



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Gestão

Especialização em Recursos Humanos

Dissertação

**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.**

Apresentada por:

Maria do Amparo Gonçalves Morais Plancha

Orientadora:

Prof.^a Doutora Maria Margarida Saraiva

Évora, Outubro 2011

Mestrado em Gestão

Especialização em Recursos Humanos

Dissertação

**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.**

Apresentada por:

Maria do Amparo Gonçalves Morais Plancha

Orientadora:

Prof.^a Doutora Maria Margarida Saraiva

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho só foi possível devido ao contributo de um conjunto de pessoas a quem quero expressar o meu reconhecimento.

Começo por deixar um agradecimento muito especial à minha orientadora, a Prof.^a Doutora Margarida Saraiva, pela sua total disponibilidade, pelos ensinamentos, pelo apoio e entusiasmo transmitidos,

Quero agradecer ao meu director o mestre Hilário Modas, pelo incentivo, sugestões e amizade demonstrados em todos os momentos desta caminhada.

Agradeço aos colegas que participaram no estudo através da resposta ao inquérito por questionário, àqueles que me ajudaram com os seus conhecimentos e disponibilizaram os dos seus familiares cujo contributo foi fundamental para a realização deste trabalho e aos colegas que fazem parte da minha equipa de trabalho pelo estímulo revelado.

Um obrigada muito especial à minha família, marido, filhos e irmão mas particularmente aos meus pais, por me terem proporcionado sempre todas as condições para a minha evolução académica e, acima de tudo, por nunca terem deixado de acreditar em mim.

Por último, mas não menos importantes, o mais profundo agradecimento a todos aqueles que com a sua paciência, troca de ideias e amizade me apoiaram nesta longa caminhada e contribuíram para a realização deste trabalho nunca me deixando desistir.

A todos o meu muito obrigado.

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.

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 versa sobre a qualidade e modernização nos serviços públicos e tem por objectivo conhecer a perspectiva dos funcionários sobre o papel da Qualidade, enquanto filosofia de gestão, na melhoria contínua dos serviços, através da análise dos critérios de meios disponibilizados no modelo *Common Assessment Framework* (CAF)

Concretamente, o objectivo geral é averiguar a importância que o cliente interno atribui ao projecto denominado “ CAT - Centro Apoio Telefónico”, na organização dos serviços. Para tal, foi 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.

Este estudo revelou a perspectiva que os clientes internos têm da qualidade enquanto filosofia de gestão e a necessidade de melhorar a aplicação de parâmetros essenciais na gestão do modelo de qualidade de modo a não comprometer o funcionamento interno da organização e a promover a melhoria contínua dos serviços prestados pelo CAT.

Este trabalho pretende ser um contributo para se perceber a importância que o desenvolvimento de projectos internos possui na melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados.

Palavras-chave - Gestão da Qualidade, Modernização Serviços Públicos, CAF-Common Assessment Framework

QUALITY AND MODERNISATION OF PUBLIC SERVICES FROM THE PERSPECTIVE OF THE INTERNAL CUSTOMER

This study is the work of the CAT project (Call Center), in the financial services of the district of Évora

ABSTRACT

Quality, in recent years has become a focus of attention for everyone and is required for everything. The Tax Authority is no exception. Citizens are more rigorous and demand more and better services from it.

This research focuses on the quality and modernisation of public services and aims to meet the employees' perspective in order to know the role of Quality as a management philosophy, and the continuous improvement of services by the examination of the enablers of the model Common Assessment Framework (CAF) .

Specifically, the general objective is to ascertain the importance that the client attaches to the internal project called "CAT - Telephone Support Center", within the Tax Authority and the organization of services. To this end, a survey was conducted through a questionnaire to employees of Financial Services where the project is being developed, namely: Alandroal, Estremoz, Evora, Montemor-o-Novo Redondo, Reguengos de Monsaraz and Vila Viçosa.

This study revealed the perspective that internal customers have as a quality management philosophy and the need to improve the application of essential parameters in the model for quality management so as not to compromise the internal workings of the organization and promote continuous improvement of services provided by CAT.

This work is intended as a contribution to understand the importance that the development of internal projects has in improving the quality of public services.

Keywords - Quality Management Modernisation Public Service, Common Assessment Framework

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE GERAL	i
ÍNDICE DE FIGURAS	iii
ÍNDICE DE TABELAS	iv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS	ix
INTRODUÇÃO	1
1. QUALIDADE	5
1.1 Conceito de Qualidade	5
1.2 Evolução do conceito Qualidade.....	6
1.2.1 Da Qualidade à Gestão da Qualidade Total	6
1.2.2 Principais contributos no âmbito da Qualidade	10
1.3 Qualidade distinção entre bens e serviços.....	13
2. QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	17
2.1 Qualidade na Prestação do serviço público	18
2.2 Modernização administrativa e Gestão da qualidade na administração pública .	19
2.3 Evolução do conceito Qualidade na administração pública portuguesa	23
3. QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO FISCAL	31
3.1 O Plano Estratégico para a Qualidade no serviço ao contribuinte.....	33
3.2 O projecto CAT- Centro de Atendimento Telefónico, na DGCI.....	37
4. MODELOS DA GESTÃO DA QUALIDADE NO SECTOR PÚBLICO	41
4.1 Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM).....	41
4.2 Estudos de aplicação do EFQM.....	44
4.3 Modelo Common Assessment Framework – CAF.....	46
4.3.1 Origem e evolução do modelo CAF	46
4.3.2 Objectivos e estrutura do modelo CAF	47
4.3.3 Critérios e subcritérios	48
4.3.4 Sistemas de pontuação	50
4.3.5 Passos para aplicação do processo CAF	52
4.3.6 Estudos de aplicação da CAF.....	53

5. OPÇÕES METODOLÓGICAS	57
5.1 Metodologia	57
5.2 Objectivo do estudo	58
5.3 Problema	59
5.4 Modelo de análise.....	61
5.5 Descrição do serviço e definição da população alvo.....	63
5.6 Tipologia do estudo e metodologia utilizada	67
5.6.1 Dados Secundários	69
5.6.2 Dados Primários	70
5.6.3 Selecção do Instrumento de Observação.	71
5.6.4 Questionário	73
5.6.5 Matriz do questionário	75
5.6.6 Pré teste	80
6. RESULTADOS	82
6.1 Análise dos resultados obtidos.....	82
6.1.1 Estatística descritiva referente ao perfil dos respondentes.	82
6.1.2 Estatística descritiva relativa à caracterização do CAT nos serviços.	88
6.1.3 Estatística descritiva referente ao conceito de qualidade.....	91
6.1.4 Estatística descritiva referente ao diagnóstico sobre a liderança.	92
6.1.5 Estatística descritiva referente ao planeamento e estratégia.	100
6.1.6 Estatística descritiva sobre o critério pessoas.....	109
6.1.7 Estatística descritiva sobre parcerias e recursos	112
6.1.8 Estatística descritiva sobre processos.	115
6.2 Súpula dos resultados obtidos e conclusões	119
7. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PROPOSTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	126
7.1 Conclusões.....	126
7.2 Limitações do estudo.....	135
7.3 Propostas de investigação futura.....	135
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	139

APÊNDICES:

Apêndice A- Carta de Autorização.....	144
Apêndice B- Questionário diagnóstico para colaboradores.....	146
Apêndice C- Outputs do SPSS.....	157
Apêndice D- Grelhas do sistema de pontuação do modelo CAF.....	168

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Evolução histórica do conceito qualidade.....	10
Figura 1.2: Gurus da qualidade.....	11
Figura 3.1: Valores da Missão para a Qualidade.....	36
Figura 4.1: Modelo EFQM 2003 actualizado 2010.....	43
Figura 4.2: Lógica de RADAR.....	44
Figura 4.3: Modelo Common Assessment Framework.....	46
Figura 5.1: Modelo de Análise.....	61
Figura 5.2: Organograma DGCI/DFÉvora.....	64
Figura 7.1: Modelo de Análise preenchido.....	134

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1: Definições de qualidade.....	12
Tabela 1.2: Características inerentes a bens e serviços.....	15
Tabela 2.1: Evolução da qualidade na Administração Pública Portuguesa.....	29
Tabela 3.1: Programas e Projectos de Acção do Plano Estratégico da DGCI....	34
Tabela 4.1: Principais mudanças no conteúdo dos modelos EFQM.....	43
Tabela 4.2: CAF Critérios e Subcritérios de Meios e Resultados.....	49
Tabela 4.3: Resultados do 1º estudo da aplicação da CAF em Portugal.....	54
Tabela 5.1: Distribuição dos Centros de Atendimento Telefónico	66
Tabela 5.2: Matriz do questionário	75
Tabela 6.1: Estatística descritiva do factor género.....	83
Tabela 6.2: Estatística descritiva do nível etário.....	84
Tabela 6.3: Estatística descritiva da média de idades.....	85
Tabela 6.4 :Frequências Relativas - Habilitações Literárias.....	86
Tabela 6.5: Afectação ao CAT* Habilitações literárias Crosstabulation.....	86
Tabela 6.6: Frequências absolutas e Relativas - Categoria Profissional.....	87
Tabela 6.7: Afectação ao CAT/* Categoria Profissional Crosstabulation.....	87
Tabela 6.8: Ocupa cargo de dirigente?.....	88
Tabela 6.9: Encontra-se afecto ao CAT?.....	88
Tabela 6.10: Indique desde quando está afecto ao CAT?.....	89
Tabela 6.11: Há quanto tempo está implementado o CAT no seu serviço?.....	89
Tabela 6.12: Das seguintes definições de Qualidade qual escolheria?.....	91
Tabela 6.13: Considera conhecer a missão da DGCI?.....	93
Tabela 6.14: Considera conhecer a visão da DGCI?.....	93
Tabela 6.15: Considera conhecer os valores da DGCI?.....	93
Tabela 6.16: Qual pensa ser a Missão da DGCI?.....	94
Tabela 6.17: Defina a visão da DGC.I.:	95

Tabela 6.18: Indique os valores definidos pela DGCI	95
Tabela 6.19: Como teve conhecimento da missão, visão e valores da DGCI?...	96
Tabela 6.20: Considera que contribuiu para a construção e manutenção da missão e visão da DGCI?.....	97
Tabela 6.21: Como teve conhecimento desses valores?.....	97
Tabela 6.22: Considera que contribuiu para a definição desses valores?.....	98
Tabela 6.23: Alguma vez a organização contactou consigo com a finalidade de identificar as suas necessidades e expectativas?.....	100
Tabela 6.24: Indique de que forma foi contactada pela organização.....	101
Tabela 6.25: Considera que a implementação do CAT vai provocar alterações na forma como os serviços estão organizados internamente?.....	101
Tabela 6.26: Indique as alterações provocadas pela implementação do CAT...	102
Tabela 6.27: Considera que foi disponibilizada informação necessária à adaptação de novas ferramentas de trabalho, a nível das novas tecnologias?..	103
Tabela 6.28: Indique de que forma foi disponibilizada informação para adaptação às novas ferramentas de trabalho.	103
Tabela 6.29: Encontra-se afecto ao CAT? * Considera que foi disponibilizada informação necessária à adaptação de novas ferramentas de trabalho, a nível das novas tecnologias? Crosstabulation	104
Tabela 6.30: Considera conhecer o projecto CAT no âmbito do planeamento e estratégia da DGCI?.....	104
Tabela 6.31: Como teve conhecimento do projecto CAT?.....	105
Tabela 6.32: Proporciona nova política de gestão do atendimento, aberta à inovação	106
Tabela 6.33: Transfere contribuintes do atendimento presencial para o telefónico	106
Tabela 6.34: Evita tempos de espera	107
Tabela 6.35: Liberta Recursos Humanos para tarefas de valor acrescentado...	107
Tabela 6.36: Estimula o trabalho em equipa.....	107
Tabela 6.37: Incentiva a partilha de informação.....	108
Tabela 6.38: Contribui para a modernização dos serviços prestados.....	108
Tabela 6.39: Afecta o desempenho global do serviço.....	108
Tabela 6.40: Considera que tem à sua disposição os meios tecnológicos necessários para o bom desenvolvimento das suas tarefas?.....	113
Tabela 6.41: Indique o que falta para o bom desenvolvimento das suas tarefas	113
Tabela 6.42: Espaço físico, onde está implementado o CAT, acautela as necessidades e expectativas dos utilizadores?.....	114

Tabela 6.43: Indique o que falta em termos de espaço físico.....	115
Tabela 6.44: Participou em reuniões com o objectivo de avaliar a nova forma de organização dos serviços, face ao CAT?.....	116
Tabela 6.45: Considera que o CAT, provoca a mudança de paradigma do modelo de atendimento?.....	116
Tabela 6.46: Indique em que medida provoca a mudança de paradigma.....	117
Tabela 6.47: Encontra-se afecto ao CAT? * CAT, provoca a mudança de paradigma do modelo de atendimento Crosstabulation.....	117
Tabela 6.48: Encontra-se afecto ao CAT? * Indique em que medida provoca a mudança de paradigma Crosstabulation.....	118
Tabela 6.49: Súmula dos Resultados e Conclusões obtidos.....	119
Tabela C.1: Demonstra empenho no processo de mudança.....	157
Tabela C.2: Aceita críticas construtivas.....	157
Tabela C.3: Aceita sugestões de melhoria.....	157
Tabela C.4: Actua de acordo com os objectivos e valores estabelecidos.....	158
Tabela C.5: Partilha informação relevante com as pessoas.....	158
Tabela C.6: Delega competências e responsabilidades.....	158
Tabela C.7: Estimula a iniciativa das pessoas e as atitudes pró-activas.....	159
Tabela C.8: Encoraja a confiança mútua e o respeito.....	159
Tabela C.9: Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança.....	160
Tabela C.10: Promove acções de formação.....	160
Tabela C.11: Reconhece os esforços individuais e das equipas.....	160
Tabela C.12: Premeia os esforços individuais e das equipas.....	161
Tabela C.13: Considera conhecer o plano de formação da DGCI?.....	161
Tabela C.14: Como obteve esse conhecimento?.....	161
Tabela C.15: A DGCI disponibiliza formação, que possibilita aos colaboradores a oportunidade de actualização dos seus conhecimentos?.....	162
Tabela C.16: Indique o tipo de acções de formação em que participou.....	162
Tabela C.17: Existem mecanismos de consulta e diálogo no seu local de trabalho?.....	162
Tabela C.18: No âmbito do CAT, considera que tem autonomia necessária para desempenhar as suas tarefas actuais?.....	163

Tabela C.19: O superior hierárquico tem delegado em si a responsabilidade pela execução de tarefas?.....	163
Tabela C.20: Já alguma vez teve oportunidade de avaliar o seu superior hierárquico?.....	163
Tabela C.21: De que forma procedeu à avaliação do superior hierárquico?.....	164
Tabela C.22: Cultura de diálogo e de comunicação aberta.....	164
Tabela C.23: Mobilidade interna dos colaboradores.....	164
Tabela C.24: Formação para actualização de competências no âmbito da – Qualidade.....	165
Tabela C.25: Consenso entre os gestores e colaboradores sobre os objectivos atingir.....	165
Tabela C.26: Existem núcleos de qualidade que desenvolvam projectos que visem a melhoria serviços?.....	166
Tabela C.27: Envolvimento dos colaboradores na implementação dos processos de melhoria.....	166
Tabela D.1: Sistema de pontuação clássico – CAF-Meios.....	168
Tabela D.2: Sistema de pontuação clássico –CAF Resultados.....	168
Tabela D.3: Sistema de Pontuação Avançado - CAF Meios.....	169
Tabela D.4: Sistema de Pontuação Avançado - CAF Resultados.....	170

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 6.1: Género dos Respondentes.....	83
Gráfico 6.2: Frequências absolutas por escalão de idades.....	84
Gráfico 6.3: Frequências absolutas do item “habilitações literárias”.....	85

LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

AP –	Administração Pública
APQ –	Associação Portuguesa para a Qualidade
CAT –	Centro de Atendimento Telefónico
CAF –	Common Assessment Framework
DGAEP –	Direcção-geral da Administração e Emprego Público
DGCI –	Direcção-Geral dos Impostos
DMIO-	Departamento para Modernização e Inovação Organizacional
EFQM –	European Foundation for Quality Management
EIPA –	European Institute for Public Administration
EM –	Estados-Membros
GQT –	Gestão da Qualidade Total
INA –	Instituto Nacional de Administração
ISO -	Internacional Standardization Organization
MIQ –	Missão para a Qualidade
PDCA –	Plan-Do-Check-Act
RAPP-	Relatório Administração Pública Portuguesa
SMA –	Secretariado da Modernização Administrativa
SPSS-	Statistical Package for the Social Sciences
TQM –	Total Quality Management
UCMA –	Unidade Coordenação Modernização Administrativa
UE –	União Europeia

INTRODUÇÃO

Para que as organizações consigam sobreviver num mercado cada vez mais exigente, competitivo e globalizado, o grande desafio passa por uma grande aposta na qualidade (Motta,1997). A qualidade é entendida como um conceito multifacetado que compartilha conhecimento de diversas disciplinas, existindo por essa razão, vários conceitos de qualidade, trata-se por isso de um conceito complexo que se modifica ao longo da sua evolução histórica (Rocha, 2009).

Chiavenato (2002) refere que à qualidade acrescenta-se um elemento novo: a qualidade total e passa a ser defendida não só como um conjunto de características de um produto ou serviço que lhe confere aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas do cliente, mas também como uma filosofia de gestão que pressupõe o envolvimento de todos os membros de uma organização numa procura constante de contínuo aperfeiçoamento.

Segundo Pires (2007, p. 46) “a institucionalização de um sistema de valores da qualidade total implica alterar significativamente, os mecanismos de trabalho e de resolução de problemas, privilegiando o trabalho pluridisciplinar de grupo e as relações interpessoais”.

As grandes transformações suportadas pelo Estado ao longo do século XX provocaram mudanças na Administração Pública que estimularam a substituição da tradicional gestão *tayloristica*, assente numa pirâmide hierárquica de distribuição de competências, com objectivos departamentais, onde uns pensam o que outros devem executar, por princípios preconizados pelos modelos de gestão da qualidade total, centrada nas pessoas, orientada por objectivos estratégicos onde todos pensam e trabalham em equipa, com integração dos colaboradores na organização, na aposta na formação, na melhoria contínua dos serviços prestados.

Para que estas alterações sejam operadas é necessário, segundo Carapeto e Fonseca (2005) o empenho e envolvimento dos políticos, dos colaboradores e do público em geral, através de mecanismos de consulta e participação. Sem perder de vista as especificidades do sector público, nomeadamente os seus valores, o sistema de *accountability* (prestação de contas) perante os superiores e as relações com o público e os constrangimentos legais, financeiros e políticos.

Os serviços públicos usam a Gestão da Qualidade Total não para competir no mercado como o sector privado mas para oferecer um melhor serviço aos seus clientes (Carr e Littman, 1993). A opção pela qualidade surge, então, como o caminho mais seguro para progressivamente eliminar as disfunções burocráticas, assumindo-se uma nova postura e uma nova filosofia de acção que assentam numa Administração Pública gestionária orientada para os cidadãos (Silva, 2002).

Resultante destas perspectivas, o tema da qualidade nos serviços públicos, 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 Qualidade tem sido uma preocupação constante na Direcção Geral dos Impostos (DGCI). A melhoria da eficiência e da eficácia são temas que preocupam a organização porque são conceitos associados à produtividade, reflexo disso é o Plano Estratégico para a Qualidade no Serviço ao contribuinte que tem como objectivo a construção de uma administração fiscal mais próxima do cliente, respondendo com celeridade e qualidade às suas solicitações sedimentando, assim, uma relação de confiança mútua, desenvolvendo-se através da implementação de vários projectos.

O projecto “CAT” está incluído no Plano para a Qualidade e segundo despacho do Director Geral dos Impostos, este projecto é uma nova forma de prestação de serviços com a adopção de novas tecnologias. O apoio telefónico aparece integrado numa estratégia global de atendimento, assumindo-se como um canal na interface entre a DGCI e os contribuintes, e tem como objectivo essencial a qualidade no serviço prestado num contexto de maior exigência que caracteriza a administração pública actual.

Uma das grandes vantagens competitivas de uma organização é a aposta na qualidade dos serviços prestados. Para que se possa aferir da qualidade de um serviço há que avaliar/medir essa suposta vantagem.

O modelo de avaliação que tem vindo a ser utilizado de forma generalizada à avaliação de organizações públicas é o modelo *Common Assesment Framework* (CAF), porque é uma ferramenta simples e fácil de aplicar, com resultados práticos bem definidos e úteis que oferece à organização uma oportunidade para aprender a conhecer-se. Assim, pretende-se através da análise dos critérios de meios disponibilizados no modelo CAF saber como é que a organização está a mobilizar os conhecimentos de forma a prestar aos seus clientes um serviço de qualidade.

Nesta perspectiva, e face à actualidade do tema da qualidade nos serviços públicos, definiu-se como objectivo deste trabalho conhecer o “projecto CAT” na óptica dos funcionários dos serviços de finanças do distrito de Évora, onde está implementado o Centro de Atendimento.

Para o efeito formularam-se as seguintes perguntas:

- ✓ O que sabem sobre o conceito de qualidade?
- ✓ O que pensam sobre alguns critérios de gestão da qualidade total, tais como: liderança, formação, participação, envolvimento, autonomia, delegação de responsabilidades e trabalho em equipa?
- ✓ O que pensam sobre projecto CAT, nomeadamente em termos de modernização e qualidade no atendimento e que reflexo tem na organização interna dos serviços?

Com esta pesquisa empírica, procura-se contribuir para um melhor conhecimento do funcionamento organizacional dos serviços, no sentido de levar os dirigentes a reflectirem sobre a necessidade de avaliar as mudanças introduzidas pela implementação de novos projectos e identificar se os mesmos potenciam melhorias na qualidade e modernização dos serviços prestados.

Este trabalho está dividido em seis capítulos, conforme descrição sumária que a seguir se apresenta.

Capítulo 1 – Ao longo deste capítulo efectua-se o enquadramento conceptual do tema Qualidade, a sua evolução e diferentes abordagens e efectiva-se uma referência à qualidade em produtos e serviços.

Capítulo 2 – Discorre-se sobre o conceito de Qualidade aplicado à Administração Pública em geral e Administração Pública Portuguesa em particular.

Capítulo 3 – Elabora-se uma abordagem teórica sobre o conceito de Qualidade na Administração Fiscal, procede-se à apresentação do Plano Estratégico da Qualidade na DGCI, assim como se desenvolve a caracterização do projecto CAT- Centro de Atendimento Telefónico de forma a compreender se este promove a qualidade e modernização do serviço na perspectiva do cliente interno.

Capítulo 4 – Apresenta-se dois modelos de gestão da qualidade: o modelo da EFQM e o modelo CAF, designadamente o surgimento dos modelos, o enquadramento teórico e a metodologia de aplicação deste último.

Capítulo 5 – Aborda-se a metodologia utilizada, expõe-se o problema, os objectivos, o modelo de análise, o instrumento para recolha de dados e a população alvo.

É possível classificar esta investigação como um estudo fundamentalmente descritivo e exploratório, recorre-se à abordagem quantitativa por consistir num processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis.

Por último, no **Capítulo 6** apresentam-se os resultados obtidos após a análise estatística dos questionários efectuada através do uso de um programa informático designado por *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), aferindo até que ponto estes resultados respondem às perguntas de partida.

Posteriormente, serão apresentadas as conclusões extraídas ao longo deste estudo e expostas as limitações e evidenciadas propostas de investigação futuras.

1. QUALIDADE

1.1 CONCEITO DE QUALIDADE

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). A resposta é o cerne da questão, importa saber do que se fala quando se fala de qualidade.

Enquanto conceito 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. Segundo Rocha (2010) não existe uma abordagem única do conceito de «qualidade» o que constitui uma grande confusão, porque ora se relaciona com procedimentos, ora com a capacidade de servir determinados fins, ora significa a excelência duma organização ou surge ainda como sinónimo de eficiência, eficácia e produtividade.

Segundo Gomes (2004), a qualidade é fácil de reconhecer mas difícil de definir. É algo que afecta a vida das organizações e a vida de cada um de nós de uma forma positiva.

O conceito da qualidade, tal como é visto actualmente, é o resultado de uma evolução que tem como ponto de partida a massificação da produção industrial. Com o evoluir do tempo, o conceito deixou de se circunscrever aos aspectos gestionários e produtivos e tornou-se um “conceito complexo e multifacetado que escapa a uma definição definitiva. A qualidade tem significados múltiplos e contraditórios que advêm de processos de comunicação intersubjectiva” (Kelemen, 2003, p.7).

O Decreto – Lei n.º 166 - A/99, de 13 de Maio, introduz a noção de que a Qualidade é uma “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”.

Resumindo, existe um variado número de definições de Qualidade, todos eles se complementam e convergem para o alcance da excelência. Como referem Nogueiro e Saraiva (2009), 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”.

1.2 EVOLUÇÃO DO CONCEITO QUALIDADE

O conceito da qualidade é dinâmico, multifacetado e evoluiu ao longo do tempo. Conhecer a sua origem ou demarcar as fases da sua evolução é tarefa difícil. Há autores que a situam na Idade da Pedra, onde o homem demonstrava já preocupações em analisar o resultado do seu trabalho. Neste capítulo pretende-se dar uma visão global evolutiva do conceito de qualidade.

1.2.1 Da Qualidade à Gestão da Qualidade Total

Para Garvin (2002) faz sentido recuar às civilizações Egípcia, Grega ou à Romana, onde a figura do artesão centralizava 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, o ajudante do mestre e o aprendiz, cujo trabalho era verificado pelos seus superiores. Esta tarefa de verificação foi a primeira diferenciação de actividades relacionadas com a qualidade.

Com a Revolução Industrial, momento de grande escassez dos produtos manufacturados, a preocupação com a quantidade prevaleceu relativamente à exigência de qualidade (Pires, 2007). Porém, o conceito de Qualidade evoluiu e conduziu Félix (2002) a referir que da quantidade depois de o ser resta o nada. Da qualidade fica sempre o desafio. A quantidade como medida divide-se. A qualidade como exemplo multiplica-se. A quantidade necessita de uma calculadora e de um registo. A qualidade exige uma consciência e uma memória. A quantidade é uma união de facto. A qualidade é uma união de valor.

As circunstâncias económicas, sociais e políticas determinaram a evolução deste conceito. O termo qualidade é um termo multifacetado, não é um vocábulo novo e não é possível situar concretamente a sua origem no tempo, no entanto, refere-se que foram as empresas, impulsionadas pela Revolução Industrial, as maiores dinamizadoras da qualidade.

Segundo Carapeto e Fonseca (2005) e Rocha (2010), o conceito de qualidade passou por etapas distintas:

➤ **Inspecção da qualidade**, 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, a qual evidenciou os custos da não qualidade.

➤ **Controlo estatístico da qualidade**, passou a dar maior atenção à definição das especificações dos produtos, desenvolvendo-se métodos e instrumentos para medir os desvios. Esta etapa corresponde ao período em que apareceram as técnicas estatísticas aplicadas ao controlo da qualidade.

➤ **Garantia da qualidade**, iniciada em meados da década de 50, teve origem nas grandes indústrias que começaram a exigir a garantia aos seus fornecedores. Nesta fase,

a prevenção das falhas foi enfatizada em detrimento da detecção e começaram a ser levadas a cabo acções planeadas e sistemáticas para assegurar que o produto iria cumprir os requisitos exigidos pelo cliente.

➤ **Gestão da qualidade em toda a organização**, surgiu no início dos anos 70, foi o momento em que o planeamento e a actividade de prevenção foram estendidos a todos 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.

➤ **Gestão da Qualidade Total (GQT)** iniciada nos anos 80, caracterizou-se por uma nova atitude de gestão decorrente do surgimento de novas ideias e práticas na área da qualidade.

Como defende Rocha (2010), a gestão da qualidade total não é apenas a última fase do desenvolvimento do conceito de qualidade, mas representa uma alternativa de gestão ao sistema tradicional, surgindo como uma estratégia global de gestão envolvendo toda a organização. Enquanto, no modelo tradicional, as decisões são tomadas pelo topo da hierarquia, no TQM, as decisões são partilhadas com os trabalhadores mesmo as estratégicas, pois apesar de a responsabilidade ser da gestão de topo, são iniciadas num grau mais baixo da pirâmide hierárquica, daí a constituição dos grupos de trabalho.

Carr e Littman (1993, p.4) resumiram assim as principais características do modelo TQM:

- Insistência nos consumidores
- Não tolerância de erros
- Prevenção de problemas
- Decisões com base em factos ou evidências
- Planeamento estratégico a longo prazo
- Trabalho em grupo
- Estrutura organizacional descentralizada e horizontal
- Melhoria contínua

Ou seja, em termos de evolução do conceito de qualidade, às actividades de inspecção final do produto seguiram-se as preocupações pelo controlo na cadeia de produção e pelo controlo estatístico da qualidade, com a utilização de técnicas de amostragem. Depois, predominou a garantia da qualidade, baseada no cumprimento de normas, como as da ISO, criada em 1947.

Estas são as abordagens da designada primeira geração (perspectiva tradicional), que suportava a sua filosofia nos chamados “níveis de qualidade aceitáveis”, surgidos na indústria após a Segunda Guerra Mundial. Posteriormente, foi introduzido o conceito de gestão da qualidade total (*Total Quality Management – TQM*), cuja perspectiva é a de “zero defeitos”, onde definição da qualidade fica a cargo do cliente e obtém-se através de um sistema de gestão global da organização que afecta a natureza do *output* (produto ou serviço), para que este vá de encontro às expectativas do cliente, em todas as dimensões de produtos e serviços, que são importantes para aquele, constituindo, desta forma, a segunda geração de teorias da qualidade (Carapeto & Fonseca, 2005).

Mais recentemente, segundo os mesmos autores, na linha TQM, mas influenciada pelas teorias da cidadania democrática, surge a terceira geração da qualidade, assente numa perspectiva relacional entre a organização e os seus *stakeholders*, associado ao conceito de *accountability*.

A TQM aparece, como a fase mais recente do desenvolvimento do conceito de Qualidade, a qual se distingue das etapas anteriores, de acordo com Rocha (2010), por substituir estruturas organizacionais descentralizadas e flexíveis, onde o nível decisório se situava apenas na gestão de topo.

A TQM é um exercício permanente que pressupõe um processo de melhoria contínua. Valoriza o ser humano no âmbito das organizações, reconhecendo a sua capacidade de trabalho. Segundo Longo (1994), implica uma mudança de postura, de atitude e de comportamento no sentido de encontrar novas formas de lidar com as mudanças.

A TQM visa a excelência em que se intenta a satisfação das necessidades totais, motivação, formação e melhoria contínua. Neste processo de evolução, o envolvimento dos colaboradores foi-se desenvolvendo em paralelo.

A Figura 1.1 salienta os marcos mais significativos verificados ao longo do século XX até aos nossos dias, relativos à evolução do conceito de qualidade.

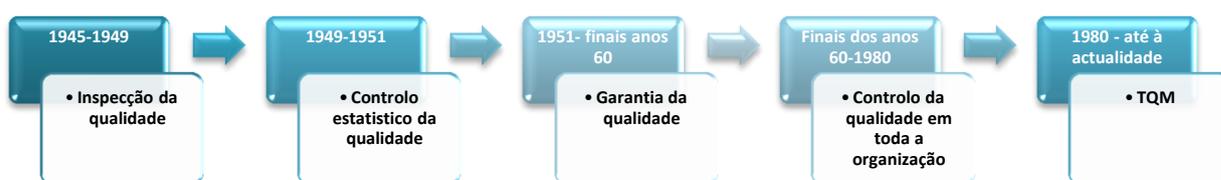


Figura 1.1: Evolução histórica do conceito qualidade.

Fonte: Elaboração Própria.

1.2.2 Principais contributos no âmbito da Qualidade

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: Crosby (1979), Feigenbaum (1983), Deming (1986) e Juran (1993).

Segundo Rocha (2010), foram estes os impulsionadores do desenvolvimento deste conceito e da gestão da qualidade, o que permitiu que actualmente a qualidade seja vista como um conjunto de boas práticas produzidas a partir das teorias por si desenvolvidas. Embora cada um apresente várias perspectivas, são unânimes em considerar que a mesma se baseia numa filosofia de mudança que obriga à envolvimento de toda a organização.

Como anteriormente foi referido, as definições de qualidade convergem e não se dispersam, proporcionando uma visão global e de excelência, evidenciando a principal missão: a satisfação das necessidades dos clientes.

A Figura 1.2. mostra as fotos dos impulsionadores do desenvolvimento do conceito de Qualidade.



Figura 1.2: Gurus da Qualidade.
Fonte: Elaboração Própria.

A Tabela 1.1 proporciona um sumário das perspectivas defendidas por vários autores no que diz respeito à definição de qualidade.

Tabela 1.1: Definições de Qualidade.

	DEMING – 1986	FEIGENBAUM- 1983	JURAN – 1983	CROSBY- 1979
DEFINIÇÃO DE QUALIDADE	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

	DEMING – 1986	FEIGENBAUM- 1983	JURAN – 1983	CROSBY- 1979
MÉTODO	Amostragem estatística	Envolve toda a organização	Círculos de qualidade	Utilização de grupos de trabalho
CONTRIBUTO	Os 14 princípios de Deming - Círculos de Deming - PDCA	Os 10 princípios para o sucesso da Qualidade Total	Os 10 pontos de Juran Triologia do plano qualidade:	Os 14 passos de Crosby - Quality is free

Fonte: Adaptado de Rocha (2010).

Apesar de Deming, Feigenbaum, Juran e Crosby serem considerados os gurus da qualidade, há outros nomes a destacar na área, tais como Kaoru Ishikawa, Tom Peters e Waterman, Taguchi.

