

ANA PAULA DOS SANTOS TOMÉ BARÃO

O Guia do Colaborador. Um instrumento dinâmico de apoio ao colaborador no atendimento ao Município



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2017

ANA PAULA DOS SANTOS TOMÉ BARÃO

O Guia do Colaborador. Um instrumento dinâmico de apoio ao colaborador no atendimento ao Município

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Rita Baleiro

Professora Doutora Rosária Pereira



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2017

O Guia do Colaborador. Um instrumento dinâmico de apoio ao colaborador no atendimento ao Município

“Declaração de autoria de trabalho”

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

“Copyright” Ana Paula dos Santos Tomé Barão

“A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.”

AGRADECIMENTOS

É chegado o momento de expressar o que nos vai na alma. É o momento em que tentamos não esquecer ninguém. É um momento no qual nutrimos afetos e sentimentos vários, tais como: gratidão, alegria, amor, mas também ansiedade, choro, nervosismo, ou seja um *mix* de emoções que surgem em alturas como esta.

E para expressar o que nos vai na alma, agradecemos o bem que nos têm feito e que tem sido essencial neste caminho que por vezes se demonstrou tumultuoso.

Este trabalho de projeto não seria possível sem o apoio dos colegas da Câmara Municipal de Faro, a saber: Maria Antónia Nascimento, Luís Barros, Ana Paula Gordinho, Diana Brás e Ana Sofia Pina, que disponibilizaram os documentos em uso na Câmara Municipal para análise e avaliação; Margarida Jesuíno e Pedro Filipe que se prontificaram a apoiar com o grafismo da capa e também com a documentação em vigor; e Kevin Ferreira e Miguel Santos que fizeram com que fosse possível concretizar a aplicação do *Guia* do Colaborador na intranet da Câmara Municipal de Faro.

Todo este trabalho não seria possível sem a autorização do executivo camarário, em especial do Exmo. Sr. Presidente da Edilidade, Dr. Rogério Bacalhau Coelho, que desde o início sempre me apoiou e deu força para seguir em frente com este novo instrumento de trabalho, o meu grande agradecimento.

Agradeço ainda à Professora Doutora Rita Baleiro o facto de ter aceitado prontamente o meu pedido, embarcando no desafio da minha proposta, bem como à Professora Doutora Rosária Pereira que se disponibilizou a responder a todas as minhas questões mesmo estando ausente do Algarve. Às duas, um muito obrigada por todo o apoio, toda a simpatia, compreensão e colaboração disponibilizadas nesta orientação, permitindo-me percorrer o caminho deste projeto que agora finda.

E por último, e sempre como pilares de sustentação da minha razão de ser, agradeço, talvez nunca o suficiente, aos meus pais, marido e filhas o muito que me têm ajudado e encorajado para continuar nesta caminhada a que me propus, a vocês um grande obrigada.

Com a elaboração e concretização deste projeto deparei-me com uma moldura humana que me envolve, e que expressa bem o quanto me sinto agradecida pelos amigos e colegas que fazem parte da minha vida, apoiando-me, a todos muito obrigada,

Bem hajam.

RESUMO

Este trabalho de projeto surge na sequência da identificação informal de algumas lacunas de informação no processo de atendimento ao público no Balcão da Câmara Municipal de Faro (CMF), na Loja do Cidadão (LC). Assim sendo, o objetivo deste trabalho é criar e disponibilizar, na intranet da CMF e em formato papel, um Guia de Atendimento para o Colaborador do Balcão da CMF na LC, para que este instrumento contribua para minimizar, ou eliminar, a maioria dos problemas cuja existência confirmámos no estudo prévio que efetuámos. De facto, a análise das respostas dadas nas sete entrevistas semidiretivas que realizámos aos colaboradores, coordenador e diretora do Balcão confirmou a presença dos seguintes problemas: ausência de informação disponível para facultar ao munícipe; dificuldade em localizar essa informação; desmotivação e ansiedade dos colaboradores causadas pela dificuldade em encontrar a informação necessária e por não conseguirem prestar o melhor atendimento possível e descontentamento do munícipe por não lhe serem dadas a informação correta. Para além dos resultados revelados pelo estudo prévio, o estudo da bibliografia sobre conceitos como marketing interno, padronização do trabalho, comunicação organizacional, comunicação interna, satisfação, motivação e bem-estar veio asseverar a pertinência da criação e implementação de um *guia* como aquele que apresentamos neste trabalho.

Palavras-chave: guia; administração pública; padronização; comunicação interna.

ABSTRACT

This project follows an informal identification of information gaps in the process of serving the public in the counter of Faro Town Hall (FTH), at the Loja do Cidadão (LC) [Citizen's Bureau]. Therefore, this project aims at creating and making available, both on the intranet of the FTH and in paper format, a Guide to help the town hall staff improve the service to the public at the LC. Therefore, the purpose of this instrument is to minimize, or even eliminate, most of the problems whose existence we confirmed with the prior study we conducted. In fact, the analysis of the answers provided in the seven semi-directive interviews we conducted to employees, coordinator and director of the counter confirmed the presence of the following problems: lack of information available for the public; difficulty in locating information; demotivation and anxiety of employees caused by the difficulty in finding the necessary information and for failing to provide the best possible service, and discontent of the citizens for not getting all the information they need. In addition to the results reported by this prior study, the literature review on such concepts as internal marketing, work standardization, organizational communication, internal communication, satisfaction, motivation and well-being has come to assert the relevance of the creation and implementation of a guide as the one we present in this work.

Keywords: guide; public administration; work standardization; internal communication.

LISTA DE SIGLAS

AMA – Agência para a Modernização Administrativa

AP – Administração Pública

CMF - Câmara Municipal de Faro

CMF-LC – Câmara Municipal de Faro, Loja do Cidadão

DAF – Departamento de Administração e Finanças

DDAF – Diretora do Departamento de Administração e Finanças

SOP - *Standard Operating Procedures*

TP – Trabalho Padronizado

ÍNDICE

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
Lista de Siglas.....	iv
Índice de Figuras	3
Índice de Tabelas	3
Capítulo I.....	4
1.1. Introdução	4
1.2. O Contexto	5
1.2.1. A Câmara Municipal de Faro e a sua estrutura funcional.....	6
1.2.2. As Lojas do Cidadão.....	7
1.2.3. Agência para a Modernização Administrativa (AMA).....	7
1.2.4. Balcão da Câmara Municipal de Faro na Loja do Cidadão	8
1.3. Delimitação do problema, relevância do estudo e motivações	8
1.4. Os objetivos do Estudo	11
1.5. Os instrumentos em uso nos Municípios	12
1.6. Síntese	13
Capítulo II - Revisão Bibliográfica	14
2.1. Introdução	14
2.2. Padronização	14
2.3. Administração Pública	16
2.4. Comunicação.....	17
2.4.1. Comunicação organizacional.....	18
2.4.2. Comunicação interna	19
2.5. Marketing Interno.....	20

O Guia do Colaborador: Um instrumento dinâmico de apoio ao colaborador no atendimento ao
Munícipe

2.6. Recursos Humanos.....	22
2.7. Satisfação/Motivação/Horário de Trabalho	24
2.8. Bem-estar	26
2.9. Síntese	27
Capítulo III - Metodologia.....	29
3.1. Introdução	29
3.2. Estudo prévio com recurso a entrevistas	29
3.2.1. Entrevista e o Questionário.....	30
3.2.2. Conceito de entrevista.....	31
3.2.3. Tipos de Entrevistas.....	32
3.2.4. Momentos-chave das entrevistas	33
3.2.5. Guião de Entrevista.....	33
3.3. As entrevistas, o tratamento e a análise dos dados.....	34
3.3.1. Desenho e natureza das entrevistas.....	34
3.3.2. Objetivos das entrevistas realizadas no estudo prévio.....	36
3.4. Análise das entrevistas	40
3.5. Metodologia de construção do <i>Guia</i>	45
3.6. Síntese	45
Capítulo IV – O Guia	47
4.1. O <i>Guia</i> de Apoio ao Colaborador do Balcão da CMF-LC	47
Conclusões.....	48
Referências bibliográficas	51
Anexos.....	56
Apêndices	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1.1 Atendimentos realizados no Balcão da CMF-LC, no ano de 2015.....	10
Figura 1.1 Ilustração dos potenciais impactos da aplicação do Guia nos Recursos Humanos da CMF-LC.....	12

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 3.1 Objetivos gerais das questões da entrevista da DDAF.....	36
Tabela 3.2 Objetivos gerais das questões das entrevistas do coordenador e colaborador.....	36
Tabela 3.3 Objetivos específicos de cada questão da entrevista da DDAF.....	37
Tabela 3.4 Objetivos gerais das questões das entrevistas do coordenador e colaboradores.....	38
Tabela 3.5 Breve exemplo da tabela de respostas.....	40
Tabela 3.6 Quadro com a avaliação das entrevistas.....	42
Tabela 3.7 Impacto emocional da criação do <i>Guia</i>	44
Tabela 3.8 Impacto funcional da criação do <i>Guia</i>	44

CAPÍTULO I

1.1. Introdução

Este trabalho de projeto apresenta o processo de criação, desde o diagnóstico de necessidades até ao produto final, do *Guia de Apoio ao Colaborador para o Atendimento ao Munícipe*, a adotar pela Câmara Municipal de Faro (CMF) e a colocar ao dispor dos funcionários que trabalham no Balcão da Câmara Municipal de Faro na Loja do Cidadão (CMF-LC), em Faro. A opção pela criação deste Guia foi incentivada pelo facto de, informalmente, termos observado a existência de lacunas na comunicação e dificuldades no atendimento aos munícipes e, ainda, pela crença de que todas as empresas, tal como refere Dave (2010, p.1), deveriam utilizar um instrumento de apoio («claro», «simples» e «conciso», como sublinha Guerra, 2013, p.28) por forma a uniformizar as tarefas dos colaboradores e, em consequência, facilitar o seu trabalho diário e potenciar a qualidade do desempenho das suas funções. Assim, e tendo em conta que um instrumento deste género não existia na CMF, pareceu-nos pertinente apresentá-lo e contribuir, desse modo, para colmatar os problemas cuja existência, posteriormente, confirmámos.

Quanto à estrutura do nosso trabalho, escolhemos organizá-la em quatro capítulos principais: introdução, enquadramento teórico, metodologia e apresentação do *Guia*.

Neste primeiro capítulo, que organizámos em seis secções e quatro subsecções, identificamos e descrevemos o contexto no qual o *Guia de Apoio ao Colaborador para o Atendimento ao Munícipe* será implementado, partindo do contexto maior (a CMF) para o menor (Balcão da CMF na Loja do Cidadão de Faro), delimitamos o problema, apresentamos os objetivos do *Guia* e esclarecemos a relevância da realização deste projeto, bem como as razões que motivaram a sua realização. Neste primeiro capítulo, apresentamos, ainda, alguns *Guias* utilizados em contextos idênticos ao nosso.

No segundo capítulo do nosso trabalho apresentamos a revisão bibliográfica que realizámos sobre os conceitos centrais neste projeto. Assim, fundamentamos teoricamente o conceito de padronização do atendimento ao público, pois é este um dos principais objetivos do nosso *Guia*; bem como os conceitos de comunicação organizacional, comunicação interna

e marketing interno, uma vez que estão implicados no processo de organização, transmissão e partilha de informação. Neste segundo capítulo, definimos, ainda, o conceito de administração pública (AP), por ser este o contexto no qual pretendemos aplicar o *Guia*, e os conceitos de satisfação e motivação, horário de trabalho e bem-estar, quatro conceitos-chave na área dos recursos humanos, mostrando como a sua presença concorre para o comprometimento dos funcionários com a organização.

No terceiro capítulo explicamos quais foram os procedimentos metodológicos adotados, nomeadamente, referentes ao estudo prévio que realizámos para confirmar a necessidade de criação do *Guia*, entrevistando os colaboradores, o coordenador do Balcão da CMF e a Diretora de Departamento de Administração e Finanças (DDAF). Estudo prévio que também nos forneceu dados sobre os melhores conteúdos e formato do *Guia*.

Por último, no quarto capítulo apresentamos o instrumento criado neste projeto: *O Guia do Colaborador de apoio ao colaborador no atendimento ao Município*, no balcão da CMF na loja do cidadão, na cidade de Faro. Nesta última parte do trabalho apresentamos as conclusões respeitantes ao processo de criação do *Guia* e sobre a aplicação deste instrumento de apoio ao atendimento dos municípios, deixando também espaço para a apresentação das que consideramos serem as principais limitações deste trabalho.

1.2. O Contexto

Tal como referimos nos parágrafos iniciais deste projeto, o nosso objetivo é elaborar um *Guia de Apoio ao Colaborador para o Atendimento* para que seja utilizado pelos funcionários do Balcão da Câmara Municipal de Faro na Loja do Cidadão. Na escolha do termo para designar o documento que criámos neste projeto hesitámos entre o termo «guia» e o termo «manual». No entanto, após a consulta de alguns dicionários de língua portuguesa (*Priberam, Dicionário da Porto Editora e Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea da Academia das Ciências de Lisboa*), concluímos que o significado de «guia» é, respetivamente, «livro com indicações úteis», «coisa que serve de modelo ou de orientação», «publicação que dá instruções acerca de um assunto específico». E que o termo «manual» designa «guia prático que explica o funcionamento de algo (ex.: manual da máquina de lavar roupa)», «folheto com indicações úteis à utilização de um mecanismo ou equipamento; livro de instruções» ou «livro pequeno e portátil que contém as noções essenciais de uma matéria». Posto isto, não obstante as semelhanças entre as palavras «guia» e «manual», sendo que, esta

O Guia do Colaborador: Um instrumento dinâmico de apoio ao colaborador no atendimento ao Múncipe

última designa, mais frequentemente, um pequeno livro com regras de funcionamento de equipamento, neste projeto optámos pelo termo «guia».

Nos parágrafos seguintes, começamos por descrever (resumidamente) o contexto no qual o *Guia* vai ser implementado, ou seja, a CMF, as Lojas do Cidadão (LC) e, por último, o Balcão da CMF na Loja do Cidadão (CMF-LC).

1.2.1. A Câmara Municipal de Faro e a sua estrutura funcional

A CMF é um órgão representativo da autarquia local, pessoa coletiva territorial, dotada de órgãos representativos, que visa a prossecução de interesses próprios da respetiva população, conforme explanado no n.º 2, do art.º 235º da *Constituição da República Portuguesa*. A CMF sediada no Largo da Sé, em Faro, tem como objetivo salvaguardar os interesses da população, especialmente, no que concerne ao bem-estar e à qualidade de vida dos seus munícipes nas vertentes da saúde, do abastecimento público de águas, da educação e do ensino, da defesa e da proteção do meio ambiente, entre outras. Esses objetivos encontram-se definidos no *Regulamento de Organização dos Serviços Municipais* aprovado na sessão ordinária, de 28/02/2014, da Assembleia Municipal de Faro sob proposta da Câmara Municipal de Faro apresentada na reunião de 30/01/2014, tendo sido publicado no *Diário da República* n.º 62/2014, Série, II de 2014-03-28.

Tal como confere esse Regulamento, a CMF é constituída por três unidades orgânicas nucleares (o Departamento de Administração e Finanças, o Departamento de Infraestruturas e Urbanismo e o Departamento de Ação Social e Educação), por doze unidades orgânicas flexíveis dirigidas por chefes de Divisão e ainda duas unidades orgânicas dirigidas por titulares de cargos de direção intermédia de 3.º grau. Cada unidade tem a seu cargo as respetivas divisões e subunidades orgânicas (ver anexo 1).

Apesar de o nosso objetivo, nesta subsecção do trabalho, seja descrever o contexto de implementação do *Guia*, optámos por não apresentar em detalhe as funções de cada unidade de funcionamento da CMF, pois para o efeito da criação e implementação do *Guia*, essa informação não é pertinente. Por esse motivo, avançamos para a descrição das Lojas do Cidadão, por ser neste contexto particular que o *Guia de Apoio ao Colaborador para o Atendimento* será aplicado.

1.2.2. As Lojas do Cidadão

De modo a descrever as Lojas do Cidadão, precisamos fazer uma breve resenha da história da Agência para a Modernização Administrativa, I.P. (AMA), por ser esta a agência que coordena, a nível nacional, a rede destas Lojas, tal como disposto no n.º 2 do artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 116/2007, de 27 de abril. Decreto-Lei esse que aprova a orgânica da AMA e, como tal, acreditamos que a descrição da sua orgânica ajudar-nos-á a melhor compreender a dinâmica do contexto no qual pretendemos implementar o *Guia*.

1.2.3. Agência para a Modernização Administrativa (AMA)

Na leitura do Regulamento Interno da AMA, atualmente em vigor, ficamos a saber que esta Agência foi criada em 2007, no âmbito do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado, com as funções de simplificação administrativa e de coordenação de redes interministeriais nas áreas da modernização administrativa e das novas tecnologias de informação. A AMA é um instituto público, com autonomia administrativa e financeira e património próprio, no seu organograma está previsto o departamento das lojas do cidadão e da empresa, o qual coordena todas as lojas do cidadão (LC) existentes no país (ver o n.º 1 do art.º 8 do referido regulamento interno). Assim sendo, esta Agência estabeleceu que um dos principais objetivos das LC é «definir regras e procedimentos uniformizados, assegurando a sua gradual simplificação e desmaterialização, quer no âmbito interno, quer no âmbito da relação com os parceiros públicos e privados presentes nas Lojas e balcões», tal como consta na alínea e) do n.º 2 do art.º 8 do mencionado regulamento interno.

