

# **SERVIÇO PÚBLICO ORIENTADO PARA O CLIENTE — IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE QUALIDADE «CARTA DE QUALIDADE» E «ISO 9000»\***

*Eddie Kou\*\**

## **INTRODUÇÃO**

Com a chegada do novo milénio, os governos de diversos países do mundo estão empenhados em elevar a eficiência administrativa, a fim de se adaptarem às necessidades do desenvolvimento económico. Ao mesmo tempo, verificou-se que a população dos respectivos países está a tornar-se cada vez mais exigente em relação aos serviços prestados pela administração pública, em virtude do desenvolvimento social. Por esse motivo, os Estados Unidos, a Europa e, na Ásia, a Malásia e Hong Kong, de entre outros países e territórios, levaram a cabo planos de reforma, orientado para o Cliente, no intuito de melhorar a qualidade do serviço público, aumentar a eficácia administrativa e a capacidade para responder às reclamações apresentadas pelos cidadãos.

É de salientar que as Linhas de Acção Governativa para o ano de 1999 definem para a área de administração e função pública um programa sobre o estudo de aplicação do sistema de gestão de qualidade padronizada «ISO 9000» na Administração Pública, para assegurar um melhor serviço à população.

De entre os governos dos países acima mencionados, tomemos como exemplo o Governo de Malásia, porque se trata de um governo que implementou, de forma plena e sistemática, o «upgrade» dos serviços públicos de acordo com os parâmetros consignados no programa «ISO 9000», tendo obtido o certificado de qualidade «ISO 9000».

Segundo a experiência do Governo de Malásia, a viabilização da aplicação do sistema de gestão de qualidade padronizada «ISO 9000» na Administração Pública depende de um conjunto de factores, nomea

---

\* Adaptação da comunicação apresentada ao Seminário «Administração Pública de Macau — Rumo à Qualidade»

\*\* Chefe do Departamento de Modernização Administrativa da Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública, de Macau.

damente do consenso e do apoio dos dirigentes dos Serviços, da criação de uma cultura de prestação de serviços orientada para o Cliente e do grau de conhecimento sobre o «ISO 9000» por parte das pessoas que trabalham nessa área.

Por esse motivo, de acordo com o desenvolvimento da prestação de serviço público, baseado no serviço público orientado para o Cliente, faremos uma apresentação sobre o sistema de gestão de qualidade padronizada «ISO 9000» e os seus efeitos, bem como uma análise sobre alguns problemas que surgiram na Malásia, durante a implementação do conjunto de sistema de gestão de qualidade padronizada «ISO 9000». Baseando-nos na experiência dos respectivos países e territórios no sentido de melhorar a prestação do serviço público orientado para o Cliente, propomo-nos aplicar, em primeiro lugar, o sistema de «Carta de Qualidade» para, em seguida, aplicar, gradualmente, o plano do sistema de gestão de qualidade padronizada «ISO 9000», no propósito de aperfeiçoar sucessivamente o serviço prestado pela Administração.

## **I**

### **O QUE É O SERVIÇO ORIENTADO PARA O CLIENTE**

A sociedade em que hoje vivemos está a sofrer transformações constantes, com uma grande concorrência, de modo que os problemas que o governo necessita de resolver são cada vez mais complexos. Por esse motivo, um governo que seja capaz de acompanhar as transformações sociais e elevar a sua competitividade tornou-se um problema que muitos países necessitam de resolver. Muitos dos especialistas em gestão pública consideram que a única forma consiste na introdução do espírito empresarial nos serviços públicos, a fim de criar um governo com características empresariais, dotado de um elevado grau de eficiência, competência e transparência. Por exemplo, a obra «Reforma do Governo — Como poderá o espírito empresarial reformar os serviços da administração pública?» publicada em 1992, por David Osborne e Ted Gaebler, sublinha que as entidades oficiais devem, tendo em conta a orientação para o Cliente, introduzir o espírito de concorrência. De entre outros, salientam-se os seguintes princípios: considerar o cidadão como um potencial Cliente do governo, bem como tratar as pessoas que solicitam o serviço público como se fossem Clientes; compreender e satisfazer as suas necessidades através de uma gestão empresarial, valorizando os resultados planeados e os custos, a fim de proceder à adequada reforma do governo.

