

documentação

Implementação da Carta de Qualidade no Centro de Tradução da Administração Pública

Relatório sobre a fase experimental do
cumprimento da Carta de Qualidade (2 de
Agosto a 31 de Dezembro de 1999)

1. NOTA INTRODUTÓRIA

A Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública (SAFP) tem vindo, desde sempre, a empenhar-se na promoção de serviços com qualidade no âmbito da Administração Pública, e desempenhou, no mês de Agosto de 1999, o papel de pioneiro na implementação do projecto da Carta de Qualidade numa das suas subunidades, no Centro de Tradução da Administração Pública (CTAP), no intuito de estabelecer publicamente o compromisso de prestação ao público de serviços de tradução (tradução particular) com qualidade. Os objectivos deste projecto são:

1. Aperfeiçoar a qualidade dos serviços prestados pelo CTAP;
2. Melhorar o circuito de tratamento dos pedidos de tradução;
3. Recolher experiências para partilhar posteriormente com os Serviços Públicos de Macau e prestar-lhes apoio técnico.

Para a implementação bem sucedida deste projecto, sob coordenação da Direcção, as diversas subunidades do SAFP participaram neste projecto, sendo:

- o CTAP a subunidade-alvo deste projecto; a qual, após a revisão geral da metodologia de trabalho adoptada, procedeu a um melhoramento de grande escala;
- a Divisão Administrativa e Financeira (DAF), a subunidade da linha da frente deste projecto, a qual dispõe de pessoal que atende os destinatários dos serviços/cidadãos, transmitindo-lhes, através dos seus actos concretos e atitude sincera de servir o cliente, a determinação do SAFP no que respeita ao melhoramento contínuo e sistemático dos serviços a prestar ao público;
- o Departamento de Modernização Administrativa (DMA), a subunidade de apoio técnico-logístico deste projecto, a qual presta a sua activa colaboração para as questões relacionadas com a viabilidade do projecto, a avaliação da qualidade e quantidade do serviço, a coordenação do andamento do projecto, a divulgação interna e externa, as acções de formação, etc...

Tendo terminado os cinco meses da primeira fase (fase experimental) deste projecto, é elaborado o presente Relatório no sentido de se

fazer uma análise e uma reflexão sobre os trabalhos desenvolvidos neste projecto, bem como avaliar os resultados desta experiência.

2. BACKGROUND DA FEITURA DA CARTA DE QUALIDADE

2.1. FASE INICIAL DA ELABORAÇÃO DOS TERMOS DO COMPROMISSO

Antes da implementação da Carta de Qualidade no CTAP, este já possuía uma orientação interna que determinava o prazo de resposta aos pedidos de tradução apresentados pelo público, a saber:

Tipo de serviço	Serviço Normal	Serviço Urgente
Tipo de documentos		
Inferior ou igual a 400 caracteres	4 semanas	2 semanas
Superior a 400 caracteres	8 semanas	4 semanas

Considerando que esta orientação era uma medida interna sem divulgação pública, o DMA e o CTAP, aquando da fase inicial da elaboração da carta de qualidade, chegaram a consenso no seguinte: a fim de evitar o aparecimento de trabalhos extras, bem como de pressão para o CTAP e no pressuposto da simplificação e melhoramento do circuito de prestação de serviços, deveriam ser definidos novos critérios de prestação de serviços que pudessem facilitar a vida aos cidadãos e satisfazer as suas solicitações, bem como divulgar publicamente o compromisso, a fim de possibilitar ao público a obtenção de informações claras sobre a qualidade do serviço de tradução e o tempo necessário para cada pedido. Assim, estava previsto melhorar sistematicamente o nível dos critérios existentes, após análise séria dos primeiros resultados obtidos.

2.2. ANÁLISE E MELHORIA CONSTANTE DO NÍVEL DOS CRITÉRIOS

Na elaboração da carta de qualidade, o DMA começou por efectuar uma análise científica dos registos dos trabalhos efectuados e dos dados estatísticos existentes no CTAP, apresentando a este sugestões possíveis de melhoramento bem como orientações de reforma dos serviços. Em seguida, depois de ouvidas as opiniões do pessoal do CTAP foi feita uma análise cuidadosa, a qual revelou que o tempo para a feitura das traduções podia ser reduzido, pelo que, foi apresentada uma proposta de novos critérios de resposta aos pedidos conforme o quadro seguinte.

Tipo de documentos \ Tipo de serviço	Serviço Normal	Serviço Urgente
	Documento simples inferior a 400 caracteres	10 dias úteis
Documento simples superior a 400 caracteres	15 dias úteis	10 dias úteis
Documento com alguma técnica inferior a 1000 caracteres	20 dias úteis	15 dias úteis
Documentos específicos e técnicos	O compromisso será assumido depois de analisado o pedido.	

Quando a dita proposta foi apresentada à Direcção, esta pediu ao CTAP para reduzir mais o respectivo prazo, visto a Direcção pretender que, no momento da implementação da Carta de Qualidade, o público pudesse ter uma imagem complementemente diferente dos serviços de tradução.

2.3. CONFIRMAÇÃO DOS CRITÉRIOS

A fim de responder ao pedido da Direcção, o CTAP definiu os seguintes critérios de compromisso de prestação do serviço:

Tipo de documento	Técnicidade	Número dos Caracteres	Tempo necessário (dias úteis)	
			Serviço Normal	Serviço Urgente
1	baixa	< 400	5	3
2	regular	< 1000	15	10
3	medial	> 1000	20	15
4	Alta	—	O compromisso será assumido depois de analisado o pedido.	

3. PROJECTO PRONTO A LANÇAR

3.1. DIVULGAÇÃO

Em 10 de Junho de 1999, o SAFP organizou o Seminário «Administração Pública de Macau — Rumo à Qualidade», convidando como oradores a dr.^a Grace Pun, Adjunta do Comissário do «Efficiency Unit» do Governo da Região Administrativa Especial de Hong Kong, a sr.^a Helena Lei Hoi Lun, Chefe do Departamento de Qualidade do Centro de Produtividade e Transferência de Tecnologia de Macau, o Chefe e um Técnico Superior Assessor do DMA, para apresentarem a situação da implementação da Carta de Qualidade no âmbito de cada um deles. O seminário contou com a presença de mais de 200 dirigentes, chefias e técnicos superiores.