Ishikawa enfatizou a importância do trabalho em grupo e das ferramentas que lhe estão associadas. Desenvolveu o conceito de “Círculos de Qualidade”, introduzidos por Feigenbaum, 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/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 (Pires, 2007).

O contributo de Tom Peters e Waterman é reconhecido pela introdução do conceito de “Excelência” nas organizações. Estes autores explicam, no livro intitulado “*In Search of Excellence*”, 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 & Neto, 2001).

Segundo os mesmos autores, Taguchi, define qualidade em função dos custos gerados por produtos defeituosos para a sociedade. Assim, a qualidade, segundo Alves (2009) deve ser incorporada no produto desde o início. Quanto menor o desvio em relação às

especificações pré-definidas, maior será o nível de qualidade obtido. Consequentemente, os custos da não qualidade devem ser medidos em função dos desvios encontrados no desempenho do produto .

Os contributos, deixados pelos pioneiros da qualidade que se debruçaram sobre esta problemática, podem ser agrupados em três grupos:

- Os **americanos**, Shewhart, Deming, Juran e Feigenbaum, que levaram as mensagens de Qualidade ao Japão, colocando-o na liderança da Qualidade provocando uma viragem na indústria Japonesa.

- Os **Japoneses**, Ishikawa, Taguchi e Shingo, que desenvolveram novos conceitos, que resultaram da junção dos ensinamentos americanos com as características específicas da indústria japonesa, provocando mudanças nas estratégias adoptadas pelas empresas.

- Os **ocidentais**, Crosby e Tom Peters, que surgiram após o êxito japonês e desenvolveram uma perspectiva de gestão global das organizações

Torna-se evidente a existência de uma multiplicidade de definições e contributos que promoveram o desenvolvimento do conceito de qualidade, porém esta mesma multiplicidade de definições não clarifica objectivamente o conceito quando estão em causa bens ou serviços.

1.3 QUALIDADE DISTINÇÃO ENTRE BENS E 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. O termo Qualidade é cada vez mais frequente no nosso vocabulário, por exemplo a qualidade de um bem, a qualidade de um serviço, a qualidade de ensino ou a qualidade de vida.

A noção de Qualidade evoluiu no sentido de abranger diferentes níveis, sectores e dimensões da vida organizacional, da qualidade do produto estendeu-se à qualidade de vida de quem produz até chegar à Qualidade Total. A Qualidade tornou-se um factor significativo na competitividade das organizações quer a nível tecnológico quer a nível de expectativas e das necessidades dos clientes (Chiavenato, 2002).

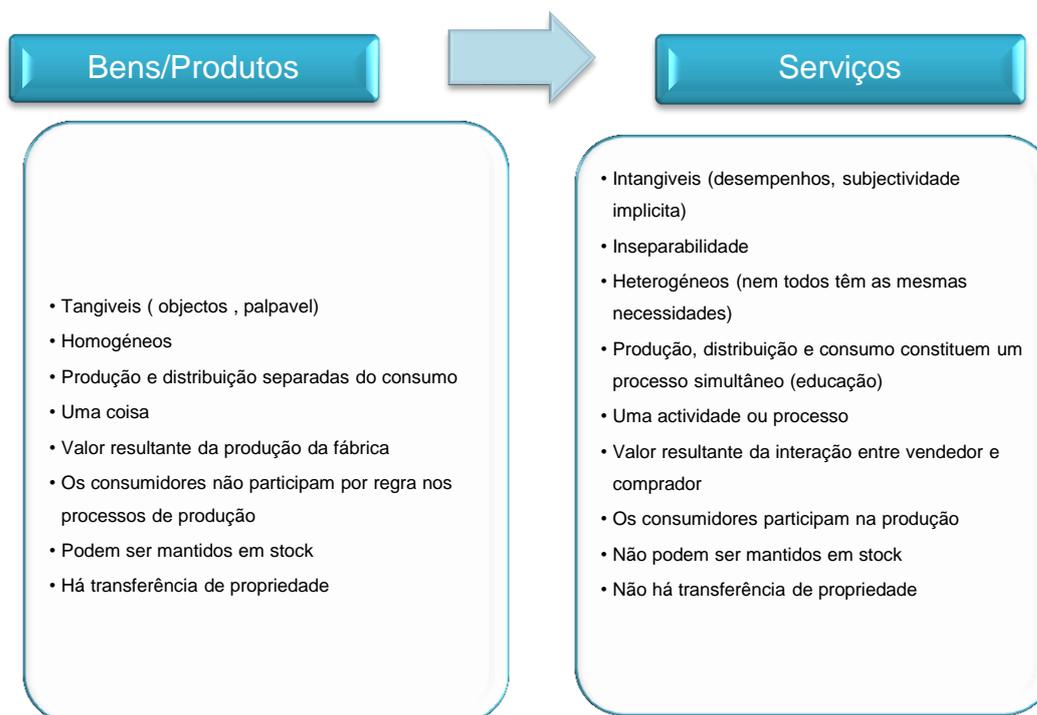
Rocha (2010) define qualidade como aquilo que o cliente quer, a um preço aceitável, conforme as especificações e as expectativas do cliente, ou seja, a qualidade ligada ao produto, está relacionada com as características do artigo e ,consequentemente, com aquilo que satisfaça as necessidades do cliente.

Todas estas referências em termos de qualidade são mais concretas quando se referem a produtos ou bens, mas no que toca aos serviços a realidade complica-se, em termos de objectividade.

Segundo Alves (2009), os serviços possuem características particulares, não são uma “coisa” concreta mas uma actividade cuja qualidade se reflecte numa prestação de serviços, que pode ser divergente porque nem todos os clientes têm as mesmas prioridades nem necessidades ou expectativas.

Albrecht e Zemke (2002) referem que proporcionar qualidade em serviços envolve os clientes, proprietários e funcionários, ou seja, engloba, além dos clientes externos, todos os que com ela interagem. Porque a qualidade em serviços não se reflecte de igual modo que a qualidade em produtos ou bens, é pertinente reconhecer as características inerentes a cada tipo, conforme apresentados na tabela 1.2.

Tabela 1.2: Características inerentes a bens e serviços.



Fonte: Adaptado de Rocha (2010).

A intangibilidade de um serviço traduz-se na impossibilidade do cliente experimentar ou apreciar um serviço antes de o adquirir, originando momentos decerta insegurança e incerteza na sua aquisição. Tal como refere Lopes (2006), para prevenir estes níveis de indecisão, as organizações devem conceber uma percepção de segurança e qualidade acerca do serviço.

Tomando por referência Mendonça (2006), a inseparabilidade consiste no facto do serviço não poder ser separado da pessoa que o está a consumir, nem da pessoa que o está a prestar. Esta característica implica que as organizações tenham presente que os colaboradores que prestam serviço são parte integrante desse mesmo serviço. Neste sentido, devem-se formar pessoas competentes, não descorando a aparência do ambiente físico, que é um dos aspectos que determina a qualidade desse serviço.

A heterogeneidade, na opinião de Lopes (2006), define-se pela variabilidade dos serviços, podendo ser diferentes, cada vez que sejam prestados. O nível de qualidade de

uma prestação de serviço é altamente influenciado por quem, quando, onde e como é proporcionado, ou seja depende de muitos factores situacionais.

Por sua vez, a perecibilidade “traduz o facto dos serviços, pelas suas características, não poderem ser armazenados em *stock*, extinguindo-se no momento da sua realização” (Mendonça, 2006, p.17).

Por fim, a ausência de propriedade, segundo Lopes (2006), considera-se não existir um sentido de posse, visto que o cliente apenas tem acesso ou usufrui do serviço, não possuindo a propriedade da instalação ou da actividade.

Conclui-se que os efeitos do serviço prestado dependerão da forma e da intensidade, com que as expectativas criadas pelo cliente e as promessas feitas pela organização se conciliam. Apesar de “produto” ou “serviço” reflectirem realidades diferentes, o conceito de qualidade aplica-se em ambas as realidades.

A Qualidade exige uma concentração nas necessidades e desejos do cliente para superar as suas expectativas, para tal é necessário que os objectivos a atingir e as expectativas dos clientes estejam o mais alinhados possível, de modo a que se consiga produzir, tendo em conta as especificidades, quer serviços quer produtos de qualidade.

Segundo Chiavenato (2002), a aplicação do ciclo de melhoria contínua no trabalho diário, corresponde a uma cultura onde todos se empenham ao máximo para obter excelência no trabalho, e pressupõe um compromisso individual com vista à produção de resultados com qualidade elevada, independentemente do tipo de produto ou serviço.

2. QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As circunstâncias descritas anteriormente ocasionaram muitas mudanças a vários níveis. Sendo que a globalização, foi um dos fenómenos que mais contribuiu para a transição da sociedade industrial para a sociedade da informação e do conhecimento, o que implicou profundas alterações no poder do Estado, em termos de funções, organização e autonomia. Essa conjuntura fez com que os Estados tivessem de equacionar e adaptar o estado democrático a uma escala supranacional e conciliar a modernização administrativa e o modelo de gestão às suas novas funções (Carapeto & Fonseca, 2005).

Segundo Sousa (2003), estamos numa época de mudança, em que a administração pública baseada no “poder”, está a dar lugar à administração “prestadora de serviços”. É convicção de Friedman (2000), que o desenvolvimento económico trouxe consigo uma maior oferta de produtos tornando o consumidor mais exigente na procura de serviços que melhor o satisfaçam a um menor custo. O cliente adquiriu uma nova cultura e tornou-se mais exigente e sensível para pormenores anteriormente descurados.

A crescente expansão das actividades relacionadas com a “ produção” de serviços, na Administração Pública, enquanto o maior e mais diversificado prestador de serviços ao cidadão, conduz como refere Carneiro (2008), à procura de soluções capazes de aumentar não só a eficiência e eficácia dos serviços oferecidos mas também o respeito por outros valores em que se destacam o da legalidade e da legitimidade.

A actual Administração Pública, confrontada com a constante evolução de novas realidades, composta por cidadãos multifacetados, cada vez mais informados e conscientes dos seus direitos e deveres, tem realizado sucessivos esforços no sentido da inovação e adaptação contínua da sua tradicional oferta, tornando-a mais adequada e expedita face às necessidades dos seus utentes (Carneiro, 2008).

Neves (2002), defende que as estratégias de mudança se devem centrar em processos liderados com determinação e de forma incremental, só sendo possível num ambiente

organizacional de comprometimento e responsabilidade, onde a participação dos diferentes níveis de direcção e dos colaboradores é determinante.

2.1 QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO

A administração pública é o maior e mais diversificado prestador de serviços aos cidadãos e como tal visa proporcionar serviços públicos de excelente qualidade de modo a que os seus clientes sintam as suas necessidades colmatadas. Face a esta realidade importa clarificar o que é serviço público.

Na Revista de Administração Políticas Públicas (2000, p.27) refere que “o serviço público trata da satisfação de necessidades colectivas, individualmente sentidas, através do fornecimento de bens ou serviços abaixo do seu custo”.

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 (1995) são os serviços públicos que estão ao serviço do cidadão e não o contrário. Devido à complexidade de todo o seu sistema, torna-se indispensável regulamentar o sector, de modo a uniformizar os seus procedimentos. Neste sentido, Silva (2006) realçou alguns princípios de acção para a Administração Pública, tais como:

- Confiança nos cidadãos: existência de uma atitude de aceitação dos factos apresentados, eliminando a burocracia;
- Participação activa dos cidadãos: possibilitar a audição dos cidadãos relativamente às suas necessidades, satisfações, expectativas e preferências, tirando daí proveitos para o aperfeiçoamento dos serviços públicos;
- Transparência, Adaptabilidade e Simplicidade: flexibilizar e simplificar os procedimentos, de forma a ir ao encontro das suas necessidades, contribuindo para aumentar a celeridade e eficiência da prestação dos serviços públicos;

- **Fiabilidade e Responsabilidade:** a existência da prática de reconhecimento e de rectificação dos erros cometidos, dignificam os serviços públicos, traduzindo profissionalismo.

A implementação destas práticas e princípios na Administração Pública visa dotar os diversos organismos do mais elevado nível de operacionalidade, de forma a alcançarem uma prestação de serviços públicos de excelente qualidade.

A prestação de um serviço de qualidade, ainda que no seio da Administração Pública, segundo Carneiro (2008), passa pela formação dos colaboradores internos da organização, pela motivação inculcada através de uma política de gestão eficiente de Recursos Humanos e pelo sentimento de fazer parte da equipa, conduzido pelo clima organizacional que se vive.

2.2 MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Falar hoje em Modernização Administrativa e Qualidade na Administração Pública de uma forma desarticulada, é tarefa difícil, pois a evolução dos dois conceitos e os objectivos que visam atingir, são coincidentes e não se pode conceber qualquer sector da actividade social e económica de um país sem apostar na Qualidade Total, ao mesmo tempo que não se pode falar de Qualidade, sem que a mesma vise dotar as Organizações de melhor gestão, desenvolvimento das pessoas, gestão por processos mais eficazes e satisfação plena dos cidadãos / clientes (Alves, 2009).

Segundo o mesmo autor, qualquer esforço de modernização organizacional passa por adaptar, de uma forma ou de outra, a gestão e funcionamento das organizações às alterações da conjuntura económica. No caso das administrações públicas um pouco por todo o mundo, ainda que não se tenha feito sentir a necessidade de mudanças pró-activas em virtude de obedecerem às orientações que são emanadas do poder político,

as exigências cada vez mais fortes dos cidadãos e agentes económicos que são os grandes clientes do Serviço Público, exigem que a Administração comece a agir utilizando, com as devidas adaptações, as técnicas de gestão usadas no sector privado.

Ou seja, os cidadãos e empresas que financiam através dos impostos toda a actividade dos Órgãos de Soberania e da Administração Pública, exigem serviços de qualidade, querem ver o seu dinheiro bem utilizado e bem empregue no desenvolvimento do País e na sua qualidade de vida, para que tal aconteça, segundo Rocha (2010), há que gerir melhor, qualificar as pessoas, reduzir despesas inúteis, simplificar procedimentos, orientar a actividade dos serviços para as necessidades dos seus públicos e prestar contas com frequência daquilo que se está a fazer e quais os resultados para que se orçamentam os serviços. Assim, torna-se necessário criar uma Administração dos e para os Cidadãos e Empresas, que é o ponto de honra da modernização administrativa e o objectivo supremo da Qualidade em Serviços Públicos.

Carapeto e Fonseca (2005), distinguem três fases na evolução do entendimento da Qualidade nos serviços públicos:

- Qualidade enquanto respeito a regras e procedimentos (correção formal, paralela à conformidade técnica na indústria);
- Qualidade como sinónimo de cumprimento de objectivos (na linha da conformidade ao uso - a partir dos anos 60); Nesta fase, a preocupação centra-se no objectivo do serviço e na aptidão para ser utilizado.
- Qualidade enquanto satisfação dos clientes (internos e externos). Surge nos anos 80, na linha do *New Public Management* ou Nova Gestão Pública.

O movimento do TQM é originário do sector privado e expandiu-se para a Administração Pública com o aparecimento da Nova Gestão Pública. As iniciativas de modernização e os novos instrumentos de gestão anexos à Nova Gestão Pública, como refere Rocha (2010), fizeram a gestão da qualidade ocupar um lugar de destaque, tornando menos acentuadas as divergências entre o privado e o público, mas não as eliminaram totalmente.

Uma organização fundamentada pelos princípios da gestão da qualidade, segundo Waryszak (2006), deve estar direccionada para a produtividade, qualidade e competitividade de seus produtos e serviços, relacionando-os com a gestão de custos, riscos e recursos, incluindo a gestão de recursos humanos. A qualidade precisa ser trabalhada, é necessário envolver cada pessoa que se encontra no processo e ser aplicada a toda a organização.

Ainda segundo Waryszak, a Qualidade é encarada como uma variável ligada à satisfação do cliente, as organizações passam a querer garantir que os produtos e serviços satisfaçam as expectativas dos clientes e utilizadores. Isso implica a adopção de uma atitude estratégica consequente das organizações, que procuram maximizar as condições para que o produto ou serviço oferecido aos utilizadores e clientes corresponda às expectativas destes.

Porém, às Administrações Públicas reserva-se-lhe, desde logo, um grande problema que reside na identificação dos seus clientes, pois a noção de cliente do sector público não é igual à do sector privado, porque o primeiro para além de não ter opção de escolha quanto à “compra” do serviço prestado, tem direitos sobre o serviço público, que não tem sobre o serviço privado.

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”

Esta diferença de objectivos e lógica, implica que os métodos usados no sector privado, decorrentes de determinado tipo de valores implícitos na forma de gestão, como sejam a concorrência e o consumo, imponha limites à aplicação directa da qualidade ao sector publico, onde os valores dominantes são a equidade e a eficiência. Para além desta diferença de valores, a qualidade no sector público também não é apenas uma preocupação dos gestores, pois necessita de um maior envolvimento dos clientes, o que

em linguagem de Gestão da Qualidade Total significa clientes internos e externos. Pelo que importa saber até que ponto todo este novo processo de gestão influencia a satisfação dos colaboradores (Carapeto & Fonseca, 2005).

A Gestão pela Qualidade Total (GQT) significa uma mudança da antiga gestão taylorística para uma gestão voltada para a satisfação dos clientes. É o cliente que desencadeia o processo de melhoria contínua, orientada por objectivos estratégicos ligados a processos, em que todos pensam e trabalham em equipa, integra os trabalhadores na organização e aposta na melhoria contínua (Ferreira, 2008).

A GQT é uma filosofia, conceito holístico, de melhoria contínua organizacional com o envolvimento de todos (abordagem pró-activa) e é um sistema de gestão, assente num conjunto de princípios, métodos e instrumentos para gerir a organização na sua globalidade (Dale & Bunney, 1999).

A modernização administrativa interage com o conceito de qualidade total, o que se procura é a excelência da gestão pública, o desenvolvimento das pessoas, a definição de uma estratégia envolvente de todas as partes interessadas, a racionalização e a simplificação de processos, a utilização das tecnologias em tudo o que traga valor acrescentado para os serviços e clientes, a satisfação destes e a avaliação dos resultados.(Alves, 2009).

A Gestão da Qualidade visa principalmente melhorar a performance das organizações públicas, tornar as organizações mais responsáveis perante os cidadãos e aumentar a satisfação dos cidadãos com os serviços prestados. Segundo Hyde (2002), a GQT é entendida, por um lado, como indispensável aos processos de modernização das Administrações Públicas e, por outro, a generalidade das medidas de modernização administrativa está em consonância com alguns princípios da Qualidade Total, sobretudo ao nível da gestão de processos.

Concluindo, o conjunto de especificidades e pressões de ordem económica, social, política e culturais, a que está sujeita a Administração Pública, apesar diferentes do

sector privado, não impede que haja uma remodelação na estrutura orgânica e na introdução de novos métodos de trabalho envolvendo todos os membros da organização na busca da qualidade e consequente melhoria dos serviços prestados ao cidadão.

De imediato procede-se à análise sobre a evolução da qualidade na administração pública portuguesa.

2.3 EVOLUÇÃO DO CONCEITO QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA

No seio da Administração Pública Portuguesa surgiram oportunidades de mudança, resultantes de um conjunto de factores a que não são alheias as pressões a nível financeiro, os condicionalismos inerentes à participação no Mercado Único e as exigências dos cidadãos face aos serviços públicos (Araújo, 2002).

Nolasco (2004) ao caracterizar a Administração Pública em Portugal, no período pós 25 de Abril de 1974, refere que é possível identificar-se três grandes períodos:

1. Entre 1974 e 1985 surge a Lei de Bases da Reforma Administrativa onde se destacam as ideias de desburocratizar, racionalizar e simplificar reflectidas num esforço claro para melhorar e valorizar os serviços de atendimento e generalizar os serviços de informação ao público. Modernização foi, à data, um dos objectivos do programa de Governo.

A criação em 1979 do Instituto Nacional de Administração – INA pelo Decreto-Lei 160/79 de 30/5 centrando a sua actividade no âmbito da formação, contribuiu para a mudança na Administração Pública.

2. Entre 1985-1995 imperam as prioridades decorrentes da tendência internacional, vulgarmente designada como Nova Gestão Pública (*New Public*

Management), que se reflectem na promoção de uma nova cultura organizacional, centrada nas necessidades dos clientes da Administração Pública. Nesse âmbito, reforçam-se também as preocupações com a eficiência da gestão pública (Jackson *apud* Sá & Sintra,2008).

O Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA) surge neste período e vem dar um novo impulso às questões da qualidade, implementando nos serviços públicos um sistema de Qualidade, que visava uma Administração Pública centrada no cidadão e menos burocrática. Mais tarde foi criado o Prémio de Qualidade em serviços Públicos como estímulo do desenvolvimento de Programas de Qualidade. São da sua iniciativa medidas como a abertura dos serviços à hora de almoço, a simplificação de formulários e a elaboração de Protocolos de Modernização Administrativa pelo incentivo à aplicação do modelo EFQM como padrão de Qualidade e a promoção da utilização da *Common Assessment Framework- CAF*, passando a avaliação a ser encarada quer como uma componente qualificadora, quer como uma filosofia de gestão desburocratizada e simplificadora de procedimentos que conferem uma maior eficácia na satisfação das necessidades do cliente.

Em 1986, com a publicação do Decreto-Lei 183/86 de 12 de Julho, foi criado o Instituto Português da Qualidade cujas principais responsabilidades eram a normalização e a certificação. Porém, só com a aprovação dos seus estatutos, em 1993, se iniciou as diligências necessárias à promoção de acções no âmbito da Qualidade.

Com a entrada em vigor do Código do Procedimento Administrativo, através do Decreto-Lei 442/91 de 15 de Novembro foram delineadas as linhas directrizes para o funcionamento da Administração, tendo como objectivo o aumento da sua eficácia e regulamentadas as decisões assegurando a participação das partes interessadas no processo respeitando os direitos e interesses dos cidadãos.

A Carta Deontológica do Serviço Público, preparou a adopção duma política de Qualidade Total ao impor aos funcionários públicos um conjunto de deveres para com os cidadãos invertendo a posição do poder nesta relação, com o intuito de aproximar o cidadão da Administração.

Na Administração Pública Portuguesa, a Gestão da Qualidade reflecte-se num esforço no âmbito da concretização da reforma administrativa, colocando o cidadão como agente impulsionador da mudança e inculcando no mesmo a necessidade de exigir mais e melhor dos serviços públicos. Para isso, surge em 1993, a primeira Carta da Qualidade na Administração Pública.

Segundo Sá e Sintra (2008), a elaboração e divulgação desta carta veio dar um passo importante, numa altura em que a Qualidade era um conceito ainda muito conotado com o sector privado. O cidadão assumiu pela primeira vez o estatuto de cliente, passando a ser o centro das atenções no serviço público.

O Programa da Qualidade, criado no mesmo ano, veio estabelecer três objectivos primordiais: transparência, simplificação e participação (Araújo, 2002). Como consta do programa do XII Governo Constitucional, a Qualidade é, nesta fase, entendida como “prestação do serviço eficaz, atendimento humanizado, satisfação atempada e célere das solicitações dos utentes”, sendo que a sua medição se faz pela “inexistência de erros, defeitos, reclamações, atrasos e incompreensões”.

3.O último período, que se inicia em meados da década de noventa e que se prolonga até à actualidade, é caracterizado por um alargamento do entendimento da Qualidade e pela introdução em ritmo acelerado das questões relacionadas com o Governo Electrónico.

A modernização administrativa tem, em Portugal, a sua expressão mais visível com a publicação do Decreto-Lei n.º 135/99 de 22 de Abril, o qual “define princípios gerais sobre a actuação da Administração Pública face ao cidadão bem como sistematiza orientações de comunicação administrativa, simplificação de procedimentos, audição dos utentes e sistema de informação para a gestão”. Nota-se a preocupação do Estado em orientar os serviços públicos para os seus clientes, como refere, Rocha (2010) foi com a publicação deste diploma que se evoluiu para o desenvolvimento de modelos de excelência no sector público.

O Decreto-Lei 166-A/99 de 13 de Maio, implementa o Sistema Nacional de Qualidade para os Serviços Públicos. O artigo 3º do citado decreto-lei, expõe o entendimento de qualidade como “uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos, procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos”. O artigo 4.º n.º 1 define que o Sistema Nacional de Qualidade visa “proporcionar aos serviços 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 final de 2001, com a extinção do SMA as competências que lhe estavam atribuídas passam para o Instituto para a Inovação na Administração do Estado, o qual foi também extinto de acordo com o disposto no Decreto-Lei n.º 215/2002, de 22 de Outubro. As atribuições conferidas ao Instituto, no domínio da qualidade nos serviços públicos, passaram para a Direcção-Geral da Administração Pública –(DGAP), no seio da qual foi criado o Departamento para a Modernização e Inovação Organizacionais –(DMIO) e a Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa –(UCMA).

O DMIO tem como missão promover a gestão pela qualidade, os novos modelos de organização e a sociedade da informação, no âmbito da Administração Pública. Neste sentido, compete designadamente ao DMIO: dinamizar o recurso a novos modelos de funcionamento; promover soluções inovadoras de gestão pública; fomentar a Administração electrónica; elaborar, coordenar estudos e divulgar informação relacionada com os temas da inovação e qualidade em serviços públicos; estimular a gestão pela qualidade, nomeadamente através da promoção da utilização da Estrutura Comum de Avaliação (CAF) na Administração Pública.

A UCMA tem responsabilidades no âmbito da modernização administrativa e, conseqüentemente, intervém ao nível da qualidade no sector público. Compete-lhe identificar, seleccionar e promover iniciativas transversais à Administração Pública, proceder à sua monitorização e comunicar os respectivos resultados, conforme (Resolução do Conselho de Ministros n.º 90/2005 de 13 de Maio).

Recentemente, reforça-se na Administração Pública (AP) a cultura da medição da performance organizacional orientada para os resultados, disso são exemplo a criação do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP), promulgado pelo Diário da República nº 113, de 14/5 de 2004, o qual pretende contribuir para a criação de uma dinâmica de mudança, de motivações e de melhoria na Administração Pública Portuguesa. O sistema de avaliação do desempenho é adequado a cada organismo, segundo os princípios estabelecidos pelo SIADAP (Lei 10/2004 de 22 de Março).

O desenvolvimento da prestação dos serviços *on-line*, a crescente utilização do computador e da Internet tem sido, em termos nacionais, uma oportunidade que os organismos públicos, estão a incrementar no sentido de disponibilizarem um maior número de serviços via digital, tornando a Administração Pública menos burocrática, mais eficaz, mais rápida e mais próxima do cidadão/utente.

Como já foi referido, a Qualidade é um tema inserido na AP pelo desenvolvimento de questões relacionadas com o Governo Electrónico. Em 2003, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 107 de 26 de Junho vem reforçar a necessidade de implementar acções conducentes à eficiência e qualificação dos serviços prestados, através do reforço de meios de participação dos clientes e da redução de custos, medidas apoiadas numa estratégia de desenvolvimento e implementação do Governo Electrónico, fortemente impulsionada pelo Plano de Acção para a Sociedade de Informação.

O supracitado plano pretendeu estabelecer uma estratégia a nível nacional para o Governo Electrónico, consubstanciado num conjunto de acções e projectos agrupados num conjunto de eixos, em que o primeiro é precisamente o de prestar serviços públicos orientados para o cidadão.

Segundo, Sá e Sintra (2008), com o Governo Electrónico visa-se, não só aumentar a comodidade dos utentes, demonstrar transparência e reduzir custos, como também contribuir para um maior envolvimento dos clientes e, por esta via, para uma cidadania mais activa.

Todos estes desafios foram concebidos a partir da premissa de que é possível, a um serviço ser excelente sem deixar de ser público. Porém, a gestão da Qualidade Total na Administração Pública (AP), não pode descurar a parte legal, moral, impessoal e eficiente.

A gestão da Qualidade na AP é efectuada em obediência estrita à lei, pauta-se por um código moral e ético que serve a todos, sem discriminação, posto que todos têm direito a um serviço de qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei e deve estar assente no princípio da equidade. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são requisitos de um serviço público de qualidade e é imperioso que se faça o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Segundo Alves (2009), nenhum serviço poderia sobreviver se os utilizadores achassem que ele não vale o que custa.

Uma análise das perspectivas desenvolvidas ao nível do funcionamento da administração pública determina a adopção, por parte da mesma, de uma nova atitude que se rege por princípios de gestão, que sabe ler as necessidades dos destinatários da sua acção, com base nas estratégias e políticas definidas pelo governo, que fixa alvos e objectivos, que pratica e se sujeita a avaliações de resultados e que é capaz de encontrar e colocar, de forma criativa, os meios ao serviço das finalidades (Carapeto & Fonseca, 2005).

Como refere 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.

Em termos conclusivos denota-se uma clara preocupação por parte da Administração Pública Portuguesa em encontrar estratégias orientadas para a qualidade dos serviços, de modo a que a interacção com os clientes resulte numa melhoria contínua dos serviços prestados.

No Portal do Governo encontra-se disponível a intervenção do Sr. Primeiro-ministro na apresentação das Linhas de Orientação deixou bem clara, na sua visão para a reforma da Administração Pública, a ideia de qualidade. “O País precisa de uma Administração Pública de qualidade. Qualidade para melhor servir o cidadão. Qualidade para promover a motivação dos agentes do Estado. Qualidade para gerar competitividade. Qualidade que postula uma nova organização e a necessidade de apresentar resultados. Qualidade como aposta na formação e na qualificação dos recursos humanos, na busca do mérito, da exigência e da excelência.” www.portugal.gov.pt.

A tabela 2.1 sintetiza a evolução da qualidade na Administração Pública mencionando os aspectos ligados à noção de qualidade e as respectivas iniciativas implementadas com o fim de promover a qualidade dos serviços prestados.

Tabela 2.1: Evolução da Qualidade na Administração Pública Portuguesa.

PERÍODO	CONCEITO DE QUALIDADE	PRINCIPAIS MEDIDAS
1974 - 1985	Simplificação administrativa. Desburocratização. Informação ao Cidadão.	Sistema de Carreiras. Regime Disciplinar. Sistema de Recrutamento. Sistema de Avaliação dos Funcionários. Criação do INA. Criação do Centro de formação da AP. Sistema Nacional de Gestão da Qualidade.
1986 - 1995	Prestação de Serviço Eficaz. Atendimento Humanizado. Satisfação atempada e célere de solicitações.	Instituto Português da Qualidade. Secretariado para a Modernização Administrativa. Código do Procedimento Administrativo. Criação da Comissão para a Qualidade e Racionalização da Administração Pública. Carta da Qualidade dos Serviços Públicos. Carta Deontológica de Serviço Público. Divulgação das Mil medidas de Modernização Administrativa. Sistema Português da Qualidade. Intensificação das acções no domínio da Qualidade.

PERÍODO	CONCEITO DE QUALIDADE	PRINCIPAIS MEDIDAS
De 1996 à actualidade	Filosofia de Gestão.	Decreto – Lei n.º 110/96, de 25 de Julho-Fórum cidadãos/Administração.
	Eficácia e eficiência dos Serviços.	Decreto – Lei n.º 166-A/99, de 13 de Maio. Decreto – Lei n.º 135/99, de 22 de Abril. Loja do Cidadão.
	Desburocratização	Estatuto do Pessoal Dirigente.
	Simplificação dos Processos.	Sistema de Avaliação do Desempenho da Administração Pública.
	Satisfação das Necessidades do Cidadão.	Princípios e Normas da Administração Pública. Instituto Português de Acreditação.

Fonte: Adaptado de Rocha (2010).

3. QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO FISCAL

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.

Conforme o disposto no D.L. 408/93, de 14 de Dezembro, os objectivos a prosseguir, no âmbito da política 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.

Segundo Carneiro (2008), a eficácia e eficiência na Administração Fiscal têm evidenciado como objectivo estratégico desmaterializar e automatizar os procedimentos internos, tornar a internet o interface relacional privilegiado entre a DGCI e os contribuintes e aumentar a interactividade com todos os *stakeholders*.

Com as reformas fiscais, o sistema mudou de paradigma. Actualmente, são os contribuintes que praticam a generalidade dos actos necessários à colocação em prática do regular funcionamento de todo o sistema fiscal. À administração fiscal está reservado o papel de controlo e acompanhamento da realização dos actos praticados pelos contribuintes. O princípio da confiança é, assim, um elemento base e estrutural de todo o sistema fiscal.

A DGCI adopta uma política activa de apoio aos contribuintes cumpridores, baseada nas Grandes Opções do Plano para 2005-2010, aprovadas pela Lei nº 52/2005, de 31 de Agosto, as quais estabelecem que a actuação, nesta matéria, se centra em áreas fundamentais, designadamente:

- Simplificação dos procedimentos;
- Diminuição dos custos de cumprimento voluntário;
- Adopção de serviços de elevada qualidade.

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 qualidade, abrangência e valor acrescentado, nomeadamente:

- Estar permanentemente disponível e não apenas nas horas normais de expediente;
- Estar acessível na própria casa ou domicílio dos contribuintes, sem necessidade de deslocações;
- Informar os contribuintes dos seus direitos e obrigações;
- Avisar antecipadamente os contribuintes sobre os deveres que têm a cumprir e não esperar pelo incumprimento para reagir;
- Prestar serviços de informação e apoio aos contribuintes, de forma interactiva, em função da actividade que exercem ou da relação que mantêm com a administração.

Assim, por despacho do Senhor Secretário de Estado dos Assuntos Fiscais, foi aprovado, em 23 de Dezembro de 2008, o “Plano Estratégico para a Qualidade no Serviço ao Contribuinte”, o qual tem por objecto 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.

Resumindo, hoje é aceite mundialmente que a Qualidade e a Excelência são desafios inadiáveis que se colocam às organizações como forma de responder às crescentes

solicitações de que são alvo, num ambiente de mudança constante, e de exigência crescente de todos (Alves, 2009).