Nos anos 90, diversos governos escolheram a orientação para o Cliente, a fim de implementar o plano de reforma e a prestação de serviço, de acordo com uma ideologia orientadora. Por exemplo, em 1992, o «Report of National Performance Review» dos Estados Unidos propõe o seguinte: «Os clientes são os destinatários do serviço público», sublinhando-se a importância da prestação de serviço público orientado para o Cliente, que considera as necessidades do cidadão como as orientações das entidades administrativas que prestam serviço público;

a carta Carta do Cidadão, publicado pelo governo britânico, sublinha a necessidade de assegurar um bom serviço ao cidadão, não esquecendo as necessidades específicas dos diversos tipos de cidadão; «Client's Charter», apresentado pelo governo de Malásia e o programa «ISO 9000», sublinham que a qualidade de serviço prestado por um governo com eficácia não pode ser inferior ao serviço prestado pelas empresas privadas; e o território vizinho de Hong Kong elaborou o «Performance Pledge», um plano semelhante ao Carta do Cidadão de Inglaterra. Daí que podemos concluir que o serviço orientado para o Cliente representa uma tendência do desenvolvimento da prestação de serviço público.

## II A QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO

A ideia de serviço público orientado para o Cliente significa prestar um serviço de acordo com as necessidades do Cliente, e representa uma tendência do desenvolvimento da prestação do serviço público, ou seja, assegurar um serviço de qualidade ao Cliente, satisfazendo as necessidades do Cliente. Esta simples e directa explicação contém implicitamente duas questões: 1.<sup>a</sup> — o que significa serviço de qualidade? 2.<sup>a</sup> — qual é o nível de prestação de serviço que satisfaz as necessidades do Cliente?

Em primeiro lugar, os resultados obtidos de um universo representativo de cerca de 2000 clientes (os entrevistados representam as várias entidades que prestam serviços e os seus utentes) constituído por especialistas na área de gestão da qualidade, V. A. Zeithaml, A. Parasuraman e L. Berry, e outros<sup>1</sup>, permitem concluir que existem aspectos que condicionam a qualidade do serviço prestado, tais como: grau de aproximação, grau de garantia, comunicação, competência, adequação, modéstia, cortesia, deficiência, durabilidade, empada, clemência, apresentação, grau de fiabilidade, grau de resposta, segurança, sendo, o «grau de fiabilidade», o «grau de resposta», a «garantia», «a empatia» e «a tangibilidade» os aspectos que condicionam a qualidade de serviço:

1. **Fiabilidade**..... capacidade do organismo em sentido de fornecer um serviço fiável e de acordo com o estabelecido.
2. **Afabilidade** ..... necessidade de atender o Cliente com bons modos, educação, afabilidade e com conhecimento profissional.
3. **Empatia**..... capacidade de perceber as necessidades do Cliente.

---

<sup>1</sup> «Promoção Global da Gestão de Qualidade nos Órgãos de Prestação de Serviços», de Leong Wai Hong e Chan Hong Sao, Editora «Chap In» de Hong Kong, citado de V. A. Zeithaml, A. Parasuraman & L. Barry, *Delivering Quality Services*, New York Free Press, 1990, p.27.

- 4. Grau de resposta** .. prontidão revelada pelo funcionário no atendimento do Cliente, vontade e preparação na apresentação de serviços imediatos.
- 5. Tangibilidade.....**instalações, equipamentos, publicações e apresentação do pessoal.

Portanto, os aspectos acima mencionados devem merecer a atenção das entidades que prestam serviços, considerando as necessidades do Cliente como padrões, utilizando equipamentos adequados, conhecimentos profissionais e trabalhadores que atendem os Clientes com afabilidade e bons modos, fornecendo um serviço fiável e de acordo com o estabelecido, ou seja, cumprir um serviço de qualidade.

Os mesmos dados revelam que o factor determinante e de maior relevância para Cliente é «o grau de fiabilidade», porque existe uma expectativa em relação aos produtos e serviços por parte do Cliente que provém das características do próprio produto ou da experiência adquirida anteriormente; ou seja, o Cliente reconhece que o serviço que lhe será prestado no futuro terá a mesma qualidade; caso existam muitas discrepâncias durante o processo de produção ou da prestação de serviço, o Cliente descobrirá problemas de qualidade, daí que, os responsáveis pela gestão se vêem obrigados a determinar padrões e normas, a fim de evitar problemas relacionados com a redução da qualidade do serviço. O modo de estabelecer comparações, por parte do Cliente, para efeitos de avaliação da qualidade, revela o problema de satisfazer as necessidades do Cliente pelas entidades responsáveis. Em primeiro lugar, as entidades devem melhorar a qualidade dos produtos e dos serviços, de forma contínua, tendo em conta os padrões anteriormente estipulados, a fim de satisfazer as necessidades do Cliente. Em segundo lugar, em virtude de existir mais do que uma entidade que fornece produtos ou serviços ao Cliente, verificam-se comparações entre entidades ou até mesmo entre países; daí a necessidade de aperfeiçoar a qualidade do produto a partir do estabelecido, para, em última instância, obter o padrão internacionalmente reconhecido.