A LC é assim uma nova conceção de prestação de serviços públicos, que reúne, num mesmo espaço físico, várias entidades públicas e privadas, com o objetivo de melhorar a relação dos cidadãos e das empresas com a Administração Pública, facilitando, deste modo, a vida dos cidadãos já que conseguem tratar de diversos assuntos num só local e, à partida, de uma maneira mais cómoda e célere.

Quanto à orgânica das LC, esta facilita a partilha de recursos, de espaços, de infraestruturas e de plataformas, potenciando a eficiência e redução de custos do Estado. Deste modo, as LC comportam vários balcões que apoiam e esclarecem os cidadãos nas diversas esferas das suas vidas: cidadania, créditos, casa, documentos, educação, emprego,

O Guia do Colaborador: Um instrumento dinâmico de apoio ao colaborador no atendimento ao Múncipe

família, impostos e contribuições, justiça e tribunais, negócios, saúde, segurança e apoio social, cultura e veículos.

Na cidade de Faro, a LC encontra-se no edifício do Mercado Municipal, no Largo Dr. Francisco Sá Carneiro, ocupando todo o piso um. Desta feita e estando a LC num local bem localizado e central da cidade a CMF criou na referida Loja o Balcão do município.

1.2.4. Balcão da Câmara Municipal de Faro na Loja do Cidadão

O Balcão da CMF na Loja do Cidadão é coordenado pelo Departamento de Administração e Finanças, uma das três unidades orgânicas que apresentámos no ponto 1.2.1. deste capítulo. Este Balcão conta com seis colaboradores (funcionários da CMF): cinco fazem atendimento direto ao público e um coordena todo o expediente. Estes colaboradores trabalham em todas as áreas de atuação da CMF e lidam com todo o tipo de documentação inerente aos serviços autárquicos, respeitante a todos os departamentos da CMF. Sobre a frequência de atendimentos deste Balcão podemos dizer que, entre janeiro e outubro de 2015, registaram-se 15.273 atendimentos, numa média de 1.527 por mês e cerca de 77 atendimentos por dia, de acordo com o *Relatório de Funcionamento do Balcão da CMF-LC (2015)* o qual serviu de base para os dados constantes no gráfico 1.1 apresentado na próxima secção do nosso trabalho.

Terminada a apresentação sucinta do contexto de criação e aplicação do *Guia de Apoio ao Colaborador para o Atendimento*, avançamos para a descrição do problema que identificámos e que, acreditamos, poder ser solucionado com a nossa proposta.

1.3. Delimitação do problema, relevância do estudo e motivações

Optámos por apresentar o problema, a relevância do estudo e as motivações para a realização deste estudo numa mesma secção do nosso trabalho, pois estes três aspetos estão interligados, já que a relevância do trabalho, tal como a motivação para o realizarmos, se prendem com a possibilidade de resolução de um problema por nós identificado.

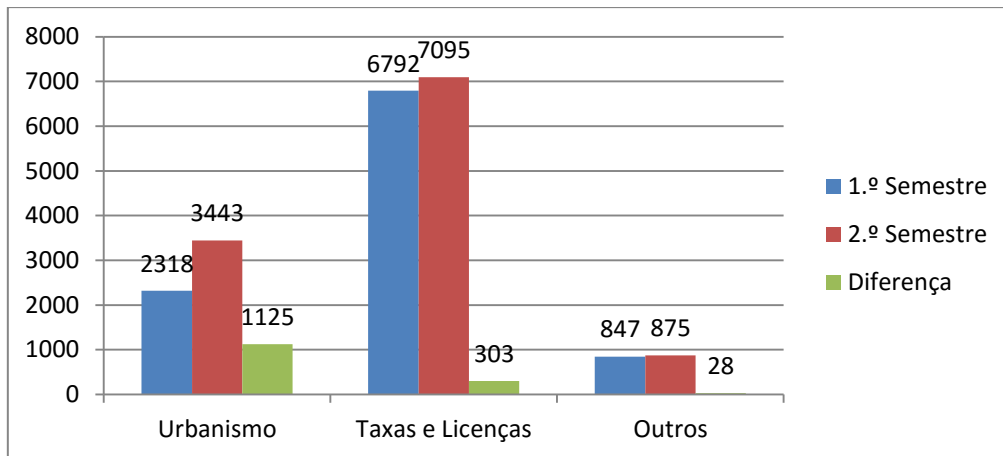
Assim, após algumas conversas informais que mantivemos quer com os colaboradores da CMF, quer com os munícipes atendidos no Balcão da CMF-LC, apercebemo-nos da

existência de uma lacuna na comunicação entre os colaboradores e os munícipes, sendo que uma das consequências mais visíveis deste problema é o facto de suceder, com alguma frequência, os requerentes serem contactados pelos funcionários a fim de entregarem mais documentos, numa fase em que já haviam entregado os documentos que os funcionários lhes haviam dito ser necessários. Após nos termos apercebido desta situação, deduzimos que os procedimentos no Balcão da CMF-LC não eram os mais eficazes, uma vez que o atendimento ao público deve ser efetuado de modo a que as informações sejam transmitidas de forma clara e o mais completa possível, de maneira a que os munícipes não sejam prejudicados quando os obrigam a completar a entrega de novos documentos.

Adicionalmente, no final do mês de setembro de 2015, registámos uma alteração no funcionamento deste Balcão da CMF-LC; uma alteração que reforçou a nossa motivação para realizar este estudo e a certeza da pertinência da realização deste projeto. Referimo-nos a uma mudança que veio agravar os problemas de comunicação entre os funcionários do Balcão e os contribuintes. Assim, se até ao final do mês de setembro de 2015, os funcionários do balcão lidavam apenas com um conjunto de serviços da CMF, sendo a receção dos atendimentos/documentos sobre os restantes serviços efetuada no edifício principal da CMF, a partir de outubro de 2015 (já o nosso projeto de investigação havia sido aprovado) observou-se uma transformação na estrutura de todo o atendimento e, nessa consonância, a receção de documentos e prestação de informações de todos os serviços existentes na Câmara Municipal passou a ser efetuada no Balcão da CMF-LC. Desta forma, e de um momento para o outro, os colaboradores encontraram-se perante um aumento significativo do volume de trabalho, novas tarefas e novas funções, para as quais, alguns, ainda não tinham conhecimentos suficientes. De ressaltar também que o número de colaboradores no balcão manteve-se igual ao que estava antes de outubro de 2015, facto que dificulta ainda mais o atendimento.

Assim, se até ao fim do mês setembro, estes funcionários atendiam um já elevado número de munícipes por dia, a partir de outubro o número dos atendimentos de munícipes passou a ser consideravelmente superior. Assim, e de acordo com o *Relatório (interno) de Funcionamento do Balcão da CMF-LC (2015)* relativo a todo o funcionamento do Balcão, no que respeita aos serviços de Urbanismo, por exemplo, na análise comparativa entre os dois semestres do ano de 2015, houve um aumento 1125 atendimentos entre o primeiro e o segundo semestre (ver gráfico 1.1). Embora menor, no serviço de taxas e licenças também se observou um aumento de 303 atendimentos e nos «outros atendimentos», que abrangem a emissão de certificados de registo de cidadãos da união europeia, pedidos vários de informações, registou-se, igualmente, um aumento de 28 atendimentos, em relação ao semestre anterior.

Gráfico 1.1 Atendimentos realizados no Balcão da CMF-LC, no ano de 2015



Fonte: Elaboração própria a partir do *Relatório de Funcionamento do Balcão da CMF-LC* (2015)

Perante estes números, podemos comprovar o que já havíamos deduzido pelas conversas informais com os colaboradores deste Balcão e com os próprios munícipes, i.e., que a reestruturação da CMF no sentido de colocar todos os atendimentos aos munícipes no Balcão da LC causou um aumento considerável do número de atendimentos, ao mesmo tempo que não se registou um aumento do número de funcionários deste Balcão.

Ao verificarmos estes dados, a nossa motivação para criar um instrumento como o *Guia do colaborador para o atendimento* intensificou-se, pois ficámos com a certeza da sua relevância para os funcionários do Balcão da CMF-LC, uma vez que um documento deste género contribui para garantir a desejada uniformização regulamentada pela AMA e para aumentar o ritmo e a qualidade do atendimento.

Não obstante estas observações, decidimos ainda assim realizar um estudo prévio para aferir, mais profundamente, este problema e a necessidade da criação do *Guia*. Assim, fizemos entrevistas a todos os colaboradores que estão adstritos ao balcão, bem como à Diretora do Departamento de Administração e Finanças, a cargo da qual está a supervisão do referido Balcão (descreveremos, em pormenor, este estudo prévio no ponto 3.2. do Capítulo III - Metodologia).

Identificado o problema, descrito o contexto no qual se pretende intervir, apresentadas as motivações para a realização deste estudo e esclarecida a relevância da criação do *Guia do Colaborador para o Atendimento*, discriminamos, em seguida, os objetivos do nosso trabalho.

1.4. Os objetivos do Estudo

Após as constatações descritas no ponto anterior deste trabalho, ficámos com a certeza de que seria pertinente elaborar um projeto como aquele que aqui apresentamos, pois no Balcão da CMF-LC não existe um *Guia* que comporte todos os requerimentos em uso na Autarquia, bem como todos os documentos necessários para a identificação do requerente e a justificação do requerido. Assim, no *Guia* que vamos criar estarão mencionados todos esses documentos, prazos, taxas e dados necessários à instrução do processo do munícipe, de forma a haver uma comunicação eficaz entre o colaborador e o munícipe.

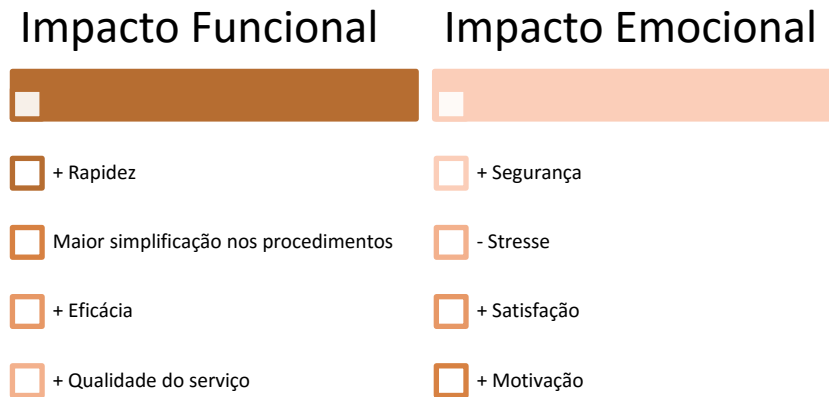
Posto isto, o objetivo que conduz e orienta este projeto é: a criação e produção de um *Guia de Apoio ao Colaborador para o Atendimento* que se revele um instrumento administrativo útil e fundamental (e de fácil consulta) no apoio aos funcionários e que contribua, significativamente, para:

- Permitir um acesso rápido aos documentos;
- Satisfazer eficazmente o pedido do munícipe;
- Contribuir para diminuir o tempo de espera do munícipe;
- Contribuir para aumentar a qualidade (rapidez e eficácia) do atendimento no balcão;
- Contribuir para aumentar o grau de bem-estar, satisfação e motivação dos colaboradores do Balcão da CMF-LC.

Na figura 1.1 apresentamos os potenciais impactos (funcionais e emocionais nos recursos humanos do Balcão CMF-LC) que, acreditamos, venham a ser uma realidade após a implementação do *Guia*. Apesar de estarmos conscientes de que estes impactos não serão visíveis num espaço de tempo curto, acreditamos que sejam uma realidade a médio e a longo prazo.

O Guia do Colaborador: Um instrumento dinâmico de apoio ao colaborador no atendimento ao Múncipe

Figura 1.1 Ilustração dos potenciais impactos da aplicação do Guia nos Recursos Humanos da CMF-LC



Fonte: elaboração própria

Definidos os objetivos do trabalho, pesquisámos sobre a existência de *Guias* semelhantes ao nosso, ora proposto, em algumas Câmaras Municipais.

1.5. Os instrumentos em uso nos Municípios

Paralelamente à pesquisa bibliográfica verificámos se haveria noutros municípios portugueses algum *Guia* semelhante ao que propomos para a CMF. Nessa pesquisa deparámo-nos, na maioria das vezes, com instrumentos dirigidos ao múnice, como é o caso do *Guia* que existe no município de Tavira: um documento no qual é explicado aos múnices tudo aquilo que necessitam fazer para tratar dos seus assuntos quando se dirigem aos serviços camarários. Também verificámos a existência de um documento, no município de Sines, denominado de Manual de Procedimentos da Divisão Gestão Territorial. Esse instrumento é referente a apenas um serviço daquela Câmara Municipal e assemelha-se àquele que aqui propomos, contudo, ao contrário do nosso *Guia*, o município de Sines respeita apenas a uma ínfima parte da organização e não comporta os documentos *online*. Na Câmara Municipal do Porto identificámos somente um documento que se assemelha a um Regulamento, o que em nada é semelhante ao *Guia* que pretendemos criar para a CMF. Na Câmara Municipal de Almada existe unicamente um *Guia* de identidade de imagem. Sendo que o mesmo faz apenas jus à imagem de logotipo da referida edilidade. Por último, a nossa pesquisa revelou que a Câmara Municipal da Lourinhã possui um *Guia da Gestão da Qualidade e da Gestão Documental* relacionado, acima de tudo, com o arquivo daquela edilidade, o que também difere do previsto para o nosso projeto.

Após esta nossa breve pesquisa, ficou ainda mais clara a pertinência de elaborar um instrumento para a CMF, de modo a facilitar o trabalho dos colaboradores deste Município e, concomitantemente o dos munícipes.

1.6. Síntese

Terminado o primeiro capítulo, pensamos que ficaram claros os objetivos deste projeto, as motivações que nos levaram a realizá-lo, bem como a pertinência da sua realização. Sem dúvida que o nosso objetivo é que este instrumento que criámos neste projeto contribua não só para um melhor atendimento do público, mas também para melhorar os níveis de bem-estar dos funcionários, pois acreditamos que quando os funcionários têm à sua disposição um instrumento que lhes aumenta a segurança da informação a divulgar, também a ansiedade diminuirá na mesma escala na qual a satisfação face às tarefas desempenhadas e a motivação para trabalhar aumentam. Esta nossa convicção foi reforçada pelas leituras que fizemos. Leituras cujo conteúdo expomos no capítulo seguinte.

CAPÍTULO II - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Introdução

Este segundo capítulo é dedicado à revisão bibliográfica dos principais conceitos convocados neste trabalho, quer a propósito da necessidade de criação do *Guia* («padronização», «satisfação/motivação e bem-estar» dos «recursos humanos» e «horário de trabalho»; conceitos que surgem na sequência das respostas dadas pelos entrevistados), quer a propósito do contexto no qual será disponibilizado: «Administração Pública». Ainda focaremos os conceitos de «comunicação organizacional», «comunicação interna» e «marketing interno», pois, tal como referimos no início deste trabalho, espera-se que o *Guia* seja um instrumento que venha facilitar a comunicação.

Assim, neste capítulo, e considerando que o *Guia* que propomos tem como um dos principais objetivos uniformizar procedimentos, começamos por apresentar brevemente o conceito de padronização, referindo como surgiu e, ainda, focando a questão da presença desta prática nas empresas/instituições.

Num segundo momento e tendo em conta que a instituição estudada neste projeto é parte integrante da administração pública portuguesa, focamo-nos também numa definição deste termo e verificaremos como é entendido, atualmente, o colaborador no seu local de trabalho. De seguida, e considerando que o *Guia* aqui proposto terá implicações na comunicação entre colaboradores e os munícipes, abordamos o tema da comunicação em geral, e os conceitos de comunicação organizacional e de comunicação interna, em particular.

Tendo também em consideração de que um dos objetivos da criação do *Guia* é aumentar a satisfação do funcionário através do seu desenvolvimento e valorização, apresentamos ainda o conceito de marketing interno, e conseqüentemente, analisamos também os conceitos de recursos humanos, de satisfação/motivação/horário de trabalho e de bem-estar, pois são conceitos diretamente relacionados com o colaborador.

2.2. Padronização

Mariz e Picchi (2013, p. 7) entendem que a padronização, i.e. o trabalho padronizado (TP), diminui a carga de trabalho do colaborador e aumenta a sua produtividade e satisfação. Estes autores referem ainda que a padronização é uma ferramenta focada no trabalho do colaborador e que se aplica a processos repetitivos. Segundo Matos e Pires (2006, p. 509), os trabalhos administrativos com o intuito de simplificar e racionalizar o trabalho, em geral, surgem nos finais do século XIX, inícios de século XX, quando houve a necessidade de fragmentar as ações mais complicadas em porções de trabalho mais fáceis de compreender e de executar.