Face ao desafio colocado, foi criado o Plano Estratégico para a Qualidade da DGCI que visa o aumento da interacção com os contribuintes cujos objectivos consistem, entre outros, em promover: a redução dos custos da não qualidade, a optimização de recursos, a melhoria do serviço prestado ao cliente, a motivação dos colaboradores, o empenho da Gestão de Topo e satisfação das necessidades dos cidadãos e da sociedade em geral.

3.1 O PLANO ESTRATÉGICO PARA A QUALIDADE NO SERVIÇO AO CONTRIBUINTE

O Plano Estratégico para a qualidade no serviço ao contribuinte é a sequência da estratégia de aumento da produtividade e da eficácia da administração fiscal na cobrança das receitas fiscais. A DGCI centra parte significativa dos seus esforços de desenvolvimento e modernização num projecto destinado a garantir incrementos significativos na qualidade e eficiência com que efectiva e reconhece os direitos dos contribuintes, aumentando a interacção com os mesmos e construindo assim uma Administração Fiscal mais competente.

O Director Geral no Despacho 2/2009 de 13 de Março refere que a DGCI 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” Para ser bem-sucedido o Plano tem de envolver toda a DGCI, através da participação activa e empenhada de todos os funcionários da organização.

O Plano 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, A realização dos objectivos e das estratégias de acção requer a implementação de 8 programas e 38 projectos, transcritos na tabela 3.1.

Tabela 3.1: Programas e Projectos de Acção do Plano Estratégico da DGCI.

A-FUNCIONALIDADES EXTERNAS
PROGRAMA 1 - Respostas a pedidos de informação
Projecto 1 – Constante de base de dados informatizados
Projecto 2 – Informação sobre dinâmica de processos
PROGRAMA 2 – Resposta a petições para o exercício de direitos
PROGRAMA 3 – Interacção com os contribuintes – Administração Fiscal Electrónica
Projecto 3 – Envio de informação de apoio ao cumprimento voluntário
Projecto 4 – Agenda interactiva personalizada
Projecto 5 – Serviço de Finanças Electrónico
Projecto 6 – Documento e notificação electrónico
Projecto 7 – Centro de Atendimento Telefónico - CAT
Projecto 8 – Apoio via correio electrónico
Projecto 9 – Sistema interactivo de recepção e resposta a notificações
Projecto 10 – Apoio ao inicio de actividade
Projecto 11 – Gestão integrada do atendimento
Projecto 12 – Simplificação declarativa
Projecto 13 – Reavaliação das necessidades de entrega de requerimentos
Projecto 14 – Emissão de recibos e facturas na Internet
Projecto 15 – Sistema simplificado de apoio à contabilização
Projecto 16 – Interoperabilidade
Projecto 17 – Cartas de compromisso
Projecto 18 – Certificação da Qualidade
Projecto 19 – Principio da Subsidiariedade
Projecto 20 – Competência Universal dos Serviços

B-FUNCIONALIDADES INTERNAS
PROGRAMA 4 - Respostas a pedidos de informação
Projecto 21 – Informatização dos elementos ainda em suporte de papel
Projecto 22 – Preparação das bases de dados informatizadas para clientes
PROGRAMA 5 – Resposta a pedidos de reconhecimento ou exercício de direitos
Projecto 23 – Informatização e desmaterialização dos procedimentos
Projecto 24 – Cumprimento imediato das decisões judiciais
Projecto 25 – Informatização do direito a reembolsos
Projecto 26 – Informatização e apreciação dos benefícios fiscais
Projecto 27 – Informatização e desmaterialização dos procedimentos avulsos
Projecto 28 – Sistema de gestão de bases de dados de conhecimento
PROGRAMA 6 – Ajustamento Estrutural excepcional
Projecto 29 – Reclamações gratuitas
Projecto 30 – Revisões officinas
Projecto 31 – Recursos Hierárquicos
Projecto 32 – Saneamento de reembolsos pendentes
Projecto 33 – Declarações de substituição
PROGRAMA 7 – Reengenharia dos procedimentos internos
Projecto 34 – Gestão Integrada de todos os canais de comunicação
Projecto 35 – Desmaterialização e sistematização do trabalho nos Serviços
Projecto 36 – Reavaliação dos prazos e procedimentos internos
PROGRAMA 8 – Qualificação dos Sistemas Informáticos
Projecto 37 – Qualificar e sanear as bases de dados
Projecto 38 – Consistência e integração dos sistemas de informação

Fonte: Plano Estratégico da DGCI (2008).

Para implementar o Plano para a Qualidade no Serviço ao Contribuinte, o Senhor Director Geral criou a Missão para a Qualidade no Serviço ao Contribuinte (MIQ) como uma unidade orgânica da Direcção-Geral dos Impostos, sob a sua dependência directa.

A MIQ é constituída por um coordenador/gestor estratégico, um coordenador/gestor operacional e dois núcleos, cada qual com a sua coordenadora de projecto: O Núcleo para a Implementação da Qualidade Externa e o Núcleo para a Implementação da Qualidade Interna.

Nos últimos anos, a DGCI tem tomado a iniciativa de contactar os contribuintes por *e-mail* ou por carta, com o objectivo de os convidar à regularização de problemas detectados, ou de lhes comunicar novas funcionalidades ou ainda disponibilizando-se para esclarecimento de dúvidas sem necessidade de deslocação física aos serviços. Este último objectivo levou à criação de um Centro de Atendimento Telefónico, sendo este um dos projectos tidos em consideração no Plano Estratégico da DGCI.

3.2 O PROJECTO CAT- CENTRO DE ATENDIMENTO TELEFÓNICO, NA DGCI

Compete à Administração Fiscal prestar um serviço de qualidade aos contribuintes cumpridores, os quais reclamam o bom funcionamento do sistema, este foi um dos objectivos que levou, de acordo com o Relatório da MIQ de 30 de Março de 2009 à criação do Centro de Atendimento Telefónico (CAT), surgindo como uma importante funcionalidade que está a ser desenvolvida pela DGCI.

Tradicionalmente, os contribuintes revelam 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.

Neste âmbito, foi implementado o projecto Apoio de Telefónico, para 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.

O projecto CAT é um dos projectos que integra o Programa três do Plano Estratégico para a Qualidade no Serviço ao Contribuinte na DGCI. O atendimento telefónico

conheceu, nos últimos anos, um forte crescimento na DGCI, proporcionando aos contribuintes, de forma fácil e rápida, o contacto com os serviços.

A sistematização da interacção com os contribuintes visa 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 é, segundo um estudo levado a cabo aquando da implementação do Plano Estratégico, causado tanto pela falta de cultura na utilização da Internet, como pela indisponibilidade de muitas funcionalidades, que só são proporcionadas aos contribuintes nos Serviços de Finanças.

O excesso de deslocações físicas de contribuintes aos serviços é um importante factor de ineficiência para o Estado. Por um lado, pelos recursos humanos que envolve no atendimento e, por outro, os contribuintes suportam elevados custos na deslocação aos serviços. Assim, de acordo com o Relatório da MIQ de 30 de Março de 2009, esta nova forma de atendimento vai libertar os recursos humanos para tarefas de valor acrescentado e permitir reestruturar instalações e serviços conduzindo, também, a uma significativa racionalização dos custos operacionais.

O Centro de Atendimento Telefónico da DGCI (CAT Central) integra a Direcção de Serviços de Informação Tributária e Apoio ao contribuinte e Relações Internacionais (DSITARP), conforme artigo 27º da Portaria 348/ 2007, de 30 de Março. A estrutura do CAT Central é composta por um coordenador residente, por um grupo de coordenação técnica e por agentes atendedores, pelos pólos Regionais implementados nos distritos e pelos pólos Locais distribuídos por 75 serviços de Finanças. No distrito de Évora estão implementados sete pólos locais de atendimento telefónico, distribuídos pelos concelhos de Alandroal, Estremoz, Évora, Montemor-o-Novo, Redondo, Reguengos de Monsaraz e Vila Viçosa.

Compete ao CAT Central a gestão, acompanhamento e controlo de todas as chamadas recebidas, que as reencaminhará para os respectivos pólos consoante a natureza das questões e disponibilidade.

O CAT não pretende ser, exclusivamente, um serviço de atendimento automatizado como é referido no Despacho proferido pelo senhor Director Geral dos Impostos datado de 13 de Março de 2009, pelo que o projecto assenta na execução das seguintes medidas:

- Apoio Telefónico à interpretação da legislação Para tal foi criado um *call center* de segunda linha com especialistas de vários impostos e matérias conexas, seleccionados em todo o país, sem deslocação das suas actuais funções. O recurso a estes especialistas será limitado às questões de mais elevada complexidade que não possam ser respondidas pelo *call center* de 1.º nível e o contacto a estabelecer poderá ser efectuado posteriormente, para que não se perturbe o normal desempenho destes funcionários no seu local de trabalho.
- Criação de uma bolsa de especialistas de alto nível: em todas as áreas temáticas, que a partir dos seus locais de trabalho irão prestar apoio a este *call center* de segunda linha;
- Apoio ao preenchimento de declarações: Muitas reclamações graciosas ou correcções às declarações resultam de erros de preenchimento. Esses erros, que geram elevados custos para a DGCI e para os contribuintes, tenderão a ser evitados com um investimento no apoio ao preenchimento de declarações.
- Apoio no acompanhamento de processos em curso: Os contribuintes têm o direito de saber a qualquer momento o estado das suas petições e processos. Essa informação ser-lhe-á disponibilizada na Internet, mas será também proporcionado pela via telefónica.
- Implementação de um sistema de autenticação segura: que visa prestar informações de carácter confidencial mediante certificação do próprio contribuinte na consulta;
- Apoio telefónico automatizado: Esse sistema destina-se a proporcionar aos contribuintes informações simples, nomeadamente sobre a existência de dívidas, o estado dos processos pendentes na DGCI.

Para que o serviço prestado seja de qualidade e numa perspectiva de melhoria contínua, a DGCI, conforme Relatório da MIQ de 27 de Janeiro de 2010 aumentou a formação profissional dos funcionários em matéria de atendimento ao público e em matéria

tributária, com o objectivo de desenvolver também competências em tecnologias de informação e comunicação (Internet, Intranet, correio electrónico e desmaterialização de procedimentos; documentos, notificações e citações electrónicos; assinaturas electrónicas qualificadas).

O sucesso de uma organização, pública ou privada, depende, em larga medida, da satisfação de quem nela tem interesses, também designados stakeholders ou partes interessadas. Todos os trabalhadores pretendem melhores condições de trabalho, mais e melhor formação profissional e, assim, maior qualificação técnica (Rocha, 2010).

Têm fortes interesses na organização pois desta depende a carreira de cada um deles. Os resultados dependem muito do seu bom desempenho. A organização exige o seu permanente esforço e dedicação com vista à consecução dos objectivos definidos.

Uma organização que pretenda ter uma existência estável e duradoura atende às necessidades dos seus *stakeholders* e procura gerar valor. Para alcançar a total satisfação do cliente (interno ou externo) é importante, em primeiro lugar, identificá-lo, identificar os seus requisitos e por fim, descobrir qual a melhor maneira de os cumprir. As estratégias e as decisões a tomar devem satisfazer todos ou a maior parte dos *stakeholders* ou, pelo menos, assegurar que não fiquem descontentes, procurando uma posição de equilíbrio entre eles e gerir de forma equilibrada os seus interesses e necessidades. A gestão dos *stakeholders* é fundamental no planeamento estratégico pois as suas expectativas e interesses devem ser tidos em conta nas medidas a implementar (Kaplan & Norton, 2007).

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.

4. MODELOS DA GESTÃO DA QUALIDADE NO SECTOR PÚBLICO

Várias organizações têm implementado a gestão da qualidade nos mais variados sectores de actividade, usando instrumentos e modelos reconhecidos internacionalmente com o objectivo de proporcionar a melhoria contínua no seu desempenho. Não se pretende analisar todos os modelos reconhecidos como centrados no conceito de Gestão da Qualidade Total, mas dar uma breve panorâmica do modelo da *European for Quality Management*(EFQM) e do modelo *Common Assessment Framework*(CAF, por serem os modelos de gestão da qualidade aplicados especificamente às administrações públicas e os mais conhecidos na Europa.

Estes modelos que seguidamente serão apresentados, surgem inseridos na terceira fase da evolução da qualidade no sector público, que segundo Carapeto e Fonseca (2005) corresponde à satisfação do cliente, incorporando o conceito de qualidade total.

4.1 MODELO EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM)

A *European Foundation for Quality Management (EFQM)* é uma organização privada sem fins lucrativos, fundada em 1988, com a missão de desenvolver um modelo de gestão da qualidade baseado nos princípios fundamentais da gestão da qualidade total – O modelo EFQM que foi lançado em 1991, como uma ferramenta preparatória para a avaliação e melhoria das organizações, possibilitando o alcançar de vantagens competitivas.

Considerado um dos modelos de maior sucesso na gestão e avaliação das organizações foi também recomendado para o sector público. O modelo da EFQM considera a organização como um todo e defende que, ao longo do tempo, a auto-avaliação seja aplicada a todas as partes da estrutura, permitindo-lhe conhecer e compreender as lacunas existentes e estimular a procura de soluções.

O modelo é constituído por nove critérios e trinta e dois subcritérios, que identificam todos os aspectos da Gestão da Qualidade, sendo que cinco são critérios de Meios e abrangem as actividades e os esforços das organizações, ou seja, reportam-se ao que fazem e como o fazem. São os denominados critérios de liderança, política e estratégia, pessoas, parcerias e recursos e processos. Os restantes quatro são critérios de Resultados e abrangem os resultados das organizações, mostrando o que estas alcançam, incluem os resultados - pessoas, resultados - clientes, resultados -sociedade e resultados -chave da organização.

Existe uma relação entre estes dois critérios: os Resultados são causados pelos Meios e os Meios são melhorados utilizando o *feedback* dos Resultados. O Modelo reconhece a existência de várias abordagens (Meios) para alcançar a Excelência sustentável em todos os aspectos do desempenho (Resultados).

Este modelo salienta que a Satisfação dos Clientes, a Satisfação dos Colaboradores e o Impacto na Sociedade são alcançados através da Liderança, que conduz a Estratégia, a Gestão das Pessoas, os Recursos e os Processos, Produtos e Serviços de forma a alcançar a excelência nos Resultados da Actividades. As actividades das organizações são geridas sistematicamente em termos de processo, o sucesso sustentado depende do equilíbrio e da satisfação dos objectivos de todos os interessados na organização: clientes, fornecedores, colaboradores, sócios e accionistas, entidades financeiras, bem como a sociedade em geral. As setas de aprendizagem, criatividade e inovação que percorrem o Modelo evidenciam a sua natureza dinâmica. Ilustram o modo como a melhoria dos Meios conduz a melhores Resultados.

A EFQM lançou uma nova versão do modelo em 2003, para ser utilizado em 2004, no entanto, não foram introduzidas alterações de fundo. As mudanças na nova EFQM 2010 não altera o objectivo, ou seja continua a ser uma ferramenta para ajudar a estimular a melhoria nas organizações, aplicável a todos os tipos de organizações, com ou sem fins lucrativos e não importa o segmento de mercado a que pertencem. Há, no entanto, uma simplificação do texto onde a linguagem usada é compreensível pelos gestores e não só por especialistas da EFQM. O modelo mantém os nove critérios mas o seu conteúdo é enriquecido.

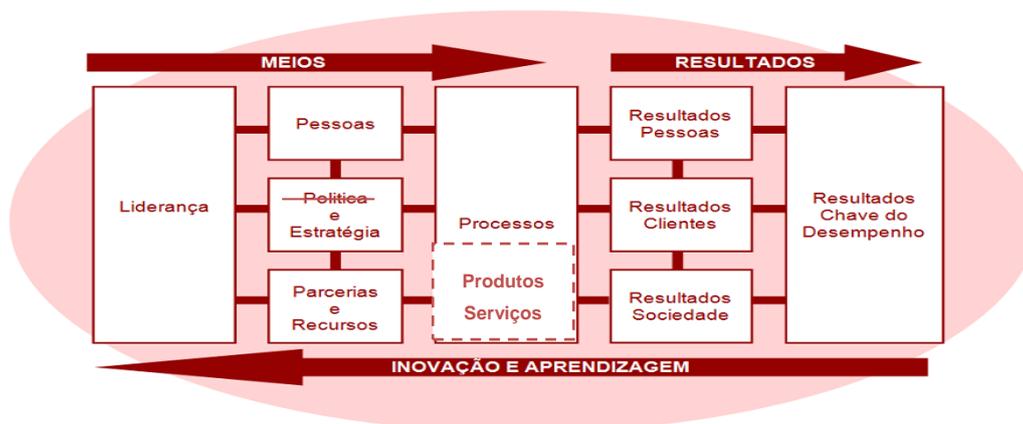


Figura 4.1: Modelo EFQM 2003 actualizado 2010.
 Fonte: Adaptado de www.efqm.org (2011).

A tabela 4.1 apresenta as principais mudanças no conteúdo que ocorreram na evolução do modelo EFQM de 2003 para 2010.

Tabela 4.1: Principais mudanças no conteúdo dos modelos EFQM.

EFQM – 2010	EFQM – 2003	Principais mudanças no conteúdo
Conseguir resultados equilibrados	Orientação para os Resultados	Permite desenvolver um conjunto de resultados chave necessários à concretização da visão, da missão e da estratégia, permitindo aos líderes adoptar decisões eficazes e oportunas.
Acrescentar valor para os clientes	Orientação para o cliente	Permite definir e comunicar com clareza a proposta de valor e a participação activa dos clientes nos processos de desenho do produto e do serviço.
Liderar com visão	Liderança em coerência com os objectivos	O conceito é agora mais dinâmico, centrado na capacidade dos líderes em assumir o compromisso de todos os grupos de interesse de modo a garantir o sucesso da organização.
Alcançar o êxito através das pessoas	Desenvolvimento através do envolvimento	Permite criar um equilíbrio entre as necessidades estratégicas da organização e as expectativas e aspirações pessoais dos clientes de modo a incentivar a participação
Fomentar a criatividade e a inovação	Envolvimento das pessoas	O conceito reconhece a necessidade de desenvolver e envolver-se em redes e estimular a participação de todos os grupos de interesses como fontes potenciais de criatividade e inovação
Construir alianças	Desenvolver alianças	O conceito ampliou-se para além da cadeia de abastecimento, reconhece que para alcançar o êxito é necessário a obtenção de benefícios mútuos sustentáveis.

Fonte: Adaptado de www.efqm.org (2011).

Este modelo utiliza, relativamente à avaliação e pontuação, uma abordagem conhecida por RADAR, conforme figura 4.2 e de acordo com Carapeto e Fonseca (2005), a

organização necessita de determinar os **R**esultados que pretende alcançar, para isso deve planear e desenvolver um conjunto integrado de **A**bordagens, **D**esdobrar as mesmas para garantir a sua implementação, posteriormente, **A**valiar as abordagens adoptadas e **R**evê-las, planeando melhorias.

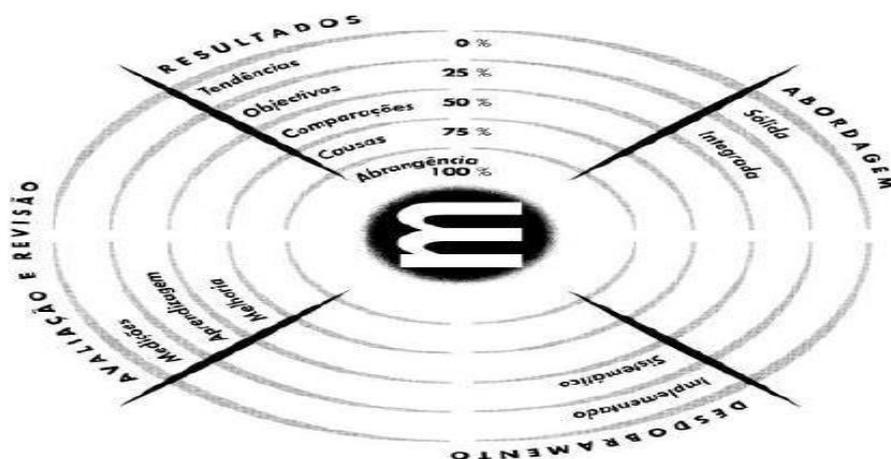


Figura 4.2: Lógica de RADAR.

Fonte: www.efqm.org (2011).

4.2 ESTUDOS DE APLICAÇÃO DO EFQM

Casadesús (2009) realizou um estudo que decorreu entre Fevereiro e Abril de 2007, com o objectivo de determinar se a utilização das ferramentas de melhoria da qualidade nas organizações têm impacto na sua competitividade, nomeadamente o uso do Modelo de auto-avaliação EFQM.

O estudo consistiu na análise de 107 respostas a inquéritos dirigidos a empresas da Comunidade Autónoma do País Vasco (Espanha), região que possui um elevado número de prémios internacionais da EFQM. Os inquéritos foram remetidos aos avaliadores externos do Modelo auto-avaliação EFQM, que receberam formação especializada e se comprometeram a melhorar a qualidade da gestão das organizações.

Face à análise efectuada ao uso das ferramentas e métodos relacionados com a gestão da qualidade das organizações. Constatou-se que existem dois grupos de ferramentas: as duras e as brandas. As primeiras, do tipo quantitativo, o autor apelida de “duras” por necessitarem de conhecimentos técnicos prévios para a sua aplicação e centrarem a sua utilização em tarefas ou objectivos concretos, como por exemplo o controlo estatístico de processos, os diagramas de causa – efeito ou o *benchmarking*.

As segundas, apelidadas de “brandas”, necessitam do conhecimento dos colaboradores para gerar ideias de melhoria, mas os requisitos prévios são mínimos, como por exemplo, os inquéritos de satisfação ao cliente, as auditorias internas, o controlo dos custos da qualidade ou a gestão de processos. A utilização de ferramentas da qualidade repercute-se no aumento do nível competitivo e constatou-se que as ferramentas de tipo “duro” são bastante menos utilizadas que as “brandas”, possivelmente por as primeiras requererem um maior grau de conhecimento especializado.

Do estudo realizado, concluiu-se ainda que o tipo de abordagem da gestão da qualidade pode condicionar o tipo de ferramentas que se utilizam. Assim, uma organização quanto mais avançada estiver em relação ao conhecimento em termos de gestão da Qualidade Total, tenderá a utilizar ferramentas mais evoluídas, que lhe permitirão um maior impacto e focalização na sua competitividade. Por outro lado, quando a organização se encontra numa fase de início na introdução da TQM tende a utilizar ferramentas simples, que não requerem um conhecimento técnico elevado. São ferramentas que apenas fornecem bons resultados para analisar e gerar propostas de melhoria, uma questão que também é do interesse da organização, mas que não gera por si só impacto na competitividade.

Em suma, o modelo da EFQM é um modelo de auto-avaliação organizacional, que visa alcançar a excelência organizacional, de forma a auxiliar as organizações a compreender as lacunas existentes no seu funcionamento, estimulando a identificação de soluções no sentido da melhoria contínua.

4.3 MODELO COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK – CAF

O modelo CAF, conforme figura 4.3, foi construído com base no modelo de excelência EFQM e no modelo SPEYER da Universidade Alemã de Ciências Administrativas, é um modelo mais simples e mais fácil de aplicar, adequado às especificidades dos organismos públicos, funciona como uma ferramenta de auto-avaliação 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.



Figura 4.3: Modelo Common Assessment Framework.

Fonte: CAF (2006).

4.3.1 Origem e evolução do modelo CAF

O modelo CAF – *Common Assessment Framework* (CAF) ficou conhecido em Portugal como Estrutura Comum de Avaliação, é um modelo de auto-avaliação do desempenho organizacional, especificamente desenvolvido para o sector público. A Estrutura Comum de Avaliação resultou da cooperação desenvolvida entre os Ministros da União Europeia responsáveis pela Administração Pública. A CAF foi desenvolvida por um grupo de trabalho de nível europeu (CAF Expert Group), cuja dinâmica e aplicação é coordenada pelo Centro de Recursos CAF no Instituto Europeu da Administração Pública..

A versão piloto foi apresentada em Maio de 2000, em Lisboa, na 1ª Conferência da Qualidade nas Administrações Públicas Europeias, aquando da presidência europeia da União e foi tomado o compromisso por parte dos responsáveis das Administrações Públicas em divulgar e promover a utilização da CAF nos seus países. Foi revista em 2002, na cimeira da Dinamarca, e, em 2006, na 4ª conferência da CAF realizada na Finlândia foi apresentado e aprovado o denominado modelo CAF2006, actualmente em vigor, conforme (SMA, 2000).

Em Portugal, cabe à DGAEP a responsabilidade pela promoção e dinamização do modelo na Administração Pública, que passa pela disponibilização de informação, formação, de que é exemplo o Diploma de Especialização em CAF, e apoio técnico na implementação do modelo, bem como pela promoção da comunidade de utilizadores e divulgação e partilha de boas práticas.

Segundo a base de dados de utilizadores do EIPA encontram-se, em 2010, registadas perto de 1300 aplicações da CAF na Europa. Em Portugal, apesar da sua natureza facultativa (com excepção da Região Autónoma dos Açores, na qual a aplicação da CAF é obrigatória), regista-se uma crescente utilização do modelo em todas as áreas da Administração Pública, embora com particular destaque nas autarquias locais, educação e Secretarias-Gerais.

4.3.2 Objectivos e estrutura do modelo CAF

A CAF baseia-se na premissa de que as organizações atingem resultados excelentes ao nível do desempenho, bem como na perspectiva dos cidadãos/clientes, colaboradores e sociedade “quando têm lideranças que conduzem a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos, pelo que este modelo analisa a organização simultaneamente por diferentes ângulos, promovendo uma análise holística do desempenho da organização” (CAF, 2006, p.7).

A CAF tem quatro objectivos principais:

1. Servir como instrumento de partida que permita aos gestores públicos, que queiram melhorar as suas aptidões gestionárias e estejam interessados em aplicar os princípios da Gestão da Qualidade Total nos seus organismos.
2. Facilitar a realização de uma auto-avaliação simples na organização de forma a ganharem sensibilidade para a utilização destas ferramentas com o objectivo de obter um diagnóstico e um plano de acções de melhoria;
3. Servir de ponte entre os vários modelos e metodologias utilizados na Gestão da Qualidade pelas administrações públicas da UE, através da introdução de alguns indicadores que permitam comparar os resultados produzidos pelos diferentes sistemas;
4. Promover a realização de *benchmarking* entre organizações do sector público.

Para tal, a CAF surge como uma ferramenta de trabalho que se aplica aos níveis globais ou genéricos de uma organização. Proporciona uma estrutura de auto-avaliação, através da qual um grupo *ad hoc* de colaboradores de uma organização procede a uma avaliação crítica dos seus organismos, orientada pelos critérios. Esta estrutura permite conhecer os pontos fortes e críticos da organização, aumentar a mobilização interna para a mudança, aumentar o sentido de responsabilidade dos gestores, conhecer o nível de satisfação dos clientes, identificar aspectos relevantes do desempenho e dos resultados atingidos pela organização, os quais podem servir de base à implementação de programas de melhoria e de desenvolvimento organizacional.

4.3.3 Critérios e subcritérios

A CAF assenta numa estrutura de 9 critérios que correspondem aos aspectos principais de uma organização, considerados em qualquer análise organizacional. Cada um destes critérios, divide-se em subcritérios que identificam as principais questões a considerar aquando da avaliação da organização, e por sua vez, têm associados um conjunto de

exemplos que descrevem e sugerem possíveis áreas de abordagem tendo em vista explorar a forma como a gestão das organizações responde às exigências expostas nos subcritérios.

Os critérios de auto-avaliação da CAF dividem-se em cinco critérios de meios e quatro critérios de resultados. Os primeiros referem-se ao modo como a organização desenvolve as suas actividades chave. Os critérios de resultados, referem-se aos resultados em concreto que correspondem aos aspectos principais do funcionamento e do desempenho da organização. Esquemáticamente representados na tabela 4.2:

Tabela 4.2: CAF Critérios e Subcritérios de Meios e Resultados.

Critérios Meios	Subcritérios
Liderança	Dar uma orientação à organização: desenvolvendo e comunicando a visão, missão e valores; Desenvolver e implementar um sistema de gestão da organização; Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo; Gerir as relações com o nível político e com as outras partes interessadas.
Planeamento e Estratégia	Obter informação relacionada com necessidades presentes e futuras das partes interessadas; Desenvolver, rever e actualizar o planeamento e a estratégia; Implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização.
Pessoas	Planear, gerir e melhorar os recursos humanos em sintonia com o planeamento e estratégia; Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas em articulação com os objectivos e metas organizacionais, individuais e de grupo;
Parcerias e Recursos	Promoção e implementação das relações de parceria; Promoção e implementação das parcerias com cidadãos/clientes; Gestão do conhecimento; Gestão dos recursos financeiros; Gestão da tecnologia; Gestão dos recursos materiais.
Gestão dos Processos e da Mudança	Identifica, concebe, gere e melhora os processos; Desenvolve e fornece produtos e serviços através do envolvimento dos cidadãos/clientes; Planeia e gere a modernização e a inovação.
Resultados orientados para Cidadãos/Clientes	Resultados de avaliações da satisfação dos cidadãos/clientes; Indicadores das medidas orientadas para os cidadãos/clientes.
Resultados relativos Pessoas	Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas; Indicadores de resultados relativos às pessoas.
Impacto na Sociedade	Percepções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais; Indicadores de desempenho social estabelecidos pela organização.
Resultados do Desempenho-Chave	Resultados externos; Resultados internos.

Fonte: Adaptado da DGAEP (2007)

Depois de avaliados, os critérios concedem à organização uma 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.

4.3.4 Sistemas de pontuação

Como o modelo é suportado num processo de auto-avaliação realizado por vários elementos internos e/ou externos da organização, existe uma escala de pontuação para cada indicador que fornece uma pontuação por critério e subcritério, permitindo todos os cruzamentos necessários à fundamentação das medidas a introduzir.

A atribuição de uma pontuação a cada subcritério e critério tem quatro objectivos, de acordo com o manual CAF (2006, p.12).

1. Dar uma indicação sobre a orientação a seguir para as acções de melhoria;
2. Medir o progresso da organização;
3. Identificar boas práticas de acordo com a pontuação elevada obtida nos critérios;
4. Ajudar a encontrar parceiros com quem aprender (*Benchmarking* e *Benchlearning*).

O sistema de pontuação também foi revisto na CAF 2006. Agora é permitido às organizações optarem por um dos dois sistemas, o sistema clássico ou o sistema avançado. Ambos os sistemas de pontuação permitem que a organização se familiarize com o ciclo PDCA, direccionando-as, de forma gradual, para uma abordagem de gestão da qualidade.

O sistema de pontuação clássico da CAF, vai de um mínimo de 0 a um máximo de 5, existindo uma grelha de pontuação para os critérios de meios e outra de critérios de resultados. O sistema de pontuação de meios tem associado aos níveis 1 a 4 o ciclo de Deming, o que tem em vista enfatizar a necessidade de avaliar e agir sobre o avaliado.

Cabe à organização a opção por um ou outro sistema de pontuação. A escolha prende-se principalmente com a experiência e com o tipo de informação que se pretende alcançar com a pontuação. O sistema de pontuação avançado, permite mais informação sobre o posicionamento da organização quanto ao ciclo PDCA (Critérios de Meios), metas e tendências (Critérios de Resultados). Ou seja, permite “localizar” as acções da organização em todas as fases do ciclo PDCA, o que exige uma análise mais detalhada e assim mais investimento por parte da equipa “*input*”, por outro lado fornece mais *output*, mais informação sobre as melhorias a introduzir.

O sistema de pontuação clássico implica uma análise mais simples da realidade, resultando a pontuação de uma análise global dos resultados apurados. Pelo que, está mais adequado às organizações que pela primeira vez vão aplicar a CAF.

Este sistema é mais limitado, ainda que analise as acções através da lógica do PDCA, fá-lo de forma cumulativa, ou seja, a fase anterior tem de estar cumprida para poder ser considerada na análise a fase seguinte, não permitindo, por exemplo, que a organização valorize práticas implementadas se estas não tiverem sido planeadas.

O sistema avançado permite pontuar todas as acções em todas as fases do PDCA, desde a implementação, logo mais próximo da realidade exigindo da equipa uma análise mais pormenorizada.

Para uma melhor compreensão dos sistemas de pontuação, quer do clássico quer do avançado, encontram-se no apêndice D, quatro tabelas representativas dos mapas que servem de suporte aos sistemas de pontuação do modelo CAF.

4.3.5 Passos para aplicação do processo CAF

Um processo de melhoria contínua, segundo o descrito no manual da CAF 2006, pode ser planeado de distintas formas consoante a dimensão da organização, a cultura e a experiência prévia com ferramentas de Gestão da Qualidade Total.

Tendo em conta não só os parâmetros referidos mas também considerando que cada processo de melhoria é único, o manual CAF 2006 apresenta uma sequência de passos que visam constituir linhas de orientação para melhorar as organizações através da CAF, servindo assim de inspiração aos responsáveis pelo processo de auto-avaliação.

10 PASSOS PARA MELHORAR AS ORGANIZAÇÕES COM A CAF

Fase 1 – O início da caminhada CAF

1º Passo: Decidir como organizar e planear a auto-avaliação (AA)

- Assegurar a existência de uma decisão clara por parte da gestão preferencialmente após um processo de consulta às partes interessadas relevantes;
- Designar um líder do projecto;
- Elaborar o planeamento estratégico da AA, incluindo a definição dos objectivos.

2º Passo: Divulgar o projecto de auto-avaliação

- Definir e implementar um plano de comunicação;
- Estimular o envolvimento da organização na AA;
- Comunicar durante as várias fases com todas as partes interessadas.