### **III PADRÃO DE QUALIDADE «ISO 9000» E A EXPERIÊNCIA DA SUA IMPLEMENTAÇÃO PELO GOVERNO DA MALÁSIA**

#### **1. CONCEITO BÁSICO, ESTRUTURA E RESULTADOS DO PADRÃO DE QUALIDADE «ISO 9000»<sup>2</sup>**

O programa «ISO 9000» é um documento constituído por regulamentações e fundamentações, publicado, em 1987, pela Organização

---

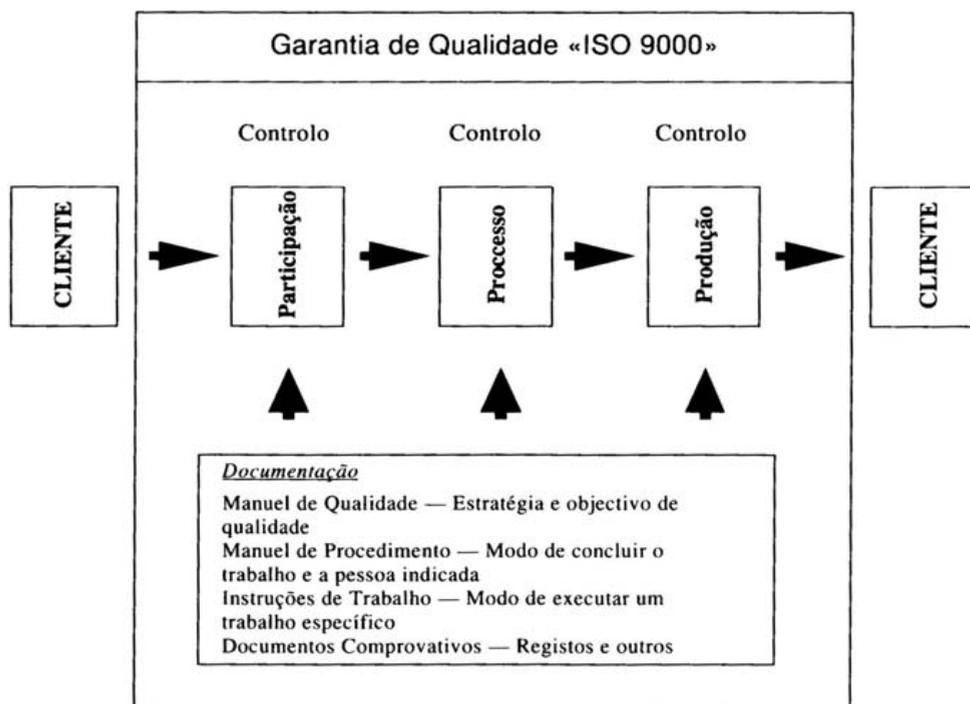
<sup>2</sup> «The Civil Service of Malaysia — Towards Excellence Through ISO 9000», Malaysia Administrative Modernisation and Management Planning Unit, p. 11 — p. 17.

Internacional de Padronização («International Organization for Standardization»), com o objectivo de regulamentar os determinantes da estrutura básica do sistema de gestão de qualidade e de garantia dos produtos/serviços, estabelecidos pelas organizações para satisfazer as necessidades do Cliente.

O «ISO 9000» é um sistema orientado para o Cliente, que salienta:

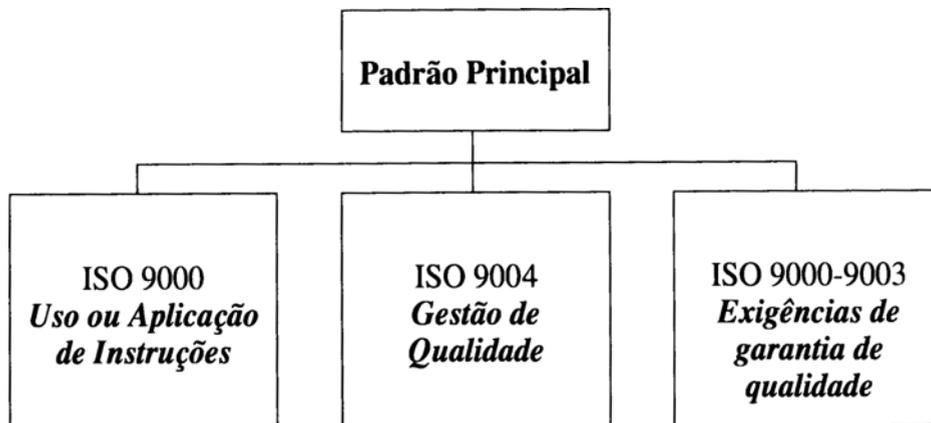
1. A filosofia de que a prevenção prevalece sobre a averiguação posterior dos erros;
2. A análise e verificação contínua das etapas mais importantes do processo;
3. A utilização de documentos onde constam as estratégias e os procedimentos destinados aos trabalhos;
4. A conservação dos registos de qualidade, para efeitos de prova.