Depois da realização do seminário, a convite da Rádio Ou Mun o Chefe do DMA, participou no «Fórum de Macau», programa matinal dessa Rádio, e apresentou, em transmissão directa, à população de Macau, a determinação da Administração Pública na implementação da Carta de Qualidade.

Em 21 de Junho, a Direcção do SAFP comunicou formalmente a todos os órgãos da comunicação social que o CTAP ia implementar a título experimental a Carta de Qualidade a partir do mês de Julho, sendo assim a primeira promessa de concretização da promoção do projecto de prestação de serviços com qualidade na Administração Pública.

Entretanto, devido à desvantagem na recolha de dados estatísticos que a última semana do mês de Julho podia trazer para o projecto, bem como tendo em atenção a conjugação das diversas actividades de divulgação, foi, por fim, alterada a data prevista para o lançamento oficial do projecto, passando assim, para o primeiro dia útil de Agosto, ou seja, 2 de Agosto.

Para que os trabalhos de divulgação da implementação, a título experimental, da Carta de Qualidade pelo SAFP fossem eficazes, foram editados dois produtos de publicidade sob a colaboração do Núcleo das Actividades Editoriais: um desdobrável para distribuição ao público e um cartaz para afixação no balcão de atendimento e entrega de pedidos de tradução, sito no 26.º andar do Edifício Administração Pública.

3.2. MELHORAMENTO NO AMBIENTE DE ATENDIMENTO

Dado que o cidadão-requerente tinha que preencher um impresso de informações no acto de pedir o serviço de tradução e considerando que havia necessidade de dotar o balcão de atendimento do SAFP de um local para o preenchimento de formulários e impressos, aproveitou-se a implementação da carta de qualidade no CTAP para melhorar o ambiente no balcão de atendimento, sendo assim colocada na entrada uma mesa alta que permite a utilização no mesmo tempo por três pessoas e substituído o cartaz de informações dos serviços por um outro mais claro com dados sobre o tempo de atendimento por cada serviço.

3.3. COLOCAÇÃO DE CAIXAS PARA RECOLHA DE OPINIÕES

No intuito de incentivar o cidadão para o fornecimento de opiniões, colocámos no Edifício Administração Pública, duas caixas para

recolha de opiniões próprias através ao projecto da Carta de Qualidade, sendo uma colocada no átrio da entrada principal, no rés-do-chão e outra ao lado do balcão para tratamento dos pedidos de serviço de tradução, no 26.º andar.

3.4. ELABORAÇÃO DE INSTRUÇÕES DE TRABALHO INTERNAS

A fim de fornecer simples e claras instruções aos trabalhadores envolvidos e para padronizar os processos dos nossos trabalhos, o DMA, depois de ouvido o CTAP e a DAF, elaborou um manual de instruções de trabalho internas no sentido de regulamentar os seguintes aspectos e princípios:

1. Prazo para feitura das traduções;
2. Intruções para atendimento ao público;
3. Processo para recepção de documentos;
4. Tabela discriptiva dos tipos de documentos;
5. Critério da cobrança de depósito;
6. Processo de aviso de levantamento de traduções por telefone;
7. Formas de tratamento de queixas;
8. Estatística do trabalho feito;
9. Melhoramento contínuo da composição e atribuições do grupo de trabalho.

3.5. ELABORAÇÃO DE IMPRESSOS DE USO CORRENTE

Para corresponder à implementação do projecto da Carta de Qualidade, o DMA elaborou um conjunto de novos impressos:

1. Inquérito sobre a Carta de Qualidade dos serviços de tradução

Este inquérito tem como objectivo sondar a opinião do cidadão e saber junto dele o grau de satisfação em relação aos serviços de tradução.

2. Nota de aviso da data prevista para levantamento de traduções

Para facilitar o aviso da data de levantamento de traduções, sob proposta do pessoal responsável pela recepção e entrega de traduções da DAF, o DMA fez uma nota de aviso da data prevista para levantamento de traduções, cujo resultado é visível.

3. Impresso para queixas e opiniões

Para facilitar a manifestação de opiniões específicas por parte do cidadão, o DMA preparou ainda um impresso para queixas e opiniões, no sentido de fornecer um meio para que o cidadão expresse livremente as suas opiniões.

4. Impresso para registo de opiniões e queixas

Para poder registar as opiniões e queixas apresentadas pelos cidadãos, o DMA preparou também um impresso para registo de opiniões e queixas a preencher pelo funcionário responsável neste âmbito.

5. Caderno para registo da caixa de recolha de opiniões

Para poder registar o número de inquéritos recolhidos em cada dia, o DMA preparou um caderno para registo da caixa de recolha de opiniões, o que, por um lado, leva o funcionário responsável a verificar as opiniões recolhidas na caixa e, por outro, facilita a supervisão da respectiva chefia.

6. Registo de recepção de pedidos de tradução para uso na DAF

Para facilitar os trabalhos estatísticos e de avaliação do tempo usado em cada etapa, o DMA melhorou o caderno de registo existente.

7. Registo de recepção de pedidos de tradução para uso no CTAP

Para facilitar os trabalhos estatísticos e de avaliação do tempo usado em cada etapa, o DMA melhorou também o caderno de registo existente no CTAP.

8. Ficha para informações complementares à tradução

Para facilitar os trabalhos de tradução dos intérpretes-tradutores, o CTAP exigia que cada requerente do serviço de tradução preenchesse uma ficha para fornecimento de informações complementares à tradução. Só que a ficha era complicada, pelo que o DMA e o CTAP estudaram, em conjunto, o melhoramento da ficha.

3.6. FORMAÇÃO

Acabada a feitura das instruções de trabalhos internos, foram organizadas no total quatro acções de formação, sendo as normas orientadas directamente pelas chefias do DMA e DAF, para os trabalhadores res-

ponsáveis pelo atendimento ao público da DAF, com o objectivo de os dotar de conceitos sobre o serviço de qualidade e do compromisso de prestação desse tipo de serviço. Por outro lado, essas acções de formação visaram ainda reforçar as suas técnicas de atendimento e conduzi-los para um desempenho de funções em conformidade com as instruções definidas.

