dec.º Lei 408/93, de 14 de Dezembro, os objectivos a prosseguir pela Administração Fiscal, visam não só a administração dos impostos mas também o reforço da competitividade, o funcionamento mais justo do sistema fiscal e o aumento da eficiência e eficácia dos serviços prestados, num contexto de melhoria contínua em que os seus clientes são cada vez mais exigentes na procura de serviços que apresentem a melhor qualidade a um menor custo.

A preocupação pela qualidade no serviço prestado aos contribuintes não é nova na DGCI, tem sido um caminho percorrido gradualmente com reconhecimento externo, destacando-se o facto de esta Direcção-Geral ter sido galardoada com os vários prémios de “Boas Práticas no Sector Público”.

No relatório de actividades relativo ao ano de 2010, o Director Geral destaca o papel que a Qualidade conquistou no seio da Administração Fiscal:

“ Todavia, não nos devemos esquecer que a busca da qualidade é um processo incessante e que, como tal, nunca estará concluído. Assim, e tendo em mente uma visão de melhoria contínua e sustentada do desempenho da DGCI, foram tomadas as seguintes medidas estruturantes no domínio da qualidade: O desenvolvimento, numa perspectiva estratégica, do Plano de Qualidade no Serviço ao Contribuinte com o objectivo de tornar a DGCI numa administração fiscal mais eficiente, eliminando factores de erro na acção e de atraso no reconhecimento de direitos ou na resposta a petições, aumentando a interacção com os contribuintes e colocando-os no centro do sistema, através do estabelecimento de metas temporais específicas que se virão a reflectir nas medidas propostas no âmbito dos Programas SIMPLEX.”

**Fonte : Relatório de Actividades, (2010, p 12)**

## ***2.4 PLANO ESTRATÉGICO PARA A QUALIDADE***

---

Por proposta da DGCI e despacho do Senhor Secretário de Estado dos Assuntos Fiscais, foi aprovado em 2008 o “Plano Estratégico para a Qualidade no Serviço ao Contribuinte”, o qual tem por objectivo a construção de uma administração fiscal mais próxima e disponível para os cidadãos e empresas, visando tornar mais simples, rápido e económico o cumprimento das obrigações fiscais e responder com celeridade e qualidade às solicitações dos contribuintes, sedimentando uma relação de confiança mútua.

O Plano envolve toda a DGCI, através da participação activa e empenhada de todos os funcionários da organização na realização dos objectivos e das estratégias de acção, requer a implementação de 8 programas e 38 projectos, divide-se em dois grandes capítulos, o interface externo da administração fiscal, ou seja, as funcionalidades de contacto com os contribuintes e as funcionalidades internas da administração, os processos, as bases de dados, os cadastros e a organização interna da administração fiscal, que são elementos essenciais a uma boa prestação de serviços externos.

O Plano Estratégico implementado no âmbito da Qualidade pretende facilitar todos os tipos de contactos entre a administração fiscal e os contribuintes, nomeadamente o atendimento telefónico que conheceu, nos últimos anos, um forte crescimento na DGCI, proporcionando aos contribuintes, de forma fácil e rápida, a proximidade com os serviços.

A sistematização da interacção com os contribuintes aponta para a diminuição quer do volume de atendimento presencial quer do volume actual de chamadas telefónicas casuísticas e dispersas por

diversos serviços. O excesso de contactos presenciais e de deslocações físicas de contribuintes aos serviços, de acordo com o Relatório da Missão para a Qualidade de 9/12/2009, são um importante factor de ineficiência para o Estado, por um lado pelos recursos humanos que envolve no atendimento por outro os contribuintes suportam elevados custos na deslocação aos serviços.

Uma administração fiscal de qualidade, ao serviço dos contribuintes é uma administração que vai ao seu encontro. E ir ao encontro dos contribuintes significa ir além das funções tradicionais e prestar serviços de elevada abrangência e valor acrescentado.

Para facilitar a interacção com os contribuintes, Santos e Martins (2009) referem que a administração se preparou para um quadro de crescente complexidade, exercendo um trabalho de apoio aos contribuintes de modo a simplificar cada vez mais o cumprimento das múltiplas e diversificadas obrigações fiscais que sobre eles impendem.

Tradicionalmente, existia a ideia de que os contribuintes têm muitas dificuldades em obter informação de elevado valor técnico via telefone, salvo nos casos em que têm conhecimento pessoal de especialistas dentro dos serviços. Esse apoio aos contribuintes, tanto em actos simples como na informação acerca de matérias de elevada complexidade tenderá a ser proporcionado pela via telefónica através do CAT, constituído por funcionários com formação técnica especializada.

Neste âmbito, o projecto Apoio de Telefónico tende a melhorar os canais de comunicação com os contribuintes, aumentando a interacção mútua e garantindo níveis elevados de ajuda, qualidade, eficiência, rapidez e mesmo de excelência no serviço prestado, logrando a almejada relação de confiança.