Fase 2 – O processo de auto-avaliação

3º Passo: Criar uma ou mais equipas de auto-avaliação (EAA)

- Decidir o número de equipas de auto-avaliação;
- Criar EAA que sejam representativas da organização, respeitando critérios;
- Escolher o líder da equipa;
- Decidir se o líder do projecto deve ou não fazer parte da EAA.

4º Passo: Organizar a formação

- Organizar a informação e a formação para os gestores;
- Organizar a informação e a formação para a EAA;
- O líder do projecto fornece à EAA os documentos relevantes da organização;
- Definir as partes interessadas relevantes, os produtos e serviços que são prestados e os processos - chave.

5º Passo: Realizar a auto-avaliação

- Realizar a avaliação individualmente ou em equipa e pontuar;
- Obter o consenso da equipa quanto ao diagnóstico e pontuação.

6º Passo: Elaborar um relatório que descreva os resultados da auto-avaliação

Fase 3 – Plano de melhorias

7º Passo: Elaborar o plano de melhorias

- Programar as acções no tempo de forma realista;
- Integrar o plano de melhorias no planeamento estratégico.

8º Passo: Divulgar o plano de melhorias

9º Passo: Implementar o plano de melhorias

- Definir uma metodologia consistente para monitorar e avaliar as acções de melhoria, com base no ciclo Plan – Do - Check - Act;
- Designar uma pessoa responsável para cada acção;
- Implementar as ferramentas de gestão mais apropriadas de forma permanente.

10º Passo: Planear a auto-avaliação seguinte

- Avaliar as acções de melhoria através de uma nova auto-avaliação.

4.3.6 Estudos de aplicação da CAF

O modelo Common Assessment Framework (CAF) foi criado com o objectivo de introduzir na Administração Pública os princípios da Gestão da Qualidade Total, designadamente, uma cultura de avaliação e melhoria contínua. De forma a melhor se conhecer o modo como a CAF é aplicada em Portugal, foi desenvolvido pela DGAEP, em finais de 2006 e início de 2007, o primeiro estudo sobre a aplicação da CAF em Portugal.

Na tabela 4.3 são apresentados os resultados apurados no estudo.

Tabela 4.3: Resultados do 1º estudo da aplicação da CAF em Portugal

TÓPICOS	RESULTADOS DO ESTUDO
Amplitude de aplicação da CAF no universo da AP	De um total de sessenta organizações, de que a DGAEP teve conhecimento que aplicaram a CAF, trinta e nove dizem respeito à Administração Central, o que corresponde a 65,0% do total das organizações que aplicaram a CAF. Dentro da Administração Central, sobressaem os Institutos Públicos com 28,3%, seguido das Secretarias-Gerais, com 16,7%.
Localização das organizações em estudo	39 das 60 organizações acima referidas situam-se na região de Lisboa e Vale do Tejo (65,0% do total). Oito delas têm serviços em todo o território, com maior ou menor grau de dispersão geográfica.
Abrangência de aplicação da CAF	Do conjunto de 60 serviços e organismos mencionados, foram recebidos 57 questionários, pelo que o estudo incidiu sobre este universo. Do conjunto de organizações em análise 57, 23 aplicaram a CAF em toda a organização, representando 40% do total. Os restantes 34 (60%), respeitam a organizações que optaram por uma aplicação da CAF em parte da organização (adiante referida como sectorial). A principal razão, apontada pelos serviços, para a última opção, tem a ver com a "Necessidade de realizar um projecto-piloto para aprendizagem", mencionada por 52,5% dos serviços
Incremento na aplicação da CAF	No ano de 2004 verificaram-se 33 aplicações da CAF e em 2005 apenas 26. Se tivermos em conta que 18 dos casos, no ano de 2004, se verificaram por determinação ministerial, teremos 15 aplicações da CAF em 2004 e 26 aplicações em 2005, por iniciativa dos serviços.
Repetição da auto-avaliação	A grande maioria das organizações utilizou a CAF uma vez (52 dos casos). A repetição da auto-avaliação, pela segunda vez, verificou-se em 4 serviços, e foi aplicada pela terceira vez em apenas uma organização
Experiência prévia com outros instrumentos da Qualidade	Na maioria dos casos (em 56,1% dos serviços), não existia qualquer experiência prévia com a utilização de outros instrumentos da Qualidade. Nos casos em que este tipo de experiência foi referido, a maior incidência verifica-se em relação à Norma ISO 9000. correspondente a 41.7% dos casos de experiência.
Estrutura de qualidade	A grande maioria das organizações (72%) não possuía uma "Estrutura ou Equipa de Qualidade", antes da aplicação da CAF.
Razões para aplicação da CAF	A necessidade de sensibilizar as/os colaboradoras/es para as questões da Qualidade é mencionada como sendo uma das principais razões que impulsionou a aplicação da CAF (em 32,7%).
Duração do processo	A maior parte dos processos de AA (91.1%), decorreram num período não inferior a 30 dias, incidindo a média no período de 31 a 60 dias.
N.º de elementos das equipas	Verifica-se que, quer se trate de uma aplicação da CAF em toda ou em parte da organização, o número mais comum situa-se no intervalo entre 4 a 7 elementos.
Os grupos profissionais nas equipas	A carreira técnica superior é o grupo profissional mais representado dentro das equipas. Nos casos da aplicação da CAF em toda a organização, 18 das 23 equipas integraram, pelo menos, um técnico superior. No caso da aplicação sectorial, das 33 equipas, esta representação esteve presente em 30 delas. A percentagem de chefias é maior, no caso da aplicação da CAF em toda a organização, do que no que se refere à aplicação sectorial da CAF. (12,6%, para 25,9%).
Os dirigentes nas equipas	Nos casos em que dirigentes integraram as equipas, esta representação, na maioria das vezes, diz respeito à Chefia de Divisão. De uma maneira geral, esta representação não constituiu fonte de conflito, antes pelo contrário, foi vista como uma relação de compromisso relativamente ao processo de AA.
Apoio técnico às equipas	A grande maioria das equipas (87,3%) recebeu apoio técnico na fase de preparação. Este apoio proveio, de consultores internos bem como, do Ministério.

TÓPICOS	RESULTADOS DO ESTUDO
Quantos receberam formação	Dos 51 processos de avaliação em análise neste item (6 não responderam), na quase totalidade dos casos (48), pelo menos uma das pessoas da equipa recebeu formação para aplicação da CAF.
Importância da formação	Quer a equipa tenha beneficiado ou não de formação, a avaliação da importância desta no sucesso do processo, situa-se no grau de importância correspondente à categoria de "imprescindível" (1,4).
Principais obstáculos/dificuldades inerentes ao processo	Identificar, na organização, iniciativas/práticas que se enquadrem nos exemplos apresentados na CAF. Dificuldade em identificar o âmbito dos critérios. Insuficientes conhecimentos sobre a temática da Qualidade Difícil conjugação/conciliação das diferentes perspectivas Dificuldades em encontrar evidências.
Principais benefícios com a aplicação da CAF	A aquisição ou desenvolvimento da consciência de que o conjunto de esforços e a partilha de informação são importantes no envolvimento com a organização. Sistematização e registo das acções realizadas e/ou planeadas. Uma clara identificação dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria. Consciência de que existem necessidades, para as quais as boas práticas, indicadas pela CAF, dão resposta.
Plano de melhorias e sua implementação	Foi elaborado um Plano de Melhorias, na maior parte dos casos (41), de um total de 49 processos de AA, em análise neste item (8 não responderam). A maior incidência das melhorias (76,3%) recaiu sobre "acções e processos". Em 35,1% dos casos não foram implementadas acções de melhoria. As principais razões para tal estão relacionadas com "outras prioridades".
Nova aplicação da CAF	A maioria das organizações respondentes (25) estabeleceu períodos de 2 em 2 anos, para a nova aplicação. No entanto, 50% das organizações ainda não havia considerado as aplicações subsequentes.
O que se deseja mudar no futuro	Melhor preparação da equipa. Melhor selecção dos elementos da equipa; Mais tempo para o processo.
Apoio prestado pela DGAP	Beneficiaram de apoio 32,8% dos serviços. A média da avaliação dos apoios prestados situa-se no nível de 2 (Bom).

Fonte: CAF (2006).

Da análise destes resultados concluiu-se que o modelo CAF é uma ferramenta em evolução na Administração Pública Portuguesa. Ainda há um longo caminho a percorrer, porém o caminho faz-se percorrendo e a Administração Pública está a perceber a importância que a auto-avaliação da organização desempenha no processo de melhoria contínua dos serviços prestados.

Nolasco (2006) efectuou um estudo através do qual pretende salientar que, para além do impacto que a CAF tem nos serviços, há o efeito que a ferramenta de auto-avaliação provoca nas pessoas. Da sua experiência, traça um esboço das reacções das pessoas ao modelo CAF. Salaria a importância do perfil da equipa de auto-avaliação da mesma forma que salienta a manifestação de apoio das lideranças ao longo de todo o percurso.

Apresenta doze sugestões para que o fim da auto-avaliação marque o início de uma fase de implementação de melhorias. Tais sugestões incluem, desde os critérios de formação e selecção dos elementos das equipas de avaliação, aliando formação e personalidade, passando pelos canais abertos de comunicação com a organização, a transparência, o diálogo, o espírito de grupo, a aferição de linguagem comum entre todos os elementos da equipa, o envolvimento de todos os elementos da organização e, por último, a convicção de que é possível “ continuar a acreditar que é possível melhorar os serviços públicos”

5. OPÇÕES METODOLÓGICAS

5.1 METODOLOGIA

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 planejar 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”.

Segundo Jordan e Rodrigues (2002), a metodologia deve fazer parte de qualquer projecto de investigação, uma vez que o seu principal objectivo é o de acautelar, objectivamente, que os resultados obtidos apresentem coerência e significância no referencial teórico e real, de acordo com os limites preestabelecidos. Conforme refere esse autor, existem diversos métodos e técnicas estatísticas que podem ser utilizados em função do tipo de variáveis estudadas, que, por sua vez, derivam do estudo que se pretende efectuar.

No seguimento desta perspectiva e após a abordagem teórica apresentada na primeira parte deste estudo, evidencia-se todo o processo metodológico respeitante à realização desta investigação. Assim, neste capítulo procura-se descrever e fundamentar toda a metodologia em que se baseou esta investigação, nomeadamente quanto ao objecto, o tipo de estudo realizado, quais os sujeitos do estudo, identificação e caracterização do local da organização, qual o instrumento de recolha de dados, a razão da sua escolha para implementação.

Explicita-se, igualmente, a construção do modelo de análise de partida. De acordo com Acevedo e Nohara (2007), a metodologia é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exacta de toda acção desenvolvida no método do trabalho de pesquisa.

5.2 OBJECTIVO DO ESTUDO

Cada vez mais os cidadãos estão conscientes dos seus direitos e detentores de uma consciência crítica, que os tornam mais exigentes relativamente aos serviços prestados pelas organizações. Esta exigência alarga-se aos serviços prestados pela Administração Pública, onde a noção de qualidade nos serviços públicos é já um imperativo, conforme refere Sousa e Monteiro (2005). Assim, de acordo com o disposto no DL n.º 166-A/99, de 13 de Maio, a qualidade é uma filosofia de gestão para todas as organizações que ambicionem ser credíveis ou socialmente úteis, tendo-se convertido num movimento reversível e imparável.

A Administração Pública tem de 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 contínua. A Administração Fiscal não é excepção e aprovou “O Plano Estratégico para a Qualidade no Serviço ao Contribuinte”, no sentido de encontrar o caminho para uma administração mais pró-activa, preventiva, pedagógica e eficiente aumentando a interacção com os colaboradores.

Segundo Santos (1996), os funcionários de uma organização fornecem serviços uns aos outros, assumindo o papel de clientes internos, sendo que o desempenho e a satisfação se difundem internamente a outros funcionários e, conseqüentemente, influenciam a percepção dos clientes externos relativamente à qualidade dos serviços prestados.

De acordo com 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 estas considerações, pretende-se com este estudo caracterizar 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.

Pretende-se também compreender o funcionamento interno dos serviços relativamente ao projecto CAT, confrontando as opiniões dos funcionários face à alteração do conteúdo das tarefas desenvolvidas internamente e certificar se este projecto altera o paradigma do atendimento e moderniza os serviços prestados.

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. Para tal será utilizada a flexibilidade da ferramenta CAF, de modo a elaborar um diagnóstico que identifique os pontos fracos, os pontos fortes e acções de melhoria.

5.3 PROBLEMA

Colocar a organização ao serviço do cliente, inculcando no mesmo a necessidade de exigir mais e melhor dos Serviços Públicos, aumentando a interacção mútua, garantindo níveis elevados de qualidade, eficiência e rapidez no serviço prestado foram os desafios que estiveram na base da implementação do projecto “CAT- Centro de atendimento telefónico na Administração Fiscal.

Neste âmbito e face à importância dada ao projecto, como forma de caminhar no sentido da excelência, importa averiguar junto dos clientes internos dos serviços de finanças estudados:

- O que sabem sobre o conceito de qualidade?
- O que pensam sobre determinados critérios de gestão da qualidade total, tais como: liderança, autonomia, delegação de responsabilidades e trabalho em equipa e que efeito provocam estas variáveis na organização e no desenvolvimento dos projectos implementados no âmbito da qualidade?
- Na sua perspectiva quais as alterações que a implementação do projecto provoca em termos de modernização no atendimento e que reflexo incita na organização interna dos serviços?

Como referem Costa e Torres (1996), para avaliar a qualidade de um serviço, tem de se perceber quais as expectativas do cliente, os recursos envolvidos, a forma como os serviços estão organizados, a padronização do mesmo, o contacto entre a organização fornecedora do serviço e o cliente e qual a percepção do serviço verdadeiramente recebido.

Procedeu-se a uma esquematização gráfica do desenho desta investigação, conforme figura 5.1. Este modelo de análise serviu de base à concepção do questionário e respectiva matriz, de forma a conhecer a perspectiva dos clientes internos face ao impacto que a implementação do Centro de Atendimento Telefónico provocou nos serviços prestados.

5.4 MODELO DE ANÁLISE

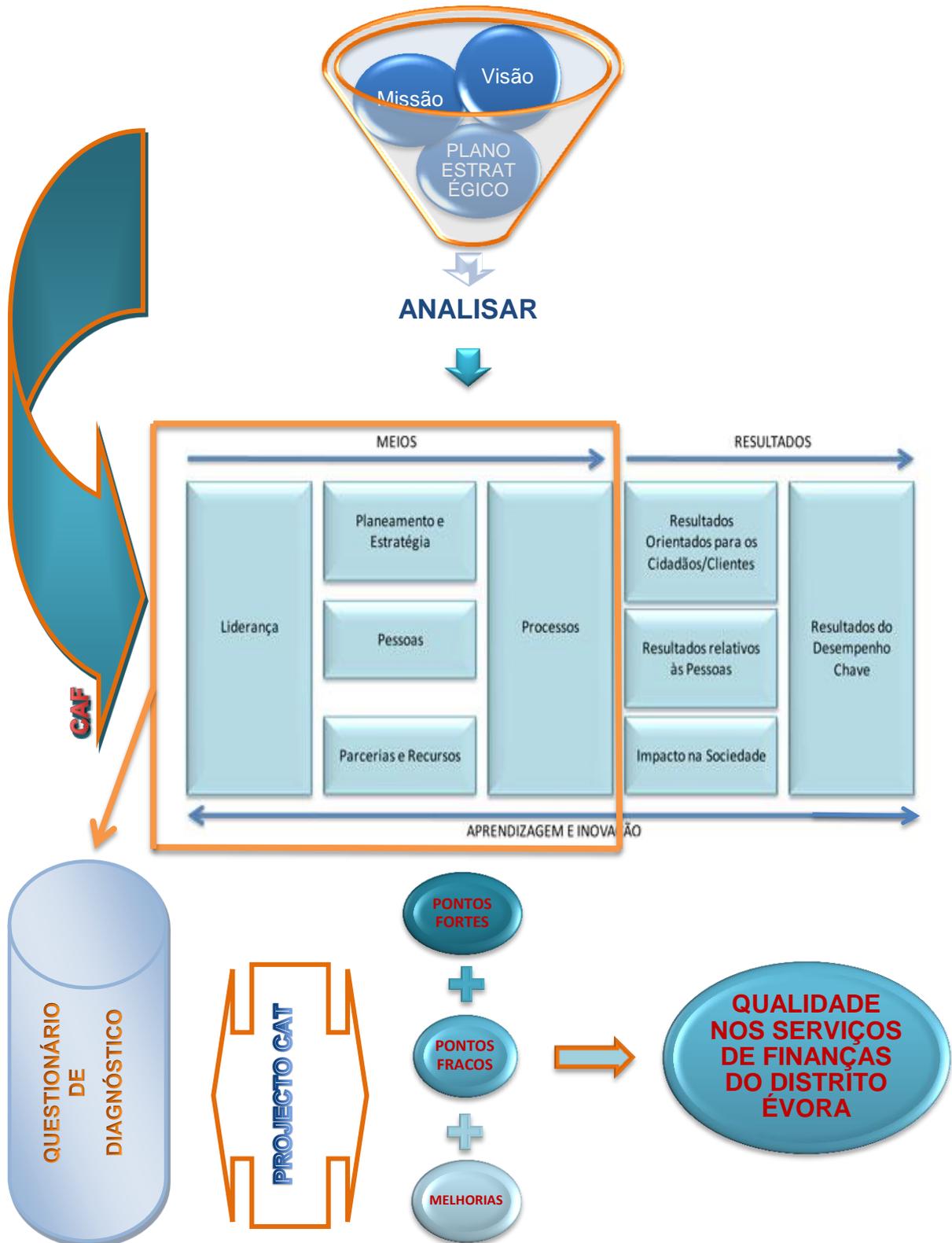


Figura 5.1: Modelo de Análise.

Fonte: Elaboração Própria.

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 referem Kaplan e Norton (2007) 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 a compreender se contribuem para a excelência da qualidade do serviço prestado. Seguindo o modelo de análise, pretende-se, do ponto de vista organizacional, identificar se a implementação do Centro de Atendimento Telefónico nos Serviços de Finanças é tido como um processo de mudança, onde os colaboradores se sentem envolvidos e perceberam esta mudança como benéfica para a modernização dos serviços públicos, ou antes pelo contrário, consideram-na um bloqueio provocando lentidão na execução das tarefas internas.

Pela aplicação dos inquéritos disponibilizados pela CAF, pretende-se conhecer também o que a organização faz e como realiza as suas actividades para obter os resultados desejados, nomeadamente em termos da implementação das medidas tidas como necessárias no plano estratégico, para desenvolver os projectos delineados visando atingir a modernização e a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

5.5 DESCRIÇÃO DO SERVIÇO E DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO

A DGCI é uma organização pública com mais de 150 anos, com uma cultura profissional e tradição organizativa próprias dentro da Administração Pública, que exerce as suas competências através de um modelo estrutural hierarquizado.

A estrutura orgânica da DGCI, assenta fundamentalmente nas disposições constantes do Decreto-Lei n.º 81/2007, de 29 de Março, e da Portaria n.º 348/2007, de 30 de Março, e enquadrada nas orientações definidas pelo Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE). É composta 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, nomeadamente: Alandroal, Arraiolos, Borba, Estremoz, Évora, Montemor-o-Novo, Mora, Mourão, Portel, Redondo, Reguengos de Monsaraz, Vendas - Novas, Viana do Alentejo e Vila Viçosa.

Destes, sete são os serviços de finanças onde está implementado o Centro de Atendimento telefónico: Alandroal, Estremoz, Évora, Montemor-o-Novo, Redondo, Reguengos de Monsaraz e Vila Viçosa.

Para melhor se perceber como os serviços estão organizados, apresenta-se o seguinte organograma, espelhado na figura 5.2.

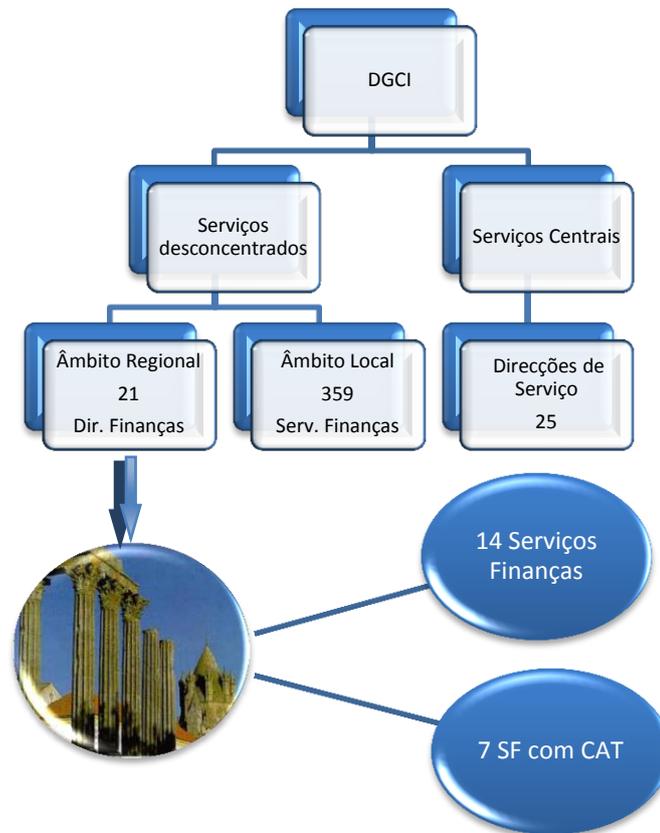


Figura 5.2: Organograma DGCI/DFÉvora.
Fonte: Elaboração Própria.

Identificada a organização pública que serve de base ao estudo torna-se imperativo definir o universo a estudar. Segundo Fortin (2009, p.201), o investigador ao formular o problema e precisar o quadro de referência para servir de base ao estudo, “considera também as fontes de dados ligados a esse mesmo fenómeno, isto é a população sobre a qual realizará o seu estudo, ou seja, escolheu as pessoas ou elementos a incluir como fontes de dados “.

Muitas vezes torna-se impossível englobar na investigação toda a população, motivo pelo qual é necessário definir uma amostra que seja representativa da população a estudar. Importa, por isso, conhecer determinados conceitos gerais que se relacionam com amostragem, como: a população, a amostra, o plano de amostragem, a representatividade e o erro de amostragem. Não é propósito deste trabalho explorar ao

pormenor estes conceitos mas tão só defini-los de forma a compreender a importância que tem neste trabalho.

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.

A amostra, segundo Quivy (2005), é formada por um grupo de sujeitos que fazem parte de uma mesma população e deve ser representativa da população, ou seja, as características da população devem estar presentes na amostra seleccionada. Uma amostra é dita representativa se as suas características se assemelham o mais possível às da população em estudo. Se se ignorar este facto, admite-se que existe sempre um grau de erro, é o que se chama de erro amostral. O plano de amostragem serve para descrever a estratégia a utilizar para seleccionar a amostra e fornece os detalhes sob a forma de proceder relativamente à utilização de um método de amostragem para o estudo.

Para M. Hill (2005) e A. Hill (2005) os métodos para seleccionar uma amostra podem ser classificados de métodos de amostragem causal ou probabilísticos que têm a vantagem de demonstrar a representatividade da amostra, bem como estimar o grau de confiança com o qual as conclusões tiradas da amostra se aplicam ao universo e métodos de amostragem não-causal ou não probabilísticos que são de carácter intuitivo possibilitando um estudo mais rápido e com menores custos. Qualquer um dos métodos surge como solução para reduzir ao mínimo o erro amostral.

Segundo Fortin (2009), o objectivo do estudo fornece indicações sobre a população a estudar e o tamanho da amostra requerida. Num estudo de natureza quantitativa, cujo objectivo é descrever fenómenos ou a descoberta de novos conhecimentos em

determinado domínio, pequenas amostras são suficientes para se obter a informação sobre o fenómeno estudado.

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

Assim, a população, enquanto conjunto de todos os elementos que se pretende estudar, é constituída por cinquenta e oito funcionários distribuídos pelos sete serviços de finanças com CAT no distrito de Évora. Destes, estão afectos ao Centro de Atendimento Telefónico catorze funcionários, conforme discriminado na tabela 5.1.

Tabela 5.1: Distribuição dos Centros de Atendimento Telefónico no distrito de Évora.

Serviços de Finanças	Nº total de funcionários	Nº funcionários afectos CAT
Alandroal	4	2
Estremoz	10	2
Évora	22	2
Montemor-o-Novo	8	2
Redondo	4	2
Reguengos	5	2
Vila Viçosa	5	2
TOTAL	58	14

Fonte: Elaboração própria.

5.6 TIPOLOGIA DO ESTUDO E METODOLOGIA UTILIZADA

No sentido de prosseguir o estudo importa analisar a tipologia a seguir, tendo em atenção o objectivo, é possível classificar esta investigação como um estudo fundamentalmente descritivo e exploratório, uma vez que o intento é conhecer o que pensam os funcionários de um serviço público sobre a implementação de um projecto e sobre a aplicação de alguns parâmetros integrados no modelo de gestão da qualidade total.

Segundo Fortin (2009) o objectivo do estudo deve corresponder a um enunciado declarativo que indica a orientação da investigação, segundo o nível dos conhecimentos estabelecidos no domínio em causa. Assim e de acordo com os níveis definidos pela autora, o presente trabalho enquadra-se no nível I, numa investigação exploratória - descritiva, pois aspira descrever os factos tal como lhe são exibidos e caracterizar um fenómeno, de modo a torná-lo conhecido ao mesmo tempo que pretende explorar mais a informação que verificá-la.

Segundo M. Hill (2005) e A. Hill (2005), um estudo descritivo consiste em descrever simplesmente um fenómeno ou um conceito relativo a uma população, de maneira a estabelecer as características desta população ou de uma amostra.

Pretende-se investigar o fenómeno contemporâneo inserido num contexto da vida real, ou seja, este estudo pretende averiguar se um novo tipo de serviço disponibilizado ao cliente provoca alteração na forma como os serviços de finanças do distrito de Évora estão organizados internamente e, conseqüentemente, se contribui para a modernização dos serviços prestados, as conclusões obtidas são contextuais pois referem-se aos serviços de finanças estudados e não reflectem, necessariamente, todo o universo de organismos nacionais equivalentes.

O método fenomenológico é o método que se seguiu nesta investigação porque não se partiu de nenhuma teoria mas antes da realidade conhecida para fazer uma análise descritiva com base nas experiências partilhadas.

Segundo, Fortin (2009) é através da análise das descrições realizadas pelos indivíduos que o fenómeno se revela, pois, para a fenomenologia, o mundo só se torna real através do nosso contacto com ele; a realidade é subjectiva e depende da leitura que cada um faz. Este método considera que a única fonte de compreensão do verdadeiro significado do fenómeno só poderá ser conseguida através da exploração da experiência descritiva do indivíduo.

Este tipo de estudo tem como vantagens ser realista e capaz de aumentar a compreensão do que é o mundo que nos rodeia, permite conhecer uma realidade do ponto de vista das pessoas que a vivem. Como desvantagens é de destacar que nem sempre apresenta a possibilidade de observar os dados objectivamente, a generalização fica limitada ao número de sujeitos implicados e a sua representatividade não permite o estabelecimento de relações causais.

Segundo Fortin (2009) existem dois modos de abordagem de investigação que possibilitam o desenvolvimento do conhecimento, que se denominam de qualitativa e quantitativa. Estas duas metodologias não são contraditórias mas antes complementares, dependendo da natureza da investigação desenvolvida normalmente usa-se a abordagem qualitativa quando se pretende observar em profundidade as várias componentes de um problema e é comum fazer-se recurso a entrevistas, e a abordagem quantitativa quando se pretende conhecer e medir comportamentos surgindo o questionário como o instrumento mais adequado.

Nesta investigação recorre-se à abordagem quantitativa por consistir num processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis através de análise estatística e também porque se pretende colher os dados junto de uma população a fim de examinar as atitudes, as opiniões e ou o comportamento, por isso optou-se pelo inquérito por questionário, cujo modelo que serviu de base, com algumas adaptações, foi disponibilizado pela Direcção Geral da Administração Pública.

No entanto, porque ciente dos limites que o questionário contém se constituído exclusivamente por questões fechadas, onde se apresenta ao inquirido uma lista preestabelecida de respostas possíveis dentro das quais lhe é pedido que indique a que

melhor corresponde à que deseja dar, optou-se por integrar questões abertas para permitir ao inquirido a explanação da sua opinião, e estas requerem uma abordagem qualitativa que é a que melhor se concilia com o reconhecimento de situações particulares.

Face à técnica de investigação utilizada (questionário) o presente estudo recorre à estatística descritiva como forma de interpretar os resultados e retirar conclusões.

“Uma estatística descritiva descreve, de forma sumária alguma característica de uma ou mais variáveis fornecidas por uma amostra de dados.” M. Hill (2005, p.192) e A. Hill (2005, p.192) e “serve também para caracterizar as relações entre variáveis através da criação de instrumentos adequados: quadros, gráficos e indicadores numéricos”. (Fortin, 2009, p.277).

5.6.1 Dados Secundários

A pesquisa bibliográfica, ou fontes secundárias, de acordo com a definição de Lakatos e Marconi (2005, p.185), “tem como finalidade colocar o pesquisador em contacto directo com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”.

A primeira fase desta investigação consistiu na pesquisa e recolha de elementos sobre a temática proposta para análise, de modo a permitir aprofundar e ajustar os objectivos inicialmente propostos, adquirindo conhecimento sobre o método de investigação.

As técnicas utilizadas consistiram na pesquisa bibliográfica da principal literatura que abordava o assunto, nomeadamente através da consulta de livros, revistas da especialidade, incluindo estudos e artigos científicos, documentação produzida pelos próprios serviços, de forma a obter uma visão dos temas mais recentes sob investigação.

Para Acevedo e Nohara (2007, p.48), “o levantamento bibliográfico consiste na busca de estudos anteriores que já foram produzidos por outros cientistas e que geralmente são

publicados em livros ou artigos científicos”. Esta fase revelou-se de extrema importância para o sucesso da investigação, permitindo efectuar o desenho mental do trabalho de pesquisa, delineando a linha condutora que possibilitou ir do enquadramento do tema à aplicação do questionário.

5.6.2 Dados Primários

Porque os dados primários são aqueles que se obtêm directamente da realidade, nesta fase da investigação procedeu-se à recolha sistemática de informação através da observação e da utilização de inquéritos por questionário, efectuados junto dos funcionários dos Serviços de Finanças onde está implementado o Centro de Atendimento Telefónico (CAT).

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

No método da comunicação é colocado um conjunto de questões a um indivíduo através da aplicação de um questionário. Este método foi o usado por se considerar ser um método rápido, eficaz e versátil, implicando custos considerados baixos e permitindo a obtenção de uma boa percentagem de respostas, ainda que estas dependam da boa vontade e sinceridade dos inquiridos.

Dada a necessidade de testar o questionário e na tentativa de ultrapassar eventuais dificuldades que surgissem, quer na percepção das questões, quer no tratamento da informação e análise do conteúdo, realizou-se o pré-teste, reduzindo, assim, os riscos de distorções inerentes à sua utilização. Por último, proceder-se-á à operação da recolha de dados.

5.6.3 Selecção do Instrumento de Observação.

Existem vários métodos de recolha de informação, o inquérito por questionário é um deles. Não é, na opinião de Quivy (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.

Convém ter presente a ideia referida por M. Hill (2005) e A. Hill (2005) é fácil elaborar um questionário mas não é fácil elaborar um bom questionário. A qualidade é um elemento determinante.

Na elaboração do questionário há que ter em consideração os requisitos gerais de qualidade, tais como: a relevância, o interesse, a forma de apresentação, a eliminação do enviesamento e assegurar o anonimato.

A construção do inquérito procurará garantir estas características através do uso de questões fechadas e abertas. A redacção das questões é uma outra tarefa que se considera difícil, onde a linguagem utilizada deve ser clara, simples e adequada, sem ambiguidade, evitando, por um lado, orientar as respostas, propor alternativas implícitas ou generalizações e, por outro, facultar informação que contribua para a obtenção da informação pretendida sem esquecer a fidelidade e a validade das perguntas, com o fim último de responder aos objectivos a que este se propôs. A elaboração de uma matriz considerando estes aspectos, adicionando as fontes que estão na base da elaboração das questões torna-se numa mais-valia para o investigador.

Para além destes aspectos relacionados com o conteúdo, a impressão e o *layout* do questionário são de extrema importância para o sucesso da investigação, podem mesmo condicionar um efeito positivo ou negativo nos resultados, influenciando os respondentes. Ou seja, o tipo de papel, letra, espaçamento entre questões, agradabilidade quanto à apresentação pode constituir factores decisivos na obtenção de um maior número de respostas impressionando de forma positiva ou negativa os respondentes. Tudo requer um especial cuidado.

Para Quivy (2005), o inquérito por questionários possui as seguintes vantagens:

- Economizar tempo e obter um grande número de dados;
- Atingir um maior número de indivíduos simultaneamente;
- Obter respostas mais rápidas e mais precisas;
- Obter maior segurança, pelo facto de as respostas não serem identificadas e simultaneamente garantir o anonimato;
- Obter menor risco de distorção, dado que não se verifica influência do pesquisador;
- Responder com mais tempo e em hora mais favorável.

Porém, segundo o mesmo autor, este instrumento de pesquisa, também possui desvantagens:

- Impossibilita o auxílio ao inquirido na compreensão das questões, o que conduz, por vezes a não responder a algumas perguntas, mesmo tendo sido feito o pré-teste.
- Devolução tardia que implica com a calendarização preconizada inicialmente;

5.6.4 Questionário

Neste âmbito e tendo em atenção as teorias relativas à construção do instrumento de pesquisa, a metodologia adoptada na implementação do questionário foi a que se passa a desenvolver:

Nos dias anteriores à realização do questionário, houve a preocupação e oportunidade de falar com os chefes dos serviços de finanças envolvidos, solicitando-se a sua colaboração no preenchimento do questionário assim como de todos os funcionários que exercem funções nos respectivos serviços. Foram expostas as razões e objectivos do mesmo. O questionário foi efectuado no *Google Doc* e remetido para o correio electrónico institucional de cada funcionário de modo a 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 foi alertado o facto da necessidade de não haver troca de impressões entre os respondentes, pretendendo-se evitar o enviesamento do questionário, na medida em que as respostas poderiam não ter a desejável espontaneidade e sinceridade.