O quadro que se segue mostra o sistema de gestão de qualidade «ISO 9000» que tem como ponto de partida o Cliente e utiliza um conjunto de documentação regulamentada, como o Manual de Qualidade, o Manual de Procedimentos, as Instruções de Trabalho e documentos comprovativos que regulamentam os resultados de cada etapa. Ao mesmo tempo, assegura e controla a exactidão de cada procedimento, com o objectivo de produzir o serviço que satisfaz a necessidade do Cliente.



*Estrutura do Padrão Principal de «ISO 9000»*

Podemos ver na figura que se segue que o padrão principal da série «ISO 9000» é constituído por cinco séries de padrões independentes, mas relacionados entre si.



1. ISO 9000-1  
*Escolha e Utilização*
2. ISO 9000-2  
*Medidas de 9001 a 9003*
3. ISO 9000-3  
*Aplicação de 9001 no software*
4. ISO 9000-4

1. ISO 9004-1  
*Instruções de uso corrente*
2. ISO 9004-2  
*Serviços*
3. ISO 9004-3  
*Materiais do Procedimento*
4. ISO 9004-4  
*Aperfeiçoamento da qualidade*

1. ISO 9001  
*Planeamento, exploração, produção, instalação e serviços*
2. ISO 9002  
*Produção, instalação e serviços*
3. ISO 9003  
*Aplicação de 9001 no software*

As séries «ISO 9000» e «ISO 9004» constituem a parte da introdução; a série «ISO 9000» refere-se à selecção e instruções das séries para a garantia de qualidade «ISO 9001», «ISO 9002», «ISO 9003», enquanto que a série «ISO 9004» fornece as linhas de orientação para o desenvolvimento do sistema de gestão de qualidade junto das entidades. E as séries «ISO 9001», «ISO 9002» e «ISO 9003» são aplicáveis para a garantia de qualidade dum âmbito diferente. «ISO 9001» é aplicada no design, desenvolvimento, produção, instalação e prestação de serviços; «ISO 9002» é aplicada na produção, instalação e prestação de serviços; «ISO 9003» é aplicada na inspecção final e na experiência. Embora os três grupos abranjam âmbitos diversificados, podemos concluir, através da figura que se segue, que nos três grupos existem diferenças em relação às exigências dos módulos de controlo de design, aquisição, controlo dos procedimentos e na prestação de serviços.

MÓDULOS DOS PADRÕES ISO 9001, 9002, 9003				
N.º	Elementos	Elementos abrangidos		
		ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
1	Responsabilidade de Gestão	✓	✓	✓
2	Sistema de Qualidade	✓	✓	✓
3	Revisão de Contrato	✓	✓	✓
4	Controlo de Design	✓		
5	Controlo de Documentação e de Dados	✓	✓	✓
6	Aquisições	✓	✓	
7	Controlo de Materiais Fornecidos pelos Clientes	✓	✓	✓
8	Identificação e Localização de Produtos	✓	✓	✓
9	Controlo dos Procedimentos	✓	✓	
10	Inspecção e Teste	✓	✓	✓
11	Controlo de Equipamentos de Inspecção, Medição e de Teste	✓	✓	✓
12	Estado de Inspecção e de Teste	✓	✓	✓
13	Controlo de Produtos com Problemas	✓	✓	✓
14	Medidas de Prevenção e de Correção	✓	✓	✓
15	Transporte, Armazenamento, Embalagem, Conservação e Entrega	✓	✓	✓
16	Registos de Gestão de Qualidade	✓	✓	✓
17	Auditoria de Qualidade Interna	✓	✓	✓
18	Treino	✓	✓	✓
19	Prestação de Serviços	✓	✓	
20	Técnicas de Estatística	✓	✓	✓

### ***Rendibilidade da Implementação de «ISO 9000»***

«ISO 9000» permite satisfazer os objectivos estabelecidos, através do controlo de cada procedimento. Caso todas as entidades consigam cumprir as exigências acima referidas, então terão os seguintes resultados:

1. Padrão de Qualidade «ISO 9000» implica a planificação do trabalho, o estabelecimento de um conjunto de documentos, nomeadamente o Manual de Qualidade, o Manual de Procedimento, as Instruções de Trabalho e outros. Essa documentação permite aos trabalhadores controlar o procedimento, reduzindo, por conseguinte, os trabalhos de esclarecimento dos responsáveis pela gestão. Deste modo, torna-se possível garantir os resultados exactos pelos trabalhadores durante o procedimento,

- podendo assim melhorar de forma sistemática os resultados da organização.
2. Padrão de Qualidade «ISO 9000» implica que os utentes de utilização sistemática necessitam de guardar os documentos de registo de qualidade para proceder à verificação dos desvios e dos motivos causadores, a fim de efectuar as correcções.
  3. Através da recolha, análise e revisão dos dados dos registos de qualidade, avaliar o processo, o produto e o serviço, no intuito de melhorar os resultados da organização e garantir a satisfação do Cliente.