De acordo com Pinho (2012, p. 11), documentos como aquele que nós aqui propomos têm como principal objetivo tornar o trabalho administrativo mais rápido e produtivo, já que descrevem rotinas e servem para orientar sobre os procedimentos a tomar, contribuindo para a uniformização dos processos. Nesse sentido, Dave (2010, p. 1) refere que todas as organizações ou empresas deveriam utilizar um documento padronizado, de forma a apoiar as atividades diárias dos colaboradores e assim as suas funções seriam elaboradas regularmente, podendo contribuir para uma garantia da qualidade de desempenho. A este documento, o autor dá o nome de *Standard Operating Procedures (SOP)* (*idem*, p. 2), referindo que o SOP é um importante documento de consulta, pois aumenta a confiança dos colaboradores, a sua motivação e nessa consonância o sentimento de realização.

Sob a ótica de Akyar (2012, p. 370), estes documentos promotores da padronização do trabalho administrativo têm de estar bem escritos, devem ser fáceis de manusear, simples e, acima de tudo, devem ter uma linguagem acessível e clara. De igual modo, Pinho (2012, p. 22) indica que convém que o referido documento seja elaborado por pessoas envolvidas na área e conhecedoras de toda a matéria, pois um documento mal redigido é uma fonte de desinformação, podendo originar graves problemas à organização. Ainda sobre o SOP, Akyar (2012, p. 379) ressalva que este instrumento deve ser bem analisado antes da sua aprovação e que nunca devem ser ocultados os requisitos legais, éticos e regulamentares. De salientar que esta ferramenta nunca estará finalizada, mesmo porque a legislação é dinâmica (daí também a escolha deste adjetivo no título do nosso trabalho). Nesse sentido, o documento deve ser atualizado sempre que necessário e concomitantemente as alterações têm de ser deliberadas. Também sobre esta matéria, Pinho (2012, p. 23) refere que os intervenientes diretamente envolvidos nas tarefas descritas no documento promotor da padronização devem receber instruções quanto às normas e à metodologia do trabalho. Por último, e quanto à divulgação do documento, o mesmo autor sugere que este tem de estar acessível no local de uso e deve permanecer legível.

O Guia do Colaborador: Um instrumento dinâmico de apoio ao colaborador no atendimento ao Múncipe

A leitura dos autores citados nesta secção do nosso trabalho atestou a nossa convicção sobre a pertinência da criação de um *Guia de Apoio ao Colaborador para o Atendimento ao Múncipe*, pois enquanto documento/instrumento promotor da padronização do trabalho vai contribuir para aumentar tanto a produtividade, a satisfação e qualidade, como referem Mariz e Picchi (2013), Pinho (2012) e Dave (2010). No seguimento do que sugere Akyar (2012), pretendemos que o *Guia* esteja facilmente acessível quer em suporte papel, quer em suporte digital, de modo a que esteja sempre disponível para promover o bom funcionamento do Balcão.

Tendo em conta que o colaborador deve ter à sua disposição as informações necessárias, bem como o suporte fundamental para poder executar os seus serviços da melhor maneira possível, e dado que a padronização é extremamente importante e tem especial relevância também na Administração Pública, e que esta ferramenta pode ser introduzida no Balcão da CMF, torna-se pertinente compreender o contexto maior deste Balcão, i.e., a Administração Pública, e ainda a forma como, de um modo geral, o colaborador é visto nessa instituição. Será isso que faremos no próximo ponto.

2.3. Administração Pública

Em Portugal, a Administração Pública (AP) obteve a primeira referência na Constituição de 1820 e na Carta Constitucional de 1822, as quais instituíram a separação de poderes e princípios da neutralidade da Administração (Rocha, 2005, p. 4). Este modelo de AP foi denominado «clássico» ou «burocrático», e está associado a um modelo de Estado que estabeleceu a separação entre a política e a administração «a quem competia a aplicação das leis aos casos concretos, sob a forma de atos administrativos» (*idem*, p. 1).

Neste modelo, foi também criado o estatuto dos funcionários públicos no que respeita aos seus direitos e deveres (*idem*, p. 5), de modo a garantir decisões e ações uniformes e formalizadas. Neste paradigma, as organizações públicas são entendidas como «máquinas» (*idem ibidem*). No entanto, tal como refere este mesmo autor, as organizações não são «máquinas» e como tal são permeáveis a alterações. Alterações como as propostas pela chamada «escola das relações humanas» ou «teoria das relações humanas», um conjunto de medidas administrativas que, na década de 30 do século XX, veio reivindicar que a produtividade dependia das relações existentes entre os trabalhadores, estimulando assim o enriquecimento e alargamento de funções, de modo a aumentar a motivação dos

trabalhadores. Trabalhadores que se tornariam mais participativos e mais entusiastas nas suas funções (Sovienski & Stigar, 2008, p. 54). Apesar de esta escola ter tido pouca influência nas relações de trabalho na AP, o seu efeito foi sentido na aceitação dos sindicatos de função pública, por exemplo (Rocha, 2005, p. 5).

Atualmente, e segundo Sovienski e Stigar (2008, p. 53), entende-se que as capacidades dos colaboradores devem ser valorizadas e em consequência é vital que as organizações entendam que o envolvimento dos seus colaboradores é fundamental para a sobrevivência e perenidade dos seus negócios, tanto nas empresas como na AP (Vasconcelos, 2005, p. 3).

Dessa forma, e dado que a AP tem uma dimensão muito grande e que os colaboradores comunicam com os seus gestores e vice-versa, existe a necessidade de se criarem instrumentos de apoio administrativo para defender as carências dos colaboradores, bem como para desenvolver uma imagem positiva da organização face ao público interno e ainda para melhorar o processo de comunicação (Alves 2002, p. 1).

A este propósito, e porque presumimos que será útil a criação do *Guia* como instrumento fundamental no processo de comunicação de conhecimento ao colaborador, também entendido como um cliente interno, na secção e subsecções seguintes apresentaremos, sucintamente, a definição de comunicação, em geral, de comunicação organizacional e de comunicação interna, sendo que esta última prevê a transmissão de informação, sempre necessária ao bom funcionamento do serviço, através de várias formas e instrumentos, a fim de facilitar a comunicação propriamente dita.

2.4. Comunicação

Etimologicamente, o termo comunicação provém do latim *comunicare*, que significa a ação de tornar algo comum a muitos (Lima, 2003, p. 33).

Fernandes (2011, p. 4) considera que a comunicação é uma vocação que assiste todas as ações do Homem e que está presente em todos os momentos, quer seja por gestos, palavras, ou qualquer outra conduta humana desde o nascimento até à morte. Ainda segundo Fernandes (*idem ibidem*) a comunicação permite-nos trocar dados, delegar crenças e valores, pensamentos, sentimentos, isto é, coloca-nos numa interação com o mundo. Esta troca de informações é uma via imprescindível para o relacionamento entre as partes, com o intuito de serem alcançados os objetivos sugeridos.

Por seu turno, a comunicação existente entre dois ou mais interlocutores origina subsistemas sociais com objetivos específicos, ou seja, as organizações (*idem ibidem*).

No item seguinte faremos uma breve referência à comunicação presente nas organizações.

2.4.1. Comunicação organizacional

Ruão (2001, p. 1) descreve as organizações como «entidades dotadas de personalidade própria, que comunicam, em permanência, de forma intencional ou desinteressada, e de maneira planificada ou isolada». Deste modo, os colaboradores estão interligados às organizações através da comunicação. Esta adota um papel fundamental no funcionamento organizacional, pois é desta forma que os participantes, isto é, os cargos superiores e seus colaboradores, têm de comunicar os conhecimentos e transmitir as tarefas inerentes a cada serviço (Fernandes, 2011, p. 4).

De acordo com Ruão (2001, p. 4) a comunicação organizacional está intimamente associada ao conceito de identidade institucional, que a partir dos anos 90 é aplicado ao mundo empresarial. Neste contexto, identidade corporativa ou organizacional diz respeito a um conjunto de atributos internos que diferenciam e identificam uma empresa, sendo que a identidade é construída com base nos objetivos da empresa, nos princípios e nos valores (Vasquez, 2007, p. 204).

A identidade organizacional, ainda segundo Ruão (2001, p. 10), não é considerada apenas como um desenho gráfico, mas também como a maneira de se relacionar com a sociedade, ou seja, caracteriza a interação entre públicos internos e públicos externos.

Guerra (2013, p. 28) defende que se a organização criar um plano estratega, normalizado na comunicação, mais concretamente num documento padronizado (veja-se o ponto 2.2. deste mesmo capítulo), é-lhe permitido passar conhecimentos essenciais, de forma metódica, clara e isenta para o público interno, evitando que despontem observações erróneas da organização. Ao ser estabelecido este processo, através de um documento como o *Guia*, pode-se estabelecer uma imagem harmoniosa e clara que origina confiabilidade e credibilidade pretendidas na empresa. Mas para que isso aconteça a organização tem de fomentar a comunicação interna, de forma a que esse instrumento seja concebido e utilizado da melhor maneira. Na subsecção seguinte falaremos resumidamente da comunicação interna.

2.4.2. Comunicação interna

De acordo com Lopez (2007, p. 76), comunicação interna abrange todos os processos de informação que englobam os membros da organização, isto é, tanto o emissor como o recetor pertencem à organização.

Orfão (2010, pp. 15-16) defende que a comunicação com os colaboradores é uma ferramenta do marketing interno e possui várias vertentes. Nesse sentido, são muitas as formas de a utilizar, ou seja, poderá ser através de um jornal interno, do correio eletrónico, da intranet, de panfletos, de *posters*, de *Guias*, de quadros de aviso, etc. Tendo em conta o projeto em questão vão apenas ser mencionadas as vertentes utilizadas no Balcão. Assim, passaremos a explicar os conceitos de: i) correio eletrónico, também chamado de *e-mail*, é uma ferramenta utilizada constantemente para troca de informação entre colaboradores dos vários departamentos e os seus superiores, podendo igualmente ser um elo de ligação com o exterior, apresenta-se como o meio mais rápido e eficaz para permuta de informações do dia a dia (Marques, 2010, p. 38); ii) quanto à *intranet* é igualmente uma ferramenta utilizada usualmente, mas não tão repetidamente como o *e-mail*. Esta ferramenta serve principalmente para publicar informações respeitantes à organização sobre as normas e procedimentos, legislação etc.. Tendo em conta que o nosso *Guia* serve estes parâmetros (i.e. oferecer informações sobre normas, procedimentos, legislação, entre outros) e que deve funcionar como um instrumento de fácil consulta para apoiar o colaborador, optámos por disponibilizá-lo na *intranet*, pois tal como refere Marques (2010, p. 39) esta plataforma permite, acima de tudo, a consulta interna; iii) no que respeita ao *Guia*, enquanto ferramenta de comunicação interna, Akyar (2012, p. 368) refere que ele deve conter as informações e os documentos necessários para conhecimento e apoio dos funcionários, para além disso, o *Guia* é um documento de consulta que maximiza a confiança, a motivação do colaborador e a execução do seu serviço (*idem ibidem*).

Após esta breve apresentação das mais frequentes ferramentas de comunicação interna, vamos agora analisar, também de forma sucinta, os conceitos de marketing interno e de *endomarketing*, de modo a perceber como é que o colaborador pode ser reconhecido como um primeiro cliente e conseqüentemente um cliente interno concomitantemente como utilizador dessas ferramentas de comunicação.

2.5. Marketing Interno

O conceito de marketing interno (ou *endomarketing*) nasceu nas empresas de serviços, nos Estados Unidos da América, nos finais dos anos 70 do século passado, e surgiu na sequência de mutações tecnológicas, sociais, culturais, políticas e económicas, que vieram alterar a relação entre mercado e trabalho (Guerra, 2013, p. 11). Este conjunto de alterações, juntamente com aquelas que resultaram do processo de globalização (Alves, 2002, p. 1), fizeram com que as empresas tivessem de repensar o seu modo de agir, pois houve necessidade de reconsiderar os seus modelos administrativos de modo a adotar novas estratégias que lhe permitissem garantir uma posição favorável no mercado. Uma dessas estratégias foi a de motivar os funcionários (os clientes internos) com o intuito de obter resultados positivos para a empresa.

Franco, Mendes e Almeida (2001, p. 4) referem que estando as empresas a sofrer constantes alterações devido à globalização tornou-se necessário investir na melhoria da gestão de recursos humanos, com vista a satisfazer um novo mercado «o interno», ou seja, os colaboradores da organização. Os mesmos autores referem ainda que a gestão dos recursos humanos passa pela capacidade de administrar os referidos recursos como se de um mercado se tratasse, pelo que a empresa deve ter uma preocupação de os satisfazer em primeira instância. Orfão (2010) refere igualmente que:

[...] o mercado de trabalho assistiu à mudança da denominação «empregado» para «funcionário» e, mais recentemente, para «colaborador», à medida que as organizações se consciencializavam da importância do comprometimento e da satisfação de seu público interno para atingir suas metas, manter uma boa imagem e implementar a qualidade nos processos. (p. 9)

Na mesma linha, Adami (2001) refere que:

[...] o marketing interno possibilita às empresas a utilização de técnicas e ferramentas com a finalidade de envolver o funcionário no ambiente organizacional, motivando-o com atitudes proativas, permitindo que ele assuma responsabilidades, capacitando-o a tomar decisões, enquanto na gestão de recursos humanos mais tradicional, o funcionário apenas cumpre ordens, obedecendo ao seu superior. (p. 27)

Guerra (2013, p. 11) menciona que uma das estratégias a adotar é a valorização das pessoas que constituem as organizações, com a intenção de as comprometer com os valores e a filosofia da empresa, procurando concomitantemente demonstrar uma boa imagem da organização ao público. Alves (2002, p. 2) sublinha que deve existir uma perceção do modo

como as pessoas veem a sua empresa, ou seja, se têm a imagem positiva que ela deve transmitir.

Outra estratégia tem a ver com o cuidado de satisfazer as necessidades dos colaboradores, tendo para isso que os motivar, tentando assim, sequentemente, melhorar a prestação dos serviços (Hemais & Casotti, 2009, p. 1). De facto, tal como recordam Barbosa e Oliveira (2002, p. 93) é fundamental que a organização tenha um grupo de colaboradores que execute bem as suas tarefas, pois quando este se encontra na linha da frente é crucial que tenha uma responsabilidade acrescida, pelo facto de estar em contacto direto com o cliente externo. As pesquisas neste campo referem (ver Hemais & Casotti, 2009) que as empresas apuraram que o cliente estava satisfeito, na maioria dos casos, quando existia boa interação com o funcionário. Estes, por seu turno, criariam uma situação propícia à troca, isto é, estando os clientes satisfeitos com eles, estes estariam satisfeitos com o seu emprego. Deste modo, a satisfação dos colaboradores passa a estar relacionada diretamente com a dos clientes. (*idem*, p. 2). Também Alves (2002, p. 8) partilha esta opinião quando refere que quanto mais motivados e satisfeitos estiverem os colaboradores melhor trabalho e empenho colocam perante o cliente externo, podendo assim almejar a excelência no marketing de relacionamento. Assim sendo, a maior preocupação é criar a satisfação do funcionário através do seu desenvolvimento e valorização.

Bogmann (2000, p. 40) menciona que o marketing interno envolve atos administrativos (nomeadamente «um programa de marketing») que esclareça os funcionários sobre as suas tarefas. Na mesma linha Guerra (2013, p. 25) considera que o marketing interno «tem a ver com pessoas e a utilização de ferramentas de marketing no interior das organizações é especialmente relevante. É importante, entre outros fatores, porque atua como complemento à gestão dos recursos humanos na procura da motivação e satisfação dos colaboradores».

Bogmann (2000) em a seguinte definição de marketing interno

O Marketing é executado por uma empresa de serviços para treinar e motivar de forma efetiva os funcionários que entram em contato com o consumidor e com todo o pessoal de apoio no serviço, de modo a trabalhar uma equipe para proporcionar a satisfação do cliente. (p. 128)

Neste contexto, o conceito de cliente interno demanda que os funcionários vejam os outros colegas como clientes internos que precisam desses serviços e que podem porventura ser também os avaliadores desse atendimento. Sintetizando, o marketing interno é a utilização

das noções e técnicas de marketing, mas aplicada aos recursos humanos, sendo estes os primeiros clientes da organização. Corroborando com esta teoria encontram-se também Soviensi e Stigar (2008, p. 56) os quais afirmam que são vários os autores que sustentam que o primeiro público a ser considerado numa organização é o público interno, mesmo porque este é aquele que tem contacto direto com o público externo. Assim sendo, uma instituição deve conseguir estar apta para mostrar respeito pelos clientes externos, conseguindo-o demonstrar internamente.

Vasconcelos (2005, p. 3) menciona igualmente que na teoria de marketing interno a maior preocupação é o elemento humano, nesta teoria está explícito o papel do ser humano no sucesso das organizações.

Tendo em conta estas opiniões explanadas, bem como a importância dos recursos humanos, referida também no nosso estudo prévio (apresentado na secção 3.2. do próximo capítulo), seguidamente focamo-nos no conceito de recursos humanos.