A fim de evitar situações de falha no cumprimento da carta de qualidade por parte do trabalhador que eventualmente é chamado para substituir o colega responsável que se encontrar ausente do serviço, realizaram-se também acções de formação para os trabalhadores designados pela DAF para efeitos de substituição. Para além disso, foram organizadas, duas vezes, treinos para esses trabalhadores.

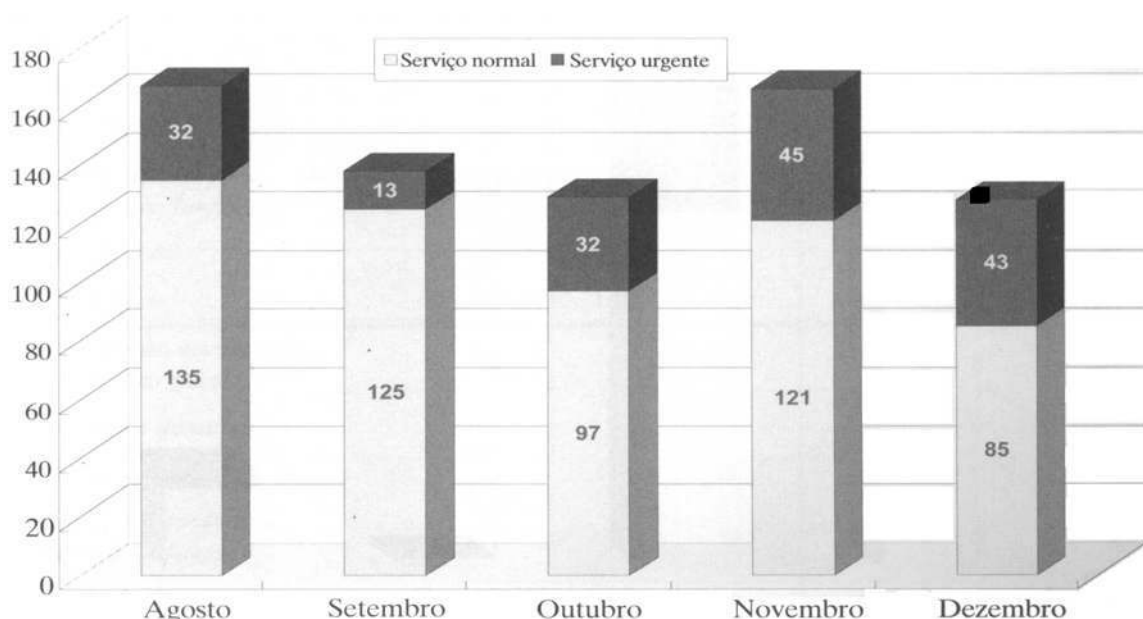
3.7. REUNIÃO PARA MOTIVAÇÃO DO PESSOAL

O apoio dos dirigentes é uma condição sine qua non para a concretização de novas políticas. A Direcção também percebe a razão disto, daí que reuniu com todo o pessoal do CTAP a fim de esclarecer o projecto da Carta de Qualidade e apresentar a determinação e o total apoio que a Direcção dá à implementação deste projecto.

4. SITUAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DO SERVIÇO DE TRADUÇÃO

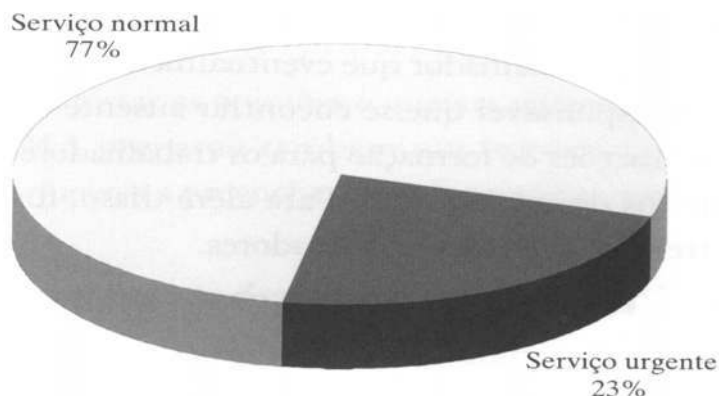
4.1. NO ASPECTO QUANTITATIVO

De acordo com os dados estatísticos dos trabalhos executados pelo CTAP, durante o período de Agosto a Dezembro de 1999, foram satisfeitos 728 pedidos de tradução, tendo um total de 1115 páginas originais e que converteram, em 972 páginas traduzidas.