Com base no referido anteriormente, construiu-se o inquérito intitulado “questionário diagnóstico para colaboradores” que é composto por uma nota introdutória onde é feito o enquadramento do trabalho pretendendo-se 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 está dividido em três partes. A primeira composta por duas perguntas, uma fechada e outra aberta que permitem compreender o que o funcionário pensa sobre qualidade do serviço prestado. A segunda parte, composta por 50 questões sendo que quarenta e duas são fechadas e oito abertas, visam alcançar a opinião dos funcionários acerca da influência que os critérios de meios do modelo CAF, nomeadamente a liderança, o planeamento e estratégia, a gestão de pessoas, as parcerias e recursos e os processos, incidindo sobre os subcritérios que se julgaram mais importantes para o estudo, tem na organização de modo a compreender o quão envolvidos estão nas

políticas da mesma ou de como estas são transmitidas, recepcionadas e integradas no seu trabalho. A terceira parte, composta por dez perguntas, coloca questões que visam caracterizar a população, arrolando questões relacionadas com o sexo, idade, habilitações académicas, categoria profissional bem como caracterização da organização listando questões sobre a afectação ao projecto, ocupação de cargo de dirigente, dimensão do serviço, com vista a perceber se existem diferenças nas respostas dadas em função das variáveis apresentadas nesta parte do questionário.

As questões que predominam são essencialmente fechadas porém a título de enriquecimento do questionário foram introduzidas questões abertas com o intuito de dar oportunidade aos inquiridos de se expressarem livremente sobre determinado assunto 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”. Ainda segundo a mesma autora (2009, p.258), “as questões abertas 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 (respostas “Sim” e “Não”), de escolha múltipla (várias opções para um só item) e questões em que as respostas podem provir de uma escala.

Atendendo à natureza das variáveis e o modo como são medidas, resultam diferentes escalas de medida. Assim, neste questionário foi aplicada a escala nominal (por exemplo: Não/Sim), bem como a escala de tipo *Likert* (1- discordo completamente/ 2- discordo/ 3- concordo/ 4- concordo completamente), por serem as mais adequadas ao estudo.

Segundo, M. Hill (2005, p. 131) e A. Hill (2005, p. 131) “é muito importante evitar incluir a resposta «Não sei» no meio de uma escala de quantidade, frequência ou avaliação” no

entanto, julgou-se oportuno incluir a resposta “Não sei/não respondo” em algumas questões porque a resposta exige um conhecimento específico sobre o tema questionado.

O inquérito está assente numa matriz, que pretende ser um guia que direcciona o questionário para os objectivos a atingir, conforme apresentado na tabela 5.2.

5.6.5 Matriz do questionário

Tabela 5.2: Matriz do questionário

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	QUESTÕES	OBJECTIVOS
Qualidade	Conceito	<p>Definição de qualidade</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Das seguintes definições de qualidade, qual escolheria? ✓ Indique a sua própria definição de Qualidade. 	<p>Certificar se os colaboradores dominam o conceito de qualidade, de modo a verificar se o nível de conhecimento sobre o conceito influencia a opinião dos respondentes às diversas questões colocadas.</p>
Liderança – CRITÉRIO 1	Missão /Visão/Valores (Subcritério 1.1)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Considera conhecer a Missão da DGCI? ✓ Refira o que é para si Missão ✓ Considera conhecer a Visão da DGCI? ✓ Refira o que é para si Visão ✓ Considera conhecer os valores da DGCI? ✓ Identifique os valores presentes na organização? ✓ Considera que contribuiu para a construção e manutenção da missão, visão e valores da DGCI? ✓ Identifique a forma como deu o seu contributo. 	<p>Indagar o conhecimento dos colaboradores quanto à missão, visão e valores da organização, de modo a verificar como a organização promove uma comunicação eficaz destes itens.</p>

		QUESTÕES	OBJECTIVOS
Planeamento e Estratégia CRITÉRIO 2	Liderança como modelo (Subcritério 1.3)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indique a sua opinião sobre a Liderança da Unidade Orgânica a que pertence, relativamente às suas acções: <ul style="list-style-type: none"> ○ Demonstra empenho no processo de mudança ○ Aceita críticas construtivas ○ Aceita sugestões de melhoria ○ Actua de acordo com os objectivos definidos ○ Delega competências e responsabilidades ○ Estimula a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-activas ○ Encoraja a confiança mútua e o respeito ○ Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança ○ Promove acções de formação ○ Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas ○ Partilha informação relevante 	Evidenciar qual a avaliação que os colaboradores fazem da liderança de modo a aferir o que esta faz para inovar, motivar e apoiar os seus colaboradores.
	Necessidades Presentes e Futuras (Subcritério 2.1)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alguma vez a organização contactou consigo com a finalidade de identificar as suas necessidades e expectativas? ✓ Se sim indique de que forma essa necessidade/expectativa chegou a ser satisfeita? 	Conhecer se a organização obtém informação referente às necessidades e expectativas presentes e futuras dos colaboradores.
	Desenvolver, Rever e Actualizar (Subcritério 2.2)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participou no processo de elaboração do Plano Estratégico para a Qualidade na DGCI. Se sim de que forma participou? ✓ O projecto CAT está incluído no Plano Estratégico. Considera que a sua implementação alterou a organização interna dos serviços a que pertence? ✓ Considera que lhe foi disponibilizada informação necessária à adaptação de novas formas de trabalho, nomeadamente ao nível das novas tecnologias? 	Evidenciar o que a organização faz para desenvolver, rever e actualizar o planeamento e a estratégia, considerando as necessidades dos colaboradores e os recursos disponíveis e tendo em conta se o projecto CAT provoca alterações concretas na forma como os serviços estão organizados internamente.

		QUESTÕES	OBJECTIVOS
	Avaliar Estratégias (Subcritério 2.3)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Considera conhecer o Projecto CAT como projecto-piloto no âmbito do planeamento e estratégia da DGCI? ✓ Se sim, como chegou ao seu conhecimento 	Averiguar de que forma o colaborador está envolvido com a organização, nomeadamente, identificar o que a mesma faz para implementar o planeamento e estratégia.
	Planear, Implementar, rever a Modernização e Inovação (Subcritério 2.4)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ Considera que o Projecto CAT proporciona uma nova política de gestão do atendimento, aberta à inovação, transfere o contribuinte 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 e contribui para a modernização dos serviços prestados e afecta o desempenho global dos serviços? 	Caracterizar o projecto CAT e identificar como a organização desenvolve uma cultura aberta à inovação, e como planeia e implementa a modernização dos serviços.

		QUESTÕES	OBJECTIVOS
Pessoas CRITÉRIO 3	Competências face às metas e objectivos (Subcritério 3.2)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Considera conhecer o plano de formação da DGCI (sim/não). Se sim como teve conhecimento desse plano. ✓ A DGCI disponibiliza formação, em que tipo de acções de formação já participou? 	Evidenciar o que a organização faz para identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando com os objectivos individuais e organizacionais
	Delegação de responsabilidades (Subcritério 3.3)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existem mecanismos de consulta e diálogo onde possa expressar a sua opinião acerca do projecto CAT. Se sim indique quais. ✓ Considera que tem autonomia necessária para desempenhar as suas funções? ✓ O seu superior hierárquico delegou em si responsabilidades para a execução de tarefas? ✓ Já alguma vez teve oportunidade de avaliar o seu superior hierárquico? ✓ Considera que existem os mecanismos indicados na sua Unidade Orgânica: <ul style="list-style-type: none"> ○ Cultura de diálogo ○ Mobilidade interna ○ Formação para actualização de competências necessárias ao desenvolvimento dos projectos ○ Consenso entre os gestores/colaboradores sobre os objectivos a atingir ○ Núcleo de qualidade/grupos de trabalho para a melhoria dos serviços prestados 	<p>Conhecer o que a organização faz para envolver os colaboradores através do diálogo e da delegação de responsabilidades.</p> <p>Saber se esses mecanismos estimulam a alteração na forma de gestão dos serviços e consequentemente provoca uma melhoria dos serviços prestados.</p>

		QUESTÕES	OBJECTIVOS
Parcerias e Recursos CRITÉRIO 4	Recursos Tecnológicos (Subcritério 4.5)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Considera que tem à sua disposição os meios tecnológicos necessários para o bom desenvolvimento das suas tarefas, no CAT? ✓ Considera que o CAT, enquanto nova tecnologia lhe permite gerir tarefas e conhecimentos com vista à interacção dos serviços com os contribuintes? 	Verificar o que a Organização faz para gerir os recursos tecnológicos e motivam a interacção dos colaboradores entre si e com os contribuintes, alterando o paradigma no modelo de atendimento.
	Recursos Materiais (Subcritério 4.6)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 	Apurar o que é feito pela organização no âmbito da gestão dos recursos materiais, tendo em conta as necessidades e expectativas dos clientes.
Processos CRITÉRIO 5	Modernização e Inovação (Subcritério 5.3)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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) ✓ 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"> ○ Partilha a ideia ○ Divulga a ideia. 	Verificar o que a organização faz para promover o envolvimento dos colaboradores na inovação dos processos e modernização dos serviços.
Sugestões		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Por favor, use este espaço para manifestar a sua opinião relativamente ao projecto CAT, implementado no âmbito da melhoria da qualidade dos serviços prestados? 	Obter comentários e sugestões dos colaboradores, e se exequíveis evidenciá-las no estudo.

		QUESTÕES	OBJECTIVOS
Caracterização do Respondente	Caracterização Pessoal e Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Género • Idade • Habilitações literárias • Categoria profissional • Cargo de dirigente • Afectação ao CAT 	Caracterizar os respondentes relativamente ao género, idade, habilitações literárias, categoria profissional, cargo exercido, afectação ao projecto de modo a verificar se estas características influenciam a opinião dos respondentes às diversas questões.
Caracterização da Organização	Dimensão	<ul style="list-style-type: none"> • Número de colaboradores na UO • Número de colaboradores no CAT • Tempo de implementação do CAT na UO 	Caracterizar a organização no que se refere ao número de colaboradores e tempo de implementação do CAT de modo a verificar se estas vertentes influenciam a opinião dos respondentes às diversas questões.

Fonte: Elaboração Própria.

5.6.6 Pré teste

Após a elaboração, os inquéritos foram validados com a aplicação do pré-teste, de forma a detectar potenciais erros, dificuldades de interpretação ou outros aspectos considerados importantes que pudessem influenciar involuntariamente a compreensão das questões, a fim de proporcionar maior eficácia e validade ao questionário definitivo, conforme recomendado por Lakatos e Marconi (2005). Também Ghiglione e Matalon (2001, p.155) recomendaram a elaboração de um pré-teste como forma de “garantir que o questionário seja de facto aplicável e que responda efectivamente aos problemas colocados pelo investigador”.

Seguindo estas recomendações, com vista a eliminar potenciais problemas e a perceber se as perguntas fazem sentido, se são compreendidas, se atingem o objectivo pretendido, se a codificação e categorização estão bem formuladas, se a sequência é lógica, se a duração é adequada, se o número de questões não é exagerado e se as instruções são suficientes, foi elaborado o pré-teste e aplicado a oito funcionários, um de cada serviço de finanças com CAT e um do CAT Regional implementado na Direcção de Finanças de Évora, escolhidos aleatoriamente, representando 14% da população. Estes funcionários não fazem parte da população que respondeu aos questionários.

Os questionários para realização do pré-teste foram distribuídos no mês de Março de 2011 e da sua aplicação resultou a necessidade de alterar a redacção de duas questões e eliminar outra porque se encontrava repetida.

6. RESULTADOS

Neste capítulo, procede-se à análise estatística dos resultados dos quarenta e quatro questionários realizados, aos colaboradores que exercem funções nos Serviços de finanças onde está implementado o Centro de Atendimento Telefónico, no distrito de Évora. A análise estatística dos questionários foi efectuada através do SPSS (*Statistical Package the Social Sciences*).

6.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS.

Com base no questionário elaborado em Março de 2011, efectuou-se uma análise dos resultados obtidos e retiraram-se as conclusões que se sintetizam na tabela 6.49 intitulada -Resultados obtidos e conclusões. Procedeu-se à análise descritiva de cada variável e ao cruzamento daquelas que se ajuíza pertinente para responder às perguntas de partida.

6.1.1 Estatística descritiva referente à caracterização do perfil dos respondentes.

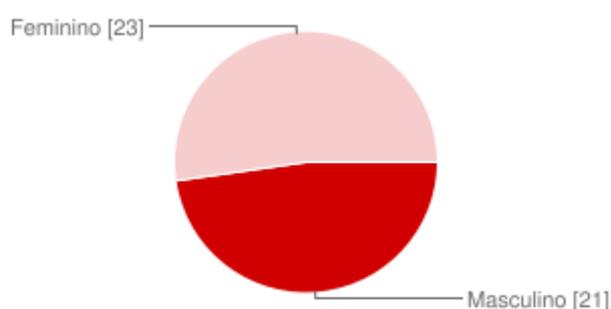
Neste ponto são apresentados os resultados obtidos considerados relevantes e respectivas conclusões.

O grupo de questões inseridas neste item, procurou agrupar os respondentes caracterizando-os de acordo com o sexo, a idade, nível de habilitações académicas e experiência profissional.

- **GÉNERO.**

Relativamente ao género dos respondentes verifica-se a existência de uma pequena assimetria, denotando-se um ligeiro predomínio do sexo feminino (n=23) face ao sexo masculino (n=21). O gráfico 6.1 refere-se à distribuição dos 44 respondentes relativamente ao género e a tabela 6.1 confirma que em termos de percentagem o sexo feminino predomina (52,3%) face ao masculino (47,7%).

Gráfico 6.1: Género dos Respondentes.



Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 6.1: Estatística descritiva do factor género.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Feminino	23	52,3	52,3	52,3
Masculino	21	47,7	47,7	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

- **NÍVEL ETÁRIO.**

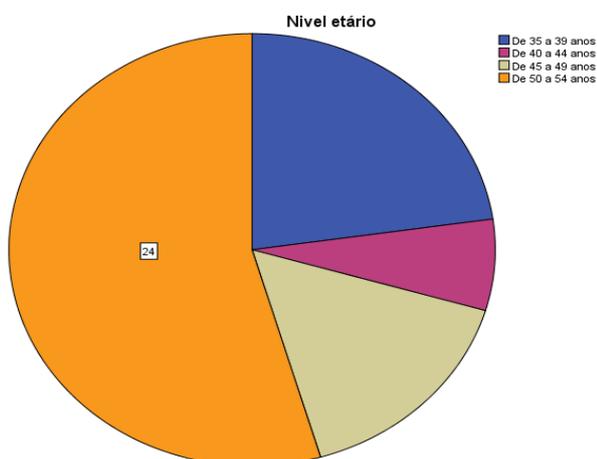
A distribuição dos respondentes por intervalos de idades revela que o grupo com maior representatividade concentra-se na faixa etária dos 50 a 54 anos (54,5%), seguida do grupo compreendido entre os 35 a 39 anos (22,7%) e do grupo dos 45 a 49 anos (15,9%), o grupo com menor expressão em termos percentuais pertence aos

colaboradores com 40 a 44 anos (apenas 6,8%). A média de idades dos respondentes é de 46,8 anos, sendo a idade mínima de 35 e a idade máxima de 54 anos.

Face aos resultados obtidos referentes à faixa etária dos respondentes, conclui-se que a média obtida é consideravelmente elevada, demonstrando que os colaboradores inquiridos afectos aos serviços onde está implementado o CAT possuirão conhecimentos necessários ao desenvolvimento das suas funções.

Estes resultados podem ser observados nas tabelas 6.2 e 6.3, os quais suportam a construção do gráfico 6.2.

Gráfico 6.2: Frequências absolutas por escalão de idades.



Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 6.2: Estatística descritiva do nível etário.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De 35 a 39 anos	10	22,2	22,7	22,7
	De 40 a 44 anos	3	6,7	6,8	29,5
	De 45 a 49 anos	7	15,6	15,9	45,5
	De 50 a 54 anos	24	53,3	54,5	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 6.3: Estatística descritiva da média de idades.

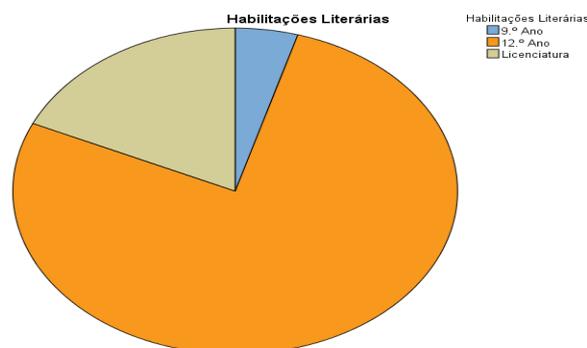
		Idade	Nível etário
N	Valid	44	44
	Missing	1	1
Mean		46,86	7,02
Median		50,00	8,00
Mode		51	8
Minimum		35	5
Maximum		54	8
Sum		2062	309

Fonte: Elaboração Própria.

- **HABILITAÇÕES LITERÁRIAS.**

No que se refere ao nível de instrução, de acordo com o gráfico 6.3 complementado com a tabela 6.4, conclui-se que, a grande maioria (77,3%) dos respondentes declara possuir o 12º ano de escolaridade, 18,2% refere que possui como grau académico a licenciatura e apenas 4,5% diz ter o 9º ano de escolaridade. A tabela 6.5, mostra o resultado do cruzamento de dados, permitindo concluir que a maioria dos elementos afectos ao CAT possui o 12º ano de escolaridade, facto este que pode ser explicado com o nível de conhecimentos necessário para proceder ao desenvolvimento de tarefas inerentes à função.

Gráfico 6.3: Frequências absolutas do item “habilitações literárias”.



Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 6.4 : Frequências Relativas - Habilitações Literárias.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	9.º Ano	2	4,4	4,5	4,5
	12.º Ano	34	75,6	77,3	81,8
	Licenciatura	8	17,8	18,2	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 6.5: Afecção ao CAT* Habilitações literárias Crosstabulation.

		Habilitações Literárias			Total
		9.º Ano	12.º Ano	Licenciatura	
Encontra-se afecto ao CAT?	Não	1	24	7	32
	Sim	1	10	1	12
Total		2	34	8	44

Fonte: Elaboração Própria.

- **CATEGORIA PROFISSIONAL.**

Relativamente à categoria profissional, de acordo com a tabela 6.6, a maioria (59,1%) dos respondentes afirma pertencer à categoria de Técnico de Administração Tributária Adjunto, 38,6% pertence à categoria de Técnico de Administração Tributária, e 2,3% pertence à categoria de Inspector Tributário. Cruzando estes resultados, com a afecção ao CAT conclui-se pela leitura da tabela 6.7 que nove dos doze colaboradores afectos pertencem à categoria de Técnicos de Administração Tributária Adjuntos, ou seja, são colaboradores, que de acordo com o seu conteúdo funcional, desempenham funções consultivas e de estudo, necessárias e imprescindíveis para o desenvolvimento do projecto.

Tabela 6.6: Frequências absolutas e relativas - Categoria Profissional.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Técnico Administração Tributária Adjunto	26	57,8	59,1	59,1
	Técnico de Administração Tributária	17	37,8	38,6	97,7
	Inspector Tributário	1	2,2	2,3	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 6.7: Afecção ao CAT/* Categoria Profissional Crosstabulation.

		Categoria Profissional			Total
		Técnico Administração Tributária Adjunto	Técnico de Administração Tributária	Inspector Tributário	
Encontra-se afecto ao CAT	Não	17	14	1	32
	Sim	9	3	0	12
Total		26	17	1	44

Fonte: Elaboração Própria.

- **CARGO DE DIRIGENTE.**

No que concerne ao cargo exercido pelos respondentes, constata-se que a grande maioria (88,6%) não ocupa este cargo. No entanto se considerarmos que os serviços em estudo são sete (Alandroal, Estremoz, Évora, Montemor-o-Novo, Redondo, Reguengos de Monsaraz e Vila Viçosa) e que cada um possui um dirigente, então os 5 inquiridos que exercem o cargo representam a maioria desta variável, conforme tabela 6.8.

Tabela 6.8: Ocupa cargo de dirigente.

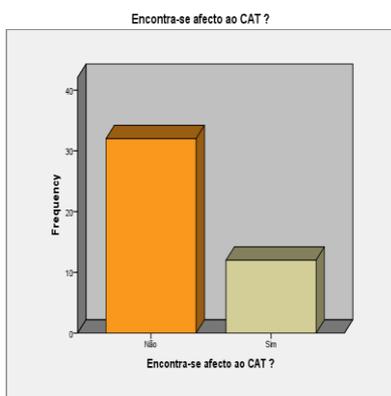
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	39	86,7	88,6	88,6
	Sim	5	11,1	11,4	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

6.1.2 Estatística descritiva relativa à caracterização do CAT em termos de afectação de número de colaboradores e tempo de implementação nos serviços.

Da leitura dos dados extraídos da tabela 6.9 representada graficamente, conclui-se que 12 colaboradores estão afectos ao CAT. Conforme referido anteriormente o Centro de Atendimento Telefónico está implementado em sete serviços de finanças e cada pólo tem afecto 2 elementos o que perfaz 14 colaboradores, logo os respondentes que dizem estar afectos perfazem a grande maioria.

Tabela 6.9: Encontra-se afecto ao CAT?

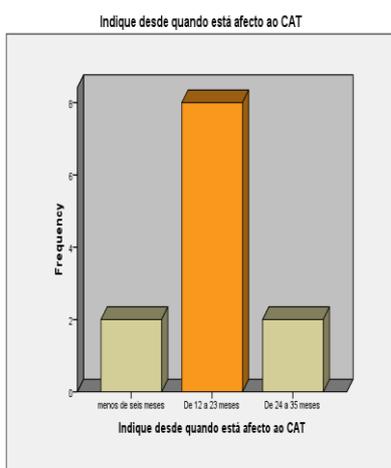


		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	32	71,1	72,7	72,7
	Sim	12	26,7	27,3	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

A tabela 6.10 e respectivo gráfico mostra que a grande maioria dos 12 respondentes está afecto ao CAT há mais de 12 e menos de 23 meses, sendo que o CAT está implementado nos serviços maioritariamente também há mais de 12 e menos de 23 meses, conforme tabela 6.11. Destes resultados ressalta que os 12 respondentes afectos ao projecto, a maioria, se encontra ligada ao mesmo desde a sua implementação pelo que estão envolvidos o que confere credibilidade à opinião emitida.

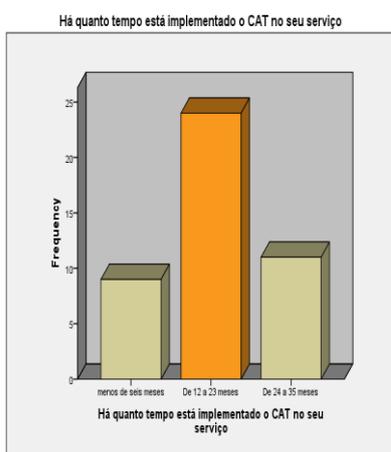
Tabela 6.10: Indique desde quando está afecto ao CAT.



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	menos de seis meses	2	4,4	16,7	16,7
	De 12 a 23 meses	8	17,8	66,7	83,3
	De 24 a 35 meses	2	4,4	16,7	100,0
	Total	12	26,7	100,0	
Missing	System	33	73,3		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 6.11: Há quanto tempo está implementado o CAT no seu serviço?



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	menos de seis meses	9	20,0	20,5	20,5
	De 12 a 23 meses	24	53,3	54,5	75,0
	De 24 a 35 meses	11	24,4	25,0	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

EM SÍNTESE:

Quanto à caracterização pessoal dos respondentes os resultados obtidos permitem referir que se trata de inquiridos adultos cuja maioria (54,5%) corresponde à faixa etária de 50 a 54 anos. A média de idade é de 47 anos. São indivíduos na sua maioria do sexo feminino (52,3%) embora se possa considerar que existe uma distribuição equilibrada uma vez que o sexo masculino está representado em 47,7%. Em termos de habilitações literárias, a grande maioria dos respondentes (77,3%) possui o 12º ano de escolaridade.

Relativamente à caracterização profissional, verifica-se que a maioria dos respondentes (59,1%) pertence à categoria de Técnico Administração Tributária Adjunto, o que face à carreira técnica lhe confere experiência profissional. Tendo em consideração que o projecto CAT está implementado em sete Serviços de Finanças, cada um dos serviços possui um dirigente (7) e cada pólo é constituído por dois colaboradores (14), conclui-se que os inquiridos que dizem ocupar cargo de dirigente (5), representam a maioria. Os colaboradores dizem estar afectos aos CAT (12) também representam a maioria dos respondentes.

Do cruzamento das variáveis, conclui-se que os colaboradores afectos ao CAT, não foge à regra, ou seja, a maioria (10) possui o 12º ano e a categoria de Técnico Administração Tributária Adjunto. Relativamente à implementação do CAT, a maioria (54,5%) refere que o projecto está nos serviços há mais de 12 e menos de 23 meses e a grande maioria dos inquiridos (66,7%) afectos ao projecto está ligado ao mesmo também há mais de 12 e menos de 23 meses, o que permite demonstrar com confiança o conhecimento que cada um tem do projecto.

Após a caracterização do respondente, serão apresentados os resultados considerados mais relevantes e respectivas conclusões, a partir dos dados recolhidos na aplicação do questionário realizado em Março de 2011.

6.1.3 Estatística descritiva referente ao diagnóstico sobre o conceito de qualidade.

Pretendia-se saber qual o conceito de qualidade dos inquiridos para se perceber grau de conhecimento dos mesmos sobre esta matéria. Foi, por isso, aos respondentes que de acordo com várias perspectivas apresentadas que espelhavam uma síntese das definições de qualidade, escolhessem aquela que mais se aproximava da sua visão de qualidade. De entre as três hipóteses, a primeira citada por Feigenbaum (1949) a segunda pela Associação Portuguesa para a qualidade, e a última por Deming (1992), os inquiridos apontaram maioritariamente (63,6%) para a Qualidade como um processo de melhoria contínua que conduz a resultados que promovem a satisfação dos consumidores. Face a esta definição conclui-se que a abordagem à definição de qualidade é coincidente com a perspectiva defendida por Deming, conforme espelhado na tabela 6.12.

Tabela 6.12: Das seguintes definições de Qualidade qual escolheria?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	É uma forma de gestão e deve incorporar a participação de todos e ser orientada para os clientes	10	22,2	22,7	22,7
	É a totalidade das características de um serviço que determinam a sua aptidão para satisfazer uma necessidade	6	13,3	13,6	36,4
	É um processo de melhoria contínua que conduz a resultados que promovem satisfação nos consumidores	28	62,2	63,6	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Através de uma pergunta aberta foi solicitado que numa só frase apresentassem uma definição de qualidade. A maioria não respondeu (23), dez repetiram a escolha efectuada na pergunta anterior e onze definiram qualidade como um processo de melhoria contínua que visa ir ao encontro da satisfação das partes interessadas. Conclui-se que conhecem o conceito, percebem-no mas existe dificuldade na construção da sua própria opinião.

6.1.4 Estatística descritiva referente ao diagnóstico sobre a liderança.

Dada a importância que os dirigentes dos organismos têm na implementação e desenvolvimento das medidas tendentes a gerar serviços de qualidade, considerou-se relevante indagar como os inquiridos avaliam o comportamento da liderança, nomeadamente na forma como orientam a organização, desenvolvem a missão, a visão e os valores necessários ao sucesso bem como motivam e apoiam os colaboradores actuando como modelo de conduta contribuindo assim para a melhoria do desempenho global.

- **LIDERANÇA – Subcritério 1.1.**

No que diz respeito ao conhecimento da missão, visão e valores da Direcção Geral dos Impostos, a grande maioria admite conhecer estes conceitos. Esta conclusão baseia-se nos resultados estatísticos expressos nas tabelas 6.13, 6.14 e 6.15, nomeadamente: A grande maioria (97.7%) Considera conhecer a Missão da DGCI, 93.2% Considera conhecer a Visão da DGCI. 93.2% Considera conhecer os valores da DGCI.

Tabela 6.13: Considera conhecer a missão da DGCI?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	1	2,2	2,3	2,3
	Sim	43	95,6	97,7	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 6.14: Considera conhecer a visão da DGCI?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	3	6,7	6,8	6,8
	Sim	41	91,1	93,2	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 6.15: Considera conhecer os valores da DGCI?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	3	6,7	6,8	6,8
	Sim	41	91,1	93,2	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Quanto à identificação concreta destas variáveis e conforme o espelhado na tabela 6.16 os dados estatísticos apontam que os respondentes, identificam correctamente a missão da DGCI, a qual “ visa administrar os impostos sobre o rendimento sobre o património e sobre o consumo, bem como administrar outros tributos que lhe sejam atribuídos por lei, de acordo com as políticas definidas pelo governo em matéria tributária.” (65,9% - 29

respondentes), porém 15 (34,1%) respondentes distanciaram-se desta opinião, tendo afirmado que a DGCI visa “assegurar a liquidação e cobrança dos impostos e outros tributos”.

Tabela 6.16: Qual pensa ser a Missão da DGCI?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Administrar impostos e outros tributos de acordo com as políticas do governo	29	64,4	65,9	65,9
	Assegurar a liquidação e cobrança dos impostos.	15	33,3	34,1	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Relativamente à visão, apesar de grande percentagem dos respondentes afirmarem que conhecem e percebem qual a visão da DGCI, quando questionados sobre qual é, a sua opinião diverge, conforme comprova a tabela 6.17 apenas 43,9% (18 inquiridos) identificam a correcta ao afirmarem que esta é “ uma organização virada para uma actuação adequada, justa, transparente e exigente que visa assegurar o cumprimento das obrigações fiscais”, 34,1% (14 Inquiridos), “uma organização que visa o desenvolvimento da cultura do cumprimento fiscal”, e por último, apenas 9 respondentes (22%) afirmam “ que a visão da organização é a “ procura do equilíbrio entre a qualidade de serviço prestado e o grau de exigência para com os contribuintes.

Tabela 6.17: Defina a visão da DGCI.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Equilíbrio entre qualidade de serviço prestado e o grau de exigência para com os contribuintes...	9	20,0	22,0	22,0
	Uma actuação adequada, justa, transparente e exigente, visa assegurar o cumprimento das obrigações fiscais	18	40,0	43,9	65,9
	Desenvolvimento da cultura do cumprimento fiscal	14	31,1	34,1	100,0
	Total	41	91,1	100,0	
Missing	System	4	8,9		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Na opinião dos respondentes, os valores essenciais defendidos pela DGCI assentam essencialmente na “integridade, confiança e qualidade”, apontados por 58,5% dos respondentes. No entanto, a “cidadania, deontológicos e inovação”, e a “empatia, rigor e equidade”, receberam também uma percentagem de opiniões de realçar, com 24,4% e 17,1%, respectivamente, conforme tabela 6.18.

Tabela 6.18: Indique os valores definidos pela DGCI.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cidadania, deontológicos e inovação	10	22,2	24,4	24,4
	Integridade, confiança e qualidade	24	53,3	58,5	82,9
	Empatia, rigor e equidade	7	15,6	17,1	100,0
	Total	41	91,1	100,0	
Missing	System	4	8,9		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Os respondentes afirmaram ter conhecido a missão e a visão, conforme tabela 6.19, principalmente, através da “divulgação na página da intranet“, (65,9% - 27 respondentes), seguidos de 19,5% (8 respondentes), que afirmaram ter tido conhecimento quer da missão quer da visão por constar do “Plano de actividades”. 12,2% (5 respondentes) afirmaram que lhe foi transmitido pelo superior hierárquico. Apenas 1 respondente (2,4%), afirmou ter conhecimento através do “contacto com colegas”.

Tabela 6.19: Como teve conhecimento da missão, da visão e dos valores da DGCI?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Foi-lhe transmitida pelo superior hierárquico imediato	5	11,1	12,2	12,2
	Foi-lhe transmitida pelos colegas	1	2,2	2,4	14,6
	Foi através do Plano de Actividades	8	17,8	19,5	34,1
	Foi por divulgação na página da intranet	27	60,0	65,9	100,0
	Total	41	91,1	100,0	
Missing	System	4	8,9		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Quando inquiridos se teriam contribuído de alguma forma para a construção da missão e visão da DGCI, 93,2% dos respondentes (41) afirmou ter dado o seu contributo e 6,8% (3 respondentes) afirma nunca ter contribuído. Dos 41 respondentes, (29,3% - 29 respondentes) referem que o fizeram principalmente através da “comunicação activa à chefia as suas sugestões e opiniões sobre o que deve ser a missão e a visão dos serviços” (47,1% - 8 respondentes) “no desempenho das suas funções (23,6% - 4 respondentes) “sugerindo alternativas”.

Tabela 6.20: Considera que contribuiu para a construção e manutenção da missão e visão da DGCI?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	3	6,7	6,8	6,8
	Sim	41	91,1	93,2	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Relativamente aos valores, na sua maioria (23), os respondentes afirmam ter tido conhecimento destes valores através da “plataforma da intranet”, 9 afirmam que obtiveram este conhecimento através de “reuniões com os colaboradores”, 4 através do “Quar dos serviços” e apenas 3 através da “participação em seminários”, de acordo com os dados evidenciados na tabela 6.21.