2.6. Recursos Humanos

Em consonância com Soviensi e Stigar (2008, p. 53), os serviços dos recursos humanos deixaram de ser um mero departamento de pessoal e passaram a ser o centro das principais transformações dentro de uma organização. Ainda os mesmos autores referem que, essas transformações estão acima de tudo relacionadas com o investimento nas pessoas, com a identificação das mesmas, com o aproveitamento dos seus conhecimentos e capacidades, bem como, com o desenvolvimento do seu capital intelectual.

Até finais da década de 80 do século XX, o departamento de recursos humanos funcionava como um processo mecanizado, ou seja, o funcionário laborava sob a obediência e a execução da tarefa e o seu chefe tinha o controle centralizado em si mesmo, hoje em dia esse paradigma modificou-se e os empregados são denominados de colaboradores e os chefes de gestores, sendo que a missão deste gestores é aperfeiçoar o cumprimento das funções, cumprir os objetivos da empresa e ainda, atender em absoluto as necessidades dos clientes tanto externos como internos (*idem ibidem*). Já os colaboradores têm um papel mais participativo, conhecem a instituição muito bem, e as organizações tendem a preocupar-se com a criação e manutenção de um ambiente de trabalho favorável ao bem-estar, motivação e à satisfação dos colaboradores (Soviensi & Stigar, 2008, p. 55).

Para Mundim e Felipe, (2008, p. 3) é crucial que o colaborador esteja satisfeito com a organização para melhorar ou dar continuidade ao relacionamento que tem com a mesma; nessa linha de pensamento, um colaborador satisfeito transfere para a organização uma melhoria na produção, ou na prestação de serviços e ainda a satisfação dos envolvidos no sistema. A motivação do colaborador é a peça fundamental para dar créditos à qualidade das ações efectuadas (Sovienski & Stigar, 2008, p. 58).

De acordo com estudos elaborados por Kilimnik (2000, p. 22) e no que concerne à modernização organizacional, as organizações tendem a dar aos colaboradores maior responsabilidade de modo a que os colaboradores se envolvam mais com a empresa e se sintam parte integrante da organização.

Para Sant'anna, Moraes e Kilimnik, (2005, p. 3) durante a história das organizações nunca as pessoas, com as suas competências e talentos foram tão valorizadas como hoje em dia. Na realidade, para as empresas fazerem frente à concorrência e às variadas transformações necessitam de recursos humanos cada vez mais talentosos e competentes. Isto leva a que as empresas concorram também entre si pelo talento humano, sendo este o recurso mais importante nas organizações, de acordo com Sant'anna *et al* (*idem ibidem*).

Assim, e de acordo com Mundim e Felipe (2008, p. 20) para que o colaborador esteja satisfeito, o seu superior deve valorizá-lo, elogiando-o e motivando-o para que continue a realizar o seu serviço da melhor forma. Existem, ainda na perspectiva destes autores, outras maneiras para motivar o colaborador, a saber: i) participação nos lucros; ii) auxílio em bolsas de estudo; iii) descontos em compras e iv) ofertas de viagens. Com estas motivações a organização pode manter os colaboradores mais empenhados e sequentemente mais motivados e satisfeitos para o trabalho. Corroborando com esta opinião, Machado e Bugmann (2009, p. 70) referem que uma organização que promova um bom ambiente no trabalho só tem a ganhar, pois desse modo os colaboradores estão mais comprometidos e motivados e são mais produtivos, tornando assim a organização também mais competitiva e lucrativa. Machado e Bugmann (*idem*, p. 49) mencionam ainda que investir nos recursos humanos significa investir no progresso da economia e por seu turno da sociedade, contribuindo para um mundo mais humano.

Na secção seguinte serão referidos, ainda que superficialmente, os conceitos de satisfação e motivação, como dois conceitos que se encontram de «mãos dadas» com os recursos humanos. Optámos por incluir também o tema do «horário de trabalho», pois na sequência do resultado das entrevistas efetuadas (ver a secção 3.4. do capítulo III) esta questão foi focada em associação com a satisfação e a motivação no trabalho.

2.7. Satisfação/Motivação/Horário de Trabalho

O modo como o trabalho é desenvolvido e apreciado é uma peça fundamental na satisfação do colaborador, nesse sentido Sant'anna *et al* (2005, p. 3) defendem que certos atributos diligenciam determinados ensaios psicológicos capazes de aumentar a motivação e a satisfação no trabalho. Assim, no local de trabalho há três características que devem estar presentes: a primeira é a significância percebida, isto é, o quanto o empregado vê o seu trabalho valorizado e significativo; a segunda é a responsabilidade percebida pelo colaborador em relação ao seu trabalho, ou seja, o quanto se sente consciente dos resultados do trabalho que efetua e, por último, é a capacidade percebida, por outras palavras, o colaborador deve sentir-se conhecedor o suficiente para desempenhar efetivamente as suas tarefas.

Ainda sobre a satisfação no trabalho, poder-se-á referir, e de acordo com Oliveira (2008, p. 20), que as pessoas quando estão satisfeitas com a sua vida social e familiar estão igualmente satisfeitas com o seu trabalho e vice-versa. E ainda que, quanto mais valorizados forem os resultados alcançados no seu trabalho, mais satisfeitas as pessoas se encontram. Destarte, em contrapartida, quanto menos valorizados forem os resultados, menor recompensas obterão, logo, menos satisfeitos estarão (Oliveira 2008, p. 21). Se o colaborador não se sentir motivado com um dado programa de reconhecimento e recompensa é porque este não é suficiente. Nesses casos, é apenas necessário que o gestor tenha um gesto de reconhecimento do trabalho do colaborador, elogiando-o, por exemplo, para que este se sinta integrado na equipa e na empresa. Vogelmann (2012, p. 15) refere igualmente que esta «simples» ação motiva os colaboradores para continuarem com as suas tarefas, pois sentem que estas foram bem executadas ou que foram úteis para alguém.

Ainda Vogelmann (*idem*, p. 27) refere que, nas últimas décadas, as instituições têm procurado ir ao encontro das necessidades dos seus colaboradores e tentam oferecer-lhes benefícios, nomeadamente quanto à flexibilidade de horário, ou mesmo dar opção de escolha de horário, de acordo com as necessidades de cada colaborador não prejudicando, nunca, a instituição. Este intercâmbio de ofertas origina benefícios quer para o colaborador, quer para a organização, visando o aumento de satisfação dos colaboradores. Bergue (2010, p. 40) corrobora com esta teoria e menciona que se o colaborador estiver satisfeito com o horário de trabalho tem a liberdade para exercer as outras atividades, que ele entender, extra

organização. Segundo o mesmo autor durante o período laboral cada pessoa apresenta picos de produtividade diferentes e em diferentes períodos do dia, assim sendo, existe a necessidade de ajustar essas características pessoais com as da organização. Dessa forma, Bergue (*idem*, p. 41) sugere que se coordene o horário de trabalho flexível, (tendo em conta que a definição de «horário flexível é aquele que permite aos trabalhadores gerir os seus tempos de trabalho, escolhendo as horas de entrada e de saída, cumprindo as plataformas fixas, da manhã e da tarde, previamente estabelecidas», «as plataformas fixas não podem ter, no seu conjunto (parte da manhã e da tarde) duração inferior a 4 horas», de acordo com a *Lei Geral de Trabalho em Funções Públicas - Artigo 111.º*), num período intermédio do dia, em que estejam todos presentes. Esse período de horário de expediente será utilizado com vista à troca de informações, à realização de reuniões e discussão de trabalho e o restante horário será estruturado de modo a contemplar a carga total do trabalho. No entanto, este tipo de alteração prevê sempre um acréscimo no número de colaboradores, por isso, na instituição objeto do nosso projeto, não se prevê que esta situação se possa concretizar num curto espaço de tempo.

Ainda por Vogelmann (2012, p. 42) é referido que os colaboradores que beneficiam de horário flexível sentem-se motivados, demonstram essa satisfação na sua produtividade com a realização das tarefas e proporcionam um serviço mais eficiente. Todavia, as chefias mencionam que embora as empresas entendam que a flexibilidade de horário seja motivacional, na maioria das ocasiões não entendem e nem se preocupam com as necessidades dos seus colaboradores (*idem*, p. 43).

Verificamos nestas teorias supra expostas, e de acordo com Vogelmann (*idem*, p. 45), que o planeamento dos horários favorece não só o colaborador que pode gerir a sua vida privada como bem lhe prover, como também a instituição/organização. No presente caso, e de acordo com o resultado das entrevistas efetuadas (ver secção 3.3, no próximo capítulo), podemos verificar que os colaboradores, pelo menos a sua maioria, não se encontram satisfeitos com o horário de trabalho adotado, por isso sugerem que o Balcão tenha o mesmo horário de atendimento que a LC. Se houver um consenso sobre o horário de trabalho, o colaborador encontrar-se-á mais focado e produtivo e disponível para a organização, para além de que aumenta o seu bem-estar físico e psicológico, um conceito que apresentamos brevemente na próxima secção do nosso trabalho.

2.8. Bem-estar

Os autores Van Horn, Taris, Schaufeli e Scheurs (2004, p. 374) defendem que a qualidade e o número de horas dedicadas ao trabalho são um ponto crucial para a construção e para o desenvolvimento do bem-estar pessoal e da felicidade.

Albuquerque e Trocoli (2004, p. 154) conceituam que o bem-estar subjetivo é o conjunto dos momentos de diversos afetos positivos, com a pouca experiência emocional negativa e com a satisfação plena com a vida no seu todo. Corroborando esta definição, Paschoal (2008, p. 23) refere que o bem-estar no trabalho comporta, igualmente, estes três fatores, a saber: afeto positivo, afeto negativo e realização pessoal. A autora menciona que as marcas linguísticas mais frequentes do afeto positivo são os adjetivos: feliz, alegre, entusiasmado, animado, empolgado, orgulhoso e tranquilo. Quanto ao afeto negativo é muitas vezes expresso nos seguintes termos, explanados: nervoso, tenso, impaciente, frustrado e preocupado. Por último, a realização sobressai quando as seguintes frases, ou semelhantes, são utilizadas: «realizo atividades que expressam as minhas atividades», «supero desafios», «faço o que realmente gosto de fazer e expresso o que há de melhor em mim» Paschoal (2008, pp. 161-167).

De acordo com estudos efetuados por Dessen e Paz (2009, p. 3) sobre a saúde do colaborador é referido que o bem-estar é a satisfação de necessidades e a concretização de vontades dos colaboradores ao cumprirem o seu papel na organização. Neste caso, a organização fica responsável pela saúde de cada funcionário e, também, por promover ambientes saudáveis que possam ser usufruídos por todos os colaboradores. Neste prisma, o bem-estar passa pela troca de relações entre a organização e o seu colaborador.

Dessen e Paz (*idem*, p. 6) referem ainda que as organizações são sistemas abertos em constante troca com o meio, sendo o colaborador a peça ativa na construção do bem-estar no trabalho. Dessa forma, o colaborador deve elaborar as suas funções de acordo com o solicitado, com o objetivo de granjear as metas necessárias para que a empresa prospere. Esta, por sua vez, deve possibilitar ao colaborador um ambiente propício, a fim de serem alcançados os objetivos, não comprometendo a saúde deste, e nessa sequência proporcionando o seu bem-estar.

De acordo com os resultados do estudo elaborado por Paschoal e Tamayo (2008, p. 20) confirma-se que o local de trabalho deve ser um lugar de emoções, de realização e de construção de felicidade pessoal. Todavia, com o acréscimo da competitividade e das novas

perspetivas no mundo do trabalho, tal como já referimos, isso nem sempre sucede, mas sem dúvida que tem de existir uma maior preocupação em valorizar os colaboradores, criando-lhes as condições necessárias para a satisfação e bom desempenho do trabalho (Sovienski & Stigar, 2008, p. 59).

2.9. Síntese

Neste capítulo, que ora finda, apresentámos os conceitos que achámos pertinentes para refletirmos sobre a criação do *Guia* em causa. Dividimos os conceitos analisados em três grupos. No primeiro grupo colocámos o conceito de «padronização», pois, segundo os teóricos, o trabalho padronizado facilita a ação dos colaboradores, aumenta a produtividade e a garantia de eficácia do atendimento, originando assim a satisfação dos colaboradores (Mariz & Picchi, 2013, p. 7). No caso do Balcão da Câmara Municipal de Faro na Loja do Cidadão, acreditamos que a criação de um documento padronizado, como é o *Guia*, é favorável não só porque se trata de uniformizar procedimentos repetitivos, como vai contribuir para aumentar a satisfação dos munícipes. Tanto mais porque se trata da uma instituição da Administração Pública que, dependendo do Governo, deve servir da melhor maneira possível o cidadão português. Tendo em conta que a AP tem uma dimensão muito grande e que tem de haver comunicação entre os colaboradores e os seus gestores e vice-versa, existe a necessidade de se criar instrumentos de apoio administrativo para defender as carências dos colaboradores (Alves, 2002, p. 1). Essa comunicação está implicitamente interligada, quer seja com o colaborador, quer com o contribuinte.

E dessa forma surge o segundo grupo de conceitos analisado (brevemente) neste capítulo, que inclui: «comunicação organizacional», «comunicação interna» e «marketing interno», todos eles implicados na reflexão do melhor modo de comunicar quer externa, quer internamente.

Por último, observámos os conceitos de «recursos humanos», «satisfação/motivação/horário de trabalho» e «bem-estar» que foram aqui incluídos pelo facto dos entrevistados os terem abordado, nas entrevistas do estudo prévio (ver secção 3.3. do próximo capítulo). No que respeita aos «recursos humanos», retivemos a importância de os trabalhadores serem valorizados de modo a estarem satisfeitos e motivados para as suas funções (Mundim & Felipe, 2008, p. 20). Transportando esta noção para o nosso projeto,

O Guia do Colaborador: Um instrumento dinâmico de apoio ao colaborador no atendimento ao
Munícipe

acreditamos que o *Guia*, ao oferecer rapidamente a informação necessária ao colaborador do Balcão, irá contribuir para aumentar a sua satisfação e motivação, para além de que irá ampliar a qualidade do serviço prestado ao munícipe.

No capítulo seguinte iremos abordar a metodologia utilizada no estudo prévio que realizámos para verificar a pertinência da elaboração deste projeto.

CAPÍTULO III - METODOLOGIA

3.1. Introdução

Neste terceiro capítulo descrevemos as opções metodológicas adotadas neste trabalho de projeto, desde a fase exploratória, passando pela análise das entrevistas, até à criação do próprio *Guia*.

O início de uma investigação científica deve ter como pedra basilar um levantamento de dados (Júnior & Júnior, 2011, p. 242). Nesse sentido, estes autores defendem que para isso são necessários três momentos, sendo o primeiro a pesquisa bibliográfica, o segundo momento, a observação e, por último, a entrevista. No caso do nosso trabalho de projeto, estes três momentos estão presentes, embora numa ordem diversa daquela que é proposta por Júnior e Júnior (2011). Assim, no nosso projeto, o primeiro momento coincidiu com a observação, pois antes de iniciarmos este trabalho já havíamos verificado *in loco* a existência de alguns problemas no Balcão da CMF-LC (ver secção 1.3. do capítulo I e secção 3.2. deste capítulo). O segundo momento foi o das entrevistas realizadas no contexto do estudo prévio que descrevemos na próxima secção deste capítulo. E o terceiro momento foi o da pesquisa bibliográfica que realizámos em simultâneo com a fase final da análise das entrevistas e que nos permitiu aprofundar os nossos conhecimentos sobre os conceitos em estudo neste trabalho de projeto.

Vejamos de seguida como realizámos o estudo prévio, bem como efetuámos as entrevistas e as analisámos.

3.2. Estudo prévio com recurso a entrevistas

Sobre a natureza do trabalho de projeto sabemos que «consiste numa aplicação de conhecimentos teóricos e competências adquiridos durante o curso na formulação de soluções e/ou recomendações inovadoras para a resolução de um problema prático nas áreas de conhecimento do curso» (frase retirada do esboço de *Regulamento de Trabalho de Projeto* enviado por *e-mail* pela Professora Doutora Ileana Monteiro, em julho de 2015, em resposta à nossa questão sobre a natureza de um trabalho de projeto).

Assim sendo, é nossa proposta apresentar um *Guia* que tenha implicações práticas, concretamente no Balcão CMF-LC. Para garantir que conhecíamos em profundidade o contexto de aplicação do nosso trabalho, bem como as necessidades dos seus colaboradores, optámos por realizar um estudo prévio na forma de entrevistas à Diretora do Departamento de Administração e Finanças (DDAF), à pessoa responsável pela coordenação desse Balcão e aos colaboradores do Balcão CMF-LC. A realização deste estudo prévio teve como objetivos: (i) confirmar as suspeitas levantadas durante a observação e (ii) averiguar a pertinência da criação do *Guia de Apoio ao Colaborador para o Atendimento*, como um instrumento com o potencial para melhorar a comunicação entre funcionários e o público, aumentar o bem-estar, a motivação e a satisfação dos colaboradores e melhorar o atendimento ao público.

Antes de realizarmos o estudo prévio foi necessário elaborar um ofício dirigido ao Sr. Presidente da Edilidade Farensense (ver apêndice 1) no qual solicitámos autorização para efetuar as entrevistas aos colaboradores, bem como acesso aos documentos em uso naquela Autarquia. Após a autorização nos ter sido facultada, iniciámos as entrevistas.