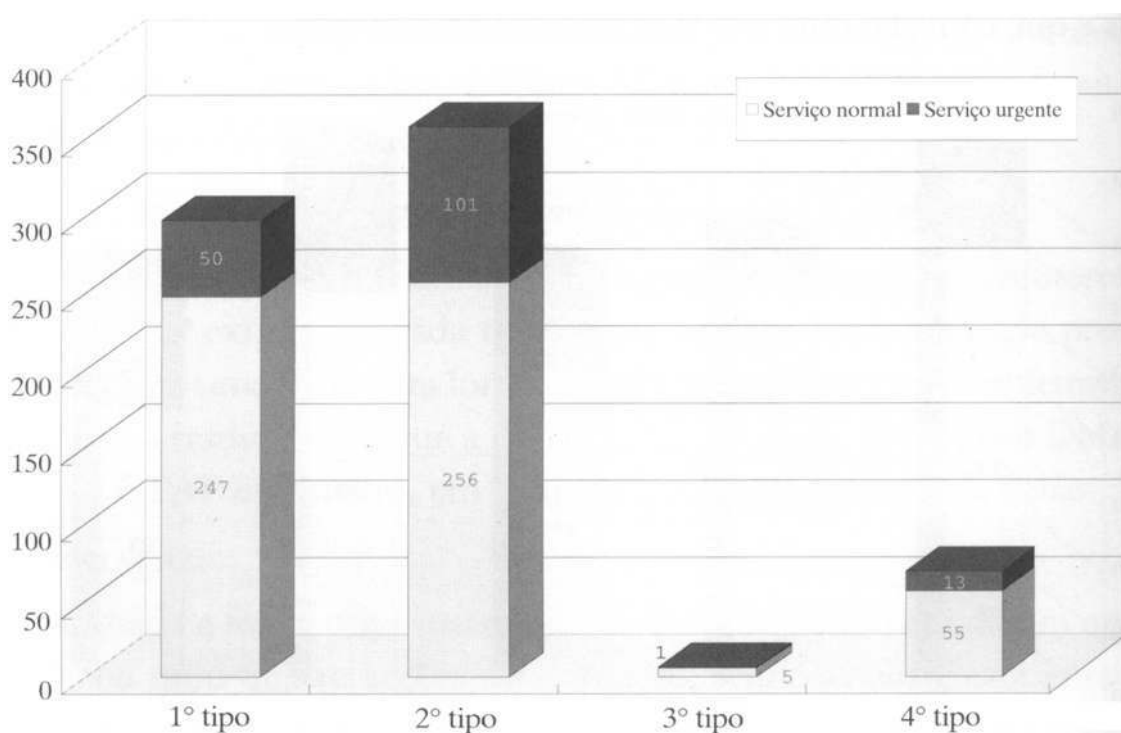
4.2. NO ASPECTO DA PERCENTAGEM DE PEDIDOS DE SERVIÇO URGENTE

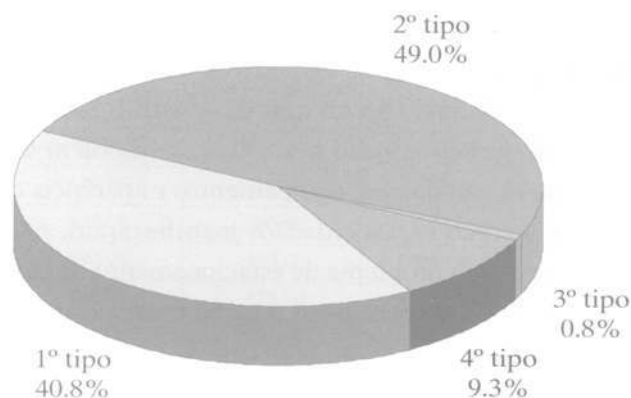
Dos 728 pedidos de tradução, 165 são pedidos de serviço urgente, podendo assim verificar-se que o serviço urgente não foi requerido de forma abusiva; e dos pedidos de serviço urgente, quase 50% pertencem ao tipo 2, nomeadamente assentos de nascimento relativamente complexos.



4.3 NO ASPECTO DE TIPOS DE DOCUMENTOS

Aquando da preparação da carta de qualidade, como já referido no ponto 2.2, os documentos são classificados em quatro tipos consoante as suas dificuldades e tecnicidades, definindo os prazos de finalização das traduções. Dos 728 pedidos de tradução satisfeitos no período de Agosto a Dezembro, os documentos dos tipos 1 e 2, documentos de menor tecnicidade, ocuparam a maior percentagem (654 pedidos), e os documentos do tipo 3 foram os que tiveram menor dimensão.





5. PONTO DA SITUAÇÃO NO CUMPRIMENTO DA CARTA DE QUALIDADE

100% cumpridos os termos da Carta de Qualidade!

Como o actual sistema estatístico não demonstra a comparação entre a data de finalização real dos trabalhos e a de finalização comprometida, não se consegue avaliar se os termos referentes a esse âmbito eram ou não justos.

6. OPINIÕES DOS CLIENTES

6.1. RESULTADOS DOS DADOS ESTATÍSTICOS OBTIDOS NOS INQUÉRITOS DE OPINIÃO

Os dados estatísticos dos inquéritos devolvidos por 25 cidadãos são:

	Muito bom	Bom	Regular	Mau	Muito mau	Não preenchido
Qualidade do serviço global	9	7	0	0	0	9
<i>Fidelidade</i>	10	12	0	0	0	3
<i>Cordialidade</i>	14	9	0	0	0	2
<i>Manifestação de preocupação por parte dos funcionários</i>	14	10	0	0	0	1
<i>Reactividade</i>	13	12	0	0	0	0
<i>Visibilidade</i>	5	14	5	0	0	1
Qualidade do serviço no atendimento geral	6	3	0	0	0	16
<i>Ambiente e atendimento</i>	14	7	2	0	0	2
<i>Utilização de equipamentos</i>	7	10	3	0	0	5
<i>Balcão de informação e de prestação de serviços</i>	17	7	0	0	0	1
<i>Tempo de espera</i>	10	8	2	0	0	5

Sob o ponto de vista da qualidade no serviço global, quase todos os cidadãos que preencheram os inquéritos nos deram a classificação de «Muito bom» e «Bom». Só no *item* de «visibilidade» é que houve 5 opiniões de «Regular». Como neste *item*, se incluem vários aspectos, nomeadamente as instalações, equipamentos e aparência dos funcionários do Serviço, e como vários cidadãos manifestaram, por escrito, a sua insatisfação quanto ao problema de estacionamento de carros no Edifício Administração Pública, percebe-se a razão para a classificação de regular relativamente a este *item*.

Em relação aos serviços do balcão, o *item* de «utilização de equipamentos» é relativamente mais fraco. Depois de obtidas informações, sabe-se que, actualmente, o balcão não dispõe de máquina fotocopadora e o funcionário tinha que se deslocar até à sala de fotocópias para tirar cópias dos documentos necessários, enquanto que o cidadão tinha que ficar à espera por algum tempo, causando, assim, aborrecimentos.

6.2. OUTRAS OPINIÕES ESPECÍFICAS

A maior parte das opiniões incidem na falta de lugares de estacionamento de carros, existindo também clientes que acharam que o tempo de resposta era ainda longo ou que para o serviço urgente deveria ser necessário apenas metade do tempo estipulado para o serviço normal.

