

O SECRETARIADO E A MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A IMPLEMENTAÇÃO DE SERVIÇOS EFICIENTES

Paula Marques dos Santos

Docente da Licenciatura em Secretariado de
Administração

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego

psantos@estgl.ipv.pt

Carla Loureiro de Almeida

Licenciada em Secretariado de Administração

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego

carla_a29@hotmail.com

RESUMO

O presente artigo pretende evidenciar a necessária mudança de paradigma no que se refere à capacidade de um profissional qualificado em secretariado, no mundo contemporâneo, bem como à necessária abrangência dos seus conhecimentos e das suas competências. Pretende-se ainda apresentar um projeto de implementação do Balcão Único de Atendimento (BUA) na Câmara Municipal de Moimenta da Beira, no sentido de adequar os seus serviços ao atual paradigma competitivo, que exige da Administração Pública uma postura moderna e dinamizadora que incremente a melhoria constante dos seus serviços, de forma a responder às exigências de eficiência, eficácia, transparência e qualidade dos seus clientes.

PALAVRAS-CHAVE: Secretariado,
Administração Pública, modernização,
atendimento, eficiência.

INTRODUÇÃO

Com o fenómeno da globalização, adjuvado pelo desenvolvimento das TIC, assistimos ao surgimento da designada Sociedade do Conhecimento, marcada pela exigência de uma postura cada vez mais dinâmica e competitiva por parte das organizações públicas, que as habilite a responderem às necessidades dos seus clientes, dentro de elevados parâmetros de eficiência, eficácia, qualidade e transparência.

Neste sentido, uma das medidas recomendadas com vista à adequação da Administração Pública a este novo paradigma passa pela implementação, por parte dos seus serviços, do conceito de Balcão Único. Esta é uma realidade relativamente recente para os municípios portugueses, tendo, parte deles, sido apoiada na implementação deste conceito, através das medidas integradas nos Simplex's Autárquicos de 2008/2009 e de 2009/2010, dos quais foi pioneiro o Município de Guimarães, seguido de muitos outros, que atualmente apresentam as melhores performances em termos de eficiência, eficácia e qualidade de serviços públicos locais.

Assim, a implementação de um Balcão Único de Atendimento (BUA) no Município de Moimenta da Beira, tem como principais diretrizes melhorar a qualidade do seu serviço de atendimento, adjuvar o controlo dos seus resultados, bem como o seu processo de avaliação. De facto, a implementação com sucesso deste conceito pressupõe a adequação dos serviços visados, sendo que, no caso da Câmara Municipal de Moimenta da Beira, tal engloba, não apenas as suas instalações, mas também, e principalmente, as suas ferramentas tecnológicas e o envolvimento efetivo dos seus recursos humanos, o que exige um processo complexo de medidas integradas.

É nesta senda que apresentamos uma proposta de implementação do BUA, que integra a descrição dos seus objetivos e das metodologias de investigação utilizadas, a interpretação dos resultados decorrentes dos instrumentos científicos de investigação selecionados, bem como a respetiva proposta de ação, vertida em duas ferramentas de gestão estratégica essenciais (*Análise SWOT e Balanced Scorecard*)

O secretariado contemporâneo – a mudança de paradigma

Desempenhar, hoje em dia, funções na área do secretariado e assessoria, seja em organizações privadas, seja em organizações públicas, constitui um desafio complexo, dada a celeridade das

mudanças societárias e das inerentes formas e/ou exigências do mercado de trabalho. Perante estas vicissitudes constantes, o desempenho da função de secretariado exige o domínio de um conjunto lato de competências críticas, abrangendo diversas áreas, de forma a refletir a polivalência, a visão sistémica e a capacidade de adaptabilidade do secretário contemporâneo, ou seja, é necessário pensar-se nesta área profissional com base num novo paradigma.

De facto, segundo Santos (2014, 13), “face à dificuldade de concetualizar esta área de formação e intervenção profissional, tão importante para a eficiência das organizações, consideramos pertinente avançar com uma definição [de um novo conceito] do secretariado contemporâneo: para nós, o secretário contemporâneo será o profissional que desenvolve a sua atividade na área do apoio administrativo e da assessoria direta e que se pauta pela eficiência, pela compreensão e visão sistémica da organização onde desempenha a sua atividade e que contribui de forma pró-ativa e assertiva para a obtenção dos objetivos estratégicos organizacionais. Com esta proposta de definição, não queremos dizer que o secretário substitui os profissionais especializados de cada área do saber, mas sim apoia no alcance dos objetivos, facilita a realização das iniciativas para alcançar as metas e indicadores traçados e promove a eficiência comunicacional nas organizações (maximizando recursos, contribuindo para a boa imagem integrada e constituindo-se como elo comunicacional aos níveis intra e extraorganizacional)”.