Tabela 6.21: Como teve conhecimento desses valores?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Através da Internet ou intranet	23	51,1	59,0	59,0
	Através do QUAR dos serviços	4	8,9	10,3	69,2
	Através de reuniões com todos os colaboradores	9	20,0	23,1	92,3
	Através da participação em seminários	3	6,7	7,7	100,0
	Total	39	86,7	100,0	
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Quando questionados se consideravam ter contribuído para a definição desses valores, a maioria (82,2%- 37) respondem afirmativamente e 7 (15,6%) negativamente. Dos que responderam ter contribuído a maioria 25 refere que contribuiu através da “integração num grupo de trabalho” e 12 através do seu desempenho.

Tabela 6.22: Considera que contribuiu para a definição desses valores?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	7	15,6	15,9	15,9
	Sim	37	82,2	84,1	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Conclui-se que a grande maioria afirma conhecer quer a missão, visão ou valores da organização. A maioria considera ter contribuído para a construção e manutenção dos mesmos. A plataforma da intranet é o meio que a organização tem de comunicar eficazmente com os seus colaboradores, considera-se, assim que a liderança assegura uma comunicação alargada da missão, visão e valores a todos os colaboradores da organização.

- **LIDERANÇA - Subcritério 1.3.**

Foi solicitado aos respondentes que indicassem a sua opinião face às acções da liderança do seu serviço de finanças. Para o efeito dedicou-se uma questão com doze variáveis no questionário de diagnóstico. Verificou-se pelo tratamento de resultados, cujas tabelas de frequência se encontram no apêndice C que existe um grande equilíbrio entre as respostas dadas, a grande parte concordou com os critérios apresentados.

Ou seja:

- ✓ 88.7% Considera que a Liderança demonstra empenho no processo de mudança. 4,5 Discorda e 6,8% Não expressa opinião.
- ✓ 81.8% Considera que a Liderança aceita críticas construtivas. 9,1% Discorda. 9,1% Não expressa opinião.

- ✓ 79.5% Considera que a Liderança aceita sugestões de melhoria.9,1% Discorda. 11.4% Não expressa opinião.
- ✓ 88.6% Considera que a Liderança actua de acordo com os objectivos definidos.4,6% Discorda. 6.8% Não expressa opinião.
- ✓ 84.1% Considera que a Liderança partilha informação relevante com as pessoas.6.8% Discorda. 9.1% Não expressa opinião.
- ✓ 81.9% Considera que a Liderança delega competências e responsabilidades. 9% Discorda. 9,1% Não expressa opinião.
- ✓ 79.6% Considera que a Liderança estimula a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-activas. 13,6% Discorda. 6,8% Não expressa opinião.
- ✓ 81.8% Considera que a Liderança encoraja a confiança mútua e o respeito. 13,7% Discorda. 4.5% Não expressa opinião.
- ✓ 84.1% Considera que a Liderança assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança.6,8% Discorda. 9,1% Não expressa opinião.
- ✓ 75% Considera que a Liderança promove acções de formação. 20,4% Discorda. 4,6 Não expressa opinião.
- ✓ 75% Considera que a Liderança reconhece os esforços individuais e das equipas.18,2% Discorda. 6.8% Não expressa opinião.

Excepção feita à variável “premeia os esforços individuais e das equipas” que a percentagem (52,3%), relativamente às outras variáveis baixa consideravelmente, apesar de continuar a reflectir a maioria. Reúne, no entanto, o maior nível de discordância (38,6% -17 respondentes). 9,1% Não expressa opinião.

Destes resultados conclui-se que a liderança intermédia cria condições para que a sua unidade orgânica se adapte à mudança.

6.1.5 Estatística descritiva referente ao planeamento e estratégia.

A organização implementa a sua missão e visão através de uma estratégia orientada para as partes interessadas e apoiada por uma melhoria contínua de gestão de recursos e processos. Assim, o planeamento e a estratégia reflectem a abordagem da organização para implementar a modernização e inovação e a forma como combina eficazmente as suas actividades determina o seu desempenho global.

Com o objectivo de fornecer informação destinada ao processo de planeamento é imperativo saber se e de que forma a organização conhece as necessidades presentes e futuras dos colaboradores.

- **PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA - Subcritério 2.1.**

À questão “alguma vez a organização a contactou com a finalidade de identificar as suas necessidades ou expectativas?”, a grande maioria (65,9%) respondeu afirmativamente e 34,1% disse nunca ter sido contactada, conforme tabela 6.23. Dos que foram contactados quase a totalidade (90%) referiram que a forma como a organização o fez foi através de um questionário (tabela 6.24).

Tabela 6.23: Alguma vez a organização contactou consigo com a finalidade de identificar as suas necessidades e expectativas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	15	33,3	34,1	34,1
	Sim	29	64,4	65,9	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 6.24: Indique de que forma foi contactada pela organização.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Realização de um inquérito	27	60,0	90,0	90,0
	Sessão de workshop	1	2,2	3,3	93,3
	Elaboração de um relatório	2	4,4	6,7	100,0
	Total	30	66,7	100,0	
Missing	System	15	33,3		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Ao indagar as necessidades e expectativas dos clientes a organização demonstra que tem conhecimento da importância que estas variáveis desempenham no ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), porque ao monitorizar de forma sistemática a implementação da sua estratégia permite adaptar e actualizar a mesma sempre que necessário.

- **PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA - Subcritério 2.2.**

A grande maioria (97,7%) Considera que a implementação do CAT altera a organização interna dos serviços a que pertence. 2,3% não sabe ou não respondeu, consoante os dados estatísticos referidos na tabela 6.25.

Tabela 6.25: Considera que a implementação do CAT vai provocar alterações na forma como os serviços estão organizados internamente?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	1	2,2	2,3	2,3
	Sim	43	95,6	97,7	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

De acordo com os dados da tabela 6.26 as alterações provocadas pelo CAT resultam, segundo 40,9% dos inquiridos, numa afectação de colaboradores a tarefas prioritárias, 35,6% destacam que o funcionário atendedor ficará em exclusivo afecto ao atendimento. 13,3% Apontam a criação de equipas de trabalho por objectivos e 9,1% assinalam como mudanças evidentes a alteração ao horário de trabalho.

Tabela 6.26: Indique as alterações provocadas pela implementação do CAT.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Afectação exclusiva ao atendimento	16	35,6	36,4	36,4
	Alteração do horário de trabalho	4	8,9	9,1	45,5
	Criação de equipas de trabalho por objectivos	6	13,3	13,6	59,1
	Afectação de colaboradores a tarefas prioritárias	18	40,0	40,9	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

A grande maioria (61,4%) referida na tabela 6.27, considera que lhe foi disponibilizada informação necessária à adaptação às novas ferramentas de trabalho. 38,6% Considera insuficiente a informação disponibilizada. A grande maioria (73,1%) refere a formação em TICS a forma de fazer face aos novos métodos de trabalho, 15,4% menciona a partilha de conhecimentos a forma que encontra para se adaptar às novas ferramentas de trabalho, conforme os dados estatísticos espelhados na tabela 6.28.

É preocupante constatar que existe uma percentagem considerável de respondentes (38,6%) que consideram que a informação disponibilizada insuficiente para o desempenho das suas funções, sendo certo que esse é um factor decisivo para uma maior ou menor qualidade do serviço prestado.

Tabela 6.27: Considera que foi disponibilizada informação necessária à adaptação de novas ferramentas de trabalho, a nível das novas tecnologias?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	17	37,8	38,6	38,6
	Sim	27	60,0	61,4	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 6.28: Indique de que forma foi disponibilizada informação para adaptação às novas ferramentas de trabalho?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Formação TICS	19	42,2	73,1	73,1
	Formação on job	1	2,2	3,8	76,9
	Reuniões de trabalho	1	2,2	3,8	80,8
	Partilha de conhecimentos	4	8,9	15,4	96,2
	Criação da comunidade	1	2,2	3,8	100,0
	CAT				
	Total	26	57,8	100,0	
Missing	System	19	42,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Face à percentagem de respondentes (38,6%- 17 respondentes), que consideraram insuficiente a informação disponibilizada para adaptação às novas ferramentas de trabalho, procurou-se perceber se esta era a opinião daqueles que estavam afectos ao CAT, por este facto cruzaram-se as variáveis “encontra-se afecta ao CAT * Considera que foi disponibilizada informação necessária à adaptação de novas ferramentas de trabalho, a nível das novas tecnologias?” e conclui-se, conforme tabela 6.29 que dos 12 respondentes que se dizem a desenvolver a actividade no CAT, 3 consideram que não lhe foi disponibilizada informação que permita desempenhar com qualidade as suas tarefas profissionais.

Tabela 6.29: Encontra-se afecto ao CAT? * Considera que foi disponibilizada informação necessária à adaptação de novas ferramentas de trabalho, a nível das novas tecnologias? Crosstabulation.

Count		Considera que foi disponibilizada informação necessária à adaptação de novas ferramentas de trabalho, a nível das novas tecnologias?		Total
		Não	Sim	
Encontra-se afecto ao CAT	Não	14	18	32
	Sim	3	9	12
Total		17	27	44

Fonte: Elaboração Própria.

- **PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA - Subcritério 2.3.**

Nesta secção e através de três perguntas procurou-se primeiro saber se o projecto CAT é conhecido como projecto-piloto no âmbito do planeamento e estratégia da DGCI, segundo como foi divulgado e em terceiro lugar foi solicitado que efectuassem a caracterização do mesmo.

A grande maioria (95,5%) afirma conhecer o Projecto CAT como projecto-piloto no âmbito do planeamento e estratégia da DGCI. 4,5% Não sabe ou não respondeu, conforme dados estatísticos referidos na tabela 6.30.

Tabela 6.30: Considera conhecer o projecto CAT no âmbito do planeamento e estratégia da DGCI?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	2	4,4	4,5	4,5
	Sim	42	93,3	95,5	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

A grande maioria (72,7% - 32 respondentes) refere que conhece o projecto porque está implementado no seu serviço. 4 Respondentes afirmam que conheceram o projecto CAT porque foi transmitido pelo superior hierárquico, 4 através de reuniões de trabalho e outros 4 através de participação em seminários. No entanto, não participaram no seu planeamento, conforme tabela 6.31.

Tabela 6.31: Como teve conhecimento do projecto CAT?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Foi transmitido pelo superior hierárquico	4	8,9	9,1	9,1
	Está implementado no serviço	32	71,1	72,7	81,8
	Participação em seminários	4	8,9	9,1	90,9
	Reuniões de trabalho	4	8,9	9,1	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

- **PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA - Subcritério 2.4.**

Relativamente à caracterização do Centro de Atendimento Telefónico, enquanto projecto adoptado no âmbito do planeamento e estratégia da DGCI com o objectivo de promover a melhoria da qualidade dos serviços prestados, os inquiridos responderam a várias variáveis cujo tratamento estatístico está reflectido nas tabelas 6.32 a 6.39 e que resumidamente se descreve:

- ✓ Proporciona uma nova política de gestão do atendimento aberta à inovação, a grande maioria 63,6%, refere frequentemente, 15,9% sempre; 11,4% raramente e 2,3% nunca.
- ✓ Transfere o contribuinte do atendimento presencial para o electrónico, 45,5% refere que frequentemente; 27,3% sempre; 15,9% raramente e 4,5% nunca.
- ✓ Evita tempos de espera, a grande maioria 61,4% refere que frequentemente; 11,4% sempre; 20,5% raramente e 2,3% nunca.

- ✓ Liberta Recursos Humanos para outro tipo de tarefas de maior valor acrescentado 34,1% refere que frequentemente; 15,9% sempre; 29,5% raramente e 13,6% nunca.
- ✓ Estimula o trabalho em equipa com base no diálogo, a grande maioria 54,5% refere que frequentemente; 6,8% sempre; 20,5% raramente e 6,8% nunca.
- ✓ Incentiva a partilha de informação 56,8% refere que frequentemente; 15,9% sempre; 15,9% raramente e 2,3% nunca.
- ✓ Contribui para a modernização dos serviços prestados, 45,5% refere que frequentemente; 25% sempre; 18,2% raramente e 2,3% nunca.
- ✓ Afecta o desempenho global dos serviços prestados, 65,9% refere que frequentemente; 20,5% sempre; 6,8% raramente e 6,8% nunca.

Tabela 6.32: Proporciona nova política de gestão do atendimento, aberta à inovação.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/ Não respondo	3	6,7	6,8	6,8
	Nunca	1	2,2	2,3	9,1
	Raramente	5	11,1	11,4	20,5
	Frequentemente	28	62,2	63,6	84,1
	Sempre	7	15,6	15,9	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 6.33: Transfere contribuintes do atendimento presencial para o telefónico.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/ Não respondo	3	6,7	6,8	6,8
	Nunca	2	4,4	4,5	11,4
	Raramente	7	15,6	15,9	27,3
	Frequentemente	20	44,4	45,5	72,7
	Sempre	12	26,7	27,3	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 6.34: Evita tempos de espera.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/Não respondo	2	4,4	4,5	4,5
	Nunca	1	2,2	2,3	6,8
	Raramente	9	20,0	20,5	27,3
	Frequentemente	27	60,0	61,4	88,6
	Sempre	5	11,1	11,4	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 6.35: Liberta Recursos Humanos para tarefas de valor acrescentado.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/Não respondo	3	6,7	6,8	6,8
	Nunca	6	13,3	13,6	20,5
	Raramente	13	28,9	29,5	50,0
	Frequentemente	15	33,3	34,1	84,1
	Sempre	7	15,6	15,9	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 6.36: Estimula o trabalho em equipa.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/Não respondo	5	11,1	11,4	11,4
	Nunca	3	6,7	6,8	18,2
	Raramente	9	20,0	20,5	38,6
	Frequentemente	24	53,3	54,5	93,2
	Sempre	3	6,7	6,8	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 6.37: Incentiva a partilha de informação.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/Não respondo	4	8,9	9,1	9,1
	Nunca	1	2,2	2,3	11,4
	Raramente	7	15,6	15,9	27,3
	Frequentemente	25	55,6	56,8	84,1
	Sempre	7	15,6	15,9	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 6.38: Contribui para a modernização dos serviços prestados.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/Não respondo	4	8,9	9,1	9,1
	Nunca	1	2,2	2,3	11,4
	Raramente	8	17,8	18,2	29,5
	Frequentemente	20	44,4	45,5	75,0
	Sempre	11	24,4	25,0	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 6.39: Afecta o desempenho global do serviço.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/Não respondo	3	6,7	6,8	6,8
	Raramente	3	6,7	6,8	13,6
	Frequentemente	29	64,4	65,9	79,5
	Sempre	9	20,0	20,5	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

O planeamento e a estratégia reflectem os mecanismos que a organização utiliza para implementar os novos projectos como forma de promover a modernização e inovação. Nesta perspectiva conclui-se que para a maioria dos respondentes o projecto CAT contribui para a modernização dos serviços, afecta o desempenho global do mesmo e promove a partilha de informação, estimulando o trabalho de equipa e ao transferir contribuintes do atendimento presencial para o telefónico proporciona uma nova política de gestão do atendimento, aberta à inovação.

A visão dos que desempenham cargos de dirigente coincide com a da maioria dos respondentes.

6.1.6 Estatística descritiva sobre o critério pessoas.

As pessoas constituem o activo mais importante da organização e a forma como interagem uns com os outros e gerem os recursos disponíveis influencia o sucesso da organização. Por isso, neste critério pretende-se saber a forma como as competências dos colaboradores são articuladas com o desenvolvimento dos objectivos definidos, nomeadamente o projecto CAT. As variáveis em estudo são a formação, autonomia e delegação de responsabilidades. As tabelas de frequência que serviram de base à análise dos resultados encontram-se no apêndice C

- **GESTÃO DE PESSOAS - Subcritério 3.2.**

Nesta secção do questionário foram efectuadas quatro questões que procuram conhecer o que pensam os funcionários do plano de formação da DGCI. Chegou-se aos seguintes resultados:

A grande maioria (63,6%) Considera conhecer o plano de formação da DGCI, o qual chegou ao seu conhecimento por divulgação na intranet. 36,4% Refere que não conhece.

A grande maioria (88,6%) Considera que a DGCI disponibiliza formação que possibilita aos colaboradores a oportunidade de actualização dos conhecimentos. 11,4 Considera insuficiente a formação disponibilizada.

A grande maioria (73,7%) Refere que as acções de formação são efectuadas em e—learning para aquisição de novas competências.

Face a estas variáveis conclui-se que o Plano de formação da DGCI é conhecido e a organização possibilita o desenvolvimento de competências dos colaboradores disponibilizando formação nas mais variadas áreas através de novas ferramentas (e-learning), o que demonstra uma preocupação pelo manter os funcionários actualizados evitando custos.

- **GESTÃO DE PESSOAS - Subcritério 3.3.**

Nesta secção foram feitas cinco questões referentes ao envolvimento, autonomia e delegação de responsabilidades. As tabelas de frequência que serviram de base à análise dos resultados encontram-se no apêndice C.

A grande maioria (76,7%) Considera que existem mecanismos de consulta e diálogo onde expressam a sua opinião acerca do projecto CAT. 23,3 % Indica que não existe qualquer mecanismo.

34,9% Considera que é na troca de conhecimentos com os pares que expressa a sua opinião. 20,9% Recorre ao interlocutor para consulta ou expressar ideias, enquanto 16,3% recorre directamente ao Grupo Central CAT. 11,6% Debate ideias em grupos de trabalho, 9,3% Fá-lo através de questionários e 2,3% através de caixa de sugestões.

Face ao envolvimento das pessoas na vida da organização, questionou-se sobre se alguma vez tinham avaliado o chefe directo ao que os respondentes afirmaram, em 95,5% (42 respondentes), nunca ter avaliado o seu chefe directo, registaram-se, porém, duas respostas afirmativas.

Inquiridos sobre se consideram existir na sua Unidade Orgânica os mecanismos mencionados que estimulam o envolvimento dos colaboradores, nomeadamente:

- Cultura de diálogo: 43,2% refere que existe frequentemente, 29,5% sempre, 25% raramente e 2,3% não respondeu.
- Mobilidade interna: 52,3% refere que existe frequentemente, 9,1% sempre, 34,1% raramente e 2,3% não respondeu.
- Consenso entre os gestores/colaboradores sobre os objectivos a atingir 54,5% refere que existe frequentemente, 18,2% sempre, 15,9% raramente e 9,1% diz que nunca e 2,3% não respondeu.
- Núcleo de qualidade/grupos de trabalho para a melhoria dos serviços prestados 31,8% refere que existe frequentemente, 6,8% sempre, 40,9% raramente, 13,6% nunca e 2,3% não respondeu.
- Envolvimento dos colaboradores na identificação e implementação dos processos de melhoria 52,3% refere que existe frequentemente, 11,4% sempre, 27,3% raramente, 6,8% nunca e 2,3% não respondeu.

Quanto à autonomia necessária ao desenvolvimento das suas funções, 47,7% Considera que tem autonomia suficiente para desempenhar as suas funções. 27,3% Refere que não tem autonomia suficiente e 25% Considera que tem alguma autonomia mas não a suficiente.

Quanto à delegação de responsabilidades, a grande maioria, 54,5% Considera que o seu superior hierárquico delega sempre em si responsabilidades para a execução de tarefas. 38,6% Diz que delega algumas vezes e 6,8% refere que nunca em si lhe foi delegado qualquer responsabilidade pela execução de tarefas.

Da combinação destas variáveis envolvimento/ autonomia/ delegação de responsabilidades, com as percentagens de resposta obtidas conclui-se que a maioria considera que a organização promove uma cultura de diálogo e comunicação aberta e incentiva o trabalho de equipa, cria de forma proactiva um ambiente propício para obter ideias e sugestões dos colaboradores e desenvolve mecanismos para acolher contributos, envolve os colaboradores no desenvolvimento e melhoria do projecto dando-lhes autonomia suficiente e delegando responsabilidades na execução das tarefas associadas às suas funções. Porém, existe uma grande percentagem que considera que a organização não desenvolve suficientemente estas variáveis.

Assim, considera-se que os colaboradores se sentem motivados para tomar as suas decisões ainda que dentro de determinadas limitações pois o projecto CAT possui uma estrutura que por um lado requer o envolvimento total dos colaboradores mas por outro impede a total autonomia de modo a uniformizar as informações a disponibilizar.

6.1.7 Estatística descritiva sobre parcerias e recursos

As organizações necessitam de tecnologia para assegurar o seu funcionamento da forma mais eficaz e eficiente possível. Importa indagar se o projecto CAT utiliza eficientemente tecnologias apropriadas para gerir tarefas e o conhecimento.

- **PARCERIAS E RECURSOS - Subcritério 4.5**

Esta secção do questionário comporta duas perguntas sobre os meios tecnológicos existentes. A grande maioria (75%) Considera que não tem à sua disposição os meios tecnológicos necessários para o bom desenvolvimento das suas tarefas, no CAT. Destes, a grande maioria (80,6%) considera que a rede intranet que serve de sustentabilidade à divulgação da informação é muito lenta motivando grande demora no atendimento, conforme tabelas 6.40 e 6.41.

Tabela 6.40: Considera que tem à sua disposição os meios tecnológicos necessários para o bom desenvolvimento das suas tarefas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	33	73,3	75,0	75,0
	Sim	11	24,4	25,0	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

A grande maioria (55,6%) considera que o CAT, enquanto nova tecnologia permite gerir tarefas e conhecimentos com vista à interacção dos serviços com os contribuintes, porém é necessário desenvolver canais internos para a divulgação em cascata da informação dentro da organização de forma a assegurar que todos os colaboradores tenham acesso à informação e ao conhecimento necessários para o cumprimento das tarefas e objectivos.

Tabela 6.41: Indique o que falta para o bom desenvolvimento das suas tarefas.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Internet com livre acesso	2	4,4	6,5	6,5
	Rede partilhada entre computadores	2	4,4	6,5	12,9
	Intranet mais rápida	25	55,6	80,6	93,5
	Software mais recente	2	4,4	6,5	100,0
	Total	31	68,9	100,0	
Missing	System	14	31,1		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Face a estes dados é possível deduzir que a organização necessita de desenvolver a gestão de tecnologias de modo a que este factor não seja impeditivo de uma melhoria da qualidade dos serviços prestados.

- **PARCERIAS E RECURSOS - Subcritério 4.6.**

Nesta secção também ela composta por duas questões pretende-se conhecer o que pensam os funcionários do espaço físico que está reservado ao CAT nos seus serviços.

A grande maioria (65,9%) Considera que o espaço físico onde está implementado o CAT não acautela as necessidades e expectativas dos utilizadores, conforme tabela 6.42.

A grande maioria (62,1%) considera que o espaço reservado ao atendimento não evita ruídos de interferência e 24,1% considera que o espaço não se encontra munido de equipamentos funcionais, consoante tabela 6.43.

Face a estes resultados, conclui-se que a organização necessita de gerir de forma eficaz e eficiente os espaços, tendo em conta os objectivos estratégicos e operacionais, as necessidades pessoais dos colaboradores e os constrangimentos do espaço físico.

Tabela 6.42: Espaço físico, onde está implementado o CAT, acautela as necessidades e expectativas dos utilizadores?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	29	64,4	65,9	65,9
	Sim	15	33,3	34,1	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: *Elaboração Própria.*

Tabela 6.43: Indique o que falta em termos de espaço físico.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Espaço reservado	4	8,9	13,8	13,8
	Acautelar ruidos de interferência	18	40,0	62,1	75,9
	Espaço com mobiliário e equipamentos funcionais	7	15,6	24,1	100,0
	Total	29	64,4	100,0	
Missing	System	16	35,6		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

6.1.8 Estatística descritiva sobre processos.

Sendo o projecto CAT um projecto-chave no seio da DGCI, importa indagar como a organização o desenvolve de modo a averiguar se gera valor acrescentado na melhoria da qualidade dos serviços prestados, para este efeito colocaram-se cinco questões.

- **PROCESSOS - Subcritério 5.3.**

Da análise dos resultados evidenciados na tabela 6.44, deduz-se que ninguém participou em reuniões com o objectivo de avaliar a nova forma de organização dos serviços, no entanto se lhe ocorrer alguma ideia sobre um novo método de trabalho que permita uma melhoria ou mudança do modelo existente, 50% refere que a partilha com colegas, 45,5% refere que partilha com o superior hierárquico e 4,5% afirma não divulgar a ideia.

Tabela 6.44: Participou em reuniões com o objectivo de avaliar a nova forma de organização dos serviços, face ao CAT?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	44	97,8	100,0	100,0
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

A grande maioria (93,2) considera que o CAT incita a mudança de paradigma do modelo de atendimento, ver tabela 6.45, levando a maioria dos inquiridos (52,5%) a considerar que existe uma maior qualidade do serviço prestado porque facilita a interacção entre os intervenientes, 20,0% considera que evita problemas emocionais motivados pela relação directa promovendo uma melhor prestação de serviços através do esclarecimento de questões, conforme dados disponibilizados na tabela 6.46.

Tabela 6.45: Considera que o CAT, provoca a mudança de paradigma do modelo de atendimento?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	3	6,7	6,8	6,8
	Sim	41	91,1	93,2	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 6.46: Indique em que medida provoca a mudança de paradigma.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Maior qualidade do serviço prestado	21	46,7	52,5	52,5
	Evita problemas emocionais motivados pela relação directa com o público	8	17,8	20,0	72,5
	Facilita a interacção entre os intervenientes	11	24,4	27,5	100,0
	Total	40	88,9	100,0	
Missing	System	5	11,1		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Considerou-se pertinente indagar se aqueles que estão afectos ao CAT consideravam ou não que o projecto provocava a mudança de paradigma no atendimento e conforme o resultados do cruzamento das variáveis referidos na tabela 6.47 conclui-se que a totalidade destes respondentes concordam com a alteração de paradigma e existe uma distribuição equitativa por todas as variáveis conforme tabela 6.48.

Tabela 6.47: Encontra-se afecto ao CAT ? * CAT, provoca a mudança de paradigma do modelo de atendimento Crosstabulation.

Count

		CAT, provoca a mudança de paradigma do modelo de atendimento		Total
		Não	Sim	
Encontra-se afecto ao CAT	Não	3	29	32
	Sim	0	12	12
Total		3	41	44

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 6.48: Encontra-se afecto ao CAT? * Indique em que medida provoca a mudança de paradigma Crosstabulation.

Count

		Indique em que medida provoca a mudança de paradigma			Total
		Maior qualidade nos serviços prestado	Evita problemas emocionais motivados pela relação directa com o público	Facilita a interacção entre os intervenientes	
Encontra-se afecto ao CAT	Não	18	4	7	29
	Sim	3	4	4	11
Total		21	8	11	40

Fonte: Elaboração Própria.

■ SUGESTÕES

Foi reservado um espaço aos respondentes para que manifestassem a sua opinião relativamente ao Projecto CAT, no âmbito da modernização dos serviços prestados. Dos dados obtidos verifica-se que a maioria não manifestou qualquer opinião, no entanto aqueles que a exprimiram revelam uma clara preocupação com a qualidade enquanto filosofia de gestão. Como sugestões de melhoria referiram:

- Promoção de acções de formação especializada – colaboradores formados e bem informados contribuem para estabelecer um bom relacionamento e comunicação com os contribuintes, proporcionando a obtenção de elevados níveis de confiança e de qualidade nessa interacção.
- Aquisição de *software* moderno e específico. - Tecnologias avançadas concorrem para a obtenção de melhores índices de atendimento, contribuindo para a redução dos tempos de espera e redução do tempo de cada chamada o que permite um maior número de automatizações na prestação de informação.
- Optimização dos canais de comunicação através de Teleconferências e da criação de comunidades do conhecimento para partilha de ideia e de informação.

- Gestão e reforço dos turnos em função da procura – verifica-se ao longo do ano que o fluxo de chamadas de acordo com o calendário fiscal atinge picos de afluência detectáveis e previsíveis que possibilitam um planeamento de contingência de turnos, para que a oferta se aproxime o mais possível da procura.
- Criação de um prémio inovação “ ideia luminosa” – porque quem lida com as situações do dia-a-dia das organizações tem frequentemente pequenas e grandes ideias sobre potenciais práticas que levariam a substanciais melhorias e que habitualmente não são tomadas em conta nos locais de decisão, quer por não serem valorizadas quer por não serem conhecidas.

6.2 SÚMULA DOS RESULTADOS OBTIDOS E CONCLUSÕES

Com base no questionário elaborado em Março de 2011 e na análise estatística dos resultados retiraram-se as conclusões que se sumulam na tabela 6.49 intitulada - Resultados obtidos e conclusões

Tabela 6.49: Resultados Obtidos e Conclusões

CATEGORI A	SUB- CATEGORI A	RESULTADOS OBTIDOS	CONCLUSÕES
Qualidade	Conceito	<p>Definição de qualidade</p> <p>✓ Das seguintes definições de qualidade, qual escolheria?</p> <p>✓ Indique a sua própria definição de Qualidade.</p>	<p>Maioritariamente (63.6%) dos inquiridos consideram Qualidade um processo de melhoria continua que conduz a resultados que promovem a satisfação dos consumidores. Face a esta definição conclui-se que a abordagem à definição de qualidade é coincidente com a perspectiva defendida por Deming.</p> <p>No entanto, quando solicitados para elaborar a sua própria definição de qualidade a maioria não respondeu. Conhecem e percebem o conceito mas não ao ponto de construírem a sua própria opinião.</p>

CATEGORIA	SUB- CATEGORIA	RESULTADOS OBTIDOS	CONCLUSÕES
Liderança – CRITÉRIO 1	Missão /Visão/Valores (Subcritério 1.1)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 97.7% Considera conhecer a Missão da DGCI. ✓ 93.2% Considera conhecer a Visão da DGCI. ✓ 93.2% Considera conhecer os valores da DGCI. ✓ 65.9% Identificou correctamente a Missão. ✓ 43.9% Identificou correctamente a Visão. ✓ 58.5% Identificou correctamente os Valores. ✓ 65.9% Referiu que obteve conhecimento da missão e visão através da plataforma da intranet. ✓ 59% Adquiriu o conhecimento dos valores da organização através da intranet. ✓ Só uma minoria 12.2% admite que estes conceitos lhe foram transmitidos pelo superior hierárquico. 	<p>No que diz respeito ao conhecimento da missão (97.7%), da visão (93.2%) e dos valores (93.2%) da organização, a grande maioria dos colaboradores referem conhecer os mesmos.</p> <p>A grande maioria identifica concretamente a missão (65.9%) e os valores (58.5%) relativamente à visão a percentagem baixa (43.9%).</p> <p>Conclui-se que identificam a razão de ser e os valores pelos quais se deve pautar a organização mas existem dúvidas quanto à visão.</p> <p>Mais de metade dos inquiridos (59%) diz que o conhecimento destes conceitos é veiculado por divulgação na intranet e não pelo superior hierárquico, o que revela implicações directas à liderança de topo ou intermédia, relativamente à comunicação destes valores.</p> <p>Devem ser melhorados os processos de comunicação para promover o envolvimento das partes interessadas na formulação da missão, visão e valores.</p>

		RESULTADOS OBTIDOS	CONCLUSÕES
	Liderança como modelo (Subcritério 1.3)	<p>✓ Relativamente às acções da Liderança da Unidade Orgânica a que pertence, os inquiridos responderam:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 88.7% Considera que a Liderança demonstra empenho no processo de mudança. 4,5 Discorda e 6,8% Não expressa opinião. ○ 81.8% Considera que a Liderança aceita críticas construtivas. 9,1% Discorda. 9,1% Não expressa opinião. ○ 79.5% Considera que a Liderança aceita sugestões de melhoria. 9,1% Discorda. 11.4% Não expressa opinião. ○ 88.6% Considera que a Liderança actua de acordo com os objectivos definidos. 4,6% Discorda. 6.8% Não expressa opinião. ○ 84.1% Considera que a Liderança partilha informação relevante com as pessoas. 6,8% Discorda. 9.1% Não expressa opinião. ○ 81.9% Considera que a Liderança delega competências e responsabilidades. 9% Discorda. 9,1% Não expressa opinião. ○ 79.6% Considera que a Liderança estimula a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-activas. 13,6% Discorda. 6,8% Não expressa opinião. ○ 81.8% Considera que a Liderança encoraja a confiança mútua e o respeito. 13,7% Discorda. 4.5% Não expressa opinião. ○ 84.1% Considera que a Liderança assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança. 6,8% Discorda. 9,1% Não expressa opinião. ○ 75% Considera que a Liderança promove acções de formação. 20,4% Discorda. 4,6 Não expressa opinião. ○ 75% Considera que a Liderança reconhece os esforços individuais e das equipas. 18,2% Discorda. 6.8% Não expressa opinião. ○ 52,3% Considera que a Liderança premeia os esforços individuais e das equipas. 38,6% Discorda. 9,1% Não expressa opinião. 	<p>Relativamente aos pontos em estudo a grande maioria dos inquiridos fazem uma avaliação positiva da Liderança, na maioria dos itens a percentagem varia entre os 75% e os 88,7%.</p> <p>De uma forma geral consideram existir uma boa liderança.</p> <p>A excepção situa-se na atribuição de prémios aquando do reconhecimento dos esforços individuais e das equipas, considerando que o reconhecimento é feito mas a Liderança não premeia os esforços efectuados, tal situação reforça a ideia da dependência de uma estrutura burocrática de suporte que impede a liderança intermédia de adoptar determinadas medidas.</p>

		RESULTADOS OBTIDOS	CONCLUSÕES
Planeamento e Estratégia CRITÉRIO 2	Desenvolver, Rever e Actualizar (Subcritério 2.2)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 97,7% Considera que a implementação do CAT altera a organização interna dos serviços a que pertence. 2,3% não sabe ou não respondeu. ✓ As alterações apontadas resultam, segundo 40% dos inquiridos numa afectação de colaboradores a tarefas prioritárias, 35,6% destacam que o funcionário atendedor ficará em exclusivo afecto ao atendimento. 13,3% Apontam a criação de equipas de trabalho por objectivos e 9,1% assinalam como mudanças evidentes a alteração ao horário de trabalho. ✓ 61,4% Considera que lhe foi disponibilizada informação necessária à adaptação às novas ferramentas de trabalho, nomeadamente ao nível de formação em TICS. 38,6% Considera insuficiente a informação disponibilizada. 	<p>A grande maioria considera que o CAT integrado no planeamento e estratégia da organização altera a organização interna dos serviços, nomeadamente na afectação dos recursos humanos a outro tipo de tarefas. No entanto, A grande maioria considera que houve, por parte da organização, a preocupação em disponibilizar a formação necessária à adaptação desta nova ferramenta de trabalho, ainda assim 38,6% considera insuficiente a formação.</p> <p>Há melhorias a fazer no campo da formação quando está em causa a formação pratica a nível das novas tecnologias, de modo a que aquando da implementação de novos projectos os colaboradores se sintam na posse do <i>Know-How</i> necessário.</p>
	Avaliar Estratégias (Subcritério 2.3)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 95,5% Considera conhecer o Projecto CAT como projecto-piloto no âmbito do planeamento e estratégia da DGCI. 4,5% Não sabe ou não respondeu. ✓ 72,7% Refere que conhece o projecto porque está implementado no seu serviço, no entanto não participou no seu planeamento. 	<p>Embora a grande maioria identifique o Projecto como desenvolvido no âmbito do Plano Estratégico da DGCI, é notório que o conhecimento deste advém do facto de estar implementado no serviço e não de ter sido solicitada a sua participação aquando da elaboração.</p> <p>A dependência de uma estrutura burocrática que define e planifica a actividade parece ser uma característica do contexto estrutural da organização.</p> <p>Relativamente à implementação do planeamento e da estratégia, a organização não promove o envolvimento de todos.</p>

		RESULTADOS OBTIDOS	CONCLUSÕES
	Planear, Implementar, rever a Modernização e Inovação (Subcritério 2.4)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relativamente à caracterização do projecto CAT e aos itens: ✓ Considera que o projecto proporciona uma nova política de gestão do atendimento, aberta à inovação: 63,6% refere que frequentemente; 15,9% sempre; 11,4% raramente e 2,3% nunca. ✓ Transfere o contribuinte do atendimento presencial para o electrónico, 45,5% refere que frequentemente; 27,3% sempre; 15,9% raramente e 4,5% nunca. ✓ Evita tempos de espera, 61,4% refere que frequentemente; 11,4% sempre; 20,5% raramente e 2,3% nunca. ✓ Liberta RH para outro tipo de tarefas de maior valor acrescentado 34,1% refere que frequentemente; 15,9% sempre; 29,5% raramente e 13,6% nunca. ✓ Estimula o trabalho em equipa com base no diálogo 54,5% refere que frequentemente; 6,8% sempre; 20,5% raramente e 6,8% nunca. ✓ Incentiva a partilha de informação 56,8% refere que frequentemente; 15,9% sempre; 15,9% raramente e 2,3% nunca. ✓ Contribui para a modernização dos serviços prestados, 45,5% refere que frequentemente; 25% sempre; 18,2% raramente e 2,3% nunca. ✓ Afecta o desempenho global dos serviços prestados, 65,9% refere que frequentemente; 20,5% sempre; 6,8% raramente e 6,8% nunca 	Relativamente à caracterização do projecto CAT a grande maioria é unânime em afirmar que o mesmo afecta o desempenho global dos serviços, proporcionando uma nova política de gestão do atendimento aberta à inovação, estimulando o trabalho de equipa e contribuindo para a modernização dos serviços.
Pessoas CRITÉRIO 3	Competências face às metas e objectivos (Subcritério 3.2)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 63,6% Considera conhecer o plano de formação da DGCI, o qual chegou ao seu conhecimento por divulgação na intranet. 36,4% Refere que não conhece. ✓ 88,6% considera que a DGCI disponibiliza formação que possibilita aos colaboradores a oportunidade de actualização dos conhecimentos. 73,7% Refere que as acções de formação são efectuadas em e—learning para aquisição de novas competências. 	A organização gere e desenvolve todo o potencial dos colaboradores promovendo acções de formação modernos (abordagem em e-learning) com o intuito de contribuir para o alinhamento do desenvolvimento e desempenho individual com os objectivos estratégicos da organização.