No tocante às taxas de tradução, houve cidadãos que acharam que o valor cobrado era adequado e desejavam que o CTAP pudesse traduzir outros tipos de documentos. Houve também outros que acharam que as taxas eram relativamente elevadas, esperando que pudessem ser reduzidas. Sabe-se que as taxas de serviço de tradução prestado por companhias de tradução do sector privado se distanciam muito das fixadas na Administração Pública; por exemplo, a empresa de tradução mais conhecida em Macau cobra, para o serviço normal, MOP. \$1.40 por cada carácter chinês e acrescenta 25% para o serviço urgente; as taxas dos documentos de alta tecnicidade e dificuldade têm que ser confirmadas à parte. Enquanto que, o CTAP, independentemente da tecnicidade e complexidade do documento, cobra as taxas numa única forma, ou seja, MOP \$60 para o serviço normal e MOP \$80 para o urgente, ambos por cada cem caracteres. Através do mapa comparativo seguinte, podemos verificar que as taxas cobradas pelo CTAP são mais baixas do que a média cobrada pelas empresas de tradução no mercado:

Número de caracteres	Serviço normal		Serviço urgente	
	Taxas cobradas pelo CTAP	Taxas cobradas pelas companhias privadas	Taxas cobradas pelo CTAP	Taxas cobradas pelas companhias privadas
100	60.00	140.00	80.00	175.00
150	120.00	210.00	160.00	262.50
200	120.00	280.00	160.00	350.00
250	180.00	350.00	240.00	437.50
300	180.00	420.00	240.00	525.00
500	300.00	700.00	400.00	875.00
1000	600.00	1.400.00	800.00	1.750.00
2000	1.200.00	2.800.00	1.600.00	3.500.00
3000	1.800.00	4.200.00	2.400.00	5.250.00

Ao comparar as taxas cobradas pelo CT AP e pelas companhias do sector privado, verificamos que a média cobrada no mercado representa 1,75 a 2,33 vezes mais.

7. OPINIÕES DOS INTÉRPRETES-TRADUTORES

Nos primeiros tempos da implementação da Carta de Qualidade, a maior parte dos funcionários no CTAP achavam que os termos da Carta de Qualidade eram uma exigência exorbitante e tinham receio de não conseguirem cumpri-los.

8. RECOMENDAÇÕES PARA APROFUNDAR O PROGRAMA DA CARTA DE QUALIDADE

8.1. REGISTO RIGOROSO DE CADA ETAPA DO TRABALHO

Embora na fase experimental da implementação da Carta de Qualidade o CTAP tenha conseguido obter bons resultados e finalizar os trabalhos dentro dos prazos estabelecidos, o objectivo fundamental deste projecto é o aperfeiçoamento e elevação contínuos da qualidade dos serviços a prestar. Daí, após as revisões, teremos que elevar o nível dos serviços e definir termos mais rigorosos.

O DMA preparou dois mapas de registo de recepção de pedidos para registar cada etapa do circuito do pedido e o tempo necessário, a fim de detectar os aspectos que podem ser melhorados. Há que referir que, no futuro, quando pretendermos elevar o nível do serviço, estipulando novos termos de compromisso, teremos que ter fundamentos justos e os dados constantes dos mapas produzirão certamente efeitos de equilíbrio.

Esses dois mapas eram destinados à DAF e ao CTAP, e como o conteúdo abrangia não só as informações da recepção dos pedidos de tradução mas também a situação de cada etapa do circuito do trabalho, houve sugestão de alteração da designação do mapa, passando o mesmo para mapa de registo dos trabalhos de tradução particular.

Todos os dados, que devem ser preenchidos no mapa destinado à DAF, são necessários e cujos efeitos são:

<i>Item</i>	<i>Efeito</i>	<i>Obs.</i>
<i>Número da ordem do pedido</i>	Ordenação dos pedidos de tradução recebidos	
<i>Nome do requerente</i>	É necessário registar o nome do requerente	
<i>Telefone de contacto do requerente</i>	Há necessidades de contactar o requerente para solicitação de informações complementares ou avisá-lo do levantamento da tradução	Novo item. Actualmente, estes dados são registados na coluna de observação
<i>Descrição simples do documento</i>	É necessário mencionar que documento é que foi entregue para traduzir	
<i>Tipo de documento</i>	Além da descrição do conteúdo do documento, é ainda necessário registar o tipo do documento de acordo com o número de caracteres e a técnica (existem actualmente 4 tipos)	Novo item.
<i>Tipo de serviço</i>	Há que mencionar se é ou não pedido de serviço urgente	Usa-se neste momento uma estrela para assinalar os pedidos urgentes
<i>Documentos de consulta entregues</i>	É necessário registar os documentos entregues pelo requerente para efeitos de consulta	Preenche-se agora na coluna de observação
<i>Hora de recepção</i>	Além da data da recepção, o registo da hora facilita os trabalhos de verificação do tempo dispensado na DAF para aguardar a entrega ao CTAP e qual a parte de tempo que ocupa em todo o circuito	Actualmente, só se regista a data, sugere-se o registo da hora.
<i>Hora de entrega do documento ao CTAP</i>	Para a verificação do tempo dispensado na DAF para aguardar a entrega ao CTAP	Novo item
<i>Hora de devolução do documento traduzido pelo CTAP à DAF</i>	Data e hora de entrega das traduções à DAF pelo CTAP. Por um lado, permite comparar com a data prevista de levantamento da tradução a fim de se confirmar se o documento está ou não na DAF antes da data de levantamento. Por outro lado, permite controlar o balcão de atendimento para ver se houve atrasos ou não na entrega	Novo item
<i>Data prevista para levantamento da tradução</i>	Preencher a data prevista para levantamento da tradução de acordo com o tipo de documento e o tipo de serviço. Esta data tem que coincidir com a data indicada na nota de aviso para levantamento de traduções	Novo item

<i>Item</i>	<i>Efeito</i>	<i>Obs.</i>
<i>Hora de levantamento da tradução pelo público</i>	Registar a hora de levantamento da tradução pelo público a fim de avaliar as suas expectativas	
<i>Depósito cobrado</i>	Depósito exigido no acto de entrega de pedido de tradução	
<i>Taxas de tradução</i>	Taxa de serviço de tradução a cobrar de acordo com o número de caracteres, depois de acabado o trabalho	
<i>Observação</i>	Outros assuntos a anotar	

Com base neste mapa, podemos ver que a pretensão do DMA é registar todos os dados do circuito de um pedido de tradução, tais como: quando é que recebe o pedido do cidadão, quando é que o pedido é entregue ao CTAP, quando é que a tradução pronta é devolvida ao balcão de atendimento e até quando é que o cidadão vem levantar o documento. Por outro lado, regista-se o nome e número de telefone do cidadão, para facilitar os contactos necessários com este, bem como para evitar as situações ambíguas. Porque a experiência diz-nos que houve situações em que os cidadãos vinham buscar as traduções e não tínhamos possibilidade de as fornecer, por motivo de problemas encontrados que os intérpretes-tradutores não conseguiram resolver, nem conseguiram entrar em contacto com o respectivo requerente. Desde o início da implementação da Carta de Qualidade, como começámos a pedir por nossa iniciativa os números de telefones de contacto dos cidadãos, facilitou-nos a comunicação com eles em caso de necessidade, evitando assim situações de incumprimento da Carta.