Com todas as vicissitudes, torna-se cada vez mais importante a preparação formativa qualificada destes profissionais, fornecendo-lhe conhecimentos e competências básicos em áreas diversificadas, como a ética e o protocolo, o direito e as TIC, a contabilidade e procedimentos administrativos técnicos ou mesmo competências na área dos negócios e da estratégia.

Para além dessas competências profissionais, o perfil de um secretário contemporâneo deve ainda passar pela boa imagem do profissional, demonstrando cuidado com a aparência pessoal e, consequentemente, poder dar também uma boa imagem da organização na qual desempenha as suas funções.

Em síntese, o secretário, nos nossos dias, que busca o progresso profissional, deve procurar permanentemente novos métodos para realizar o seu trabalho com maior eficiência. Assim, como competências críticas de um secretário, e de acordo

com este novo perfil, podemos realçar as seguintes (cf. Santos, 2014, pp. 37-40):

- inovação – um secretário pró-ativo deve estar ciente que estamos num mundo profissional onde a inovação é uma ferramenta de competitividade que capacita qualquer organização a manter-se a funcionar e conseguir responder ao desafios contemporâneos. Assim, o secretário deve ter a preocupação de conhecer as ferramentas ao seu dispor para que, com criatividade e iniciativa, seja um recurso que aumente a competitividade da instituição onde está inserido;
- gestão do fluxo de informação – o secretário recebe informação dos mais diversos tipos e proveniências (interna e externa) e deve reencaminhá-la, controlá-la e mesmo esclarecê-la sempre que surjam dúvidas;
- domínio de idiomas – hoje torna-se quase impossível desempenhar a função de secretariado sem se dominar (ao nível escrito e ao nível oral) outros idiomas que não o nosso;
- iniciativa – um secretário pró-ativo deve ter espírito de iniciativa: para melhorar procedimentos de trabalho, para sugerir outras formas de gestão de trabalho e de tempo, para rentabilizar os recursos que tem ao seu dispor, para implementar novas técnicas e para fomentar o espírito de equipa e a melhoria da comunicação da organização;
- criatividade e dinamismo – um secretário deve ser criativo e dinâmico, sabendo gerir a maior parte do seu tempo de trabalho, não estando à espera de receber ordens dos seus superiores hierárquicos para executar simplesmente tarefas;
- polivalência – um secretário deve estar preparado para o desempenho das suas funções nas mais diversas áreas empresariais e institucionais;
- espírito de equipa – o secretário vê-se cada vez mais envolvido em projetos e atividades que exigem trabalhar em equipa, ora liderando, ora sendo um elemento desse processo;
- capacidade de negociação – o secretário deve dominar as competências básicas que lhe permitam saber negociar em diferentes contextos e perante situações díspares;
- cultura geral – no mundo atual as pessoas exigem que os seus interlocutores “saibam estar” em contextos completamente distintos. Para isso, o secretário deve procurar aprofundar a sua bagagem cultural, mantendo-se informado, sendo

pró-ativo na procura de novos conhecimentos e, acima de tudo, estar ciente que precisa de dominar os termos técnicos e as informações mais recentes sobre a área onde desempenha as suas funções;