		RESULTADOS OBTIDOS	CONCLUSÕES
Parcerias e Recursos CRITÉRIO 4	Recursos Tecnológicos (Subcritério 4.5)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 75% Considera que não tem à sua disposição os meios tecnológicos necessários para o bom desenvolvimento das suas tarefas, no CAT. ✓ 55,6% Considera que o CAT, enquanto nova tecnologia permite gerir tarefas e conhecimentos com vista à interacção dos serviços com os contribuintes. 	<p>A organização necessita de apoiar o desenvolvimento de redes de trabalho internas e externas de modo desenvolver os recursos tecnológicos em conformidade com os objectivos estratégicos definidos.</p> <p>O projecto CAT enquanto nova tecnologia permite gerir tarefas e conhecimentos com vista à interacção dos serviços com os contribuintes, porém é necessário desenvolver canais internos para a divulgação em cascata da informação dentro da organização de forma a assegurar que todos os colaboradores tenham acesso à informação e ao conhecimento em tempo útil e de forma acessível permitindo o cumprimento das tarefas e objectivos.</p>
	Recursos Materiais (Subcritério 4.6)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A grande maioria (65,9%) Considera que o espaço físico onde está implementado o CAT não acautela as necessidades e expectativas dos utilizadores. ✓ A grande maioria (62,1%) considera que o espaço reservado ao atendimento não acautela ruídos de interferência e 24,1% considera que o espaço não se encontra munido de equipamentos funcionais. 	<p>Á organização não assegura a utilização eficiente do espaço físico, mostrando-se necessário ultrapassar os constrangimentos provocados pela má utilização do espaço.</p>
Processos CRITÉRIO 5	Modernização e Inovação (Subcritério 5.3)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A totalidade dos inquiridos assumiu que nunca 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. ✓ 93,2% Refere que o CAT provoca a mudança de paradigma do modelo de atendimento. ✓ A maioria 51% assegura que se tiver uma ideia sobre um novo método de trabalho que permita uma mudança do modelo existente partilha a ideia com os colegas, 30,5% partilha com o superior hierárquico e 18,4% não divulga a ideia. 	<p>A revisão contínua dos processos é essencial para que estes não fiquem desactualizados impedindo a inovação e melhoria da qualidade dos serviços prestados.</p> <p>O CAT enquanto projecto que visa a melhoria da qualidade dos serviços prestados, é essencial envolver os clientes tendo em linha de conta as suas ideias para que superem constantemente os obstáculos à inovação contribuindo para o cumprimento da missão da organização.</p> <p>O CAT mudou o paradigma do atendimento, inovando na forma como se organiza e desenvolve mecanismos de resposta capazes de responder às necessidades e expectativas dos clientes.</p>

		RESULTADOS OBTIDOS	CONCLUSÕES
Caracterização do Respondente	Caracterização Pessoal e Profissional	<p>Género:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 52,3% - Sexo feminino • 47.7% - Sexo masculino <p>Nível etário:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 35 Anos o mais novo • 54 Anos o mais velho <p>Habilitações literárias</p> <ul style="list-style-type: none"> • 9º Ano – 4,5% • 12º Ano – 77.3% • Licenciatura – 18,2% <p>Categoria profissional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TATA – 59,1% • TAT – 38,6% • IT – 2,3% <p>Cargo de dirigente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 88,6% Não ocupa cargo de dirigente - 39 • 11,4% Ocupa cargo de dirigente - 5 <p>Afectação ao CAT:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 72,7% Não está afecto ao CAT - 32 • 27,3% Está afecto ao CAT – 12 <p>Tempo de afectação ao CAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menos de seis meses – 16,7% - 2 • De 12 a 23 meses – 66,7% - 8 	<p>Os respondentes são 23 do sexo feminino e 21 do sexo masculino. A maioria é do sexo feminino (52,3%). O nível etário dos 50 aos 54 anos detêm a maior percentagem de idades (54.5%). A maioria possui o 12º ano de escolaridade (77,3%).</p> <p>Relativamente à caracterização profissional, verifica-se que a maioria dos respondentes (59,1%) pertence à categoria de Técnico Administração Tributária Adjunto, o que face à carreira técnica lhe confere experiência profissional.</p> <p>Tendo em consideração que o projecto CAT está implementado em sete Serviços de Finanças, cada um dos serviços possui um dirigente (7) e cada pólo é constituído por dois colaboradores (14), conclui-se que os inquiridos que dizem ocupar cargo de dirigente (5), representam a maioria. Os colaboradores dizem estar afectos aos CAT (12) também representam a maioria dos respondentes.</p> <p>Do cruzamento das variáveis, conclui-se que os colaboradores afectos ao CAT, não foge à regra, ou seja, a maioria (10) possui o 12º ano e a categoria de Técnico Administração Tributária Adjunto.</p>
Caracterização da Organização	Dimensão	<p>Número de colaboradores no CAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • 14 Colaboradores <p>Número de dirigentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 7 Chefes de Finanças <p>Tempo de implementação do CAT na UO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menos de seis meses – 20,5% • De 12 a 23 meses - 54,5% • De 24 a 35 meses – 25% 	<p>Relativamente à implementação do CAT, a maioria (54,5%) refere que o projecto está nos serviços há mais de 12 e menos de 23 meses e a grande maioria dos inquiridos (66,7%) afectos ao projecto está ligado ao mesmo também há mais de 12 e menos de 23 meses, o que permite demonstrar com confiança o conhecimento que cada um tem do projecto.</p>

Fonte: Elaboração Própria.

7. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PROPOSTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

7.1 CONCLUSÕES

São muitos os investigadores que trabalham na área da qualidade há vários anos, efectuando os mais variados estudos, mas as suas conclusões, no que respeita a este tema, demonstraram que não existe consenso sobre uma definição comum do que é qualidade. Porém, não existem dúvidas sobre as vantagens de prosseguir uma política da Qualidade, quer no sector público quer no privado, todos reconhecem os benefícios da Qualidade.

Nas sociedades actuais, numa época de reestruturação, o paradigma instalado é o da mudança permanente e inovação contínua onde a qualidade ocupa um papel fulcral no funcionamento interno e externo das organizações, independentemente do tipo ou sector, pois, para sobreviverem num mercado exigente e competitivo as organizações têm necessidade, embora com contornos diferentes devido às suas próprias especificidades e aos fins que prosseguem, de adoptar na sua gestão a filosofia da qualidade total.

A Qualidade nos Serviços públicos revelou-se a opção mais adequada para transformar a Administração Pública tradicional e tudo aquilo que a pode caracterizar, numa Administração Pública prestadora de serviços orientados para o cidadão, até porque o cliente exige qualidade na prestação de serviços públicos. Neste sentido, as organizações públicas, face às constantes mudanças do exterior, precisam de aprender novos conceitos e novas práticas numa perspectiva de evolução e adaptação à vida em sociedade, procurando a melhoria contínua da sua actuação e dos serviços que prestam.

Neste contexto, surgiu a Estrutura Comum de Avaliação (CAF) como um modelo de diagnóstico organizacional que desencadeia mudanças organizacionais, no sentido da melhoria contínua e da prestação de um melhor serviço público. Esta ferramenta enquanto ferramenta de gestão pela Qualidade Total, incita as organizações públicas a fornecer melhores serviços. A CAF oferece assim à organização uma oportunidade para

aprender a conhecer-se, permitindo-lhe fazer um *check-up* do seu estado de saúde, focando a importância da liderança, das pessoas, do planeamento e estratégia, das parcerias e recursos, dos processos e partilha de boas práticas interna e externamente, iniciando um processo de melhoria contínua.

Acreditando ser este o caminho para alcançar maior eficiência e eficácia na gestão e utilização dos recursos disponíveis e, simultaneamente, para conseguir mais qualidade na prestação do serviço público, fazendo aumentar a satisfação dos contribuintes, a DGCI iniciou a implementação de diversos projectos no âmbito da qualidade ao serviço do contribuinte.

Este estudo debruçou-se especificamente sobre o ponto de vista dos clientes internos, pois para que as organizações alcancem com sucesso os objectivos pretendidos é crucial compreender a perspectiva do cliente interno analisando o seu envolvimento e criatividade, uma vez que as organizações são constituídas por estes e como tal importa conhecê-los, por isso, definiu-se como objectivo conhecer a óptica do cliente interno relativamente ao projecto CAT.

Para a execução deste trabalho optou-se por aplicar, à totalidade dos funcionários que exercem funções nos serviços de finanças estejam ou não afectos ao CAT, um inquérito por questionário com uma componente qualitativa e quantitativa que servisse a uma investigação exploratório-descritiva.

A forma activa como os respondentes participaram neste estudo levou a resultados que são bons indicadores de melhoria e permitiu chegar às conclusões que a seguir se apresentam.

Relativamente à caracterização dos respondentes e da organização, importa referir que são maioritariamente do sexo feminino, cujo nível etário que detém a maior percentagem de idades é o dos 50 aos 54 anos. A maioria possui o 12º ano de escolaridade e pertence à categoria de Técnico Administração Tributária Adjunto, o que face à carreira técnica lhe confere experiência profissional. Do cruzamento das variáveis, afectação ao

CAT/Habilitações literárias e Categoria Profissional conclui-se que os colaboradores afectos ao CAT, não foge à regra, ou seja, a maioria possui o 12º ano e a categoria de Técnico Administração Tributária Adjunto.

O projecto está implementado na maioria dos serviços há mais de 12 e menos de 23 meses e a grande maioria dos respondentes encontram-se afectos ao projecto desde o seu início, o que permite demonstrar com confiança o conhecimento que cada um tem do projecto.

Através da definição de conceitos procurou-se a forma de averiguar o conhecimento para entender se o cliente interno estava ou não familiarizado com o tema em estudo, assim quando inquiridos sobre o conceito de qualidade, identificaram-no com um processo de melhoria contínua que conduz a resultados que promovem a satisfação dos consumidores.

Face a esta definição conclui-se que os respondentes fazem coincidir a sua escolha com a abordagem defendida por Deming. A qualidade é tudo o que o cliente necessita, sendo que as necessidades e expectativas dos clientes são o ponto de partida para a melhoria da qualidade. Qualidade implica “entrar” no ciclo PDCA ou roda de Deming (Planear, executar, verificar e actuar). É um processo de melhoria contínua cujo esforço é de toda a organização e responsabilidade de todos.

No entanto, quando solicitados para elaborar a sua própria definição de qualidade a maioria não respondeu. Conhecem e percebem o conceito mas não ao ponto de construírem a sua própria opinião. Assim é possível afirmar que a Qualidade é um conceito em evolução na organização.

Quando inquiridos sobre o conhecimento da missão, da visão e dos valores da organização, o estudo revela que estes conceitos são conhecidos. Identificam correctamente a razão de ser e os valores pelos quais se deve pautar a organização mas existem dúvidas quanto à visão. O conhecimento destes conceitos é veiculado por divulgação na intranet e não pelo superior hierárquico, o que revela implicações directas

à liderança intermédia, relativamente à comunicação destes valores. Os processos de comunicação não podem ser descurados e necessitam de ser melhorados porque a falta de conhecimento leva ao desinteresse e à desmotivação com reflexo nos resultados.

Relativamente às acções da Liderança da Unidade Orgânica o estudo revelou que a liderança demonstra empenho no processo de mudança, aceita críticas construtivas, aceita sugestões de melhoria, actua de acordo com os objectivos, partilha informação relevante com as pessoas, estimula a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-activas, encoraja a confiança mútua e o respeito e reconhece os esforços individuais e das equipas. Logo, existe uma liderança positiva que assegura e garante o desenvolvimento de uma cultura de mudança.

Excepção feita ao prémio uma vez que a liderança reconhece os esforços dos colaboradores mas não premeia os mesmos, tal situação reforça a ideia da dependência de uma estrutura burocrática de suporte que impede a liderança intermédia de adoptar determinadas medidas.

No âmbito do planeamento e estratégia verificou-se que ao indagar as necessidades e expectativas dos clientes a organização demonstrou ter conhecimento da importância que estas variáveis desempenham no ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), porque ao monitorizar de forma sistemática a implementação da sua estratégia permite adaptar e actualizar a mesma sempre que necessário.

Relativamente ao projecto CAT enquanto projecto desenvolvido no âmbito do Plano Estratégico para a qualidade ao contribuinte é notório que o conhecimento deste advém do facto de estar implementado no serviço e não de ter sido solicitada a sua participação aquando do processo de elaboração. A dependência de uma estrutura burocrática que define e planifica a actividade parece ser uma característica do contexto estrutural da organização.

Este estudo concluiu que a implementação do CAT nos serviços de finanças provocou alterações na organização interna dos serviços, nomeadamente através da reafecção

de colaboradores a tarefas prioritárias, da afectação exclusiva ao atendimento telefónico do funcionário dedicado ao projecto e da criação de equipas de trabalho por objectivos.

Relativamente à caracterização do projecto CAT a grande maioria foi unânime em afirmar que o mesmo afecta o desempenho global dos serviços, proporcionando uma nova política de gestão do atendimento aberta à inovação, estimulando o trabalho de equipa e contribuindo para a modernização e inovação dos serviços.

Face à recente implementação do projecto nos serviços foi indagado se tinha sido disponibilizada informação ou formação prática direccionada para a adaptação às novas ferramentas de trabalho, este estudo concluiu que existe uma grande percentagem de respondentes que considera insuficiente a informação disponibilizada. Há melhorias a fazer no campo da formação quando está em causa a formação pratica a nível das novas tecnologias, de modo a que aquando da implementação de novos projectos os colaboradores se sintam na posse do Know-How necessário.

No âmbito da gestão de pessoas, denota-se que a organização disponibiliza na plataforma da intranet o plano de formação da DGCI e que a maioria dos respondentes o conhece. A organização gere e desenvolve todo o potencial dos colaboradores promovendo acções de formação modernos (abordagem em e-learning) com o intuito de contribuir para o alinhamento do desenvolvimento e desempenho individual com os objectivos estratégicos da organização.

É de realçar o ponto forte da formação em termos teóricos contrasta com o ponto fraco da formação na vertente prática.

Da combinação das variáveis envolvimento/ autonomia/ delegação de responsabilidades, com as percentagens de resposta obtidas concluiu-se que estes itens dividem opiniões. Metade considera que a organização promove uma cultura de diálogo e comunicação aberta e incentiva o trabalho de equipa, cria de forma proactiva um ambiente propicio para obter ideias e sugestões dos colaboradores e desenvolve mecanismos para acolher contributos, envolve os colaboradores no desenvolvimento e melhoria do projecto dando-

lhes autonomia suficiente e delegando responsabilidades na execução das tarefas associadas às suas funções. A outra metade considera que a organização não desenvolve suficientemente estas variáveis.

Neste contexto, considerou-se que os colaboradores se sentem motivados para tomar as suas decisões ainda que dentro de determinadas limitações pois o projecto CAT possui uma estrutura que por um lado requer o envolvimento total dos colaboradores mas por outro impede a total autonomia de modo a uniformizar as informações a disponibilizar.

Relativamente ao projecto CAT considera-se que o mesmo estimula os colaboradores a cooperarem activamente entre si pois é pela troca de conhecimentos com os pares que quebram barreiras institucionais através do diálogo dando espaço à criatividade, inovação e sugestões para a melhoria do desempenho e conseqüente melhoria dos serviços.

Relativamente aos recursos disponíveis este estudo concluiu que a maioria dos respondentes afirma não ter à sua disposição os meios tecnológicos necessários para o bom desenvolvimento das suas tarefas, no CAT.

O projecto CAT enquanto nova tecnologia permite gerir tarefas e conhecimentos com vista à interacção dos serviços com os contribuintes, porém é necessário desenvolver canais internos para a divulgação em cascata da informação dentro da organização assegurando que todos os colaboradores tenham acesso à informação e ao conhecimento em tempo útil e de forma acessível permitindo o cumprimento das tarefas e objectivos.

Relativamente a recursos materiais o estudo revelou que a organização não os gere da melhor forma, dado que não assegura a utilização eficiente do espaço físico, mostrando-se necessário ultrapassar os constrangimentos provocados pela má utilização do espaço.

O espaço físico onde está implementado o CAT não acautela as necessidades e expectativas dos utilizadores pois não disponibiliza um espaço reservado que permita a

concentração dos atendedores e não acautela os ruídos de interferência motivados pelo atendimento presencial. Pode concluir-se que se trata de um ponto fraco destes serviços.

O estudo revelou que o CAT mudou o paradigma do atendimento, inovando na forma como se organiza e desenvolve mecanismos de resposta capazes de responder às necessidades e expectativas dos clientes

Relativamente às sugestões apontadas o estudo revelou que os colaboradores internos estão envolvidos nos objectivos da organização, conhecem o projecto e sabem o que fazer e como agir para que as suas funções contribuam para a qualidade dos serviços que prestam ao contribuinte.

As conclusões permitem referir que um serviço de informação credível e com qualidade precisa de estar imbuído de informações claras e atempadas, a rapidez de comunicação implica rapidez no acesso à informação, para que a interacção com o contribuinte se desenvolva num clima de confiança, para tal a emergência da teleconferência é inquestionável através da comunicação tecnológica a introduzir na organização.

A criação de comunidades de práticas alinhadas com o *core-business* da instituição, inseridas num programa de gestão do conhecimento e a funcionar como factor da comunicação organizacional para a troca de ideias e de experiências será uma oportunidade de melhoria a implementar pela organização.

É importante identificar os conhecimentos e a informação de que a organização dispõe, para que contribuam para os processos de revisão do planeamento e estratégia. A organização precisa de assegurar que a informação e o conhecimento são disponibilizados em tempo útil e de forma acessível de modo a permitir que os colaboradores realizem as suas tarefas eficazmente.

A revisão contínua dos processos é essencial para que estes não fiquem desactualizados impedindo a inovação e melhoria da qualidade dos serviços prestados.

O estudo revelou que o CAT enquanto projecto que visa a melhoria da qualidade dos serviços prestados, é essencial que envolva os clientes tendo em linha de conta as suas ideias para que superem constantemente os obstáculos à inovação contribuindo para o cumprimento da missão da organização.

Neste âmbito concluiu-se que a perspectiva do cliente interno dos serviços de finanças com CAT relativamente à qualidade enquanto filosofia de gestão, é uma filosofia de melhoria contínua organizacional com o envolvimento de todos (abordagem pró-activa) e assente num conjunto de princípios, métodos e instrumentos que permitem gerir a organização na sua globalidade com vista à excelência do serviço prestado.

O modelo CAF utilizado neste trabalho serviu para através do questionário indagar como os clientes internos interpretavam os critérios de meios disponibilizados na ferramenta para assim se compreender qual a influência que provocam na organização medindo a qualidade do serviço prestado no CAT.

O modelo que serviu de base ao desenvolvimento deste trabalho, encontra-se agora preenchido com ilações que se consideram pertinentes, como se pode observar na figura 7.1.

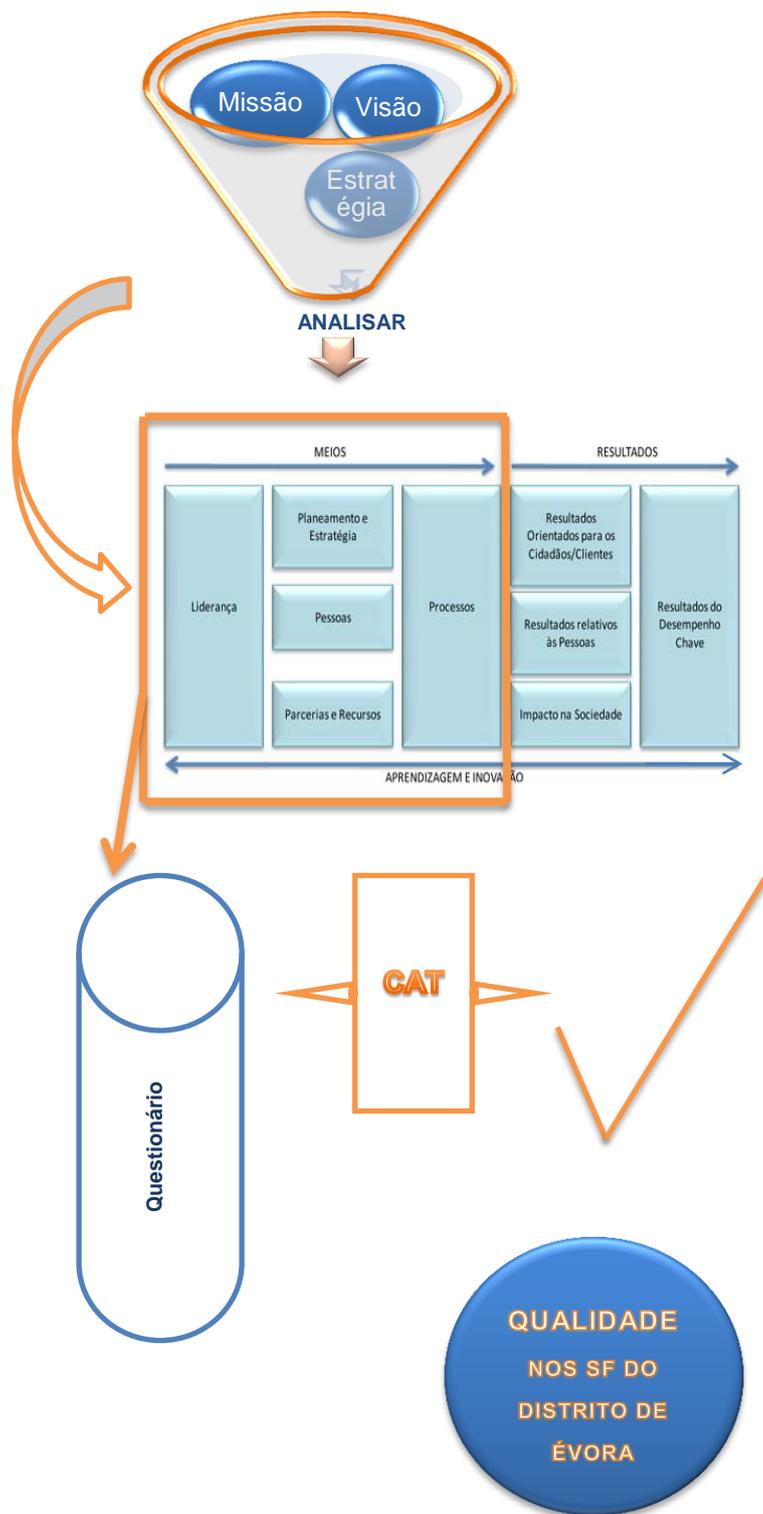


Figura 7.1: Modelo de análise preenchido.

Fonte: Elaboração Própria.

PONTOS FORTES:

- Liderança impulsionadora da mudança
- Definição clara da missão, visão e valores.
- Percebem a necessidade de exceder as expectativas do cliente a assim estão sintonizados com uma das variáveis chave das gestão da qualidade.
- Disponibilização de informação tributária via telefónica ao cliente externo.
- Competência técnica dos colaboradores, cultura, espírito de colaboração, partilha e aprendizagem em equipa, bem patentes.
- Formação técnica em e-learning
- Alinhamento da estratégia com a metodologia
- Envolvimento e participação dos colaboradores no projecto.
- Mudança de paradigma do atendimento com maior interacção com os clientes, via projecto CAT.

PONTOS FRACOS:

- Espaço físico para atendimento no CAT desadequado.
- Canais de comunicação internos burocratizados impeditivos de trocas de ideias, de pareceres e de experiências com os serviços centrais.
- Meios tecnológicos lentos;
- Ausência de uma plataforma de conhecimentos que permita a uniformização de respostas para perguntas tipo

SUGESTÕES DE MELHORIA:

- Disponibilizar acções de formação no âmbito da qualidade
- Formação em tecnologias de informação e meios de comunicação
- Implementação da Teleconferência no projecto CAT como forma de acrescentar qualidade ao serviço prestado.
- Criação de comunidades do conhecimento alinhadas com o core-business da organização para partilha de ideias e esclarecimento de dúvidas atempadas.
- Gerir e reforçar os turnos do CAT
- Criar prémio Inovação- divulgar ideias.
- Melhorar o espaço físico para receber o CAT.

7.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo encontrou algumas limitações, desde logo decorrentes do tempo disponível para o realizar e da dimensão do mesmo.

Face à actualidade do tema da qualidade nos serviços públicos, pretendia-se com este trabalho conhecer o “projecto CAT” na óptica dos funcionários dos serviços de finanças onde o Centro de Atendimento Telefónico já estivesse implementado, a nível nacional.

Consciente que a investigação seria mais enriquecida, e potenciaria partilha de ideias e de experiências internas, se a decisão tivesse recaído nesse sentido, a verdade é que tal não foi possível, pois a dimensão e a natureza dum estudo desse género não se compatibiliza com o limite temporal do presente trabalho de investigação.

Por isso, considerou-se centrar a análise nos serviços de finanças que possuem CAT localizados no distrito de Évora, saliente-se que, embora estas unidades orgânicas tenham sido consideradas razoáveis para prosseguir o trabalho, esta dimensão pode não ser encarada como aquela que seria mais desejável, uma vez que poderá não representar fielmente a opinião de toda a população.

Entende-se como fundamental a existência deste tipo de investigações em todos os outros serviços de finanças a nível nacional onde já está implementado o Centro de Atendimento Telefónico, de forma a confirmar ou rejeitar as conclusões que aqui se apresentam.

7.3 PROPOSTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

Este estudo permitiu estimular o interesse para temáticas que merecem ser alvo de uma análise mais aprofundada, podendo servir de ponto de partida para investigações futuras:

- Considera-se que era importante realizar um trabalho de investigação que permitisse aferir, na perspectiva dos clientes externos, qual a evolução da

qualidade dos serviços prestados pela organização, fazendo o cruzamento das duas perspectivas, as dos funcionários e a dos contribuintes, para testar se as percepções que os funcionários têm da qualidade da prestação do serviço vão de encontro, ou não, às percepções que os clientes têm sobre o serviço prestado.

- A Qualidade na prestação de um serviço público de atendimento, nomeadamente o prestado pelo CAT, implica toda uma operacionalidade e eficácia das unidades de retaguarda, por isso seria importante analisar e cruzar na óptica do cliente interno como se interligam aqueles que pensam e controlam o projecto, designadamente os afectos ao CAT Central com aqueles que executam, os que estão no CAT Local, para averiguar se existe uma uniformização de procedimentos que permitam, ou não, caminhar no sentido da excelência.

Considera-se que se encontram satisfeitos os objectivos que serviram de orientação à realização deste estudo, apesar de surgirem outras temáticas a explorar como linhas importantes no caminho da melhoria contínua dos serviços prestados.

Fica a noção de que este trabalho contribuiu para um avanço do conhecimento neste domínio, ao perceber que a perspectiva dos clientes internos relativamente à qualidade e modernização dos serviços públicos passa por adoptar métodos de trabalho e procedimentos de gestão, norteados para a obtenção de maior eficácia, eficiência e transparência nas suas funções, tendo em atenção a necessidade da prestação de serviços de qualidade.

Tendo por base a natureza deste trabalho de investigação, espera-se que as limitações indicadas se traduzam em verdadeiras oportunidades para outras pesquisas, uma vez que se acredita que novos e interessantes estudos poderão nascer a partir daqui. Admite-se, portanto, que este estudo possa contribuir para o desenvolvimento de outras linhas de investigação

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, C., & Nohara, J. (2007). *Monografia no curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma*. São Paulo: Atlas.
- Albrecht, K., & Zemke, R. (2002). *Serviço ao cliente: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Alves, M. (2009). *Avaliação e Qualidade das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- APQ. (2003). *O modelo de Excelência da EFQM - Committed to Excellence*. Amadora: Ed. 2/06 1003.
- Araújo, J. (2002). *Gestão Pública em Portugal: mudança e persistência institucional*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Assembleia da República. (2004). Lei nº 10/2004. *Diário da República, I série-A*, pp. 1586-1589.
- Assembleia da República. (2005). Lei 52/ 2005. *Diário da República, I série-A*, pp. 5186-5284.
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2005). *Administração Pública-Modernização Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carneiro, R. (2008). *Qualidade do Serviço: comunicação para dirigentes*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carr, D., & Littman, I. (1993). *Excellence in Government*. Arhington: Coopers and Lybrand.
- Casadesús, M. (Dezembro de 2009). Impacto competitivo da las herramientas para la gestión de la calidad. *Cuadernos de Economía Y Dirección de la Empresa nº 41*, pp. 7-36.
- Chiavenato, I. (2002). *Administração dos Novos Tempos*. São Paulo: Makron Books.
- Costa, A., & Torres, M. (1996). *Controlo e Avaliação da Gestão Pública*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Dale, B., & Bunney, H. (1999). *Total Quality Management*. Massachusetts: Blackwell Business.

- Direcção-Geral da Administração Pública. (2003). *Estrutura Comum de Avaliação (CAF): melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação*. Lisboa.
- Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público. (2007). *CAF 2006- Estrutura Comum de Avaliação: Melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação*. Oeiras: INA.
- Dray, A. (1995). *O Desafio da Qualidade na Administração Pública*. Lisboa: Caminho.
- Félix, B. (2002). *Do lado de cá, ao deus dará*. Lisboa: Sopa de Letras.
- Ferreira, A. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Lisboa: RH editora.
- Fortin, M. (2009). *O processo de Investigação: da concepção à realização*. Loures: LusoCiência-Edições Técnicas e Científicas.
- Friedman, B. (2000). *Como atrair, gerenciar e reter capital humano: da promessa à realidade*. São Paulo: Futura.
- Garvin, D. (2002). *Gerenciado a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O Inquérito. Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Godinho, M., & Neto, S. (2001). *Qualidade um prática secular*. Lisboa: SMA.
- Gomes, P. (2004). A evolução do conceito qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação. *Cadernos BAD 2*, pp. 6-18.
- Hill, M., & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Silabo .
- Hyde, A. (2002). The proverbs of Total Quality Management: Recharting the Path to Quality Improvement in the Public Sector. *Public Productivity & Management Review*, pp. 25-37.
- Instituto Português da Qualidade. (2001). *Norma NP EN ISO 9000:2000 - Sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário*. Caparica: Instituto Português da Qualidade.
- Jordan, H., & Rodrigues, J. (2002). *O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores*. Lisboa: Áreas Editora.
- Kaplan, R., & Norton, D. (Março de 2007). How to implement a new strategy without disrupting your organisation. *Harvard Business Review*, pp. 201-224.