## ***2.5 GESTÃO DA QUALIDADE NO SECTOR PÚBLICO:***

### ***Modelo Common Assessment Framework - CAF***

---

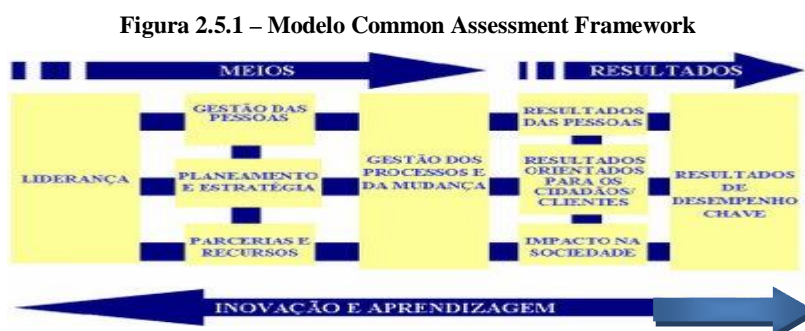
O modelo CAF, resultou da cooperação desenvolvida entre os ministros da União Europeia responsáveis pela Administração Pública, foi construído com base no modelo de excelência EFQM e no modelo SPEYER da Universidade Alemã de Ciências Administrativas, mas é um modelo mais simples e mais fácil de aplicar, adequado às especificidades dos organismos públicos, funciona, de acordo com a Direcção Geral da Administração Pública e do Emprego Público (DGAEP), como uma ferramenta de autoavaliação em que os organismos promovem a gestão da qualidade através da realização de diagnósticos que têm por referência um conjunto de boas práticas e indicadores



que caracterizam a organização, ou seja, são os próprios colaboradores e chefias que identificam os pontos fracos e programam as medidas de melhoria a implementar, permitindo assim diagnosticar o funcionamento e os resultados da organização.

A CAF assenta numa estrutura de 9 critérios (cinco de meios e quatro de resultados), os critérios de meios determinam o que a organização faz e como realiza as suas actividades para obter resultados desejados. Os critérios de resultados medem as percepções, ou seja o que os clientes e a sociedade pensam da organização. Esta medição será baseada no sistema de pontuação que permite determinar os factores críticos para os melhorar e os aspectos em que a organização já funciona bem mas que podem ser reforçados, nomeadamente através da elaboração de um plano de acção de melhorias que possibilite aumentar o desempenho organizacional apoiando a gestão na tomada de decisões (DGAEP, 2007).

Porque a CAF enquanto metodologia de autoavaliação da qualidade possibilita a aplicação a organizações públicas de inquéritos por questionário, utilizou-se essa possibilidade neste estudo, ainda que adaptados à situação em análise, como método de recolha de informação dos dados primários.



Fonte : [www.dgap.gov.pt](http://www.dgap.gov.pt)

### 3. OPÇÕES METODOLÓGICAS

No início de um trabalho ou de uma pesquisa científica, o cenário é quase sempre o mesmo, sabe-se vagamente o que se quer estudar mas não se sabe muito bem como abordar a questão. É necessário pesquisar e planear o que se quer fazer e como o fazer, conforme referem Acevedo e Nohara (2007, p.47) “o delineamento envolve tanto decisões de procedimento como decisões sobre quais os métodos de pesquisa que serão utilizados na colecta dos dados e como estes serão analisados”.

### *3.1 Objectivo do estudo*

---

Segundo Fortin (2009, p 100) “O objectivo de um estudo indica o porquê da investigação e enuncia de forma precisa o que o investigador tem intenção de fazer para obter respostas às suas questões de investigação”

Tendo por base esta definição, e face à implementação de um projecto designado de CAT-Centro de Atendimento Telefónico a nível da Direcção Geral dos Impostos com o objectivo de promover uma administração fiscal que se reconheça estar preparada para acompanhar a evolução da sociedade e, através dela, ter capacidade de adaptação às novas necessidades dos seus clientes promovendo serviços de qualidade no caminho da melhoria continua, procura-se averiguar se esta nova forma de prestação de serviços com a adopção de novas tecnologias alterou a organização interna dos serviços e qual a perspectiva dos colaboradores internos sobre esta nova forma de gestão.