Como se pode ver, constam do mapa items referentes ao conteúdo do documento que os cidadãos entregam para traduzir, o tipo em que é classificado e a data prevista para o levantamento da tradução. Estas informações evitam as eventuais confusões de classificação que podem surgir entre o pessoal de atendimento e o CTAP. E mesmo havendo diferentes entendimentos quanto à classificação de tipos aos documentos, o CTAP tem a responsabilidade de seguir a promessa que o pessoal de atendimento fez ao cidadão e finalizar a tradução de acordo com o prazo estabelecido.

Neste momento, os pedidos de serviço urgente são distinguidos dos de serviço normal, através da assinalação por uma estrela, e com o novo mapa de registo que dispõe de uma coluna própria para o respectivo registo, podendo evitar eventuais omissões.

Em comparação com o mapa de registo dos trabalhos de tradução particular destinado à DAF, o mapa do CTAP visa registar o circuito do

pedido no CTAP, anotando quando é que a chefia funcional distribui o trabalho, quando é que o tradutor acaba o trabalho e o devolve à chefia funcional e quando é que a chefia funcional entrega o trabalho feito ao balcão de atendimento.

Em seguida são os esclarecimentos dos itens que constam no mapa de registo dos trabalhos de tradução particular destinado ao CTAP:

Item	Efeito	Obs.
Número da ordem do pedido	Ordenação dos pedidos de tradução recebidos idêntica à da DAF	
Nome do requerente	É necessário registar o nome do requerente por que facilita os contactos posteriores	
Telefone de contacto do requerente	Há necessidades de contactar o requerente para solicitação de informações complementares	Actualmente, estes dados são registados na coluna de observação
Descrição simples do documento	Registar o conteúdo do documento entregue para traduzir	Novo item
Tipo de documento	Registar o tipo do documento de acordo com o tipo atribuído pelo pessoal do balcão de atendimento	Novo item
Tipo de serviço	Mencionar se é ou não pedido de serviço urgente	Usa-se neste momento uma estrela para assinalar os pedidos urgentes
Documentos de consulta entregues	É necessário registar os documentos entregues pelo requerente para efeitos de consulta, no sentido de evitar repetições	Preenche-se agora na coluna de observação
Registo da recepção do documento pelo CTAP	Regista-se a data e a hora da chegada do documento ao CTAP e facilita os trabalhos de verificação do tempo dispensado na chefia funcional para aguardar a distribuição ao intérprete-tradutor e qual a parte do tempo que ocupa em todo o circuito. Por outro lado, o CTAP tem vindo a exigir a assinatura de recepção do tradutor	
Data prevista para levantamento da tradução	Regista-se a data estabelecida pelo pessoal da DAF, a fim de evitar a conclusão da tradução fora do prazo previsto	Novo item
Intérprete-tradutor responsável	Regista-se o intérprete-tradutor responsável pelo trabalho	
Data da recepção do trabalho pelo Int.-trad.	Data de recepção do trabalho e assinatura do intérprete-tradutor responsável	
Devolução do trabalho feito à Chefia funcional	Data de entrega do trabalho feito à chefia funcional e assinatura de confirmação da chefia	
Data de entrega à DAF	Data e hora de entrega de traduções feitas à DAF. Estes dados permitem comparar com a data prevista de levantamento da tradução para confirmar se o documento está ou não na DAF antes da data de levantamento.	
Observação	Outros assuntos a anotar	

Aproveitando esta oportunidade de revisão da Carta de Qualidade, propôs-se a aprovação dos mapas de registo dos trabalhos de tradução particular destinados à DAF e ao CTAP, a fim de facilitar os futuros estudos da carga de trabalhos do CTAP *versus* a disposição de recursos humanos.

Considerando que os efeitos e resultados dos novos mapas referidos só serão obtidos depois da análise do seu uso efectivo, sugere-se que, para os primeiros tempos, sejam impressos por computador e organizados em cadernos temporários, devendo ser aposto o carimbo em cada página para evitar o extravio. Depois de um uso experimental de três a seis meses e confirmados os resultados é que se tornará definitivo.

8.2. SOFTWARE INFORMÁTICO PARA APOIO À GESTÃO

Tendo em atenção o melhor controlo das traduções da respectiva vertente, considera-se importante a criação de um software informático para apoio à gestão dos pedidos de tradução, e atendendo à necessidade de criação de um mecanismo para supervisionar as etapas do circuito dos pedidos de tradução, após estudos e análises sérios, julga-se que a feitura de um programa informático é a melhor forma para o controlo desses trabalhos. O que, por um lado, simplifica os trabalhos de registo citados no ponto 8.1. e, por outro lado, dá um avanço ao projecto de melhoramento dos processos de trabalho. Visto que esse instrumento informático de gestão consegue satisfazer de certo modo as necessidades de controlo do circuito do trabalho, evitando infracções às disposições do Código de Procedimento Administrativo.

8.3. AUTORIZAÇÃO DO USO DA FICHA PARA INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES À TRADUÇÃO

Da experiência de trabalho dos intérpretes-tradutores, sabe-se que os documentos entregues pelos cidadãos para tradução contêm, na maior parte das vezes, nomes próprios respeitantes a nomes de pessoas e nomes de lugares. A fim de facilitar o trabalho dos tradutores, o CTAP produziu uma ficha a preencher pelo cidadão-requerente no sentido de recolher os dados necessários à tradução.