- conhecimento de TIC – as TIC e a capacidade da sua utilização tornaram-se incontornáveis na função de secretariado;
- visão sistémica e organizacional – o secretário deve conhecer e compreender não só a orgânica da entidade onde trabalha (valores, história, princípios, normas internas, etc.), bem como procurar conhecer o ambiente envolvente onde ela está implementada;
- facilidade de perceção – conseguir compreender o funcionamento, normas e formas de trabalhar da organização são ferramentas de extrema importância para o secretariado;
- capacidade de organização e gestão do tempo;
- habilidade de comunicação;
- conhecimento de gestão estratégica – o secretário deve ainda dominar os conceitos básicos de gestão estratégica, bem como conhecer o próprio plano estratégico da sua organização;
- atualização – o secretário deve apostar, não só numa formação de base especializada e qualificada na área do secretariado, mas também manter-se em constante formação, que lhe permita uma atualização permanente dos seus conhecimentos e competências;
- maturidade, discrição e ética – a assertividade dum secretário reflete-se obrigatoriamente numa postura honesta, séria, leal perante os colegas de trabalho, perante a hierarquia, e perante o meio interno/externo da sua organização, procurando sempre tomar as decisões fundamentadamente e com maturidade, tendo em atenção os grandes princípios éticos que norteiam a função. A dignidade, a lealdade e o sigilo profissional devem sempre estar presentes e serem escrupulosamente observados;
- adaptabilidade às situações – ser capaz de se adaptar a qualquer situação e conjuntura, mantendo sempre uma postura assertiva, será a forma ideal para enfrentar qualquer imprevisto e lidar com qualquer tipo de situação e/ou público;
- conhecimento de cerimonial e etiqueta – conhecer todas as normas de protocolo, etiqueta e comportamento social, para não causar situações constrangedoras e para tentar resolver situações desse género causadas por outras pessoas;

- capacidade de resolver problemas – ser um elemento assertivo que procure evitar e/ou resolver a conflitualidade no local de trabalho;
- respeito pela autoridade e pela hierarquia – conhecer a hierarquia da organização facilita o desempenho profissional e permite saber a quem nos devemos reportar em qualquer situação. Saber acatar ordens constitui também uma competência importante para o secretário agir de forma eficiente e cordial.

Assim, considerando estas proposições, afigura-se necessário que este profissional disponha, além de uma visão holística e conjuntural, que o habilite a prever e antever o caminho correto para o desenvolvimento organizacional, de uma formação e de uma postura profissional aliadas em três vertentes, de forma integrada: a) o saber-saber (conhecimentos científicos); b) o saber ser/estar (postura e assertividade); e c) o saber-fazer (realização de tarefas) (Santos, 2011).

A COMPETITIVIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O fenómeno da Globalização conduziu a uma Sociedade do Conhecimento (*Learning Society*), na qual é dado um papel central à informação e ao conhecimento, pelo que a sua eficiente gestão (*Knowledge Management*) é determinante para o sucesso de qualquer organização.

No sentido de se adequar a este novo paradigma competitivo, a Administração Pública foi alvo de uma reforma gestonária, orientada para os resultados e com foco no cliente (*New Public Management*), cujos elementos essenciais passam pela definição de estratégias, de meios, de indicadores de desempenho e pela respetiva avaliação sistemática. Em Portugal, esta reforma iniciou-se pela via legislativa, através da consagração de princípios fundamentais em matéria organizativa e procedimental administrativa, na Constituição da República Portuguesa e no Código de Procedimento Administrativo, dos quais destacamos o Princípio da Colaboração da Administração com os Particulares, o Princípio da Participação e o Princípio da Desburocratização e da Eficiência (Carapeto & Fonseca, 2006, p. 30). Das várias medidas adotadas, no âmbito desta reforma, destacamos a adoção do conceito de Governo Eletrónico (e-government), que podemos definir, em traços gerais, como uma nova estrutura de comunicação e de relação entre o governo e os cidadãos, baseada na comunicação e interação digital e numa nova imagem e paradigma, ou seja:

“[...] um modelo menos burocrático, mais flexível, mais transparente, mais centrado no cidadão e nas suas necessidades, executando as políticas de um modo mais eficaz, eficiente e a menor custo.” (Neves, 2007, p. 1)

A implementação deste conceito traduz-se no reconhecimento da importância das TIC, como ferramentas de modernização, inovação, transparência e participação, constituindo instrumentos de melhoria e simplificação dos procedimentos e do funcionamento da Administração Pública, que viabilizam ganhos nas suas relações, em termos de eficiência, eficácia e qualidade, tanto a nível interno (G2G – Government to Government), como a nível externo (G2C – Government to Citizens e G2B – Government to Business) (Neves, 2007, pp. 1-2).