## **2. A EXPERIÊNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE ISO 9000 PELO GOVERNO DA MALÁSIA<sup>3</sup>**

Em 1996, o Governo da Malásia deu início à implementação do Sistema de gestão de qualidade ISO 9000, através de um plano dividido em duas fases. Na 1.<sup>a</sup> fase, pretende-se que mais de um milhar de organismos centrais e autárquicos possa obter o certificado ISO 9000 no ano 2000, no mínimo. Em seguida, com o conhecimento e experiência adquiridos na 1.<sup>a</sup> fase, deve iniciar a 2.<sup>a</sup> fase para obter o certificado de todos os procedimentos.

O plano apresentado pelo Governo da Malásia tem a duração de quatro anos, e de acordo com os respectivos dados, foram detectados alguns problemas durante a sua implementação. Vamos apresentar os problemas detectados e alguns aspectos que merecem a nossa atenção durante a implementação do plano.

Em primeiro lugar, está o consenso sobre a gestão. Trata-se de uma condição indispensável para se efectivar a implementação. Sem essa condição, o plano está condenado ao fracasso. Por um lado, os responsáveis pela gestão necessitam de estar empenhados, fornecendo diversos recursos, realizando os trabalhos de verificação e de avaliação, corrigindo e evitando a ocorrência de erros; além disso, a aplicação do ISO 9000 envolve uma mudança da cultura organizacional e do método de trabalho dos organismos públicos, sendo necessário a adopção de um método de gestão próprio. Para que o funcionamento de todo o organismo esteja adaptado a este método de gestão, é necessário possuir os respectivos conhecimentos e as técnicas de implementação, de modo a que o funcionamento geral do organismo satisfaça as exigências de ISO 9000. Por outro lado, a participação activa dos trabalhadores também é importante, sendo-lhe exigido o trabalho segundo as instruções preconizadas no ISO 9000, bem como a apresentação de opiniões que permitam aperfeiçoar, de forma contínua, os trabalhos; daí que todos os

---

<sup>3</sup> «Building Quality System Through ISO 9000», de Ms. Musalmiah Hj. Asli, texto apresentado na Décima Sétima Assembleia Geral e Conferência da EROPA (Eastern Regional Organization for Public Administration, 1997).

trabalhadores também necessitem de ter um conhecimento correcto acerca deste sistema, bem como criar uma cultura de serviço de qualidade, para poderem assegurar um bom funcionamento dos organismos.

Em segundo lugar estão as explicações sobre a aplicação dos padrões do ISO 9000 nos organismos públicos. Apesar do facto desses padrões serem aplicáveis no sector da produção e no sector de serviços, sob a orientação para o Cliente, inicialmente o ISO 9000 foi concebido, pensando apenas no sector da produção e na orientação para o produto, sendo portanto, indispensável a apresentação de explicações de alguns conceitos e definições quando aplicado para o sector de serviços, nomeadamente nos organismos públicos, de maneira a que estes possam obter os esclarecimentos precisos acerca do ISO 9000.

Em terceiro lugar, está o esclarecimento correcto acerca da importância do ISO 9000. Antes de dar início à aplicação do ISO 9000, todos os trabalhadores envolvidos devem estar bem esclarecidos sobre as capacidades do plano. A obtenção do certificado de gestão de qualidade apenas comprova a existência de um sistema de gestão de qualidade, não significando que o serviço prestado satisfaz correctamente as necessidades do Cliente; a prestação de um bom serviço pelos organismos é garantida se os responsáveis pela gestão e os respectivos trabalhadores possuírem a linha de orientação para o Cliente no seio do organismo, conjugado com uma eficaz gestão e o sistema de gestão de qualidade do ISO 9000. Além disso, os padrões de procedimento estabelecidos pelo ISO 9000, não representam o último objectivo a alcançar, antes representam um requisito mínimo que assegura a qualidade do produto ou serviço, sendo necessário um aperfeiçoamento contínuo.