Como os cidadãos não conhecem o processo do trabalho de tradução, a maior parte deles sente-se insatisfeita com a exigência de preenchimento da referida ficha. Para atenuar esta situação, foi melhorada a formatação da ficha e eliminaram-se alguns itens considerados desne-

cessados, elaborando instruções e exemplos sobre o preenchimento da ficha. E de referir que na nova ficha é salientado que a recolha de informações é apenas destinada ao trabalho de tradução, eliminando-se tudo aquilo que não é necessário.

Do ponto de vista de criar facilidades, e caso haja disponibilidade de recursos humanos, pode ser colocado pessoal adequado, ou através do pessoal de atendimento, para ajudar o cidadão no preenchimento da ficha, preenchendo o nosso pessoal as informações necessárias depois de fazer uma primeira análise do documento, evitando, assim, que o cidadão tenha a sensação de que as nossas formalidades são complicadas e burocráticas.

8.4. APERFEIÇOAMENTO DOS TERMOS DA CARTA DE QUALIDADE

Presentemente, quando o cidadão solicita a tradução de um documento classificado no quarto tipo, só podemos comprometer-nos em comunicar-lhe com a maior brevidade possível a data prevista para a conclusão do trabalho, depois de feitos os estudos e análises. No entanto, como não nos comprometemos quanto à data da respectiva comunicação, o cidadão não vai conseguir deduzir quanto tempo é que será necessário para obter a informação.

Assim, sugere-se que para o quarto tipo seja acrescentada uma nota a indicar o prazo necessário para a análise e a efectuação da comunicação da data prevista para a conclusão da tradução.

Corno na *avaliação da primeira fase não fizemos nenhum* trabalho estatístico rigoroso sobre o tempo usado em cada processo do serviço de tradução, não será conveniente elevar já e em grande escala os níveis de serviços na segunda fase, pelo que os termos definidos anteriormente devem manter-se inalterados até à próxima avaliação em Junho de 2000.

8.5. FORNECIMENTO DE UNIFORMES AOS TRABALHADORES

Os inquéritos recebidos reflectem que há ainda aspectos de melhoria quanto à visibilidade da qualidade de serviço, sugerindo-se que seja fornecido uniforme ao pessoal de atendimento ou obrigar que os funcionários andem de gravata e as funcionárias com uniformes.

8.6. PEQUENA MÁQUINA FOTOCOPIADORA PARA O BALCÃO DE ATENDIMENTO

Atendendo a que o pessoal de atendimento necessita permanente-mente de tirar fotocópias de facturas, recibos e demais documentos, su-

gere-se que seja equipado o balcão de atendimento com uma pequena máquina fotocopadora de tipo *desk-top* para poderem fazer cópias em pequena quantidade. O que encurtará o tempo de espera do cidadão.

8.7. ESTUDOS SOBRE O PROBLEMA DE ESTACIONAMENTO PARA O PÚBLICO

Como não poucos cidadãos acharam que a deslocação até ao Edifício Administração Pública não foi fácil, sugere-se que seja adoptada uma solução para resolver este problema.

8.8. A EQUIPA DE MELHORAMENTO DOS TRABALHOS DEVE DESENVOLVER ACTIVAMENTE O SEU PAPEL

Para experimentar a implementação da Carta de Qualidade, o SAFP criou uma equipa de melhoramento de trabalhos chefiada pela própria Directora e constituída pelo Subdirector, Chefe do CTAP, Chefe do DMA e Chefe da DAF. Cabe a esta equipa a responsabilidade de promoção e supervisão do funcionamento da Carta de Qualidade.

Para um cumprimento eficiente das suas funções, sugere-se que a equipa deva reunir periodicamente com todo o pessoal do CTAP, a fim de auscultar as suas opiniões e dar uma resposta rápida, a fim de efectuar um melhoramento contínuo e sistemático. Para além disto, devem ser elaborados mensalmente relatórios respeitantes ao ponto da situação do cumprimento da Carta de Qualidade e ser apresentadas trimestralmente recomendações de melhoramento globais.

Tendo em consideração a composição da equipa de melhoramento e os trabalhos sugeridos, criou-se uma chefia funcional adequada como executante dentro da dita equipa, responsabilizando-se pela recolha de opiniões e pela apresentação de informações, mais actualizadas à equipa.

8.9. MECANISMO DE TRATAMENTO DAS QUEIXAS

Quando se verificavam nos inquéritos, queixas ou insatisfações manifestadas pelos cidadãos, os mesmos foram contactados pelo SAFP, para saber o que efectivamente é que se passou. No entanto, a maior parte das opiniões tratavam de problemas pessoais que não podiam ser satisfeitos pelo SAFP e daí, era difícil dar respostas concretas às ditas situações.

8.10. ESTIMULAR A MOTIVAÇÃO

O total cumprimento da Carta de Qualidade por parte do CTAP é um sucesso obtido por todo o pessoal do SAFP que envidou os seus maiores

esforços para, num mesmo espírito atingir o mesmo objectivo, em especial ao CTAP, DMA e DAF, que procuram activamente implementar a Carta de Qualidade no CTAP para obter o sucesso alcançado. Este empenho não deve ser omitido.

Deve ainda elogiar-se, o excelente trabalho de todo o pessoal do CTAP, em especial o grupo de tradutores dedicados ao trabalho de Carta de Qualidade.

Por outro lado, sem um alto nível de técnicas e boa atitude por parte do pessoal de atendimento que se dedica no seu trabalho da linha de frente, mesmo que os tradutores se esforcem por cumprir os termos de qualidade, o grau de satisfação dos cidadãos não poderá ser alto. A subunidade do SAFP à qual competem as tarefas de atendimento é a Divisão Administrativa e Financeira.

Há que referir o trabalho do DMA que processou sempre o conjunto de dados e apoiou a implementação de 1.^a Carta de Qualidade na Administração Pública de Macau.

8.11. ENCORAJAR AS OUTRAS SUBUNIDADES DO SAFP A IMPLEMENTAREM A CARTA DE QUALIDADE

Tendo o CTAP, na sua fase experimental da implementação da Carta de Qualidade adquirido uma preciosa experiência, e com a finalidade de permitir que o SAFP possa auxiliar os outros Serviços Públicos na iniciação de semelhantes projectos, o SAFP escolheu o Centro de Atendimento e Informação ao Público como a segunda subunidade de experiência do desenvolvimento da Carta de Qualidade. Assim sendo, poderemos, por um lado, recolher mais experiências valiosas e, por outro lado, estimular os outros Serviços no sentido de generalizar a promessa de prestação de serviços de qualidade.