3.2.1. Entrevista e o Questionário

De acordo com Baptista e Cunha (2007, p. 177) e com Ribas e Fonseca (2008, p. 10), os métodos mais usuais na coleta de dados são a entrevista e o questionário. A primeira é mais frequente nos trabalhos com uma abordagem qualitativa e o segundo, nos estudos quantitativos.

No que concerne a entrevista, Boni e Quaresma (2005, p. 72) definem-na como uma interação entre o entrevistador e o entrevistado de modo a obter informações. Na entrevista, o entrevistador deve levantar «o assunto a ser discutido usando uma pergunta aberta e deixando que o entrevistado, ao responder, determine a direção posterior da entrevista, e possa responder livremente» (Dunn & Laranjeira, 2000, p. 13). De facto, são vários os autores a defender que na entrevista se deve deixar o entrevistado falar sem que o entrevistador lhe imponha balizas muito apertadas, de modo a que o indivíduo entrevistado dê a sua opinião sobre o tema em questão, revelando até problemas/situações que não são do conhecimento geral (Boni & Quaresma, 2005, p. 78; Quivy & Campenhoudt, 2005, pp. 70, 192). Por último, de acordo com Júnior e Júnior (2011, p. 239), a entrevista é uma das técnicas mais utilizadas em trabalhos científicos, pois permite aos investigadores recolher uma grande quantidade de dados, o que potencialmente aumenta a qualidade do trabalho. No entanto, quando se trata de

estudar uma amostra grande, o questionário é apresentado como o mais indicado, pois não necessita da presença física do investigador e a sua aplicação pode ser replicada diversas vezes. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 108), o questionário é o instrumento preferencial para obter resultados quantitativos a ser tratados com a utilização de técnicas estatísticas. Este instrumento deve ser testado antes de ser aplicado, a fim de serem verificados os erros de formulação, e deve ser acompanhado por instruções de preenchimento e mencionar a que se destinam esses dados.

Após estas breves considerações sobre a entrevista e o questionário, enquanto métodos de recolha de dados, podemos dizer que o método da entrevista foi aquele que mais se adequou ao nosso trabalho, pois não só nos permitiu explicar e clarificar alguma dúvida do entrevistado, como nos possibilitou conhecer as opiniões do entrevistado sobre o funcionamento do Balcão CMF-LC. A opção pela entrevista deu-nos acesso a informação sobre diferentes dimensões do trabalho neste Balcão; dimensões que dificilmente conseguiríamos prever, na totalidade, num questionário. Por estas razões, como pelas que apresentamos na subsecção seguinte, e também porque o número de entrevistas era muito reduzido, optámos por realizar o método de entrevistas. Um conceito que expandimos na próxima secção do nosso trabalho.

3.2.2. Conceito de entrevista

No que respeita ao conceito de entrevista, Oliveira (2000) defende a seguinte teoria:

[...] as entrevistas são particularmente adequadas para obter: i) Opiniões - A procura de opiniões (em vez de factos) pode revelar problemas críticos escondidos; ii) - Impressões gerais sobre o sistema atual - Útil para compreender a cultura da organização; iii) Objetivos pessoais e organizacionais - As entrevistas são o meio por excelência para elucidar objetivos. [Maiúsculas no original] (p. 3)

A entrevista oferece uma riqueza de pormenores, facilita a espontaneidade e descontra os intervenientes (Oliveira, 2000, p. 3). Nessa sequência, Ribeiro (2008, p. 139) refere que as vantagens deste método são: a flexibilidade da sua aplicação; a facilidade de adaptação; a taxa elevada de resposta e, ainda, o facto de poder ser utilizada em entrevistados que não saibam ler nem escrever.

Porém, as entrevistas apresentam, igualmente, algumas limitações como, por exemplo, o risco de o entrevistador não ter a formação adequada que lhe possibilite conduzir a

entrevista da melhor forma possível. A ausência dessa formação pode levar a que o entrevistado se sinta inibido durante a entrevista ou até que o entrevistador não consiga manter a neutralidade que o deve caracterizar (Ribeiro, 2008, p. 139).

Para ultrapassar este tipo de risco, neste nosso trabalho, munimo-nos da documentação necessária para tomar conhecimento do funcionamento do Balcão, tal como a legislação e os regulamentos necessários. Acrescentamos ainda que a elaboração do estudo prévio contribuiu em muito para alargarmos os conhecimentos sobre a matéria e, conseqüentemente, fez com que nos sentíssemos na posse da informação essencial para elaborar estas entrevistas.

Definido o conceito de entrevista, na próxima subsecção falaremos dos vários tipos de entrevistas existentes, identificando qual o tipo que escolhemos.

3.2.3. Tipos de Entrevistas

As entrevistas podem ser semiestruturadas, não estruturadas e informais, em consonância com o defendido por Oliveira (2000, p. 1). No entanto, Quivy e Campenhoudt (2005, pp. 192-193) defendem que uma entrevista pode ser: semidiretiva; centrada ou ainda extremamente aprofundada e pormenorizada, pese embora os termos sejam diferentes, os conceitos são idênticos. Passamos a explicar um pouco estas definições:

Semidiretiva ou semiestruturada – Neste tipo de entrevista, o entrevistador possui um guião com as perguntas abertas para o apoiar durante a entrevista; a ordem das perguntas pode não ser a inicialmente estabelecida.

Centrada – Serve para analisar uma experiência assistida ou vivida dum determinado acontecimento. Tal como o tipo de entrevista anterior, o entrevistador tem uma lista de pontos relacionados com a matéria em causa, só que neste caso ele formula todas as questões presentes na lista.

Entrevista extremamente aprofundada e pormenorizada – Realiza-se este tipo de entrevista sempre que exista a necessidade de serem analisadas histórias da vida, por exemplo, como sugerem Quivy e Campenhoudt (2005, pp. 192-193).

Depois de analisarmos as várias opções, escolhemos a entrevista semidiretiva, pelo facto de não haver uma sequência rígida no guião da entrevista e porque este tipo de entrevistas suporta muitas questões abertas. Assim, foi elaborado um guião de entrevista apenas como apoio para formularmos as questões aos entrevistados (falaremos pormenorizadamente sobre este assunto nas subsecções 3.2.5. e 3.3.1. adiante).

No ponto seguinte, apresentamos os momentos cruciais da entrevista, ou seja as fases que esta deve comportar.

3.2.4. Momentos-chave das entrevistas

Numa entrevista existem quatro momentos-chave (Oliveira, 2000, pp. 16-20): os preliminares; o início da entrevista (nesta fase solicita-se a permissão para a entrevista ser gravada), o corpo da entrevista e a conclusão da entrevista. Nas entrevistas que realizámos incluímos todos estes momentos, de modo que a entrevista fosse o mais correta e produtiva possível. Para garantir a qualidade do nosso trabalho também organizámos um guião de entrevista.

3.2.5. Guião de Entrevista

O guião da entrevista funciona como uma bússola que orienta a navegação da conversa entre entrevistador e entrevistado. Ao realizar um guião deste tipo, o entrevistador deve ter em consideração que este é, idealmente, estruturado por capítulos, não esquecendo a importância da clarificação dos objetivos, assim como as dimensões de análise (Guerra, 2006, p. 53). Na fase da preparação são desenvolvidas as perguntas de «lembrança», ou seja, aquele tipo de perguntas que se têm de colocar quando o entrevistado não desenvolve determinado assunto.

Caso seja relevante para o entrevistador, no final do guião, podem igualmente ser colocadas questões de natureza fechada, que tenham como principal intuito a caracterização do entrevistado, englobando aspetos como, por exemplo, a idade, o género ou a profissão (Guerra, 2006, p. 53; Chagas, 2000, p. 3). Ribas e Fonseca (2008, p. 11) todavia mencionam que a coleta de dados respeitantes à caracterização do indivíduo pode ser efetuada no início.

No que concerne ao tipo de questões que uma entrevista comporta, Oliveira (2000, pp. 8-9) refere que são três: questões de resposta aberta, de resposta fechada e sondas. Assim, nas questões de resposta aberta é requerida a opinião livre do entrevistado, nas de resposta fechada é requerida uma resposta direta e limitada e, por último, as sondas surgem na continuação de uma resposta anterior. Ainda sobre os tipos de perguntas, Chagas (2000, p. 8) acresce um outro tipo: a questão dicotómica que se caracteriza pela oferta de respostas de

caráter bipolar, isto é: sim/não; concordo/não concordo. No entanto, há momentos em que é oferecida uma terceira alternativa, na qual pode ser indicada a falta de conhecimento sobre a matéria; nestes casos é usualmente colocado «não sei» ou «não tenho opinião formada».

Segundo Oliveira (2000, p. 14) a entrevista pode ter uma estrutura: i) em «pirâmide»; ii) em «diamante» e iii) em «funil». A primeira é composta por questões fechadas seguidas de questões abertas. A segunda é composta por questões fechadas, abertas e novamente fechadas e, por último, a estrutura funil é composta por questões abertas seguidas por questões fechadas.

Posto isto, tendo em conta tudo o que investigámos sobre as entrevistas e questionários, optámos por realizar uma entrevista aos colaboradores, pois sendo esta um instrumento que capta as emoções, assim como a informação, permitiu-nos também clarificar qualquer dúvida que tivéssemos.

Para realizarmos o estudo prévio, escolhemos o tipo de entrevista semidiretiva ou semiestruturada porque nos interessava que a conversa fluísse e que nos oferecesse o máximo de informação possível, tendo para isso um guião com uma lista das perguntas que queríamos fazer, mas cuja ordem foi decidida em função das respostas do entrevistado. Quanto às questões da caracterização do entrevistado, fizemo-las logo no início da entrevista. Relativamente à estrutura, organizámos a nossa lista de pergunta em função do modelo «diamante».

Nas próximas secções explicamos com maior detalhe todas as opções que tomámos para realizar as sete entrevistas aos colaboradores e ao coordenador do Balcão CMF-LC e à DDAF, ou seja, descreveremos a preparação, a realização, bem como as ferramentas que utilizámos para tratar e analisar os dados obtidos.

3.3. As entrevistas, o tratamento e a análise dos dados

3.3.1. Desenho e natureza das entrevistas

Pelo facto de no Balcão da CMF-LC haver apenas seis colaboradores ao serviço, a aplicação de questionários não nos pareceu ser a opção mais indicada. Por essa razão, e como já referimos, optámos por entrevistas individuais, de modo a conhecermos com maior

profundidade a opinião dos colaboradores sobre a pertinência de um *Guia* que facilitasse a comunicação de informação aos munícipes. Adicionalmente, estas entrevistas também nos permitiram identificar o tipo de informação a incluir no *Guia*.

Tal como já referimos na introdução deste trabalho, no organograma da CMF, o Balcão está sob a competência do Departamento de Administração e Finanças (DAF), assim sendo, para além dos seis colaboradores, entrevistámos também a diretora deste departamento com o objetivo de auscultar a sua opinião sobre a pertinência do nosso projeto de criação do *Guia*.

Na preparação da entrevista, estudámos toda a documentação necessária sobre o funcionamento do Balcão, tal como já foi referido no ponto 3.2.2. deste capítulo. Esta fase de elaboração do estudo prévio contribuiu em muito para alargarmos os conhecimentos sobre a matéria, também tal como já mencionámos na secção 3.2. deste mesmo capítulo. No que concerne ao local das entrevistas, estas foram realizadas no local de trabalho, de maneira a que os entrevistados se sentissem mais descontraídos e que o ritmo da entrevista tivesse o ritmo de uma conversa informal. Seguimos assim a recomendação de Oliveira (2008, p. 25) que refere que numa pesquisa qualitativa deve haver um contacto direto e prolongado do entrevistador com o ambiente natural que está a analisar.

Quanto ao tipo de entrevista, fizemos, como já referimos, uma entrevista semidiretiva de modo a dar liberdade de expressão ao entrevistado. O guião foi elaborado previamente e tem três versões (ver apêndice 2): a dos colaboradores, a do coordenador e a da diretora.

No guião da entrevista à diretora, havia um total de catorze questões, treze perguntas abertas e apenas uma questão de resposta fechada de tipo bipolar ou dicotómica, com as opções de resposta (sim/não).

Quanto ao guião das entrevistas feitas aos colaboradores, compunha-se de dezoito: dezassete questões de resposta aberta e uma de resposta fechada de tipo bipolar ou dicotómica (sim/não).

No que respeita ao guião da entrevista feita ao coordenador do balcão, este incluiu mais uma pergunta do que o guião aplicado aos colaboradores, i.e., tinha dezanove questões, sendo dezoito de resposta aberta e uma de resposta fechada de tipo bipolar ou dicotómica (sim/não).

Muito embora na literatura consultada não façam referência ao pré-teste para a entrevista (apenas o há no caso dos questionários), decidimos realizar duas entrevistas-teste a colaboradores da CMF, de modo a verificar se haveria alguma dificuldade em entender as questões.

Quanto à nossa postura durante as entrevistas, podemos descrevê-la como a de uma ouvinte atenta, com uma posição neutra revelando interesse nas respostas que eram transmitidas, motivando os entrevistados ao diálogo e criando um clima de confiança, de modo a deixá-los à vontade para falarem livremente e não se sentirem forçados a responder, tal como sugerem Boni e Quaresma (2005, p. 78).

As entrevistas demoraram em média 35 a 40 minutos.

Após cada entrevista foi solicitado aos entrevistados uma declaração de consentimento (ver apêndice 3), para podermos utilizar essas respostas neste projeto.

3.3.2. Objetivos das entrevistas realizadas no estudo prévio

Tal como referimos, as entrevistas que fizemos à diretora do Departamento de Administração e Finanças (DDAF), ao coordenador e aos colaboradores do Balcão da CMF-LC constituem o estudo prévio que executámos de modo a aferir a necessidade da criação de um *Guia* de apoio ao colaborador.

Nas tabelas 3.1 e 3.2 apresentamos uma resenha dos objetivos gerais de cada uma das entrevistas que serão descritas em maior detalhe posteriormente.

Tabela 3.1 Objetivos gerais das questões da entrevista da DDAF

Grupo	Questão	Objetivo
I	1 a 3	Recolher informação e procedimentos sobre os serviços.
I	4 a 6	Avaliação quantitativa dos colaboradores e identificação da estrutura e do funcionamento.
I	7 a 10	Recolher informação e opinião acerca do <i>Guia</i> .
II	11 e 12	Recolher informação na avaliação dos Recursos Humanos.
II	13	Identificar apreciações individuais a nível emocional e funcional.
II	14	Possibilitar ao entrevistado a oportunidade de oferecer qualquer tipo de informação que considere pertinente.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 3.2 Objetivos gerais das questões das entrevistas do coordenador e colaborador

Grupo	Questão	Objetivo
I	-----	Caracterizar os colaboradores.
II	1 a 4	Recolher informação e dificuldades vigentes no Balcão do município.

II	5 e 5.1	Identificar quantitativamente as necessidades (sendo que a questão 5.1 é específica para o coordenador).
II	6 a 9	Averiguar as necessidades e recolher informação quanto à «orgânica» estabelecida no balcão.
II	10 a 13	Recolher informação e opinião acerca do <i>Guia</i> .
III	14 e 16	Recolher informação na avaliação dos Recursos Humanos.
III	17	Possibilitar ao entrevistado a oportunidade de oferecer qualquer tipo de informação que considere pertinente.

Fonte: Elaboração própria.

Nas tabelas 3.3 e 3.4, registamos os objetivos de cada grupo de questões, bem como explicitamos que tipo de informação esperávamos obter com essas questões, sempre com o propósito de aferirmos a pertinência da existência de um *Guia* de apoio ao colaborador.

Tabela 3.3 Objetivos específicos de cada questão da entrevista da DDAF

Grupo I:	
Questões 1 a 3:	i) Recolher informação sobre os serviços e os seus procedimentos. As respostas a estas três questões são fundamentais para averiguarmos a hipótese e criação de um <i>Guia</i> .
Questões 4 a 6:	i) Identificar o número de colaboradores colocados no balcão. Este dado ajuda-nos a definir o contexto no qual tencionamos implementar o <i>Guia</i> . ii) Recolher informações sobre a estrutura e o funcionamento dos serviços prestados. Esta questão é pertinente para conhecermos o contexto no qual tencionamos criar o <i>Guia</i> , bem como apontar informações que nos ajudarão a definir os conteúdos do <i>Guia</i> .
Questões 7 a 10: As respostas a estas três questões são de particular interesse para este estudo, pois indicar-nos-ão, com maior precisão, quer a forma, quer o conteúdo do <i>Guia</i> .	i) Recolher informação sobre a pertinência da criação do <i>Guia</i> ; ii) Recolher informação sobre os conteúdos mais pertinentes do <i>Guia</i> ; iii) Auscultar opinião quanto à adaptação do <i>Guia</i> às novas tecnologias. Com esta questão pretendemos saber se estes funcionários vão ao encontro da opinião sobre a intranet como o meio mais indicado para disponibilizar o <i>Guia</i> .
Grupo II:	
Questões 11 a 14:	i) Recolher informação respeitante à relação <i>Guia</i> e recursos humanos; ii) Recolher informação respeitante à relação <i>Guia</i> e municípios; iii) Identificar apreciações individuais da relação entre o <i>Guia</i> e o impacto emocional nos recursos humanos;

O Guia do Colaborador: Um instrumento dinâmico de apoio ao colaborador no atendimento ao
Munícipe

	<p>iv) Identificar apreciações individuais da relação entre o <i>Guia</i> e o impacto funcional nos serviços;</p> <p>v) Recolher informação que o entrevistado considere pertinente. Neste grupo procuramos obter informações sobre o <i>Guia</i>, colocando umas questões de resposta fechada de tipo bipolar ou dicotómica com respostas possíveis de sim/não, ou seja, procuramos saber se com a implementação do <i>Guia</i> os recursos humanos se sentiriam mais ou menos stressados, mais ou menos motivados, se acreditam que um <i>Guia</i>, como aquele que pretendemos criar, traria mudanças positivas na qualidade do atendimento.</p> <p>vi) Recolher outra informação que o entrevistado considere pertinente. Esta última questão deste grupo foi incluída para solicitarmos a opinião do entrevistado sobre algum aspeto que não nos tenha ocorrido previamente.</p>
--	---

Fonte: Elaboração própria.