Em quarto lugar, a necessidade de produzir documentação necessária relativa ao sistema de qualidade. A fim de implementar os padrões do ISO 9000 e obter o certificado, torna-se necessário produzir um conjunto de documentação para proceder os trabalhos de gestão e controlo. Esses documentos incluem «O manual de qualidade», «O manual de procedimentos», «As instruções de trabalhos» e os registos comprovativos das actividades de qualidade. Para elaborar esses manuais, é preciso analisar todos os processos, a fim de evitar o aparecimento de processos incorrectos; caso contrário, uma nova produção dessa mesma documentação para efectuar as devidas alterações implicará uma sobrecarga de trabalhos. Para a sua elaboração, exige-se ao pessoal responsável determinada capacidade técnica.

Na tentativa de resolver esses problemas, o Governo da Malásia adoptou uma série de medidas: aproveitando a experiência da Austrália e da Inglaterra, elaborou-se um documento com orientações administrativas, contendo explicações precisas sobre o ISO 9000, os seus objectivos, conceitos e princípios, e as orientações destinadas aos organismos públicos, indispensáveis para a sua implementação, as responsabilidades dos organismos e as respectivas etapas. Destinados aos responsáveis pela gestão e trabalhadores envolvidos, organizaram-se cursos adequados e colóquios para esclarecer o papel de cada um e formar devidamen

te a capacidade técnica, bem como determinar os responsáveis pela implementação do ISO 9000, para conduzir a implementação do plano e resolver as questões emergentes derivadas da mudança, a fim de assegurar uma boa execução do projecto.

A partir da experiência adquirida na Malásia, podemos verificar que a criação da cultura de prestação de serviço orientada para o Cliente, conjugada com o conhecimento sobre o plano e o apoio por parte dos responsáveis pela gestão e a colaboração de todos os trabalhadores, representa condições fundamentais e aspectos fulcrais para a implementação do ISO 9000 nos serviços públicos. O Governo da Malásia começou, em 1989, a campanha sobre a cultura do serviço de qualidade, tendo construído os alicerces para o estabelecimento da cultura de prestação de serviço orientada para o Cliente. Quando se deu início aos trabalhos de implementação do ISO 9000, já se tinha adquirido uma base sobre a cultura de prestação de serviço enquanto que os trabalhadores também aprenderam novas técnicas e se adaptaram a novos processos de trabalho. De facto, quando surgiram determinados problemas, esses foram resolvidos atempadamente. Na Administração Pública de Macau, a cultura de serviço orientada para o Cliente não está tão consolidada, pelo que é mais adequado promover em primeiro lugar a «Carta de Qualidade».

## IV «CARTA DE QUALIDADE» E O SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE

### 1. A HISTÓRIA DA «CARTA DE QUALIDADE»

Em 1992, o Governo britânico, com o objectivo de aperfeiçoar a qualidade de toda a Administração, para que o resultado da prestação do serviço público ultrapasse a expectativa dos seus destinatários, implementou o plano designado por «Carta do Cidadão». Esse plano estava dividido de acordo com quatro temas: (1) Aperfeiçoar a qualidade do serviço; (2) Aumentar as oportunidades de escolha; (3) Criar a possibilidade de a população solicitar esclarecimentos sobre os padrões de serviços; e (4) Assegurar a aplicação de despesas adequadas.<sup>4</sup>

Pouco tempo após a implementação desse plano, os organismos administrativos próximos da vida quotidiana dos cidadãos (como por exemplo, a saúde, o ensino, os caminhos-de-ferro, habitação, estradas, etc.) publicaram as suas próprias cartas, constituindo uma parte de uma proposta sobre regulamentos dos cidadãos. A título de exemplo, na

---

<sup>4</sup> «The Citizen's Chapter — Raising the Standard», texto apresentado pelo Primeiro Ministro no Parlamento, no ano de 1992.

«Carta de Cidadão dos Caminhos-de-Ferro da Inglaterra», encontra-se definido o objectivo de assegurar a pontualidade e a fiabilidade de cada uma das linhas dos caminhos-de-ferro. Segundo o estipulado na «Carta dos Pais», publicado pelo Departamento de Ensino, existe a determinação em assegurar melhores informações aos encarregados de educação que lhes permita tomar decisões sobre as questões de ensino dos seus filhos. Na «Carta do Doente», publicado pelo Departamento de Saúde, foi fixado o tempo máximo de espera para o internamento no hospital.

Mais tarde, alguns países da Europa e da Ásia acabaram, também, por adoptar regimes semelhantes, como por exemplo, a «Carta de Serviço Público» da França, a «Carta de Utilização do Serviço Público» da Bélgica, a «Carta de Qualidade» de Portugal, a «Carta de Qualidade» da China, a «Carta de Cliente» da Malásia e a «Carta de Qualidade» de Hong Kong.