- Kelemen, M. (2003). *Managing Quality: Managerial and Critical Perspectives*. London: Sage Publication.
- Lakatos, E., & Marconi, M. (2005). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Longo, R. (1994). *A revolução da Qualidade Total: histórico e modelo gerencial*. Brasília: Ipea.
- Lopes, S. (2006). Aplicação do modelo Servqual na Avaliação da Qualidade do Serviço. In *Monografia em Gestão*. Braga: Universidade do Minho.
- Mendonça, S. (2006). A Avaliação da Qualidade dos Serviços: a aplicação do "Gap 5" do Modelo SERVQUAL. In *Monografia em Gestão*. Braga: Universidade do Minho.
- Ministério da Indústria e Comércio. (1986). Decreto-Lei nº 183/86. *Diário da República, I série-A*, pp. 1687-1694.
- Ministério das Finanças. (1993). Decreto-Lei nº408/93. *Diário da República, I série-A*, pp. 6928-6943.
- Ministério das Finanças. (2002). Decreto-Lei nº 215/2002. *Diário da República, I série-A*, pp. 6842-6843.
- Ministério das Finanças. (2009). Director Geral dos Impostos. *Despacho 2/2009*.
- Ministério das Finanças e Administração Interna. (2007). Decreto-Lei 81/2007. *Diário da República, I série*, pp. 1860-1863.
- Ministério das Finanças e Administração Pública. (2007). Portaria nº 348/2007. *Diário da República, I série-B*, pp. 1966-1975.
- Ministério das Finanças e Administração Pública. (2008). Gabinete do Ministro. *Despacho do Secretário de Estado e Assuntos Fiscais*.
- Missão para a Qualidade no Serviço ao Contribuinte. (2009). *Interacção DGCI/Contribuintes-Apoio Telefónico*. Lisboa: DGCI.
- Missão para a Qualidade no Serviço ao Contribuinte. (2010). *Implementação do Centro de Atendimento Telefónico*. Lisboa: DGCI.
- Motta, P. (1997). *Qualidade nos Serviços Públicos*. Macau: Instituto Politécnico de Macau.
- Neves, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. Cascais: Editora Pergaminho.

- Nogueiro, T., & Saraiva, M. (2009). Qualidade e o modelo Common Assessment Framework (CAF): estudo empirico nos serviços académicos da Universidade de Évora. *Revista TQM Qualidade nº 0- A Qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar*, pp. 222-235.
- Nolasco, M. (2004). A evolução da qualidade na Administração Pública Portuguesa. *Cadernos BAD 25*, pp. 33-47.
- Nolasco, M. (2006). O impacto da CAF nas Pessoas: 12 sugestões para a Equipa de auto-avaliação. *Cadernos INA - Boas Práticas na Administração Pública*, pp. 15-23.
- Orvalho, J. (2003). *Estratégias de qualidade em serviços públicos*. Oeiras: Ina Editora.
- Pereira, A. (2004). *Guia Practico de utilização SPSS: Análise da dados para Ciências Sociais e Psicologia*. Lisboa: Edições Silabo.
- Pinto, A. &. (2010). *Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Edições Silabo.
- Pires, A. (2007). *Qualidade: Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Edições Silabo.
- Presidência do Conselho de Ministros. (1991). Decreto-Lei nº 442/91. *Diário da República, I série-A*, pp. 5852-5871.
- Presidência do Conselho de Ministros. (1999). Decreto-Lei 166-A/99. *Diário da República, I série-A*, pp. 2564(2)-2564(6).
- Presidência do Conselho de Ministros. (2003). Resolução do Conselho de Ministros nº 107/2003. *Diário da República, I série-B*, pp. 4794-4832.
- Presidência do Conselho de Ministros. (2005). Resolução do Conselho de Ministros nº 90. *Diário da República, I série-B*, pp. 3358-3359.
- Presidência do Conselho de Ministros e Ministério da Educação e Investigação Científica. (1979). Decreto-Lei 160/79. *Diário da República, I série-A*, pp. 1171-1172.
- Presidência do Conselho de Ministros. (1999). Decreto-Lei nº 135/99. *Diário da República, I série-A*, pp. 2126-2135.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Portugal Gradiva.
- RAPP. (2000). Modernizar a Administração Pública. In *Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*. Braga: Associação Portuguesa da Administração e Políticas Públicas.

- Rocha, J. (2009). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Oeiras: Ina Editora.
- Rocha, J. (2010). *Gestão Qualidade: Aplicação aos Serviços Públicos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sá, P., & Sintra, O. (junho de 2008). Modernização Administrativa e Gestão da Qualidade: um estudo empírico dos municípios portugueses. *Gabinete de Qualificação na Administração*, pp. 57-80.
- Santos, A. (1996). *Satisfação dos clientes- um objectivo estratégico de gestão* . Porto: Texto Editora.
- Santos, A., & Martins, A. (2009). *Relatório do Grupo para o estudo de política Fiscal: competitividade, eficiência e justiça do sistema fiscal*. Lisboa: DGCI.
- Silva, J. (2002). *Descentralização, Serviços ao cidadão e a Estrutura da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Silva, J. (2006). *Benchmarking de Qualidade em Serviços Públicos*. Lisboa: SMA.
- Sousa, S. (2003). *Recursos Humanos e Tecnologias de informação*. Lisboa: FCA.
- Sousa, T., & Monteiro, M. (2005). A qualidade em gestão em instalações desportivas- Polidesportivos e Ginásios. In *Monografia em Educação física e Desporto*. Braga: Universidade do Minho.
- Waryszak, R. (2006). Customer Satisfaction, Training and TQM: a comparative study. *Journal of Human Resources*, 51-75.

Websites consultados:

- Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), <http://www.apq.pt>
- Direcção-Geral da Administração Pública (DGAP), <http://www.dgap.gov.pt>
- European Foundation for Quality Management(EFQM), <http://www.efqm.org>
- European Institute for Public Administration (EIPA), <http://www.eipa.nl>
- Instituto Português da Qualidade(IPQ), <http://www.iso.ch>
- Portal do Governo, <http://www.portugal.gov.pt>

APÊNDICE A

CARTA DE AUTORIZAÇÃO



Exmº Senhor

Director de Finanças de Évora

Évora, 15 de Novembro de 2010

ASSUNTO: PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO

Os signatários, a mestranda Maria do Amparo Morais Plancha e a professora Dr.^a Margarida Saraiva, no âmbito do Mestrado em Gestão, na área de especialização em Recursos Humanos, a decorrer na Universidade de Évora, estão a realizar um projecto de investigação que incide sobre a temática da Qualidade. Com este trabalho, pretende-se estudar o projecto CAT, integrado na implementação da filosofia da gestão da Qualidade Total nos serviços de finanças do distrito de Évora, através do modelo *Common Assessment Framework*(CAF), na modernização dos serviços prestados, na óptica do cliente interno.

Uma vez que a concretização deste projecto envolve a aplicação de um inquérito por questionário a realizar junto dos colaboradores dos Serviços de Finanças onde estão implementados os Centros de Atendimento Telefónico assim como dos seus responsáveis, vimos por este meio solicitar a V. Ex.^a a necessária autorização para implementar o mencionado inquérito nesta instituição.

Sem outro assunto de momento e certas da melhor atenção de V. Ex.^a, subscrevemo-nos com a maior estima.

Maria do Amparo Plancha

Mestranda

Margarida Saraiva

Professora Auxiliar

Em anexo: cópia do projecto de dissertação

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO PARA COLABORADORES

No âmbito do mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos, a decorrer na Universidade de Évora, solicita-se a sua colaboração no preenchimento deste questionário.

A procura da melhoria contínua, com vista à modernização dos serviços públicos é um dos objectivos da DGCI e que levou à implementação do projecto CAT em vários Serviços de Finanças.

Este questionário versa um conjunto de temáticas referentes ao modo como o colaborador interno percebe o projecto CAT no seu local de trabalho, ou seja pretende-se aferir se a implementação deste projecto para além de oferecer um atendimento cada vez mais eficaz, interfere também na organização das tarefas internas.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

O questionário é de natureza **confidencial** e o tratamento efectuado de uma forma global, não sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o anonimato é respeitado. O tempo esperado de preenchimento do questionário é de 20 minutos.

A equipa de investigação



ASSINALE, POR FAVOR, COM " X " A(S) OPÇÃO(ÕES) CORRESPONDENTE(S) À SUA RESPOSTA, OU PREENCHA OS ESPAÇOS EM BRANCO

I - QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Das seguintes definições de "Qualidade" qual escolheria:

1

- ❖ É uma forma de gestão e deve incorporar a participação de todos e ser orientada para os clientes
- ❖ É a totalidade das características de um produto ou serviço que determinam a sua aptidão para satisfazer uma dada necessidade.....
- ❖ É um processo de melhoria contínua que conduz a resultados através de produtos ou serviços que possam ser vendidos a consumidores que ficarão satisfeitos.....

4	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Outra. Qual? <input style="width: 400px; height: 50px;" type="text"/> <p>Como teve conhecimento dessa visão?</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Foi-lhe transmitida pelo superior hierárquico. ❖ Foi-lhe transmitida pelos colegas de trabalho ❖ Foi através da apresentação do Plano de Actividades. ❖ Outra . Qual? <input style="width: 400px; height: 50px;" type="text"/> 	
---	---	--

5	<p>Considera que contribuiu para a construção e manutenção da missão e visão da DGCI?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não <input type="checkbox"/> • Sim <input type="checkbox"/> <p>Indique, resumidamente de que forma:</p> <input style="width: 500px; height: 50px;" type="text"/>	
---	---	--

6	<p>Considera conhecer os valores * da DGCI?</p> <p>* Os Valores constituem a personalidade da organização e servem para a orientação de todos os intervenientes..</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não <input type="checkbox"/> • Sim <input type="checkbox"/> <p>Para si os valores definidos são :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Cidadania, deontológicos e inovação..... ❖ Integridade, confiança, qualidade ❖ Empatia, rigor, equidade ❖ Outra. Qual ? <input style="width: 400px; height: 50px;" type="text"/> 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7	<p>Como teve conhecimento desses valores?</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Através da Internet/Intranet ❖ Através do QUAR dos serviços..... ❖ Através de reuniões com todos os colaboradores ❖ Através da participação em seminários ❖ Outra. Qual? <input style="width: 400px; height: 50px;" type="text"/> 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

8 Considera que contribuiu para a definição dos Valores da DGCI?

• Não

• Sim

Refira como contribuiu para a definição desses valores:

- ❖ Através da integração num grupo de trabalho
- ❖ Através de uma caixa de sugestões
- ❖ Através de circulares internas.....
- ❖ Através da revista *Fiscália*
- ❖ Através de iniciativa própria
- ❖ Outra. Qual ?

III - LIDERANÇA (SUBCRITÉRIO 1.3)

1	Indique a sua opinião sobre a liderança, dirigentes relativamente às suas acções:	1 Discordo completamente	2 Discordo	3 Concordo	4 Concordo Completamente	0 NS/NR
	Lidera através do exemplo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Demonstra empenho no processo de mudança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Aceita críticas construtivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Aceita sugestões de melhoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Actua de acordo com os objectivos e valores estabelecidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Partilha informação relevante com os colaboradores.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Delega competências e responsabilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Estimula a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-activas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Encoraja a confiança mútua e o respeito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Promove acções de formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV - PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA (SUBCRITÉRIO 2.1)

1 Alguma vez a organização contactou consigo com a finalidade de identificar as suas necessidades e expectativas?

• Não

• Sim

Indique de que forma:

- ❖ Realização de um inquérito
- ❖ Em sessão de workshop
- ❖ Solicitaram-lhe a elaboração de um relatório.....
- ❖ Outra. Qual ?

V - PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA (SUBCRITÉRIO 2.2)

1 **O projecto CAT está incluído no Plano Estratégico para a Qualidade. Considera que a sua implementação alterou a forma como os serviços estavam organizados internamente?**

- Não
- Sim

Indique de que forma

- ❖ Afecção exclusiva ao atendimento
- ❖ Alteração do horário de trabalho
- ❖ Desvio de tarefas rotineiras para outras mais técnicas
- ❖ Outra. Qual ?

2 **Considera que foi disponibilizada informação necessária à adaptação de novas ferramentas de trabalho, nomeadamente ao nível das novas tecnologias?**

- Não
- Sim

Indique de que forma

- ❖ Formação no âmbito das tecnologias de comunicação e informação
- ❖ Formação on Job
- ❖ Reuniões de trabalho
- ❖ Partilha de conhecimento entre colaboradores
- ❖ Outra. Qual ?

VI - PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA (SUBCRITÉRIO 2.3)

1 **Considera conhecer o Projecto CAT como projecto- piloto no âmbito do planeamento e estratégia da DGCI?**

- Não
- Sim

Como teve conhecimento desse projecto?

- ❖ Foi-lhe transmitido pelo superior hierárquico.....
- ❖ Está implementado no meu serviço.....
- ❖ Participação em seminários de apresentação de projectos piloto.....
- ❖ Outra. Qual?

VII - PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA (2.4)

1	Considera que o projecto CAT:	1 Nunca	2 Raramente	3 Frequen Temente	4 Sempre	0 NS/NR
	Proporciona uma nova política de gestão do atendimento, aberta à inovação.....	<input type="checkbox"/>				
	Transfere contribuintes do atendimento presencial para o electrónico	<input type="checkbox"/>				
	Evita tempos de espera ,	<input type="checkbox"/>				
	Liberta recursos humanos para outro tipo de tarefas de maior valor acrescentado .	<input type="checkbox"/>				
	Estimula o trabalho em equipa, com base no diálogo entre os colaboradores.....	<input type="checkbox"/>				
	Incentiva a partilha de informação.....	<input type="checkbox"/>				
	Contribui para a modernização dos serviços prestados.....	<input type="checkbox"/>				
	Afecta o desempenho global do serviço.....	<input type="checkbox"/>				

VIII - GESTÃO DAS PESSOAS (SUBCRITÉRIO 3.2)

1	<p>Considera conhecer o plano de formação da DGCI?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não <input type="checkbox"/> • Sim <input type="checkbox"/> <p>Como teve esse conhecimento?</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Foi-lhe transmitido pelo superior hierárquico..... ❖ Disponível na intranet..... ❖ Por participar na negociação da formação ❖ Leu o plano de formação ❖ Outra. Qual? <input style="width: 100%;" type="text"/> 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
---	--	--

2	<p>A DGCI disponibiliza formação, que possibilita aos colaboradores a oportunidade de actualização dos seus conhecimentos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não <input type="checkbox"/> • Sim <input type="checkbox"/> <p>Indique o tipo de acções de formação em que participou nos últimos dois anos?</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Formação sobre a Qualidade ❖ Formação para aquisição de novas competências..... ❖ Formação através do e-learning ❖ Formação para desenvolvimento de competências para prestar serviços on-line ❖ Outro (s). Qual (is)? <input style="width: 100%;" type="text"/> 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
---	---	--

IX - GESTÃO DE PESSOAS (SUBCRITÉRIO 3.3)

1	<p>Existem mecanismos de consulta e diálogo no seu local de trabalho onde possa expressar a sua opinião acerca do projecto CAT?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não <input type="checkbox"/> • Sim <input type="checkbox"/> <p>Indique qual (is) o(s) mecanismo(s) que já utilizou</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Questionários ❖ Caixa de sugestões ❖ Formulários..... ❖ Grupos de Trabalho ❖ Interlocutor (a) ❖ Outro (s). Qual (is)? 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
---	--	--

2	<p>No âmbito do projecto CAT, considera que tem autonomia necessária para desempenhar as suas funções actuais?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não, não tenho autonomia suficiente • Sim, tenho alguma autonomia, mas não a suficiente • Sim, tenho autonomia suficiente • 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
---	--	--

3	<p>O superior hierárquico tem delegado em si a responsabilidade pela execução de tarefas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não • Algumas vezes • Sempre 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
---	---	--

4	<p>Já alguma vez teve oportunidade de avaliar o seu superior hierárquico?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não <input type="checkbox"/> • Sim <input type="checkbox"/> Indique de que forma: • <ul style="list-style-type: none"> ❖ Através de questionários ❖ Através de um sistema de avaliação de desempenho ❖ Outro (s). Qual (is)? <input style="width: 400px; height: 20px;" type="text"/> ❖ 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
---	--	--

5	Considera que existem os mecanismos abaixo indicados no seu local de trabalho	1 Nunca	2 Raramente	3 Frequentemente	4 Sempre	0 NS/NR
	Cultura de diálogo e de comunicação aberta	<input type="checkbox"/>				
	Mobilidade interna dos colaboradores	<input type="checkbox"/>				
	Formação para actualização de competências necessárias para desenvolver os projectos implementados no âmbito da qualidade.....	<input type="checkbox"/>				
	Consenso entre os gestores e colaboradores sobre os objectivos a atingir na secção a que pertence	<input type="checkbox"/>				
	Núcleos de Qualidade / grupos de trabalho que desenvolvam projectos que visem a melhoria dos serviços prestados e acompanhem a sua implementação	<input type="checkbox"/>				
	Outro (s). Qual (is)? <input style="width: 700px; height: 40px;" type="text"/>					

X - PARCERIAS E RECURSOS (SUBCRITÉRIO 4.5)

1	<p>Considera que tem à sua disposição os meios tecnológicos necessários para o bom desenvolvimento do seu trabalho no CAT ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não <input type="checkbox"/> Se respondeu Não , indique o que falta: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Internet com livre acesso ❖ Rede partilhada entre computadores ❖ Base de dados actualizada ❖ Software mais recente ❖ Hardware mais recente ❖ Outro(s). Qual(is) ? <input style="width: 500px; height: 20px;" type="text"/> ❖ • Sim <input type="checkbox"/> Se respondeu Sim, indique o que tem de ser melhorado <input style="width: 700px; height: 40px;" type="text"/> 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
---	---	--

2	<p>Considera que o CAT , enquanto nova tecnologia, provoca a mudança de paradigma no modelo de atendimento?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não <input type="checkbox"/> Se respondeu Não , indique, na sua opinião, o que falta <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div> <ul style="list-style-type: none"> • Sim <input type="checkbox"/> Se respondeu Sim, indique de que modo: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Maior qualidade no serviço prestado <input type="checkbox"/> ❖ Evita problemas emocionais provenientes da relação directa com o público <input type="checkbox"/> ❖ Facilita a interação entre os intervenientes <input type="checkbox"/> ❖ Outro. Indique como <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>
---	---

XI - PARCERIAS E RECURSOS (SUBCRITÉRIO 4.6)

1	<p>Considera que o espaço físico, onde está implementado o CAT no seu serviço, acautela as necessidades e expectativas dos utilizadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não <input type="checkbox"/> Se respondeu Não, indique o que falta: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Espaço reservado <input type="checkbox"/> ❖ Acautelar ruídos de interferência <input type="checkbox"/> ❖ Espaço com mobiliário e equipamentos funcionais <input type="checkbox"/> ❖ Outro(s). Qual(is) ? <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div> <ul style="list-style-type: none"> • Sim <input type="checkbox"/> Se respondeu Sim, indique de que forma o espaço físico acautela as necessidades e expectativas dos utilizadores <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>
---	--

XII - PROCESSOS (SUBCRITÉRIO 5.3)

1	<p>Já alguma vez participou em reuniões com os seus responsáveis e colegas com o objectivo de avaliarem a nova forma de organização dos serviços e soluções disponibilizadas através do projecto CAT ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não <input type="checkbox"/> • Sim <input type="checkbox"/> Indique há quanto tempo e de que modo: <div style="border: 1px solid black; height: 120px; width: 100%;"></div>
---	---

2	Se tiver uma ideia sobre um novo método de trabalho, que permita uma mudança do modelo existente, o que faz:	1 Nunca	2 Raramente	3 Frequentemente	4 Sempre	0 NS/NR
	Partilha a ideia com o seu superior hierárquico	<input type="checkbox"/>				
	Partilha a ideia com os colegas de trabalho.....	<input type="checkbox"/>				
	Divulga na próxima reunião de trabalho.....	<input type="checkbox"/>				
	Divulga através dos meios próprios para o efeito (intranet, painel de ideias)...	<input type="checkbox"/>				
	Não faz nada	<input type="checkbox"/>				

XIII - Por favor, use o espaço seguinte para manifestar a sua opinião relativamente ao projecto CAT desenvolvido no seu serviço de Finanças, no âmbito da Modernização dos Serviços Prestados.

1	
---	--

XIV - CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

1	Sexo	Masculino <input type="checkbox"/>	Feminino <input type="checkbox"/>
---	-------------	------------------------------------	-----------------------------------

2	Idade	<input type="text"/> Anos
---	--------------	---------------------------

3	Habilitações Literárias	9.º Ano <input type="checkbox"/>	12.º Ano <input type="checkbox"/>	Licenciatura <input type="checkbox"/>	Mestrado <input type="checkbox"/>	Doutoramento <input type="checkbox"/>	Outra. Qual? <input type="checkbox"/>
---	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------

4	Categoria Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico Administração Tributária • Técnico Administração Tributária Adjunto • Assistente Técnico • Outra. Qual? <input type="text"/> 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------	---	--

5	Ocupa cargo de dirigente	<ul style="list-style-type: none"> • Não <input type="checkbox"/> • Sim <input type="checkbox"/> Há quanto tempo? <input type="text"/>
---	---------------------------------	--

6	Encontra-se afecto ao CAT	<ul style="list-style-type: none"> • Não <input type="checkbox"/> • Sim <input type="checkbox"/> Desde quando? <input type="text"/>
---	----------------------------------	---

XV - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

1	Quantos colaboradores têm a Unidade Orgânica onde presta serviço? <input type="text"/>
2	Quantos colaboradores têm o Centro de Atendimento Telefónico na sua Unidade Orgânica? <input type="text"/>
3	Há quanto tempo está implementado o CAT na sua Unidade Orgânica? <input type="text"/>



O Questionário termina aqui.

Muito Obrigado pela sua colaboração!

APÊNDICE C

Outputs do SPSS
Tratados no trabalho

Liderança (subcritério 1. 3)

Tabela C.1: Demonstra empenho no processo de mudança

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/Não respondo	3	6,7	6,8	6,8
	Discordo completamente	2	4,4	4,5	11,4
	Concordo	31	68,9	70,5	81,8
	Concordo completamente	8	17,8	18,2	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela C.2: Aceita críticas construtivas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/Não respondo	4	8,9	9,1	9,1
	Discordo completamente	1	2,2	2,3	11,4
	Discordo	3	6,7	6,8	18,2
	Concordo	24	53,3	54,5	72,7
	Concordo completamente	12	26,7	27,3	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela C.3: Aceita sugestões de melhoria

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/Não respondo	5	11,1	11,4	11,4
	Discordo completamente	2	4,4	4,5	15,9
	Discordo	2	4,4	4,5	20,5
	Concordo	22	48,9	50,0	70,5
	Concordo completamente	13	28,9	29,5	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração própria

Tabela C.4: Actua de acordo com os objectivos e valores estabelecidos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/Não respondo	3	6,7	6,8	6,8
	Discordo completamente	1	2,2	2,3	9,1
	Discordo	1	2,2	2,3	11,4
	Concordo	28	62,2	63,6	75,0
	Concordo completamente	11	24,4	25,0	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela C.5: Partilha informação relevante com as pessoas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/Não respondo	4	8,9	9,1	9,1
	Discordo completamente	1	2,2	2,3	11,4
	Discordo	2	4,4	4,5	15,9
	Concordo	28	62,2	63,6	79,5
	Concordo completamente	9	20,0	20,5	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela C.6: Delega competências e responsabilidades

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/Não respondo	4	8,9	9,1	9,1
	Discordo completamente	1	2,2	2,3	11,4
	Discordo	3	6,7	6,8	18,2
	Concordo	27	60,0	61,4	79,5
	Concordo completamente	9	20,0	20,5	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela C.7: Estimula a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-activas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/Não respondo	3	6,7	6,8	6,8
	Discordo completamente	2	4,4	4,5	11,4
	Discordo	4	8,9	9,1	20,5
	Concordo	30	66,7	68,2	88,6
	Concordo completamente	5	11,1	11,4	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela C.8: Encoraja a confiança mútua e o respeito

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/Não respondo	2	4,4	4,5	4,5
	Discordo completamente	1	2,2	2,3	6,8
	Discordo	5	11,1	11,4	18,2
	Concordo	28	62,2	63,6	81,8
	Concordo completamente	8	17,8	18,2	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela C.9: Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/Não respondo	4	8,9	9,1	9,1
	Discordo completamente	1	2,2	2,3	11,4
	Discordo	2	4,4	4,5	15,9
	Concordo	27	60,0	61,4	77,3
	Concordo completamente	10	22,2	22,7	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela C.10: Promove acções de formação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/Não respondo	2	4,4	4,5	4,5
	Discordo completamente	2	4,4	4,5	9,1
	Discordo	7	15,6	15,9	25,0
	Concordo	25	55,6	56,8	81,8
	Concordo completamente	8	17,8	18,2	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela C.11: Reconhece os esforços individuais e das equipas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/Não respondo	3	6,7	6,8	6,8
	Discordo completamente	2	4,4	4,5	11,4
	Discordo	6	13,3	13,6	25,0
	Concordo	26	57,8	59,1	84,1
	Concordo completamente	7	15,6	15,9	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela C.12: Premeia os esforços individuais e das equipas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/Não respondo	4	8,9	9,1	9,1
	Discordo completamente	2	4,4	4,5	13,6
	Discordo	15	33,3	34,1	47,7
	Concordo	18	40,0	40,9	88,6
	Concordo completamente	5	11,1	11,4	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Gestão de pessoas (subcritério 3.2)

Tabela C.13: Considera conhecer o plano de formação profissional da DGCI?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	16	35,6	36,4	36,4
	Sim	28	62,2	63,6	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela C.14: Como obteve esse conhecimento?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Foi-lhe transmitido pelo superior hierárquico	3	6,7	10,7	10,7
	Internet	22	48,9	78,6	89,3
	Leu no plano de formação	3	6,7	10,7	100,0
	Total	28	62,2	100,0	
Missing	System	17	37,8		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela C.15: DGCI disponibiliza formação, que possibilita aos colaboradores a oportunidade de actualização dos seus conhecimentos?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	5	11,1	11,4	11,4
	Sim	39	86,7	88,6	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela C.16: Indique o tipo de acções de formação em que participou

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Formação sobre a qualidade	2	4,4	5,3	5,3
	Formação para aquisição de novas competências	8	17,8	21,1	26,3
	Formação através do e-learning	28	62,2	73,7	100,0
	Total	38	84,4	100,0	
Missing	System	7	15,6		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Gestão de pessoas (subcritério 3.3)

Tabela C.17: Existem mecanismos de consulta e diálogo no seu local de trabalho onde possa expressar a sua opinião acerca do projecto CAT?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	10	22,2	23,3	23,3
	Sim	33	73,3	76,7	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Missing	System	2	4,4		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela C.18: No âmbito do CAT, considera que tem autonomia necessária para desempenhar as suas tarefas actuais?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não, não tenho autonomia suficiente	12	26,7	27,3	27,3
	Sim, tenho alguma autonomia mas, não a suficiente	11	24,4	25,0	52,3
	Sim, tenho autonomia suficiente	21	46,7	47,7	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela C.19: O superior hierárquico tem delegado em si a responsabilidade pela execução de tarefas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	3	6,7	6,8	6,8
	Algumas vezes	17	37,8	38,6	45,5
	Sempre	24	53,3	54,5	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela C.20: Já alguma vez teve oportunidade de avaliar o seu superior hierárquico?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	42	93,3	95,5	95,5
	Sim	2	4,4	4,5	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela C.21: De que forma procedeu à avaliação do superior hierárquico?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Através de um sistema de avaliação de desempenho	2	4,4	100,0	100,0
Missing	System	43	95,6		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela C.22: Cultura de diálogo e de comunicação aberta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/não respondo	1	2,2	2,3	2,3
	Raramente	11	24,4	25,0	27,3
	Frequentemente	19	42,2	43,2	70,5
	Sempre	13	28,9	29,5	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela C.23: Mobilidade interna dos colaboradores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/não respondo	1	2,2	2,3	2,3
	Nunca	1	2,2	2,3	4,5
	Raramente	15	33,3	34,1	38,6
	Frequentemente	23	51,1	52,3	90,9
	Sempre	4	8,9	9,1	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

**Tabela C.24: Formação para actualização de competências- projectos no âmbito da
Qualidade**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/não respondo	1	2,2	2,3	2,3
	Nunca	5	11,1	11,4	13,6
	Raramente	18	40,0	40,9	54,5
	Frequentemente	17	37,8	38,6	93,2
	Sempre	3	6,7	6,8	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela C.25: Consenso entre os gestores e colaboradores sobre os objectivos a atingir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/não respondo	1	2,2	2,3	2,3
	Nunca	4	8,9	9,1	11,4
	Raramente	7	15,6	15,9	27,3
	Frequentemente	24	53,3	54,5	81,8
	Sempre	8	17,8	18,2	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela C.26: Existem núcleos de qualidade que desenvolvam projectos que visem a melhoria serviços?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei / Não respondo	3	6,7	6,8	6,8
	Nunca	6	13,3	13,6	20,5
	Raramente	18	40,0	40,9	61,4
	Frequentemente	14	31,1	31,8	93,2
	Sempre	3	6,7	6,8	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela C.27: Envolvimento dos colaboradores na implementação dos processos de melhoria

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei / Não respondo	1	2,2	2,3	2,3
	Nunca	3	6,7	6,8	9,1
	Raramente	12	26,7	27,3	36,4
	Frequentemente	23	51,1	52,3	88,6
	Sempre	5	11,1	11,4	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

APÊNDICE D

SISTEMA DE PONTUAÇÃO CLÁSSICO - CAF

SISTEMA DE PONTUAÇÃO AVANÇADO - CAF

Tabela D.1: Sistema de pontuação clássico – Critério de Meios

MEIOS	
Nenhuma evidência ou apenas evidência de uma iniciativa sem expressão	=0
Iniciativa planeada – P (plan)	=1
Iniciativa planeada e implementada – D (do)	=2
Iniciativa planeada, implementada e avaliada – C (check)	=3
Iniciativa planeada, implementada, avaliada e revista com base em dados retirados de acções de <i>benchmarking</i>	=4
Iniciativa planeada, implementada, avaliada e revista com base em dados retirados de acções de <i>benchmarking</i>	=5

Fonte: CAF (2006)

Tabela D.2: Sistema de pontuação clássico – Critério de Resultados

RESULTADOS	
Não há resultados avaliados.	=0
Os resultados -chave estão avaliados e demonstram uma tendência estável ou negativa.	=1
Os resultados demonstram um progresso modesto	=2
Os resultados demonstram um progresso substancial	=3
São alcançados resultados excelentes e são feitas comparações com os resultados obtidos dentro da organização	=4
São alcançados resultados excelentes e são feitas comparações com os resultados obtidos dentro da organização e com	=5

Fonte: CAF (2006)

TABELA D.3: SISTEMA DE PONTUAÇÃO AVANÇADO. CRITÉRIO DE MEIOS

Fases	Escala	0 – 10	11 – 30	31 - 50	51 – 70	71 – 90	91 - 100	Totais
	Acções	Não há acções ou existem apenas algumas ideias	Acções pouco importantes sobre algumas áreas	Acções importantes sobre algumas áreas	Acções importantes sobre a maior parte das áreas	Acções muito importantes sobre todas as áreas	Acções excelentes, comparadas com outras organizações, relacionadas com todas as áreas	
PLAN (Planear)	O planeamento é baseado nas necessidades e expectativas das partes interessadas. O planeamento é realizado, de forma regular, por todas as partes interessadas relevantes* da organização.							
	Pontuação							
DO (Executar)	A execução das acções é feita com base em processos e responsabilidades definidas. Existe divulgação das acções, de forma regular, junto das partes interessadas relevantes* da organização.							
	Pontuação							
CHECK (Rever)	Os processos definidos são monitorizados com base em indicadores e são revistos, de forma regular, com a colaboração das partes interessadas relevantes* da organização							
	Pontuação							
ACT (Ajustar)	As acções correctivas e de melhoria são tomadas de acordo com os resultados apurados na revisão feita junto das partes interessadas relevantes* da organização.							
	Pontuação							
*Para cada acção, devem ser ponderados pela equipa de auto-avaliação quem são as partes interessadas relevantes							Pontuação Final (0 a 100)	



Fonte: CAF (2006)

Tabela D.4: Sistema de Pontuação avançado -Critérios de Resultados

PONTUAÇÃO DOS RESULTADOS						
Escala	0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 – 100
Tendência	Não há resultados avaliados.	Tendência negativa. 	Tendência estável ou progresso modesto. 	Progresso sustentável. 	Progresso considerável. 	Comparações positivas sobre todos os resultados com outras organizações relevantes.
Pontuação						
Metas	Não há resultados avaliados e/ou não há informação disponível	Os resultados não alcançaram as metas.	Algumas metas foram alcançadas.	Algumas metas relevantes foram alcançadas.	A maior parte das metas relevantes foram alcançadas.	Todas as metas relevantes foram alcançadas.
Pontuação						
					Total/200	
					Pontuação /100	

Fonte: CAF(2006)