O grupo II apresentado é semelhante nas três entrevistas que realizámos, contudo nas outras duas entrevistas (na dos colaboradores do balcão e na do coordenador do balcão) surge com a denominação de grupo III, e tem uma numeração diversa, porque no início da entrevista não achámos necessário questionar os dados pessoais da DDAF. Por esse motivo, as entrevistas obtiveram uma sequência diferente na numeração. Dessa forma, não iremos repetir a explicação pormenorizada dos objetivos das questões colocadas neste grupo quando descrevermos os objetivos das entrevistas ao coordenador e aos colaboradores.

Tabela 3.4 Objetivos gerais das questões das entrevistas do coordenador e colaboradores

Grupo I	<p>i) Recolher os dados necessários para a identificação dos entrevistados. Neste grupo de questões interessa-nos particularmente saber há quanto tempo trabalham estes funcionários no balcão. Este dado pode ser relevante aquando da análise das respostas das entrevistas.</p>
Grupo II	
<p>Questões 1 a 4: As respostas a estas duas questões são de particular importância para este estudo, pois permitem-nos aceder aos obstáculos que</p>	<p>i) Recolher informação sobre os pedidos prestados neste balcão;</p> <p>ii) Identificar as dificuldades com que os munícipes se deparam;</p> <p>iii) Identificar as dificuldades sentidas pelos colaboradores.</p>

<p>surgem no atendimento quer da parte do munícipe, quer da parte do colaborador do balcão.</p>	
<p>Questões 5 e 5.1: Os valores constantes nestas duas questões são fundamentais para avaliar em que pontos podemos melhorar o serviço do balcão e transpor essa informação para o <i>Guia</i>;</p>	<p>i) Recolher dados quantitativos sobre as reclamações apresentadas pelos munícipes ii) Recolher dados quantitativos para aferir a necessidade do <i>Guia</i>. Colocámos a questão 5.1 apenas ao coordenador, pois só este funcionário tem acesso a estes dados</p>
<p>Questões 6 e 7:</p>	<p>i) Averiguar as necessidades no que respeita ao horário de funcionamento e sua adaptação. As respostas a estas questões permitem-nos saber se os colaboradores estão satisfeitos com o horário e quão motivados estão.</p>
<p>Questões 8 e 9:</p>	<p>i) Recolher informação sobre a burocracia existente no balcão do munícipe. A finalidade destas questões é saber se a quantidade de documentos solicitada é a certa.</p>
<p>Questões 10 a 13: As respostas a estas questões são de particular interesse para este estudo, pois indicar-nos-ão dados sobre os conteúdos mais pertinentes do <i>Guia</i>, e dados sobre a receptividade dos colaboradores a um <i>Guia</i> apresentado num formato eletrónico.</p>	<p>i) Recolher informação no que respeita aos conteúdos do <i>Guia</i>; ii) Auscultar opinião quanto à adaptação do <i>Guia</i> às novas tecnologias</p>
<p>Grupo III:</p>	
<p>Questões 14 a 17:</p>	<p>i) Recolher informação respeitante à relação <i>Guia</i> e recursos humanos do balcão; ii) Recolher informação no que respeita à relação <i>Guia</i> e munícipes; iii) Identificar apreciações individuais dos colaboradores em relação ao impacto emocional de um <i>Guia</i> como aquele</p>

	<p>que pretendemos criar;</p> <p>iv) Identificar apreciações individuais dos colaboradores em relação ao impacto funcional de um Guia como aquele que pretendemos criar;</p> <p>v) Recolher outra informação que o entrevistado considere pertinente.</p>
--	---

Fonte: Elaboração própria.

Volvido todo o trâmite essencial à captação de dados, o passo seguinte passou pela análise do conteúdo das entrevistas; um processo que, tal como refere Guerra (2006, p. 53), é caracterizado pela sua complexidade e morosidade. Será essa análise que apresentaremos na secção seguinte.

3.4. Análise das entrevistas

Tal como referimos na subsecção 3.2.4., as entrevistas devem ser gravadas para posteriormente serem fielmente transcritas. Foi exatamente isso que fizemos, sendo que após a transcrição elaborámos uma tabela para facilitar o processo de interpretação das respostas (na tabela 3.5 apresentamos um excerto dessa tabela; nos apêndices 4 e 5 colocámos as tabelas na íntegra).

De salientar ainda que, aos entrevistados foram associados um número de um a seis, de forma a manter o anonimato das respostas.

Tabela 3.5 Breve exemplo da tabela de respostas

Grupo	Questão	Excerto das entrevistas com unidades de significado
II	1 - Na sua opinião, quais são os pedidos mais recorrentes dos cidadãos?	Os mais recorrentes são muitos pedidos de informação sobre licenciamentos e outros (nova legislação – licenciamento zero e novo regime jurídico de acesso e exercício de atividades de comércio, serviços e restauração- RJACRS). E ainda bastantes pedidos de emissão de certidões de toponímia (1) Pedidos de informação sobre certidões de alteração de morada e outras certidões, junção de elementos a Processos ou requerimentos, plantas de localização, saber a situação dos processos no computador, etc. etc. (2) Licenciamentos (3)

		<p>Informações diversas, desde a situação do seu processo, ao tempo que irá demorar a conclusão dos seus requerimentos ou processos. (4)</p> <p>Fazer pagamentos (5)</p> <p>Um pouco de tudo, mas principalmente licenciamentos de ocupação de via pública e licenciamentos de obras (6)</p>
	<p>2 – Perante esses pedidos, quais são as dificuldades com que, usualmente se depara no momento de atender os munícipes?</p>	<p>-Falta de informação disponível aos colaboradores, no sentido de clarificação de legislação e falta de uniformização de critérios na aplicação dos regulamentos. (1)</p> <p>Nenhuma em especial. Todos os atendimentos levam o seu tempo, variando segundo o assunto. De qualquer forma, é de apreciar quando as pessoas são simpáticas. (2)</p> <p>Não encontro dificuldades naqueles que me dizem respeito, visto só estar a atender o serviço de Obras. (3)</p> <p>Explicar de forma clara o que pretende. (4)</p> <p>Não trazem a documentação necessária (5)</p> <p>A maior parte das vezes, falta de formação, e mau <i>feedback</i> por parte do <i>back office</i>. (6)</p>

Fonte: Elaboração própria a partir das respostas às entrevistas

Nos próximos parágrafos e tabelas, apresentamos os resultados da análise das entrevistas.

Da análise da entrevista da diretora de departamento de administração e finanças sobressaem as seguintes opiniões: o número de colaboradores no Balcão não é suficiente, logo, existe falta de pessoal; existe falta de formação na área de atendimento e a falta de orientações precisas no que concerne à documentação a exigir ao munícipe, no momento da submissão do processo; na área de atendimento deveria estar sempre um técnico para poder responder às questões colocadas na sua temática.

Quanto à sua opinião sobre a questão do *Guia* menciona que este é um instrumento de fundamental importância para facilitar a comunicação com o munícipe, para melhorar o desempenho dos serviços e aumentar a satisfação do munícipe. A DDAF acrescenta ainda que se este instrumento fosse disponibilizado na *intranet* seria de grande utilidade para o colaborador.

Não obstante o reconhecimento da pertinência de um *Guia* para os colaboradores como aquele que propomos, a DDAF refere que um *Guia* para os munícipes seria particularmente importante, uma vez que na CMF existem muitas listas de informação interna que podem ser consultadas pelos colaboradores. Na nossa opinião, estas listas não são, no

O Guia do Colaborador: Um instrumento dinâmico de apoio ao colaborador no atendimento ao
Munícipe

entanto, funcionais, pois não são de fácil acesso, principalmente porque não estão compiladas num documento único, nem num só local de fácil acesso a todos os colaboradores. Por esse motivo, após a análise desta entrevista reforçamos a nossa intenção de criar o *Guia* que, acreditamos, fará toda a diferença nestes serviços.

Na tabela 3.6 apresentamos uma súmula da opinião dos restantes colaboradores do Balcão, as respostas que convergiram e o número total dessas opiniões.

Tabela 3.6 Quadro com a avaliação das entrevistas

Grupo	Cod. Respostas	Resposta	Ocorrência N=6
II	(1) (3) (6)	Licenciamentos de obras	3
	(1) (6)	Falta de formação e de informação aos colaboradores para clarificação	2
	(4) (5) (6)	Assuntos que dizem respeito ao serviço de obras, bem como a documentação a apresentar	3
	(2) (5) (6)	Sentem dificuldade nas respostas técnicas de obras	3
	(1) (4)	E quando implica nova legislação	2
	(1) (3) (4) (6)	Devia existir mais formação,	4
	(2) (5)	uniformização de critérios de documentos pedidos, pedido sempre a mesma documentação pessoal e informação fornecida ao colaborador	2
	(1) (2) (3) (4) (5) (6)	Existe número reduzido de reclamações no «Livro Amarelo».	6
	(1) (4) (5) (6)	O horário não é o adequado às necessidades do Balcão	4
	(1) (2) (3) (4) (5) (6)	O horário a adotar deverá ser o da Loja, com turnos	6
	(1) (5) (6)	A documentação a entregar é demasiada	3
	(3) (4)	A documentação a entregar é a necessária	2
	(2) (3) (4) (5) (6)	Pensam que a elaboração de um <i>Guia</i> é muito boa e uma mais-valia	5
	(2) (3) (4) (5) (6)	O <i>Guia</i> deverá contemplar todas as áreas	5
	(1) (3) (4) (5) (6)	O <i>Guia</i> deve conter: os documentos que fazem falta, valores das taxas a cobrar, os necessários	5
	(1) (2) (3) (4) (5) (6)	Versão online do <i>Guia</i>	6
	(1) (2) (3) (4) (5) (6)	Sim, usaria o <i>Guia</i>	6
Grupo	(1) (3) (4) (5) (6)	O <i>Guia</i> contribuirá para o bem-estar do	5

III		colaborador	
	(1) (2) (3) (4) (5) (6)	O munícipe também beneficiaria com o <i>Guia</i>	6

	(1) (2) (3) (4) (5) (6)	Diminuição stresse	6
	(1) (2) (3) (4) (5) (6)	Aumento da satisfação do funcionário no ambiente trabalho	6
	(1) (2) (3) (4) (5) (6)	Aumento da qualidade de resposta	6
	(1) (2) (3) (4) (5) (6)	Aumento da Motivação	6
	(1) (2) (3) (4) (5) (6)	Aumento da capacidade de entrega às funções desempenhadas	6
	(1) (3) (4) (5) (6)	Maior rapidez no atendimento	5
	(1) (2) (3) (4) (5) (6)	Maior eficácia no atendimento	6
	(1) (2) (3) (4) (5) (6)	Maior qualidade do atendimento	6
	(1) (2) (3) (4) (5) (6)	Uniformização da informação sobre procedimentos e documentos	6

Fonte: Elaboração própria a partir das respostas às entrevistas

Da leitura da tabela 3.6 concluímos que os colaboradores concordam com a elaboração do *Guia*, pois referem que uma ferramenta deste género iria facilitar o serviço e aumentar a celeridade do atendimento ao munícipe. Sobre os conteúdos do *Guia*, os colaboradores mencionam que seria útil incluir informação transversal a todos os departamentos da CMF. Já relativamente à plataforma de acesso ao *Guia*, todos concordam que esse instrumento deveria ser *online* e que se tal vier a acontecer certamente o utilizariam. Os colaboradores mencionaram ainda que sentem falta de ações de formação e que o horário do Balcão da CMF deveria ser o mesmo que se encontra em vigor na LC. Sobre este último aspeto, compreendemos o que dizem e concordamos, pois, o Balcão funciona no horário da CMF (ou seja, de segunda a sexta-feira das 09.00 às 17.00h) enquanto, a LC tem um horário mais alargado (i.e. de segunda a sexta-feira das 8.30 às 19.00h e aos sábados das 9.00 às 13.00h). Caso o Balcão venha a ter o horário mais alargado, isto é o da LC, proporcionará aos colaboradores trabalharem por turnos ou trabalho flexível, podendo, dessa forma, originar uma maior harmonia entre a vida profissional e a familiar. Em conformidade com o defendido por Vogelmann (2012, p. 45), o planeamento dos horários favorece não só o colaborador que pode gerir a sua vida privada como bem lhe prover, como também a instituição/organização (ver secção 2.7 do capítulo II).

Seguidamente, apresentamos duas tabelas (3.7 e 3.8) nas quais incluímos o número de respostas às questões sobre o impacto emocional e funcional de um *Guia* como o que propomos neste trabalho de projeto. Nestas tabelas reunimos a informação retirada da questão n.º 13 da entrevista à DDAF e da questão n.º 16 da entrevista do coordenador e dos

O Guia do Colaborador: Um instrumento dinâmico de apoio ao colaborador no atendimento ao Múncipe

colaboradores. Tal como podemos ver (tabela 3.7), à questão «Pensa que a utilização deste *guia* teria um impacto emocional?», a totalidade dos entrevistados (sete) respondeu que diminuiria o stresse; aumentaria a satisfação dos colaboradores; aumentaria a sua motivação e tranquilizaria o colaborador no que respeita à segurança das informações prestada no atendimento.

Tabela 3.7 Impacto emocional da criação do *Guia*

Tranquilidade no atendimento porque se sente mais seguro da informação prestada	7 respostas positivas
Diminuição do <i>stresse</i>	7 respostas positivas
Aumento da satisfação do funcionário no ambiente trabalho	7 respostas positivas
Aumento da qualidade de resposta	7 respostas positivas
Aumento da Motivação	7 respostas positivas
Aumento da capacidade de entrega às funções desempenhadas (aumento do <i>Engagement</i>)	6 respostas positivas e 1 negativa

Fonte: Elaboração própria a partir das respostas às entrevistas.

Quanto à questão «Pensa que a utilização deste *guia* teria um impacto funcional?» a maioria das respostas apontam que a utilização do *Guia* traria uma maior eficácia no atendimento; uma maior qualidade no atendimento e uma maior uniformização da informação sobre procedimento e documentos.

Tabela 3.8 Impacto funcional da criação do *Guia*

Maior rapidez no atendimento	6 respostas positivas e 1 negativa
Maior eficácia no atendimento	7 respostas positivas
Maior qualidade do atendimento	7 respostas positivas
Uniformização da informação sobre procedimentos e documentos	7 respostas positivas

Fonte: Elaboração própria a partir das respostas às entrevistas

Com a confirmação da necessidade de criação do *Guia* de Apoio ao Colaborador do Balcão CMF-LC, avançámos para a sua construção.

3.5. Metodologia de construção do *Guia*

Para a construção do *Guia*, começámos por analisar outros exemplos de *guias* que servem propósitos semelhantes ao nosso (ver secção 1.5. no capítulo I). Num segundo momento, fizemos um levantamento das áreas de atuação da Câmara Municipal de Faro sobre as quais o Balcão CMF-LC presta informações. Num terceiro momento, reunimos a legislação, os formulários e toda a informação possível junto dos diretores e colaboradores de cada departamento ou unidade, referentes a cada uma dessas áreas de atuação.

A partir do conjunto da informação que reunimos, extraímos os dados que nos pareceram mais pertinentes para respondermos às seguintes questões: Quem pode requerer? O que precisa para requerer? Qual a taxa a pagar? Quais os prazos? Entre outras informações adicionais.

Seguidamente compilámos todos os formulários, anexos e agrupámo-los por departamentos, por unidades e posteriormente por assuntos. Dando a cada um dos documentos um nome e número pertencente ao capítulo e à página do *Guia*.

Depois destes procedimentos e com o intuito de colocar o *Guia* na intranet da CMF, questionámos os colegas da informática sobre qual seria a melhor maneira de o fazer. Depois de auscultadas essas opiniões, e dado que já tínhamos o trabalho estruturado, tivemos autorização para ter o acesso necessário para efetuar o *upload* dos ficheiros em causa, a fim de publicarmos o *Guia* na página da intranet da CMF, de modo a estar disponível a todos os colaboradores, quando tal for necessário.