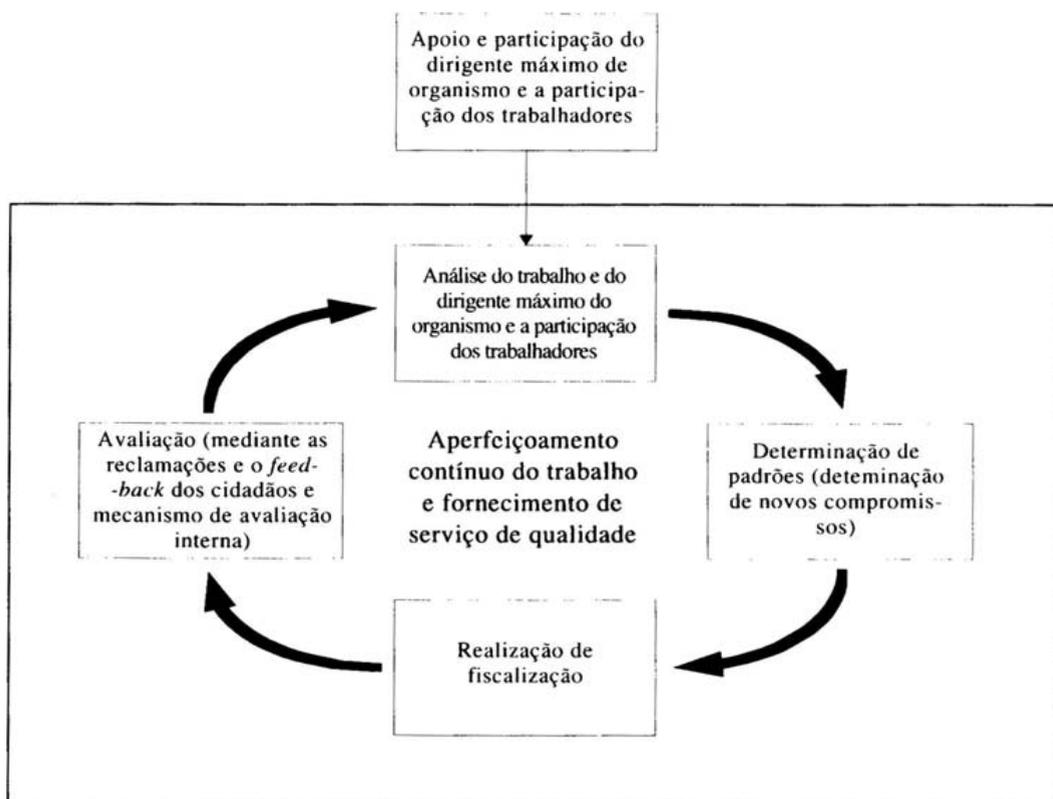
## **2. A «CARTA DE QUALIDADE» E O SISTEMA DO GESTÃO DE QUALIDADE**

Em poucas palavras, a «Carta de Qualidade» representa um compromisso escrito, estabelecido com o objectivo de satisfazer as necessidades do Cliente, mediante a orientação dos dirigentes e a participação de todos os trabalhadores. Ela dá a conhecer ao Cliente, de forma prévia, o nível de serviço que irá encontrar, e permite ainda a fiscalização e a avaliação da qualidade do serviço prestado pelos organismos públicos, contribuindo para a melhoria dos mesmos e do serviço prestado.<sup>5</sup> Além disso, a «Carta de Qualidade» pretende implementar na Administração Pública as atitudes e as exigências da prestação de serviço existentes nas empresas privadas, considerando os utentes dos organismos e serviços públicos como seus clientes, pondo em prática a ideia de que a «Prestação do Serviço de Qualidade é o nosso Compromisso».

Com vista a atingir os referidos objectivos, os organismos têm que analisar os procedimentos de trabalho que são executados actualmente, introduzir melhoramentos, determinar os padrões, recolher as opiniões, bem como efectuar avaliações e trabalhos de acompanhamento. Portanto, a «Carta de Qualidade»<sup>11</sup> não é apenas um compromisso escrito, antes trata-se de um sistema que implica um constante aperfeiçoamento dos trabalhos e a criação de novos serviços de qualidade que abarca as seguintes etapas: a avaliação do trabalho e do procedimento, a determinação do objecto de trabalho, a realização de fiscalização e avaliação do trabalho, como se pode observar a partir da figura seguinte:

---

<sup>5</sup> «The Civil Service of Malaysia — Towards Excellence Through ISO 9000», Malaysia Administrative Modernisation and Management Planning Unit, p.89 — p.101.