Este conceito é também adequado à realidade local, sobre a qual versa este projeto, sendo designado de governo eletrónico local (*local e-government*), cuja responsabilidade de implementação compete às câmaras municipais e às juntas de freguesia, apresentando como particularidade, relativamente ao primeiro, uma maior aproximação com o cidadão, considerando que:

“[...] as autarquias surgem recentemente como locais democráticos por excelência, na medida em que, permitem o envolvimento de progressivamente um maior número de cidadãos nas suas decisões e dinâmicas de acção”. (Neves, 2007, p. 2)

Verifica-se, assim, que as autarquias locais revelaram-se fundamentais nesta estratégia de incremento da competitividade dos serviços públicos, considerando que, devido à sua proximidade com o cidadão, são as organizações que melhor podem responder às suas exigências crescentes de transparência, responsabilização e participação na atuação pública.

O BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE

O Balanced Scorecard (BSC), funciona “[...] como uma ferramenta privilegiada para desenhar um sistema de gestão destinado a concentrar, a alinhar, a sintonizar os recursos, as atenções, as energias e as vontades naquilo que é essencial para as organizações – e o essencial é o seu sucesso.” (Cruz, 2005, p. 7)

Segundo o mesmo autor, a filosofia do BSC assenta na abordagem global da estratégia das organizações, apoiada em quatro perspetivas, para

as quais são fixados objetivos que têm que funcionar de uma forma integrada e balanceada, estabelecendo relações de causa e efeito entre todas as perspectivas (financeira, processos internos, aprendizagem e crescimento e a perspectiva dos clientes).

Qualquer falha de funcionamento (objetivos não atingidos) numa das perspectivas irá originar quebras de eficiência noutra ou noutras perspectivas, desequilibrando o BSC e, conseqüentemente, provocando desvios no percurso estratégico e no cumprimento da missão da organização.

A adoção do BSC como ferramenta de avaliação do desempenho organizacional pressupõe, assim, a definição para cada uma das 4 perspectivas atrás referidas (em linha com a visão e estratégia da organização) das variáveis-chave (designadas de fatores críticos, pilares ou temas estratégicos), dos objetivos, dos indicadores de resultados e indutores de desempenho, associados a cada um desses objetivos, das metas ou valores a atingir e das iniciativas (ações ou projetos) tendentes à sua prossecução.

Deste modo, inicialmente concebido apenas como instrumento de avaliação do desempenho organizacional (ou seja, apenas como ferramenta de medição dos resultados da estratégia), o BSC tem vindo cada vez mais a ser encarado como um verdadeiro modelo integrado, dinâmico e interativo de gestão estratégica, suscetível de assegurar, não apenas a monitorização do desempenho, mas também a formulação da estratégia, e muito especialmente, a sua implementação, avaliação, controlo e revisão.

No modelo do BSC adaptado às organizações sem fins lucrativos, a perspectiva dos processos internos tem que ser reavaliada, tendo em vista a identificação dos processos que são verdadeiramente fulcrais na prestação de serviços ao cliente/cidadão.

As organizações sem fins lucrativos, sendo organizações especialmente focadas na missão, dependem fortemente das competências, motivação, dedicação e alinhamento dos seus recursos humanos para atingir as metas fixadas, onde se configuram importantes objetivos sociais.

O conjunto formado pelo capital humano, capital informação e capital organizacional (ambiente, cultura) são os chamados intangíveis que integram a perspectiva aprendizagem/crescimento, a qual representa os pilares que suportam toda a estrutura do BSC.

Muito embora se registem diferenças entre o modelo do BSC para o setor privado e o modelo adaptado às organizações sem fins lucrativos, existe um elemento fulcral que se mantém comum nas duas versões, posicionado no centro do modelo: a estratégia.

De facto, a estratégia é o elemento que está na origem do BSC e que assegura a sua consistência, continuidade e versatilidade como ferramenta de gestão, independentemente de se estar perante uma empresa privada, perante um serviço público ou uma organização sem fins lucrativos.

As experiências de implementação do BSC em diversos tipos de organização permitem reconhecer-lhe duas características: por um lado, o BSC é reconhecido como um modelo com uma filosofia de fácil entendimento; por outro lado, ao exigir um forte envolvimento e comprometimento de toda a organização, é considerado também um modelo de implementação mais ou menos complexo, configurando um processo de mudança, que exige uma sequência estruturada de operações, sendo crucial ter sempre garantido o apoio e a liderança da gestão de topo da organização que decide implementar o BSC.

Um dos aspetos que pode ser decisivo no acréscimo ou redução dessa complexidade de implementação prática do BSC é a clara definição e entendimento dos diversos conceitos e metodologias que o integram e o processo de disseminação e partilha desses conceitos, em cascata, por todas as pessoas da organização, visando obter o seu alinhamento com a missão e com os objetivos estratégicos fixados.