Contudo, e tal como foi referido anteriormente o *Guia* estará também disponível em suporte papel, nesse sentido, houve necessidade de o imprimir.

3.6. Síntese

Em conclusão, o nosso estudo prévio, com uma amostra de sete indivíduos entrevistados nos seus locais de trabalho, confirmou a pertinência da criação de um *Guia* de apoio ao colaborador para o atendimento ao Município, como uma peça de suma importância e fundamental para o Balcão da CMF-LC. Para além disso, a análise das entrevistas permitiu-nos identificar as principais dificuldades sentidas pelos colaboradores, nomeadamente as que se referem ao horário de trabalho, pois o que está atualmente em vigor não corresponde às

O Guia do Colaborador: Um instrumento dinâmico de apoio ao colaborador no atendimento ao
Munícipe

expectativas da maioria dos colaboradores do Balcão. Da análise que realizámos, ressaltou ainda a falta de colaboradores no balcão, a falta de formação e de informação na área de atendimento, de modo a facilitar a comunicação com os munícipes.

No próximo capítulo apresentamos o *Guia* e os seus conteúdos.

CAPÍTULO IV – O GUIA

4.1. O *Guia* de Apoio ao Colaborador do Balcão da CMF-LC

Tal como temos vindo a referir, o *Guia* que propomos neste trabalho de projeto será utilizado pelos colaboradores do Balcão da CMF-LC e destina-se a melhorar o desempenho destes profissionais e, em consequência, a sua satisfação, bem como a eficácia e a qualidade do atendimento prestado ao munícipe. Pese embora seja um documento interno é dirigido para prestar serviço público numa ótica de satisfação de atendimento ao munícipe neste Balcão da CMF.

Assim sendo, este instrumento deverá ser tomado como um facilitador e desburocratizador, contribuindo para a agilização dos serviços em causa. Para que mantenha estes propósitos, o *Guia* terá de ser, sempre que necessário, atualizado e adaptado às realidades, mantendo sempre a sua fácil utilização.

Relativamente à plataforma na qual o *Guia* estará disponível, decidimos que a melhor opção seria disponibilizá-lo na *intranet* da CMF em <http://intranet.cmfar.pt/home.asp> . No entanto, também haverá uma versão em papel, caso seja necessária.

Passamos a explicar o conteúdo do *Guia*.

O *Guia* é composto por: (i) uma mensagem do Sr. Presidente e da autora; (ii) o organograma da CMF; (iii) informações claras e sucintas sobre a documentação, taxas e prazos; (iv) formulários necessários e (v) informação sobre os elementos necessários para instruir cada processo.

Dado que cada pedido tem um requerimento específico são necessárias diretrizes para o seu preenchimento e junção de documentos. Como tal, a cada requerimento está adstrita uma ficha informativa na qual constam os passos a tomar e os documentos pessoais necessários para a entrega do pedido em causa.

Neste *Guia* (ver apêndice 6) encontra-se toda a informação necessária, para que possa ser transmitida ao munícipe da melhor e o mais correta forma possível.

CONCLUSÕES

Eis-nos chegadas à última etapa deste trabalho de projeto cujo objetivo foi a elaboração de um *guia* de apoio ao colaborador no atendimento ao munícipe, a ser adotado pela Câmara Municipal de Faro, concretamente pelos colaboradores em funções no Balcão dessa edilidade na Loja do Cidadão. Tal como afirmámos ao longo deste texto, com a criação deste instrumento facilitador dos processos de trabalho pretendemos colmatar um conjunto de problemas por nós identificados informalmente nas conversas com os colaboradores, cuja existência foi, posteriormente, confirmada no estudo prévio que realizámos e cujos resultados certificaram a necessidade do *Guia*, nomeadamente, falta de informação, presença de *stresse*, ansiedade e desmotivação, lentidão do serviço prestado e ausência de uniformização da informação sobre procedimentos e documentos.

Na verdade, estes resultados que sobressaíram da análise das entrevistas, juntamente com a crença partilhada pelos colaboradores de que um guia deste tipo tem o potencial para anular ou diminuir os problemas assinalados, fez-nos acreditar na pertinência de criar e disponibilizar esta ferramenta. Assim, e apesar de neste momento, não podermos, com toda a certeza, afirmar que as nossas expectativas se confirmaram, uma vez que o *Guia* está disponível para consulta na *Intranet*; há menos de um mês e a título experimental, visto que o órgão executivo tem de exarar uma deliberação, partimos para a criação do Guia a acreditar que o recurso a esta ferramenta vai influenciar positivamente o funcionamento do Balcão da CMF, na medida em que ao agrupar todas as informações essenciais num só espaço vai aumentar a rapidez de acesso à informação, vai melhorar a qualidade do atendimento, vai melhorar também o processo de comunicação entre colaboradores e munícipes, vai concorrer para aumentar os níveis de bem-estar, satisfação e motivação dos seus colaboradores em relação ao seu trabalho e ainda a satisfação dos munícipes em relação ao atendimento que lhes foi prestado.

Esta nossa crença deriva não só da análise das entrevistas aos colaboradores, como da revisão da literatura, nas quais confirmámos que as dificuldades de acesso à informação provocam ansiedade, mal-estar e desmotivação nos colaboradores, o que por seu turno tem o potencial para diminuir a qualidade do atendimento e, em consequência, os níveis de produtividade dos funcionários. Deste modo, este *guia* pretende ser uma ferramenta que ao uniformizar processos vai contribuir para o aumento da qualidade e rapidez (i.e. produtividade), tal como sugere Pinho (2012, p. 11). Na verdade, na revisão da literatura por

nós realizada confirmámos que idealmente todas as organizações deverão utilizar um documento padronizado que sirva de suporte às atividades diárias dos colaboradores, já que deste modo haverá uma maior garantia da qualidade de desempenho (Dave, 2010, p.1). Assim, o guia que apresentamos visa cumprir este papel, ao concorrer para equilibrar a eficácia – i.e., os níveis de concretização dos objetivos – e a eficiência – i.e., a quantidade de energia que os colaboradores têm de aplicar para os cumprir.

Deste modo, o guia apresenta-se como uma ferramenta facilitadora da comunicação organizacional sob a forma de um documento padronizado que permite a partilha de conhecimentos essenciais, de forma metódica, clara e isenta para o público interno (Guerra, 2013, p. 28) da Câmara Municipal de Faro, contribuindo, desse modo, para anular efeitos como os que refere a socióloga Maria João Valente Rosa quando afirma que «Em Portugal, trabalha-se demasiadas horas para aquilo que se produz, e isso quer dizer que há uma inadequação dos processos em relação aos resultados.» (reproduzido em Leiderfarb, 2016, p. 6). Para além do mais, esta desadequação gera mal-estar, desmotivação e ansiedade nos trabalhadores.

Foi também após a análise das entrevistas que confirmámos outra das nossas intenções: publicar o *Guia* na *intranet* da Câmara Municipal de Faro para que esteja facilmente acessível, não só para os colaboradores que trabalham no Balcão, como para todos os outros colaboradores da Câmara Municipal de Faro. Adicionalmente, o facto de ser publicado na *intranet* permite suprir, pelo menos em parte, uma outra lacuna manifestada pelos colaboradores: a falta de informação atualizada sobre a legislação, uma vez que digitalmente a informação pode ser mais facilmente alterada.

Também pela análise das entrevistas que realizámos, identificámos aspetos de funcionamento do Balcão CMF-LC que são necessários corrigir, mas que este guia não consegue resolver. O primeiro respeita ao horário de trabalho que, segundo os colaboradores, deveria ser igual ao da Loja do Cidadão (até às 19h nos dias úteis e no sábado até às 13h) e não igual ao da Câmara Municipal (até às 17h nos dias úteis e encerrada ao fim de semana). Contudo, cremos que esta situação não será de fácil resolução, uma vez que implica o aumento do número efetivo de colaboradores, o que não se perspetiva.

Da análise da entrevista à DDAF ficou também registada a necessidade de haver um *Guia* do tipo que aqui apresentamos, mas dirigido ao munícipe e, provavelmente, também disponível na *internet*, *Site* da CMF, para que os cidadãos consigam instruir os seus processos com as informações lá assinaladas.

O Guia do Colaborador: Um instrumento dinâmico de apoio ao colaborador no atendimento ao Múncipe

Assim sendo, e no que respeita às sugestões que sobressaíram na análise das entrevistas, podemos enumerar as seguintes:

- Que o Balcão CMF-LC tenha o horário da Loja do Cidadão;
- Que seja aumentado o número de colaboradores no Balcão;
- Que seja oferecida a formação necessária aos colaboradores, a fim de estes se sentirem bem informados para responder sabiamente aos munícipes;
- Que seja elaborado um *Guia* de Apoio ao Múncipe e publicado no sítio da CMF para que os cidadãos consigam entregar a documentação necessária, e estar munido dela, antes de se dirigirem ao Balcão.

Como sugestão de trabalhos de projeto futuros deixamos exatamente a proposta de produção do *Guia* de Apoio ao Múncipe, pois acreditamos que, tal como o *Guia* de Apoio ao Colaborador, poderá promover um melhor funcionamento do Balcão da CMF-LC, ao aumentar a informação disponível e ao concorrer para uma melhor comunicação entre colaboradores e munícipes.

Posto isto, e muito embora o *guia* esteja disponível na *intranet* há pouco tempo, acreditamos que os colaboradores do Balcão CMF-LC, poderão sentir-se mais confiantes sobre a informação a prestar ao múnice e nessa sequência sentir-se-ão mais motivados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adami, J. B. (2001). *Endomarketing: Aplicação do marketing interno nas maiores empresas de Santa Catarina*. Dissertação de Mestrado, Universidade Regional de Blumenau, Santa Catarina, Brasil.

Akyar, I. (2012). Standard operating procedures (what are they good for?). *InTech open science/open minds*, 17, 367-392. doi: [10.5772/50439](https://doi.org/10.5772/50439).

Albuquerque, A. S. & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20, 153-164. Acedido em 11/11/2015, em <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v20n2/a08v20n2>

Alves, F. L. P. (2002). *Endomarketing como ferramenta de estratégia empresarial*. In *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, (outubro 23-25, pp. 1-8). Curitiba.

Baptista, S. G. & Cunha, M. B. (2007). Estudos de usuários: Visão global dos métodos de coleta de dados. *Perspetivas em Ciências da Informação*, 12(2), 168-184. doi.org/10.1590/S1413-99362007000200011

Barbosa, M. L. A. & Oliveira, L. M. B. (2002). O marketing interno como estratégia de gerenciamento dos recursos humanos em hotéis: Um estudo de caso na região metropolitana de Recife. *Organizações & Sociedade*, 9 (24), 91-101.

Bergue, S. T. (2010). *Comportamento organizacional*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração Brasília.

Bogmann, I.M. (2000). *Marketing de relacionamento: Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Nobel.

Boni, V., & Quaresma, S. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. *Em Tese*, 2(1), 68-80. doi: 10.5007/18027

Chagas, A. T. R. (2000). O questionário na pesquisa científica. *Administração On Line: Prática-Pesquisa-Ensino*, 1(1), 1-13. Acedido em 11-11-2015 em http://www.inf.ufsc.br/~verav/Ensino_2012_1/metodologia_de_questionario.pdf
http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2012_1/metodologia_de_questionario

Constituição da República Portuguesa. Acedido em 05-10-2015, em <http://www.parlamento.pt/LEGISLACAO/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx#art237>.

Dave, F. (2010). *How to write SOPs that help increase consistency and improve performance quality in Standard Operating Procedures: A Writing Guide*. Acedido em 19-10-2015, em <http://www.cmmonline.com/management-training/article/standard-operating-procedures-a-writing-guide>.

Decreto-Lei n.º 116/2007 de 27 de abril [aprova a orgânica da Agência para a Modernização Administrativa]. Diário da República, 1.ª série, n.º 82. Acedido em 05-10-2015, em <https://dre.pt/application/file/520959>.

O Guia do Colaborador: Um instrumento dinâmico de apoio ao colaborador no atendimento ao
Munícipe

Dessen, M. C. & Paz, M. G. T. (2009). *Indicadores de bem-estar pessoal nas organizações: Em busca de uma avaliação*. In XXXIII Encontro da ANPAD, 19-23 setembro, pp.1-12. São Paulo. Acedido em 12-09-2015 em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1597.pdf>.

Dunn, J. & Laranjeira, R.R. (2000). Desenvolvimento de entrevista estruturada para avaliar consumo de cocaína e comportamento de risco. *Revista Brasileira de Psiquiatria*, 22(1),11-6. Acedido em 10-05-2015 em <http://www.scielo.br/pdf/rbp/v22n1/v22n1a04.pdf>.

Fernandes, M. C. (2011). *Comunicação autárquica: Contributos para as auditorias de comunicação*. Dissertação de Mestrado. Universidade Minho. Braga.

Franco, M.; Mendes, L. & Almeida, A. (2001). *Marketing interno: Uma abordagem teórica*: Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior. Covilhã. Acedido em 07/01/2016 em https://www.academia.edu/12367155/Marketing_Interno_Uma_Abordagem_Te%C3%B3rica

Guerra, I.C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo – sentidos e formas de uso*. Estoril: Principia.

Guerra, S.M.P. (2013). *A Influência das práticas do marketing num ambiente interno*, Dissertação Mestrado. Universidade de Aveiro. Aveiro.

«Guia» (2001). *Dicionário da língua portuguesa contemporânea da Academia das Ciências de Lisboa*. Lisboa: Verbo.

«Guia» (2003-2016). *Dicionário da língua portuguesa*. Porto: Porto Editora. Acedido em 28-11-20105 em <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/guia>

«Guia» (2008-2013). *Dicionário Priberam da língua portuguesa*. Acedido em 28-11-2015 em <https://www.priberam.pt/DLPO/Guia>.

Hemais, M. W. & Casotti, L.M. (2009). *A Relação entre marketing interno e gestão de pessoas: Estudos de caso em empresas de serviços*. In II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. 15-17 novembro, pp. 4-16, Coritiba.

Júnior A.F.B & Júnior, N.F. (2011). A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. *Evidência, Olhares e Pesquisa em Saberes Educacionais*, 7(7), 237-250.

Leiderfarb, L. (2016). Muito e bem, haja quem. *E: a revista do Expresso*. 2286, 6-7.

Kilimnik, Z. M. (2000). *Trajetórias e transições de carreiras profissionais de recursos humanos*. Tese de Doutoramento. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.

Lei 169/99, de 18 de setembro, na redação dada pela Lei 5-A/2012 de 11 de janeiro. Acedida em 25-09-2015 em http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=592&tabela=leis.

Lei Geral de Trabalho em Funções Públicas - Artigos 111.º a 119.º Acedida em 27-06-2016 em <http://www.dgaep.gov.pt/stap/index.cfm?objid=896db0cd-ce36-46c5-9166-0766287c020d>.

Lima, S. B. (2003). A comunicação organizacional rompendo barreiras. *Revista do Centro de Ciências da Economia e Informática*, 7(11), 32-37.

Lopez, S. F. (2007). *Como gestionar la comunicacion em organizaciones publicas y no lucrativas*. Madrid: Narcea.

Machado, M. M. & Bugmann, C. A. (2009). Proposta de melhoria na qualidade de vida no trabalho da empresa Uninformare Informática Ltda. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 3(2), 49-73.

«Manual» (2001). *Dicionário da língua portuguesa contemporânea da Academia das Ciências de Lisboa*. Lisboa: Verbo.

«Manual» (2003-2016). *Dicionário da língua portuguesa*. Porto: Porto Editora. Acedido em 28-11-2015 em <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/manual>.

«Manual» (2008-2013). *Dicionário Priberam da língua portuguesa*. Acedido em 28-11-2015 em <https://www.priberam.pt/DLPO/manual>.

Mariz, R.N & Picchi, F.A. (2013). Método para aplicação do trabalho padronizado. *Ambiente Construído*, 13(3), 7-27. doi: 10.1590/S1678-86212013000300002

Marques, B.S.C. (2010). *Projecto manual de acolhimento – uma abordagem de marketing interno*. Relatório de Projeto Mestrado. Instituto Universitário de Lisboa.

Matos, E. & Pires, D. (2006). Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. *Texto & Contexto*, 15(3), 508-514. doi: 10.1590/S0104-07072006000300017

Mundim, R.S. & Felipe, A.D. (2008). Avaliação da satisfação do cliente interno com foco na relação interdepartamental na empresa tribo industrial, Ltda. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2(2), 1-25.

Oliveira, J. V. (2000). *Entrevistas*. Acedido em 15.11.2015 em <http://w3.ualg.pt/~jvo/ep/entre.pdf>.

Oliveira, O. M. de (2008). *Um estudo sobre a motivação profissional e pessoal dos servidores do TCU: A contribuição dos Programas Motivacionais*. Monografia. Faculdade Albert Einstein. Brasília. Acedido em 15.11.2015 em <http://portal3.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2062032.PDF>

Orfão, C. (2010). *O efeito do marketing interno no envolvimento e comprometimento organizacional e a influência destes na satisfação e desempenho individual: O caso do Banco Comercial Português S.A.* Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e Instituto Politécnico de Leiria. Coimbra e Lisboa.