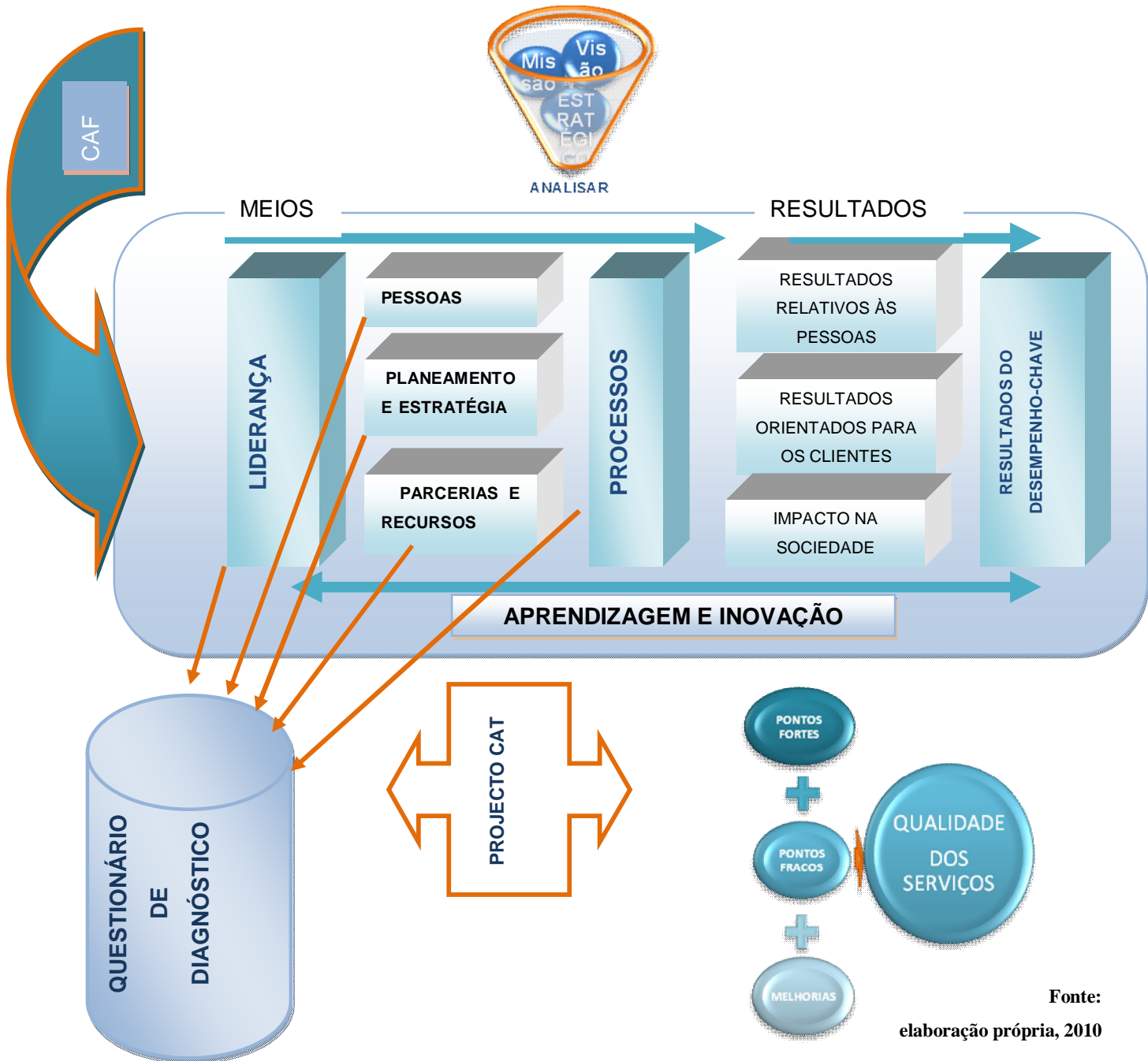
Ambiciona-se com este estudo, de tipo exploratório e descritivo, (Fortin, 2009), alcançar o objectivo geral de avaliar o projecto CAT, integrado na implementação da filosofia da gestão da Qualidade Total nos serviços de finanças do distrito de Évora onde está implementado o referido projecto, nomeadamente Alandroal, Estremoz, Évora, Montemor-o-Novo, Redondo, Reguengos de Monsaraz e Vila Viçosa, na modernização dos serviços prestados.

Associado a este objectivo geral, em termos de objectivos específicos pretende-se compreender o funcionamento interno dos serviços relativamente ao projecto CAT; Certificar se este projecto moderniza os serviços prestados e saber se a organização adopta uma gestão de prestação de serviço público de qualidade, confrontando as opiniões dos funcionários face à alteração do conteúdo das tarefas desenvolvidas internamente. Considera-se ainda pertinente investigar o conhecimento e envolvimento dos funcionários quanto ao conceito de qualidade e como percebem a evolução da mesma na organização, através do conhecimento que detêm da missão, visão e dos valores da organização e até que ponto estes factores influenciam a organização interna e conseqüente modernização dos serviços públicos.

O enquadramento teórico assente na revisão da literatura e os objectivos adjacentes a este estudo ambicionam investigar a exequibilidade do modelo desta investigação que serviu de base à concepção do questionário e respectiva matriz.

### 3.2 Modelo de análise

Figura 3.2.1 – Modelo de análise



A missão de uma organização reflecte a sua razão de ser, concretizada nas actividades que oferece à sociedade para satisfazer necessidades relevantes. A visão é o resultado da vontade, dos esforços e dos recursos e projectos que a organização tem em mente. Na prossecução da sua missão

e visão, a organização pauta a sua acção por um conjunto de valores que constituem a sua personalidade e servem de base à tomada de decisão. A organização estabelece ainda objectivos estratégicos e operacionais, define as principais linhas de orientação e hierarquiza opções de modo a atingir resultados, ou seja define a sua estratégia, como refere Araújo (2002) a estratégia é uma linha de actuação destinada a permitir que a organização atinja os seus propósitos.

Face à importância destes itens no cerne da organização é importante analisar até que ponto são conhecidos pelos funcionários de modo compreender se contribuem para a excelência da qualidade do serviço prestado.

Com o critério da liderança pretende-se, por um lado, diagnosticar o que a organização faz para promover uma comunicação eficaz de modo a transformar a missão, a visão e os valores em objectivos estratégicos, por outro o que faz para motivar e apoiar as pessoas, promovendo uma cultura de inovação e melhoria.