Por sua vez, o sucesso na implementação da estratégia só pode ser verificado se existirem mecanismos de avaliação da *performance*, que sejam simultaneamente entendidos e aceites por todas as pessoas da organização, ou seja, as pessoas têm que perceber qual o contributo das suas tarefas diárias para a concretização dos objetivos estratégicos da organização.

A importância do balcão único de atendimento (BUA) no município de moimenta da beira

O Balcão Único, ao integrar e centralizar os diferentes serviços prestados pela Câmara Municipal e adotar um eficiente sistema eletrónico de gestão documental, trará benefícios imediatos e a prazo, em termos de organização e racionalização de informações e procedimentos internos, além de promover a qualidade, eficiência, transparência e celeridade dos serviços prestados, nomeadamente:

- A viabilização de uma perspectiva global e consolidada dos processos, pela sua simples identificação;
- A racionalização do circuito documental e de recursos, que permitirá a supressão de desperdícios de tempos e de recursos;
- A extinção da barreira física que constituem os balcões atuais e a criação de um serviço personalizado, cómodo, centralizado, eficiente, eficaz e célere, que se coadune com os conceitos de competitividade e de modernização dos serviços da Administração Pública;
- A escolha estratégica de colaboradores que, por um lado, apresentem um melhor perfil para assegurarem o *front-office* da Câmara Municipal e, por outro lado, tenham uma visão integrada e sistémica de todos os serviços, bem como a devida aposta na sua formação especializada;
- O controlo efetivo dos documentos em formato digital e dos tempos de resolução dos processos administrativos e consequente possibilidade de responsabilização funcional por eventuais atrasos não fundamentados e de controlo dos resultados;
- A disponibilização de um atendimento multicanal (presencial, telefónico, correio tradicional e eletrónico e Internet), comodo e transparente.

Os serviços administrativos da Câmara Municipal de Moimenta da Beira estão atualmente organizados de forma tradicional, dispoendo de diversos balcões de atendimento, que, por sua vez, são assegurados por um grande número de colaboradores, muitos dos quais não têm formação adequada para oferecerem um atendimento dentro dos parâmetros de qualidade, definidos para os serviços de uma Administração Pública moderna. Acresce que os aludidos balcões constituem uma barreira física entre funcionário e munícipe, e representam, por si só, a Administração Pública tradicional, que dispõe de um atendimento incómodo, despersonalizado e ineficaz, que implica, comumente, a deslocação a vários serviços para a satisfação de uma ou várias necessidades, e consequente desperdício de tempo, situação que transmite uma falsa ideia de superioridade do funcionário perante o munícipe.

Por outro lado, a organização dos serviços atuais e a circulação em papel dos documentos

administrativos criam constrangimentos profundos na prestação de um serviço dentro dos parâmetros de qualidade exigidos.

Acresce que a inexistência de um controlo efetivo do circuito documental e do procedimento burocrático nesta organização pública, necessário à satisfação das necessidades dos munícipes, compromete um processo de avaliação funcional devidamente fundamentado, cujo êxito se relaciona diretamente com a motivação dos colaboradores desta organização pública.

Perante o exposto, afigura-se premente a implementação de um balcão único, que se coadune com o conceito de atendimento personalizado e de modernização dos serviços da Administração Pública.

Assim, com vista à adequação desta organização pública aos parâmetros de eficiência, eficácia e qualidade definidos para a Administração Pública, e a facilitar inclusive o processo de implementação dos conceitos de Balcão Multisserviços e de Balcão Integrado nesta Organização Pública, afigura-se necessária a implementação de um Balcão Único de Atendimento, nos termos definidos na medida “LG02 – Balcão Único de Atendimento (presencial e virtual)”, do *Simplex* Autárquico de 2010, com observância das recomendações da AMA.

De forma a compreendermos a melhor forma de definir a estratégia de implementação do Balcão Único de Atendimento na organização, desenvolvemos uma análise SWOT, que passamos a apresentar.