### 3. A IMPORTÂNCIA DA «CARTA DE QUALIDADE»

O sistema da «Carta de Qualidade» é um sistema de gestão de qualidade orientado para o Cliente, que dá importância às opiniões do Cliente e satisfação das suas necessidades, o que significa que a sua implementação permite melhorar as relações entre os cidadãos e o Governo. Isso implica a colaboração conjunta dos responsáveis pela gestão e dos trabalhadores, na determinação dos objectivos (compromisso) tendo em conta as opiniões do Cliente; os responsáveis pela gestão podem avaliar o comportamento dos trabalhadores, fornecendo-lhes padrões correctos; por outro lado, pode aumentar o sentido de responsabilidade dos trabalhadores, bem como lhes permite conhecer a cultura da prestação de serviço orientada para o Cliente, construindo, assim os alicerces para a criação da cultura de prestação de serviços públicos. Os países que implementaram este plano obtiveram resultados significativos. Vamos, agora, fazer uma apresentação sobre os resultados obtidos na vizinha Região Administrativa Especial de Hong Kong.

O Governo de Hong Kong começou, em 1992, com a implementação desse plano, e até finais de 1998, 50 serviços públicos que prestam serviços directos ao cidadão e 12 serviços que prestam serviços internos a outros serviços públicos estiveram envolvidos neste projecto. Segundo a publicação dos resultados de uma avaliação efectuada sobre esse plano, recentemente, pelo Governo de Hong Kong, mais de oitenta por cento dos cidadãos estão satisfeitos com a atitude dos serviços públicos,

tendo em conta os padrões estabelecidos para o compromisso, bem como com as respostas às opiniões dos cidadãos, e consideram ainda que a «Carta de Qualidade» é útil; mais de sessenta por cento dos cidadãos acham que a «Carta de Qualidade» contribui, em grande medida para aperfeiçoar a qualidade do serviço público. Os mesmos resultados revelam que cerca de noventa por cento dos serviços públicos que participam nesse plano consideram que esse programa lhes permite dotar-se de padrões eficazes sobre a gestão de recursos humanos, enquanto que mais de setenta por cento o consideram eficaz nos âmbitos da gestão de funcionamento, do conhecimento sobre os conceitos da prestação de serviço orientado para o Cliente por parte dos trabalhadores e da gestão das relações entre os serviços públicos e os cidadãos.

## CONCLUSÃO

Em suma, a linha de orientação para o Cliente já faz parte integrante do desenvolvimento da prestação de serviço público, que exige o fornecimento de um serviço de qualidade ao Cliente/Cidadão, na intenção de satisfazer a sua necessidade; ISO 9000 e Carta de Qualidade são dois sistemas de gestão de qualidade, que contam com essa linha de orientação, embora existam diferenças nos seus aspectos fundamentais e requisitos; o plano ISO 9000 realça o controlo de cada procedimento através de registo e da prestação de um serviço que satisfaça os padrões ao Cliente, logo à primeira vez; ao passo que a «Carta de Qualidade» salienta a colaboração dos responsáveis pela gestão, dos trabalhadores e do Cliente, bem como o aperfeiçoamento contínuo dos serviços. Segundo a experiência do Governo da Malásia, o estabelecimento da cultura de serviço orientada para o Cliente e o consenso sobre a gestão de funcionamento são dois pontos chaves para a implementação do plano ISO 9000. Tendo em conta a actual situação da Administração Pública de Macau, onde a cultura de serviço orientada para o Cliente não se encontra ainda tão consolidada, e tendo também em conta os recentes dados da Organização Internacional de Padronização, os padrões de ISO 9000 estão a ser objecto de revisão, prevendo-se a sua publicação no ano 2000, com ênfase na colaboração do Cliente, no nível de satisfação e no aperfeiçoamento contínuo. Por outras palavras, os pontos realçados na «Carta de Qualidade» serão também acentuados no plano da versão do ano 2000. Com efeito, o regime da «Carta de Qualidade» revela-se mais adequado para ser aplicado na Administração Pública de Macau, porque permite, por um lado, proceder aos trabalhos de aperfeiçoamento sobre a actual prestação de serviços e, por outro lado, determinar os novos padrões da prestação de serviço, através dos organismos e dos cidadãos, aumentar o grau de satisfação do Cliente/Cidadão, o sentido de responsabilidade do trabalhador, empenhando-se para criar uma Administração Pública capaz de prestar serviços de qualidade de acordo com a orientação para o Cliente.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. «Prestação de Serviços aos Cidadãos», 1995 e «Plano da Carta de Qualidade», Governo de Hong Kong.
2. «Reforma Governamental — Imposição do Espírito de Empresas Privadas nos Serviços Públicos», David Osborne e Ted Gaebler, 1996, Editora «Iek Man» da Shanghai.
3. «Livro da Série de ISO 9000», Lam Hon Chun, 1996, Editora Popular «Kuong Tong».
4. «Putting Customers First '97», Nacional Performance Review, Governo dos EUA.