Além disso, considerando que os serviços prestados pelo Governo são destinados a diferentes utentes, e classificados por serviços internos e externos, podem os Serviços Públicos através da Carta de Qualidade satisfazer as necessidades do público. A Carta de Qualidade tanto pode elevar o grau de satisfação do público em relação aos Serviços Públicos como pode melhorar a imagem do respectivo Serviço. E sobre a satisfação dos clientes internos, ou seja a resposta às necessidades dos trabalhadores internos do Serviço, não é senão uma medida de melhoramento da gestão. O que não só pode elevar a eficiência do Serviço, mas também pode servir de alicerce para o cumprimento da Carta de Qualidade. Por isso, todas as

subunidades do SAFP também devem preparar-se para prestar, em qualquer momento, um compromisso de fornecimento de serviços mais abrangente de acordo com as exigências da Sociedade. Claro que este tipo de preparação pode ser só uma coisa interna e não ser divulgada por enquanto. Por exemplo:

- o Departamento de Informática pode comprometer-se a prestar auxílio em poucos minutos depois de recebido o pedido de apoio apresentado pelos funcionários internos; ou fixar as horas necessárias para a troca de um computador, a título de uso temporário;
- a Divisão de Formação pode fixar a data de divulgação das informações dos cursos de formação e a data de inscrição; assim como pode comprometer-se a avisar o participante admitido com uma data antecedente ao início da acção de formação;
- A Divisão de Acção Social da Função Pública pode comprometer-se a fixar um prazo para divulgação das suas actividades, antes do seu início;
- A Divisão de Documentação e Publicações pode comprometer-se a fixar um prazo para a resposta depois de ter recebido o pedido de busca de informações; etc...

Os citados exemplos são só para referência. Caso as respectivas subunidades tenham interesse em participar na Carta de Qualidade, terão ainda que estudar em pormenor as suas situações e determinar concretamente o âmbito do compromisso, para poderem satisfazer os clientes/ utentes dos serviços.

8.12. DIVULGAÇÃO DO PRESENTE RELATÓRIO

Do ponto de vista do aumento de transparência dos nossos trabalhos, considera-se importante divulgar o presente relatório para que a população, na sua generalidade, possa atribuir valor aos trabalhos desenvolvidos por esta Direcção de Serviços.

Tornar este relatório público pode ainda produzir efeitos de publicidade, levando o público a saber que temos forte determinação em melhorar a nossa qualidade de serviço, assim como divulgar o espírito da Carta de Qualidade a outros Serviços Públicos, no sentido de atrair mais Serviços a aderirem ao programa da Carta de Qualidade.

9. CONCLUSÃO

O sucesso gratificante da implementação da 1.^a Carta de Qualidade no SAFP, constituindo o primeiro passo da efectiva implementação na Administração que poderá servir como promoção da prestação de serviços de qualidade para toda a Administração Pública, servindo-se desta experiência para as suas bases de desenvolvimento.

Revendo o processo ocorrido no CTAP, desde a concepção do programa até à sua concretização e divulgação da assumpção do compromisso, verificamos que o apoio da Direcção é uma condição imprescindível. Na fase da elaboração dos termos da Carta, o CTAP tinha constantemente reservas quanto à redução do prazo de resposta aos pedidos, dada a insuficiência de recursos humanos que este enfrentava. Depois, com a afectação atempada de pessoal ao CTAP, através da Direcção, é que o problema foi resolvido.

Qualquer reforma ou mudança não é fácil de ser executada. O DMA também encontrou muitas dificuldades durante o processo de colaboração que prestou ao CTAP; por exemplo, a não compreensão do porquê da implementação da Carta de Qualidade por parte de alguns tradutores, etc...

Relativamente à recolha de opiniões do público, a generalidade das opiniões é de apreço e positiva no tocante à atitude dos nossos funcionários. Todavia, existem ainda problemas que não conseguimos resolver, nomeadamente a questão dos parques de estacionamento. Além disso, o mecanismo de resposta às sugestões e recomendações também deve ser melhorado. As opiniões fornecidas pelo público, quer sejam possíveis de satisfazer, quer não possíveis de satisfazer, devem ser tratadas por pessoal responsável e próprio para esta tarefa, e deve este agradecer o fornecimento de todo o tipo de opiniões.

Por último, chegámos à conclusão dos cinco factores essenciais e indispensáveis para o futuro desenvolvimento da Carta de Qualidade:

1. Participação e apoio total da própria Direcção;
2. Comunicação atempada bilateral entre os dirigentes máximos do Serviço e os respectivos trabalhadores;
3. Participação conjunta de diferentes trabalhadores: todos os intérpretes-tradutores, pessoal de atendimento, pessoal de informática e gestores têm que ter o mesmo espírito e pensamento para conseguirem alcançar os mesmos objectivos;

4. Os termos de compromisso têm que ser definidos de acordo com a realidade, não podendo ser demasiado rigorosos nem demasiado leves, devendo ser um pouco mais elevado do que o nível que os funcionários, depois de se esforçarem, conseguem atingir; por outro lado, depois de elaborados os respectivos termos devem consultar a opinião dos destinatários dos serviços e dos próprios funcionários; antes da decisão final da adopção dos termos, o dirigente máximo deve explicar por si próprio aos funcionários responsáveis a decisão a tomar e os fundamentos, devendo fazer promessas concretas e tomar medidas adequadas para fornecer recursos necessários;
5. Durante as etapas de concepção e preparação para a implementação da Carta de Qualidade, ir-se-ão enfrentar muitos problemas e dificuldades; uma pequena parte do pessoal que receia as mudanças irá pôr barreiras à implementação do programa. Pelo que o sucesso ou insucesso depende inteiramente da convicção firme do pessoal responsável, não podendo o pessoal responsável ter medo de um eventual fracasso, mas sim ter o espírito de aprender com os fracassos e só assim é que irão encontrar a sua luz de sucesso.