No que respeita ao planeamento e estratégia, a atenção prende-se em saber o que a organização faz para identificar as necessidades presentes e futuras evidenciadas pelos colaboradores e o que faz para implementar o projecto CAT tendo em conta as necessidades e os recursos disponíveis.

O critério de gestão de pessoas é a base e a vantagem competitiva das organizações, segundo Halal (2000, p 4) “o valor económico do conhecimento dos empregados excede todos os activos financeiros, investimento de capital, patentes e outros recursos, o actual downsizing destaca a incapacidade de muitas corporações de realmente usar os seus mais valorizados recursos: o conhecimento e criatividade residente na mente dos empregados.”

Galo (2008, p 55) referia que “ A sinergia gera resultados. A empresa que consegue um ambiente altamente funcional e integrado, ganha produtividade, agilidade e mobilidade. O clima organizacional fica saudável e as pessoas podem criar e enfrentar as adversidades com mais tranquilidade e produzir inovação.”

Por isso, é essencial evidenciar o que a organização faz para identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando com os objectivos individuais e organizacionais e saber o que faz para envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.

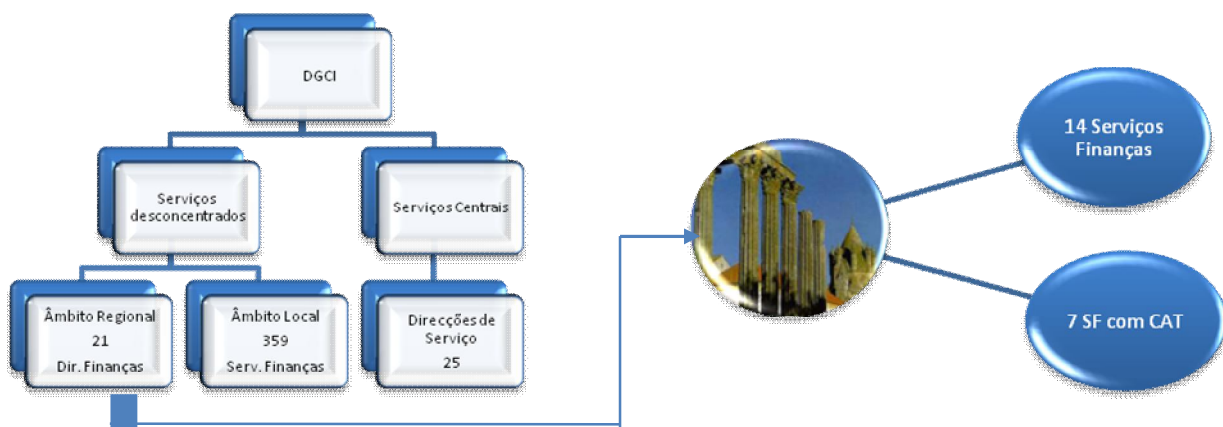
Com o critério de parcerias e recursos pretende-se saber como a organização gere os recursos tecnológicos e materiais. Com o critério de processos pretende-se diagnosticar o que a organização faz para envolver as partes interessadas na inovação dos processos visando a modernização dos novos serviços.

A análise destes critérios designados por critérios de meios do modelo CAF, foi desenvolvida pela aplicação dos inquéritos por questionário com o objectivo de captar os pontos fracos, pontos fortes e acções de melhoria que possam levar os serviços a entender melhor as medidas tidas como necessárias no plano estratégico para atingir a modernização e a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

### 3.3 Descrição do serviço e definição da população alvo

A DGCI é uma organização pública constituída por Direcções de Serviços, nos serviços centrais, Direcções de Finanças, que constituem serviços desconcentrados ao nível dos distritos, e por unidades orgânicas desconcentradas de âmbito local, designadas por Serviços de Finanças. A Direcção de Finanças de Évora tem sob sua dependência catorze serviços de finanças distribuídos pelos concelhos que constituem o distrito. Destes, sete têm implementado o Centro de Atendimento telefónico. Vejamos esquematicamente:

3.3.1 - Organograma



Fonte: Elaboração própria, 2010

Identificada a organização pública que serve de base ao estudo torna-se imperativo definir o universo a estudar. Segundo M.Hill (2009, p 41) e A.Hill (2009, p 41) “ a população alvo é o conjunto total de casos sobre os quais se pretende retirar conclusões”. Para Fortin (2009) a população é constituída pelos elementos que satisfaçam os critérios de selecção definidos

antecipadamente e para os quais o investigador deseje fazer generalizações, este conjunto é denominado de população alvo. Esta população é particular e raramente acessível, na sua totalidade ao investigador. A população representativa da população alvo, constituída por uma porção dessa mesma população é designada por população acessível e como o próprio nome indica está acessível ao investigador.

Neste trabalho a população acessível coincide com a população alvo e não carece de amostragem porque sendo o objectivo do estudo o avaliar a implementação do projecto CAT nos serviços de Finanças do distrito de Évora, todos os elementos que satisfazem os critérios de selecção definidos são conhecidos e acessíveis.

A população alvo é constituída pelos colaboradores atendedores das unidades orgânicas locais do distrito de Évora com Centro de Atendimento Telefónico e pelos colaboradores não atendedores das mesmas unidades orgânicas, o que totaliza sessenta e dois funcionários distribuídos pelos sete serviços de finanças, dos quais trinta possuem a categoria de Técnicos de Administração Tributária (TAT) e trinta e dois a categoria de Técnicos de Administração Tributária Adjuntos (TATA). Catorze técnicos estão afectos ao Centro de Atendimento Telefónico.