ANÁLISE SWOT		
AMBIENTE INTERNO	<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conscientização, por parte da maioria dos funcionários, do contributo efetivo da implementação do BUA para a melhoria dos serviços e da desadequação do atendimento com as exigências atuais (horário de atendimento, gestão de filas e comodidade), bem como das características do mobiliário que integra os atuais balcões de atendimento; ✓ Recetividade para a mudança por parte da maioria dos eleitos, dirigentes intermédios e funcionários; ✓ Estabilidade política; ✓ Organização com média dimensão; ✓ Vontade do Executivo na implementação deste projeto. 	<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Situação financeira desfavorável; ✓ Ineficiente organização dos serviços; ✓ Reduzido investimento em formação; ✓ Sistema de comunicação pouco eficiente; ✓ Tratamento processual muito burocrático; ✓ Identificação de uma pequena parcela de funcionários resistentes às mudanças de procedimentos; ✓ Provável desconhecimento, por parte da categoria operacional, das ferramentas tecnológicas envolvidas e suas potencialidades; ✓ Multiplicidade de ações decorrentes da implementação deste projeto.
	AMBIENTE CONTEXTUAL	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Densidade populacional mais favorável do que parte dos concelhos limítrofes; ✓ Sistema de gestão para a qualidade; ✓ Aceitação e reconhecimento dos munícipes da maioria dos benefícios decorrentes da implementação do BUA; ✓ Novo Quadro Comunitário 2014-2020; ✓ Consonância e possibilidade de articulação com medidas nacionais e plataformas adotadas, dentro do conceito de “Balcão Multisserviços”, que visam a racionalização e simplificação de procedimentos.

Figura 1: Análise SWOT da C.M.M.B. (fonte: Carla Almeida)

Perante o exposto, apresentamos agora o mapa estratégico construído como proposta académica para a implementação do serviço.

BALANCED SCORECARD – CÂMARA MUNICIPAL DE MOIMENTA DA BEIRA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: “Maximizar da eficiência, da eficácia e da qualidade dos serviços municipais”

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
PERSPETIVA FINANCEIRA	<ul style="list-style-type: none"> Garantir a sustentabilidade do serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1 Candidatura ao QREN; 	De imediato	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contactar as entidades competentes no sentido do novo Quadro Comunitário contemplar apoios destinados a obras e equipamentos que se coadunem com a modernização administrativa; ➤ Elaborar candidatura a apoios comunitários que participem no mínimo em 85% a realização das obras necessárias
PERSPETIVA PROCESSOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> Implementar e monitorizar o BUA; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Infraestruturas ✓ 1 Concurso público ✓ 1 Concurso público; ✓ Tempo médio de espera atendimento; ✓ N.º de reclamações (= < 4); 	<p>Imediato</p> <p>1 Trimestre;</p> <p>Anual</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar os espaços físicos adequados ao funcionamento dos serviços de <i>front-office</i> e de <i>back-office</i> do BUA; ➤ Elaborar o projeto de obras necessárias para o BUA; ➤ Realizar as referidas obras; ➤ Adquirir o mobiliário necessário para o BUA; ➤ Dotar o BUA de equipamento tecnológico necessário; ➤ Racionalizar o espaço do arquivo físico, permitindo o acolhimento de todo os processos; ➤ Definir uma recolha de dados que possibilite o cálculo dos indicadores; ➤ Monitorizar o processo de atendimento, tratando os resultados, através da sua comparação mensal e da adoção de eventuais medidas de correção e de melhoria.