**Tabela 3.3.2 – População alvo**

<b>Serviços de Finanças</b>	<b>Nº total de funcionários</b>	<b>Nº funcionários afectos CAT</b>	<b>Categorias</b>
<b>Alandroal</b>	4	2	2 TAT e 2 TATA
<b>Estremoz</b>	10	2	2 TAT e 8 TATA
<b>Évora</b>	22	2	8 TAT e 14 TATA
<b>Montemor-o-Novo</b>	12	2	7 TAT e 5 TATA
<b>Redondo</b>	4	2	4 TATA
<b>Reguengos Monsaraz</b>	5	2	2 TAT e 3 TATA
<b>Vila Viçosa</b>	5	2	5 TAT
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>14</b>	<b>30 TAT e 32 TATA</b>

Fonte: Elaboração própria, 2010

### *3.4 Instrumento de recolha de dados:*

#### *O inquérito por questionário*

---

Existem vários métodos de recolha de informação, o inquérito por questionário é um deles. Não é, na opinião de Quivy e Campenhoudt (2005) nem melhor nem pior do que qualquer outro método, tudo depende do objectivo da investigação.

O questionário continua a ser um dos instrumentos mais económicos e não necessita, para a sua aplicação, de uma equipa de técnicos especializados, o que não quer dizer que a sua concepção seja uma tarefa elementar, pois tem de ser um instrumento capaz de criar a informação necessária para responder aos objectivos previamente estabelecidos, colocando-se questões pertinentes aos inquiridos (M..Hill, 2009 e A. Hill, 2009).

Com base nesses pressupostos, nos dias anteriores à realização do questionário, houve a preocupação e oportunidade de falar com os colaboradores e chefes dos serviços de finanças envolvidos, solicitando-lhes a sua colaboração no preenchimento do mesmo. Expostas as razões e objectivos do inquérito solicitou-se que o seu preenchimento fosse efectuado com o menor número de interrupções possíveis, não obstante o facto de este ser respondido durante o horário de trabalho em ambiente informático, que não houvesse troca de impressões entre eles, pretendendo-se evitar o enviesamento do mesmo, na medida em que caso o fizessem, as respostas poderiam não ter a desejável espontaneidade e sinceridade.

O inquérito é composto por uma nota introdutória na qual se faz o enquadramento do trabalho de forma a minimizar quaisquer dúvidas relacionadas com o âmbito da investigação, para além de se abordar o tempo médio de preenchimento e de se garantir o anonimato.

O questionário intitulado de questionário de diagnóstico para colaboradores do CAT, foi elaborado com base no modelo CAF, embora adaptado à organização em estudo e é constituído por sessenta e duas questões, divididas em quinze secções com o objectivo de avaliar:

1. Qualidade na Administração Pública, onde se inserem duas questões, ambas pretendem perceber se os respondentes dominam o conceito de qualidade;
2. Liderança (subcritério 1.1) inserem-se seis questões onde se procura identificar o que a organização faz para divulgar e desenvolver a visão, missão e valores;

3. Liderança (subcritério 1.3) introduz-se uma questão relacionada com o que a organização faz para motivar e apoiar os colaboradores dos serviços de Finanças;
4. Planeamento e Estratégia (subcritério 2.1) são efectuadas três questões com o intuito de saber o que a organização faz para obter informação das necessidades presentes e futuras das partes interessadas;
5. Planeamento e Estratégia (subcritério 2.2) são efectuadas quatro questões com o objectivo de conhecer o que a organização faz para desenvolver, rever e actualizar o planeamento e a estratégia tendo em conta as necessidades das partes interessadas;
6. Planeamento e Estratégia (subcritério 2.3) contempla duas questões para averiguar o que a organização faz para implementar o planeamento e estratégia;
7. Planeamento e Estratégia (subcritério 2.4) contempla uma questão relacionada com a caracterização do projecto CAT de modo a identificar se o mesmo contribui para a modernização dos serviços;
8. Gestão de Pessoas (subcritério 3.2) são efectuadas quatro questões com a finalidade de averiguar o que a organização faz para desenvolver e usar as competências das pessoas de acordo com os objectivos pessoais e organizacionais;
9. Gestão de Pessoas (subcritério 3.3) contempla sete questões relacionadas com a forma como a organização envolve os colaboradores através do diálogo e da delegação de responsabilidades;
10. Parcerias e Recursos (subcritério 4.5) composta por seis questões, de modo a verificar como os recursos tecnológicos são geridos pela organização;
11. Parcerias e Recursos (subcritério 4.6) composta por três questões para que se identifique, como a organização gere os recursos materiais;
12. Processos (subcritério 5.3) contempla três questões que têm como objectivo saber o que a organização faz para envolver as partes interessadas na inovação dos processos visando a modernização dos serviços;
13. Sugestões – espaço a usar livremente com o objectivo de identificar medidas/iniciativas que os colaboradores julguem pertinentes para implementar com vista à melhoria contínua dos serviços prestados;
14. Caracterização do respondente que contempla oito questões com o objectivo de caracterizar a população alvo de modo a apurar se as características pessoais influenciam as respostas;
15. Caracterização da organização que contempla três questões de índole profissional, com o objectivo de caracterizar a população alvo de modo a apurar se as características profissionais influenciam as respostas.