<ul style="list-style-type: none"> • Habilitar o processo de modernização administrativa com recursos humanos qualificados; • Melhorar os serviços através da certificação; • Promover o trabalho em equipa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 5 Formações para todos os funcionários dos serviços administrativos; ✓ 1 Processo de certificação; ✓ Taxa de cumprimento dos projetos, no âmbito do SGQ (80%); Taxa de sucesso das ações de melhoria (100%) 	<p>Até ao final do 1.º ano;</p> <p>Antes da abertura do BUA;</p> <p>1.º Trimestre e</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formar uma equipa multidisciplinar responsável pelas ações de modernização administrativa e criar no organograma um Gabinete de Modernização; ➤ Disponibilizar formação sobre chefia, relações interpessoais, modernização administrativa e legislação laboral, assinando, para o efeito, um protocolo com o IIEFP e com a ESTGL; ➤ Assinar protocolo com a ESTGL para a elaboração do dossier (1000€) de candidatura à CERTIF - Associação para a Certificação; ➤ Designar uma equipa responsável pelas medidas de melhoria da qualidade dos serviços, no âmbito do SGQ;
<ul style="list-style-type: none"> • Desmaterializar documentos e processos; • Incutir nos colaboradores um espírito de colaboração, de cooperação e de pró-atividade no processo de modernização administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Softwares</i>; ✓ 1 Reunião mensal; ✓ 6 Formações. 	<p>Imediato ;</p> <p>Mensal/;</p> <p>Até ao final do 1.º semestre ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Escolher e adquirir estruturas tecnológicas seguras, eficientes e inovadoras, que possibilitem a implementação de um arquivo digital, a gestão transversal de todos os documentos (internos e externos) e um atendimento moderno, que dispõe de toda a informação centralizada num único local e o acesso do cidadão aos serviços municipais via web, através da autenticação de utilizador com o cartão de cidadão; ➤ Realizar <i>brainstormings</i> mensalmente, com um representante de cada subunidade orgânica e os integrantes da Equipa Multidisciplinar, inculindo um espírito de aceitação e de colaboração na implementação do BUA e das plataformas de gestão da informação e da interação; ➤ Realizar ações e disponibilizar formação para todos os colaboradores internos, que os habilite para uma eficiente utilização dos novos equipamentos e das aplicações adotados, bem como de atitudes conducentes à melhoria da comunicação interna; ➤ Verter o espírito de modernização administrativa nos objetivos definidos no âmbito do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública.

PERSPETIVA CLIENTES	Aumentar o índice de satisfação do munícipe no atendimento;	✓ 1 Manual do Munícipe;	Imediato	➤ Elaborar o Manual do Munícipe, que contenha informação atualizada sobre a localização, organização e funções pormenorizadas dos serviços municipais;
	Satisfazer os clientes internos	✓ Atendimento multicanal; ✓ Horário contínuo; ✓ Sistemas de monitorização (Índice de satisfação dos clientes internos e externos =>70%); ✓ Taxa de implementação das sugestões dos colaboradores (80%).	Relatório mensal; 1.º Semestre	➤ Disponibilizar um atendimento multicanal (presencial, <i>email</i> , telefónico e via Internet); ➤ Adotar um horário contínuo permanente de atendimento para o BUA, das 9:00 às 17:00 horas. ➤ Implementar sistema de monitorização que permita avaliar a qualidade do atendimento e dos serviços, bem como tomar decisões tendo em vista a sua melhoria; ➤ Adotar sistema de gestão de ideias e sugestões internas e externas (engloba todos os agentes locais, funcionários e munícipes).

Figura 2: Proposta de mapa estratégico para implementação do BUA (fonte: Carla Almeida)

Considerando a complexidade e relevância de alguns dos objetivos e medidas presentes no BSC, relacionados com o presente projeto, consideramos pertinente aprofundar a sua descrição e análise.

Neste sentido, começamos por ressaltar o caráter nuclear da formação uma equipa multidisciplinar, composta pelos dirigentes intermédios, por um representante de cada subunidade orgânica e por técnicos qualificados nas áreas funcionais que mais se coadunem com o conceito de modernização, considerando que competirá à mesma a identificação dos fatores críticos de sucesso deste projeto, o planeamento, a calendarização, a aplicação, a monitorização e a avaliação de todas as medidas conducentes aos objetivos pré-determinados, tendo em consideração as respetivas prioridades. Ainda nesta senda, consideramos importante destacar o papel determinante do trabalho desta equipa na adesão dos recursos humanos a este processo de mudança, enquanto elementos fundamentais para o seu sucesso. Finalmente, afigura-se também premente que o trabalho da aludida equipa seja seguido, de forma efetiva, pela Câmara Municipal e a Assembleia Municipal, e realizado em parceria com as empresas fornecedoras das soluções tecnológicas escolhidas.

Não obstante a importância desta equipa, afigura-se também fundamental a criação, no organograma da organização pública visada, de um Gabinete de Modernização, cujos elementos efetivos assegurarão a monitorização e a avaliação de todas as ações destinadas à modernização dos serviços, que deverão ter um caráter continuado, nomeadamente a implementação e o acompanhamento do BUA, os dados respeitantes a ideias, sugestões e reclamações internas e externas, entre outros.

Conforme já referimos, a adesão e envolvimento dos recursos humanos constituem uma componente essencial para o sucesso dos objetivos e medidas tendentes à maximização da eficiência, da eficácia e da qualidade dos serviços municipais. Neste sentido, afigura-se necessário adotar ações em que os mesmos tenham a oportunidade de participar neste processo, dando o seu contributo, tais como brainstormings e um sistema que lhes permita transmitir as suas ideias e sugestões (bem como do público externo). Ainda nesta área, revela-se notória a necessidade de habilitar os recursos humanos de conhecimentos adequados ao desempenho das suas funções, dentro de elevados parâmetros de qualidade e eficiência, devendo, para o efeito, ser-lhes disponibilizada formação.

Para além destas medidas de integração de todos os recursos humanos, afigura-se necessária a escolha

dos colaboradores que possuam o perfil mais adequado para o atendimento e acolhimento dos munícipes, que se traduz numa postura comportamental adequada, bem como num conhecimento profundo da orgânica do Município e do funcionamento interno dos serviços, que viabilize respostas rápidas e eficientes às solicitações que lhes são colocadas. Acresce que, no sentido de habilitar estes colaboradores a prestarem um serviço de atendimento de excelência, denota-se importante a sua prévia integração numa escala de rotatividade pelos diversos serviços do Município, bem como a sua participação em formação direcionada para a aquisição de competências no atendimento, na postura e no comportamento. Também se afigura importante habilitar, de forma graduada, todos os colaboradores a assegurarem todas as áreas de atendimento, incluindo as áreas de cariz mais específico e complexo, como é o caso das obras particulares.

Outra componente de extrema relevância, presente no BSC, passa pela desmaterialização do papel, que:

“[...] implica uma definição prévia do modelo de arquivo que se pretende implementar (sistema de gestão eletrónico/digital). Trata-se de um projeto do presente, para uma gestão eficiente, direcionado para o futuro, que permitirá clarificar os processos existentes, compreender os vários tipos de documentos a tratar, e identificar a informação relevante a armazenar, com prioridades adequadas à realidade de cada autarquia. (Carrinho, G., & C., 2006, p. 6)

No atinente a esta matéria, vislumbra-se de extrema importância a aquisição de estruturas tecnológicas seguras, eficientes e inovadoras, para a gestão eletrónica de documentos, a facilitação de circulação de informação interna, a disponibilização de um atendimento multicanal (que ofereça serviços online, onde se recebam os documentos assinados digitalmente, que possibilitem o pagamento eletrónico, a consulta do estado de processos e a receção de sms, fax's e email's, sempre que falem elementos ou o processo se encontre concluído).

CONCLUSÃO

O nosso estudo evidencia todas as potencialidades que um secretário qualificado e eficiente representa para qualquer organização. Com isto queremos dizer que as competências e aptidões deste profissional poderão torná-lo num fator chave para a competitividade organizacional, já que detém

conhecimento científico e técnico atualizado, inovador e pertinente.

Numa época onde os conceitos da competitividade, da eficiência e da sustentabilidade se tornaram centrais, também na área da Administração Pública, o profissional de secretariado consegue reunir conhecimentos estratégicos que lhe permitem contribuir para o alcance dos objetivos definidos.

REFERÊNCIAS

AMA. (2010). Agência para a Modernização Administrativa. Obtido em 21 de 03 de 2013, de <http://www.simplex.pt/downloads/programasimplex2010.pdf>

Borges, M. (2009). *Secretariado - uma visão prática*. Lisboa: Lidel

Carapeto, C., & Fonseca, F. (2006). *Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo

Carrinho, M., G., J., & C., L. (2006). O Plano Tecnológico do Governo e o Simplex - Projetos de modernização nas autarquias locais. In A. -A. Municipais, Comunicações e Conclusões do XXVI Colóquio Nacional da ATAM - Angra do Heroísmo/2006 (p. 6). ATAM.

Cruz, C. (2005). *Balanced Scorecard - Concentrar Uma Organização No Que É Essencial*. Porto: Vida Económica.

Neves, B. (2007). Inovação, modernização e competitividade na administração pública: o exemplo do governo eletrónico em Portugal, Espanha e Irlanda. In CLAD, XII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. República Dominicana: CLAD.

Santos, P. (2011). Secretariado - um factor de competitividade organizacional. In P. Santos, *Empreendedorismo, Ensino e Voluntariado*. Lamego: ESTGL.

SANTOS, P. M. (2014). *Secretariado- uma visão estratégica para a competitividade*. Viseu: Edições Esgotadas