As questões colocadas no questionário são questões abertas e fechadas. As abertas tiveram o intuito de dar oportunidade aos inquiridos de se expressarem livremente sobre o assunto em estudo para posteriormente se retirar conclusões.

Segundo Fortin (2009, p 257), as perguntas abertas “deixam o sujeito livre para responder como entender (...) cria as suas respostas e exprime-as pelas suas próprias palavras (...) têm a vantagem de estimular o pensamento livre e de favorecer a exploração em profundidade da resposta do participante”.

As questões fechadas solicitam ao inquirido a escolha entre as opções apresentadas aquela que considera mais apropriada à sua opinião. Segundo Ghiglione e Matalon (2001) as questões fechadas e de resposta estruturada representam-se, essencialmente em questões dicotómicas (o indivíduo responde “Sim” e “Não”), de escolha múltipla (várias opções para um só item) e questões em que as respostas podem provir de uma escala (métricas).

## *4. CONSIDERAÇÕES FINAIS*

---

Segundo Sousa (2003) perante uma cultura de regras fortemente enraizadas na administração pública, a capacidade de adaptação à mudança e a qualidade, são essenciais para o delineamento das estratégias, sendo indispensável conhecer os problemas de forma a contorná-los com criatividade.

Para Patrício e Brito (2006) os recursos humanos são a principal riqueza de qualquer organização. Em cada pessoa residem talentos ocultos que importa revelar e estimular, garantindo progressivamente a sua cooperação activa no quotidiano dos serviços.

Estas duas ideias são importantes no presente estudo, porque põem em evidência a importância da Qualidade na modernização dos serviços públicos e o papel dos recursos humanos pois segundo os autores referidos anteriormente, a gestão da qualidade total, implica a dinamização e mobilização de pessoas que tenham a preocupação de fazer cada vez mais e melhor, não de uma forma isolada e pontual, mas numa actuação concertada e sustentada.

É nesta perspectiva que o questionário foi aplicado de modo a identificar o papel da Qualidade na modernização dos serviços públicos e para avaliar a implementação do projecto CAT na esfera do

cliente interno, procurando conhecer o envolvimento dos colaboradores nas políticas de qualidade num processo de melhoria contínua.

Aguardam-se, no entanto, os resultados para serem devidamente tratados de modo a averiguar se os mesmos apresentam coerência e significância no referencial teórico e real, de acordo com os objectivos preestabelecidos.

Relativamente aos métodos e técnicas, tendo em conta o objectivo, recorre-se ao método quantitativo por consistir num processo sistemático de colheita de dados quantificáveis através de análise estatística e ao método qualitativo porque permite aprofundar a compreensão dos resultados quantitativos e captar informação adicional.

Relativamente às técnicas estatísticas, recorrer-se-á à estatística descritiva porque segundo, M. Hill (2009) e A. Hill (2009) esta técnica permite de forma sucinta descrever as variáveis em estudo, a recolha e a exposição de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados, como por exemplo quadros e gráficos.

## 5. Referências Bibliográficas

---

- Acevedo, C., & Nohara, J. (2007). *Monografia no curso de Administração: guia completo do conteúdo e forma*. São Paulo: Atlas.
- Araújo, J. (2002). *Gestão Pública em Portugal: mudança e persistência institucional*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2005). *Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Silabo.
- Cunha, M. (2002). *Introdução à Qualidade de Serviço: A perspectiva da Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: ISPA.
- Decreto-Lei 408/93, 14 de Dezembro (DGCI).
- Despacho interno, 2/2009 de 13/3 (Director Geral dos Impostos).
- Direcção Geral de Administração e do Emprego Público . (2007). *CAF 2006: Estrutura Comum de Avaliação*. Lisboa: DGAEP.
- Director Geral dos Impostos. (2009). *Missão para a Qualidade*. Lisboa: DGCI.
- Director Geral dos Impostos. (2010). *Relatório de Actividades*. Lisboa: DGCI.
- Dray, A. (1999). *O Desafio da Qualidade na Administração Pública*. Lisboa: Caminho.
- Fortin, M.-F. (2009). *O Processo de Investigação - da concepção à realização*. Loures: Lusociencia.
- Galo, C. (2010 de maio de 25). [www.rh.com.br/ler](http://www.rh.com.br/ler). Obtido em 2010 de maio de 25, de Sinergia gera resultados.
- Ghigliione, R., & Matalon, B. (2001). *O Inquérito - Teoria e Prática*. Celta Editora: Oeiras.
- Halal, W. E. (2000). *Hierarchy to enterprise: internal markets are the foundation for a knowledge economy*. London: Routledge.
- Nogueiro, T., & Saraiva, M. (2009). Qualidade e o modelo Common Assessment Framework(CAF): estudo empirico nos Serviços Académicos da Universidade de Évora. In M. Saraiva, & A. Teixeira, *TQM Qualidade nº 0 - A Qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar* (pp. 222-235). Lisboa: Edições Silabo.
- Nolasco, M. (2004). A evolução da Qualidade na Administração Pública Portuguesa. *Cadernos de Biblioteconomia Arquivística e Documentação de Cadernos BAD* , pp. 33-47.
- Orvalho, J. (2003). *Estratégias de Qualidade em Serviços Públicos*. Oeiras: INA.
- Patricio, C., & Brito, C. (2009). Que desafios à distribuição dos Serviços Públicos. In *III congresso Nacional da Administração Pública*. Lisboa: INA.
- Pires, A. (2007). *Qualidade-Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Silabo.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva Editora: Lisboa.

Rocha, O. (2010). *Gestão da Qualidade-Aplicação aos Serviços Públicos*. Lisboa: Escolar Editora.

Santos, A., & Martins, A. (2009). *Relatorio do Grupo para o estudo da Política Fiscal: competitividade, eficiencia e justiça do sistema fiscal*. Lisboa: DGCI.

Secretariado para a Modernização Administrativa. (1999). *Serviços Públicos: da burocracia à qualidade*. Lisboa: SMA.

Sousa, T. (2003). *A qualidade na gestão desportiva*. Vila Real: UTAD.

# *Apêndice*

---

## *MATRIZ DO QUESTIONÁRIO*

Categorias	Sub-Categorias	Questões	Objectivos
Qualidade	<b>Conceito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de Qualidade</li> <li>✓ De entre várias definições qual escolheria</li> <li>✓ Indique a sua própria definição de qualidade</li> </ul>	<p>Certificar se os colaboradores dominam o conceito de Qualidade de forma a apurar se tal influencia a opinião dos respondentes às diversas questões colocadas</p>
Liderança (Critério 1)	<b>Missão, Visão, valores (Subcritério 1.1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera conhecer a Missão da DGCI?</li> <li>• Considera conhecer a visão da DGCI?</li> <li>• Considera que contribuiu para a construção e manutenção da missão e visão da DGCI?</li> <li>• Considera conhecer os valores da DGCI?</li> <li>• Considera que contribuiu para a definição desses Valores? Se sim refira como chegou ao seu conhecimento qualquer uma das questões anteriores.</li> </ul>	<p>Evidenciar o que a organização faz para promover uma comunicação eficaz de modo a transformar a missão, a visão, e os valores em objectivos estratégicos e operacionais.</p>

	<b>Liderança 2.1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indique a sua opinião sobre a Liderança na Unidade Orgânica a que pertence, relativamente: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lidera através do exemplo</li> <li>✓ Demonstra empenho na mudança</li> <li>✓ Aceita críticas construtivas</li> <li>✓ Aceita sugestões de melhoria</li> <li>✓ Actua de acordo com os objectivos</li> <li>✓ Delega competências-responsabilidades</li> <li>✓ Estimula a iniciativa das pessoas</li> <li>✓ Encoraja a confiança mútua e o respeito</li> <li>✓ Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança</li> <li>✓ Promove acções e formação</li> <li>✓ Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas</li> <li>✓ Partilha informação relevante</li> </ul> </li> </ul>	<p>Verificar o que a organização faz para motivar e apoiar as pessoas e servir de modelo, promovendo uma cultura de inovação e melhoria.</p>
<b>Planeamento e necessidades</b>	<b>Presentes e futuras (Subcritério 2.1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alguma vez a organização contactou consigo com a finalidade de identificar as suas necessidades e expectativas? (não/sim)</li> <li>▪ Se sim indique de que forma – realização de inquérito; em sessão de workshop; solicitaram elaboração de relatório;</li> </ul>	<p>Evidenciar o que a organização faz para obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas.</p>

	<p><b>Desenvolver, rever e actualizar</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participou na elaboração do Plano Estratégico para a Qualidade na DGCI. Se “Sim”, de que forma participou? (fez parte do grupo de trabalho, participou em reuniões no âmbito de grupos de projecto, participação em seminários)</li> <li>▪ O projecto CAT está incluído no Plano Estratégico. Considera que a sua implementação alterou a organização dos serviços a que pertence? (não/sim)</li> <li>▪ Considera que lhe foi disponibilizada informação necessária à adaptação de novas formas de trabalho, nomeadamente ao nível das novas tecnologias? - Formação no âmbito das TIC; formação on-job; reuniões de trabalho; partilha de conhecimento entre colaboradores.</li> </ul>	<p>Evidenciar o que a organização faz para desenvolver, rever e actualizar o planeamento e a estratégia, tendo em conta as necessidades das pessoas e os recursos disponíveis.</p>
	<p><b>Avaliar estratégias</b> <b>(Subcritério 2.3)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considera conhecer o Projecto CAT como projecto-piloto no âmbito do planeamento e estratégia da DGCI? Se “Sim”, como teve conhecimento? (transmitido pelo superior hierárquico; implementado no meu serviço; participação em seminários)</li> </ul>	<p>Evidenciar o que a organização faz para implementar o planeamento e a estratégia.</p>



	<p><b>Planear, implementar e rever a modernização e a inovação</b></p> <p><b>(subcritério 2.4)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considera que o projecto CAT:</li> <li>▪ Proporciona uma nova política de gestão do atendimento, aberta à inovação; transfere contribuintes do atendimento presencial para o electrónico; evita tempos de espera reduzindo custos; liberta RH para outro tipo de tarefas de maior valor acrescentado; estimula o trabalho em equipa com base no diálogo; incentiva a partilha de informação; contribui para a modernização dos serviços prestados e afecta o desempenho global dos serviços</li> </ul>	<p>Evidenciar o que a organização faz para planear, implementar e rever a modernização e a inovação.</p>
<p><b>Pessoas</b></p>	<p><b>Competências face às metas e Objectivos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considera conhecer o plano de formação da DGCI (não/sim). Se sim como teve conhecimento, pelo superior hierárquico, disponível na internet, por participar na negociação da formação, leu o plano de formação.</li> <li>▪ A DGCI disponibiliza formação, em que tipo de acções de formação já participou? (formação sobre Qualidade, aquisição de competências, e-learning, informática)</li> </ul>	<p>Evidenciar o que a organização faz para identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando com os objectivos individuais e organizacionais.</p>

	<p style="text-align: center;"><b>Delegação de Responsabilidades</b> <b>(Subcritério 3.3)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existem mecanismos de consulta e diálogo onde possa expressar a sua opinião acerca do projecto CAT (Não/Sim). Se sim, indique quais são os mecanismos.</li> <li>▪ Considera que tem autonomia necessária para desempenhar as suas funções? (não/sim)</li> <li>▪ O seu superior hierárquico delegou em si responsabilidades pela execução de tarefas? (não/algumas vezes/sempre)</li> <li>▪ Já alguma vez teve oportunidade de avaliar o seu superior hierárquico (Não/sim)</li> <li>▪ Considera que existem os mecanismos indicados na sua UO: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cultura de diálogo e de comunicação aberta</li> <li>✓ Mobilidade interna dos colaboradores</li> <li>✓ Formação para actualização de competências necessárias para desenvolver os projectos implementados</li> <li>✓ Consenso entre os gestores e colaboradores sobre os objectivos a atingir</li> <li>✓ Núcleos de Qualidade / grupos de trabalho para a melhoria dos serviços prestados.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Evidenciar o que a organização faz para envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.</p>
--	---	---	--

Parcerias e Recursos	<b>Recursos Tecnológicos</b> <b>(Subcritério 4.5)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considera que tem à sua disposição os meios tecnológicos necessários para o bom desenvolvimento do seu trabalho, no CAT? Se “Não”, indique o que falta. (internet com livre acesso, rede partilhada de computadores, intranet, base de dados actualizada, software, equipamento informático adequado)</li> <li>▪ Considera que o CAT, enquanto nova tecnologia, lhe permite gerir tarefas e conhecimento com vista à interacção dos serviços com os contribuintes</li> </ul>	Evidenciar o que a organização faz para os recursos tecnológicos
	<b>Recursos Materiais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considera que o espaço físico onde está implementado o CAT no seu serviço, acautela as necessidades e expectativas dos utilizadores (Não/Sim). Indique o que falta</li> </ul>	Evidenciar o que a organização faz para gerir os recursos materiais.
PROCESSOS	<b>Modernização e Inovação</b> <b>(Subcritério 5.3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Já alguma vez participou em reuniões com os seus superiores e colegas com o objectivo de avaliarem a nova forma de organização dos serviços e soluções disponibilizadas através do projecto CAT (Não/Sim)</li> <li>• Se tiver uma ideia sobre um novo método de trabalho que permita uma mudança do modelo existente, o que faz: <ul style="list-style-type: none"> <li>Partilha a ideia com o seu superior hierárquico</li> <li>Partilha a ideia com os seus colegas de trabalho</li> <li>Divulga na próxima reunião de trabalho</li> <li>Divulga através dos meios próprios para o efeito (intranet, painel de ideias...) Não faz nada</li> </ul> </li> </ul>	Evidenciar o que a organização faz para envolver as partes interessadas na inovação dos processos visando a modernização de novos serviços.

SUGESTÕES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por favor, use o espaço seguinte para manifestar a sua opinião, relativamente ao projecto CAT desenvolvido no âmbito da Qualidade</li> </ul>	<p>Obter comentários e sugestões de melhoria da prestação de serviços, com o objectivo de as evidenciar, se úteis e exequíveis, para a melhoria contínua.</p>	
Caracterização do respondente	<p><b>Caracterização pessoal</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Género</li> <li>• Idade</li> <li>• Habilitações literárias</li> </ul>	<p>Caracterizar a população relativamente ao género, idade, habilitações literárias, de modo a apurar se estes itens influenciam a opinião dos respondentes às diversas questões colocadas.</p>
	<p><b>Caracterização Profissional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Categoria profissional</li> <li>• Cargo de dirigente</li> <li>• Afectação ao CAT</li> </ul>	<p>Caracterizar a população relativamente a aspectos profissionais, de forma a apurar se estas características influenciam a opinião dos respondentes às diversas questões colocadas</p>
Caracterização da	<p><b>Dimensão</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensão da Unidade Orgânica</li> <li>• Dimensão do CAT</li> <li>• Implementação do CAT</li> </ul>	<p>Caracterizar a organização no que se refere ao número de colaboradores e tempo de implementação do CAT de forma a apurar se estas vertentes influenciam a opinião dos respondentes</p>