Paschoal, T. (2008). *Bem-estar no trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho*. Tese de Doutoramento. Universidade de Brasília. Brasília.

O Guia do Colaborador: Um instrumento dinâmico de apoio ao colaborador no atendimento ao
Município

Paschoal, T. & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1). Acedido em 10-12-2015 em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712008000100004

Pinho, M.T.M. (2012). *Manual de processo de liquidificação de despesas do departamento autónomo de estradas de rodagem*, Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

Prodanov, C. & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho académico*, 2.^a ed. Rio Grande do Sul. Universidade Feevale.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*, 4.^a ed. Lisboa: Gradiva.

Regulamento interno da Agência para a Modernização Administrativa. Acedido em 30-10-2015 em <http://www.ama.pt/documentacao/Regulamento-Interno-AMA-IP.pdf>.

Regulamento de Organização dos Serviços Municipais da Câmara Municipal de Faro. Acedido em 05-10-2015 em: <https://dre.pt/application/file/2621116>.

Ribas, C.C.C. & Fonseca, R.C.V. (2008). *Manual de Metodologia OPET*. Acedido em 20-01-2016 http://www.opet.com.br/biblioteca/PDF's/MANUAL_DE_MET_Jun_2011.pdf.

Ribeiro, E. A. (2008). A perspetiva da entrevista na investigação qualitativa. *Evidência, Olhares e Pesquisa em Saberes Educacionais*, 4, 129-148.

Rocha, J. A. O. (2005). *Quadro geral da evolução da gestão de recursos humanos na administração pública*. In Conferência no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Acedido em 20-12-2015 em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2902>.

Ruão, T. (2001). *O conceito de identidade organizacional: Teorias, gestão e valor*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Sant'anna, A. S., Morais, L. F. R. & Kilimnik, Z. M. (2005). Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: Um estudo de diagnóstico comparativo. *RAE Eletrônica*, 4(1). Acedido em 14-01-2016 em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482005000100001. doi: 10.1590/S1676-56482005000100001

Sovienski, F. & Stigar, R. (2008). Recursos humanos x gestão de pessoas. *Gestão: Revista Científica de Administração e de Sistemas de Informação*, 10(10), 51-61. Acedido em 13-01-2016 em <http://www.proseg.co/media/7addfabb9962e99dffff8119ac1e1e75.pdf>.

Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B. & Scheurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375. <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/212.pdf>

Vasconcelos, A. F. (2005). Contribuições ao estudo do marketing interno: Aplicação no ambiente de ensino superior. *REAd*, 11(1), 1-37.

Vasquez, R. P. (2007). Identidade de marca gestão e comunicação. *Revista Organicom*, 7, 200-211.

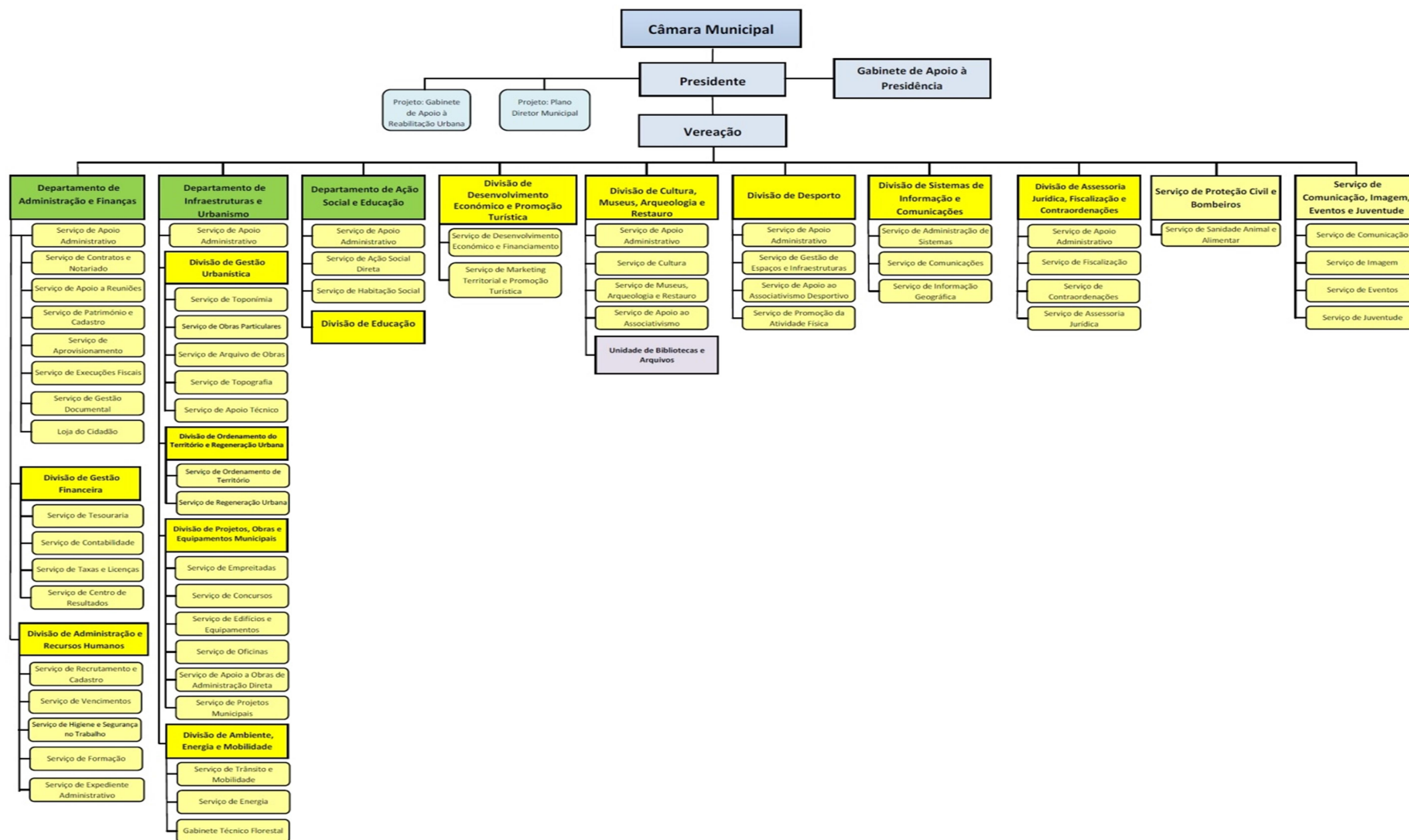
Vogelmann, E. M. (2012). *Flexibilização da carga horária como forma de motivação organizacional*. Monografia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

O Guia do Colaborador: Um instrumento dinâmico de apoio ao colaborador no atendimento ao
Munícipe

ANEXOS

Anexo 1 – Organograma

O Guia do Colaborador: Um instrumento dinâmico de apoio ao colaborador no atendimento ao Município



APÊNDICES

Apêndice 1 – Ofício dirigido ao Presidente da CMF

Apêndice 2 – Guião das entrevistas

Apêndice 3 – Declarações de consentimento

Apêndice 4 – Tabela de respostas da DDAF

Apêndice 5 - Tabela de respostas dos restantes colaboradores

Apêndice 6 – O *Guia* do Colaborador: Um instrumento dinâmico de apoio ao colaborador no atendimento ao Município

O Guia do Colaborador: Um Instrumento dinâmico de apoio ao colaborador no atendimento
ao Munícipe

Apêndice 1 – Ofício dirigido ao Presidente da CMF



Câmara Municipal de Faro	
Serviço de Gestão Documental	
Documento n.º	27437
Data	28/10/15
Class.	
Assunto	Custur

2015.10.27
Autarquia
cops ao Executivo e ao
DAF.
fym ofia respita

Exmo. Sr.
Dr. Rogério Bacalhau Coelho
Presidente da Câmara Municipal de
Faro
Largo da Sé
8000 Faro

Assunto: Autorização para recolha de dados e colaboração para a elaboração do Projeto: *"Guia do Colaborador: Um Instrumento dinâmico de apoio ao atendimento na Loja do Múncipe"*

A signatária frequenta o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, da Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo (Universidade do Algarve) e, chegado o momento de realizar o Projeto do referido mestrado, a discente sugeriu a elaboração de um trabalho cujo resultado fosse útil para a instituição que V. Exa. mui dignamente, preside.

Assim, e através de conversas informais com os colaboradores dessa Autarquia, a signatária deparou-se com a ausência de um instrumento que porventura pode ajudar no atendimento do colaborador ao Múncipe.

Neste sentido, e calculando que o assunto proposto é pertinente, tanto para essa edilidade, como para a discente em questão, vêm as signatárias solicitar a V. Exa. autorização: para realizar entrevistas aos colaboradores atinentes à Loja do Cidadão, a fim de trabalhar os dados daí resultantes e, conseqüentemente, consultar, nos respetivos Departamentos, os documentos necessários à elaboração do projeto em questão.



De referir, ainda, que o resultado do tratamento das entrevistas será utilizado apenas para efeitos académicos, e que todas as respostas terão carácter confidencial.

Por último informa-se ainda V. Exa., e ressalva-se, que todos os dados provenientes do projeto em causa, serão, após a elaboração do referido projeto, doados a essa Autarquia de modo a serem colocados em prática, pois é esse o nosso objetivo final.

Assim, certas de que este assunto surtirá satisfação por parte de V. Exa., aguardamos a vossa melhor atenção e subscrevemo-nos com a maior consideração,

Faro, 27 de outubro de 2015

As orientadoras

Rita Baleiro
(em nome das duas orientadoras)

A mestranda:

Ana Paula Barão

O Guia do Colaborador: Um Instrumento dinâmico de apoio ao colaborador no atendimento
ao Munícipe

Apêndice 2 – Guião das entrevistas



UA Ig

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

**Guião da entrevista à Diretora do Departamento de Administração e Finanças da
Câmara Municipal de Faro**

Bom Dia,

Antes de mais agradeço a sua amabilidade por se ter disponibilizado para responder às minhas questões.

Estou a realizar esta entrevista no contexto do mestrado em Gestão de Recursos Humanos. O projeto que estou a desenvolver intitula-se: **“Guia do Colaborador: Um instrumento dinâmico de apoio ao atendimento no Balcão da CMF na Loja do Município”**

Como tal, o objetivo geral desta entrevista é aferir da necessidade de um guia do colaborador para ser utilizado no Balcão da CMF na Loja do Cidadão, i.e., um guia no qual exista informação detalhada sobre os procedimentos e a documentação necessários para responder o mais eficazmente aos pedidos dos munícipes.

Assim, e se me permite, passamos então às questões. Posso gravar esta nossa entrevista?

Dra. Maria Antónia,

GRUPO I: Necessidades Administrativas:

1. Quais são os serviços que o balcão da CMF na loja do Cidadão oferece aos munícipes?
2. Na sua opinião, os munícipes ao dirigirem-se ao balcão veem as suas questões solucionadas com a frequência desejada?
3. Qual é o procedimento que os colaboradores tomam após o pedido do cidadão?
4. Quantos funcionários estão na linha da frente do atendimento (*FrontOffice*)? E na retaguarda (*BackOffice*)?
5. O número de colaboradores é suficiente? Conseguem atender e resolver todas as questões que lhes são apresentadas?



6. Na sua opinião, existe algum aspeto no funcionamento do Balcão que deva ser melhorado, ou mesmo anulado, para que haja uma resposta mais célere e eficaz por parte dos colaboradores?
7. O que me diz da adoção de um guia com a listagem de documentos que se solicita e dos que são entregues pelos munícipes, bem como, com os procedimentos a realizar, um guia que tivesse o objetivo principal de auxiliar os colaboradores a ultrapassar as eventuais dificuldades que sintam no momento de dar informações aos munícipes?
8. Na sua opinião, quais são as áreas nas quais sente que um guia deste género deverá abranger?
9. Na sua opinião, quais são os pedidos nos quais verifica que o munícipe tem mais dúvidas ou mais dificuldades em compreender a informação que lhe é dada?
10. E se esse guia de listagem de procedimentos fosse *online*? Pensa que seria útil? Acredita que seria utilizado?

GRUPO II. Avaliação do Impacto nos Recursos Humanos

11. Pensa que a implementação de um guia deste tipo contribuiria para o bem-estar do colaborador?
12. E do munícipe?

13 - Pensa que a utilização deste guia teria:

Impacto Emocional:	SIM	NÃO
Tranquilidade no atendimento porque se sente mais seguro da informação prestada		
Diminuição do <i>stress</i>		
Aumento da satisfação do funcionário no ambiente trabalho		
Aumento da qualidade de resposta		
Aumento da Motivação		
Aumento da capacidade de entrega às funções desempenhadas (aumento do <i>Engagement</i>)		



UA Ig

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

Impacto Funcional:	SIM	NÃO
Maior rapidez no atendimento		
Maior eficácia no atendimento		
Maior qualidade do atendimento		
Uniformização da informação sobre procedimentos e documentos		

14 - Há alguma questão que não tenha sido feita e que queira acrescentar?

Agradeço muito o tempo que me dispensou e acredito plenamente que a sua preciosa ajuda vai, com toda a certeza, contribuir para valorizar este projeto. Muito obrigada!



UAIG

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

Guião da entrevista ao Coordenador do Balcão da Câmara Municipal de Faro na Loja do Cidadão

Bom Dia,

Antes de mais agradeço a sua amabilidade por se ter disponibilizado para responder às minhas questões.

Estou a realizar esta entrevista no contexto do mestrado em Gestão de Recursos Humanos. O projeto que estou a desenvolver intitula-se:

“Guia do Colaborador: Um instrumento dinâmico de apoio ao atendimento no Balcão da CMF na Loja do Município”

Como tal, o objetivo geral desta entrevista é aferir da necessidade de um guia do colaborador para ser utilizado no Balcão da CMF na Loja do Município, i.e., um guia no qual exista informação detalhada sobre os procedimentos e a documentação necessários para responder o mais eficazmente aos pedidos dos munícipes.

Assim, e se me permite, passamos então às questões. Posso gravar esta nossa entrevista?

Sr. João Nascimento vou começar por lhe perguntar a:

GRUPO I: Caracterização do entrevistado:

Idade:

Género: masculino

Categoria Profissional:

Área/Sector:

Desde quando trabalha na CMF?

Desde quando trabalha no Balcão da CMF?

GRUPO II: Identificação das necessidades administrativas:

1 - Na sua opinião, quais são os pedidos mais recorrentes dos cidadãos?

2 – Perante esses pedidos, quais são as dificuldades com que, usualmente se depara no momento de atender os munícipes?



3 - Na sua opinião, quais são os pedidos nos quais verifica que o munícipe tem mais dúvidas ou mais dificuldades em compreender a informação que lhe é dada?

3.1. Na sua opinião, quais são os pedidos nos quais sente ter mais dúvidas ou mais dificuldades em oferecer a informação correta aos munícipes?

4 - Na sua opinião, onde e como é que se deve melhorar o atendimento de forma a dar resposta aos pedidos dos cidadãos?

5 - Pode facultar-nos alguns números no que respeita à espera de atendimento, à capacidade de resposta, à totalidade de utentes atendidos por mês, etc.

5.1. Tem conhecimento de reclamações feitas pelos munícipes no «Livro Amarelo» sobre a informação prestada no atendimento aqui no balcão? Tem noção de quantas por semana ou por mês?

6 - Pensa que o horário de funcionamento do Balcão está ajustado às necessidades dos Munícipes?

7 - Se respondeu não, qual deveria ser, na sua opinião, o horário?

8 - Para pedir uma licença de Ocupação de Via Pública para venda de Castanhas, por exemplo, é necessário que o munícipe preencha um requerimento e entregue cópias de diversos comprovativos, tanto pessoais, como da atividade. Na sua opinião, haveria possibilidade de agilizar este tipo de processos, talvez diminuindo o número de documentos a entregar? Ou, na sua opinião, os documentos entregues são os ideais?

9 - Em função do que conversámos até este momento, qual é a sua opinião sobre a existência de um guia com a listagem dos documentos necessários e dos procedimentos a realizar perante um pedido dos munícipes?

10 - Na sua opinião e num guia deste género, quais são as áreas que o mesmo deverá abranger?

11 - Na sua opinião, quais são as informações que um guia deste género deveria conter?

12 - Será que uma versão *online* desse guia seria útil?

13 - Se este guia existisse, pensa que o usaria?

GRUPO III: Avaliação do Impacto da existência do guia nos Recursos Humanos

14 - Pensa que a implementação deste Guia contribuirá para o bem-estar do colaborador?

15 - E do munícipe?



16 - Pensa que a utilização deste guia teria:

Impacto Emocional:	SIM	NÃO
Tranquilidade no atendimento porque se sente mais seguro da informação prestada		
Diminuição do <i>stress</i>		
Aumento da satisfação do funcionário no ambiente trabalho		
Aumento da qualidade de resposta		
Aumento da Motivação		
Aumento da capacidade de entrega às funções desempenhadas (aumento do <i>Engagement</i>)		

Impacto Funcional:	SIM	NÃO
Maior rapidez no atendimento		
Maior eficácia no atendimento		
Maior qualidade do atendimento		
Uniformização da informação sobre procedimentos e documentos		

17 - Há alguma questão que não tenha sido feita e que queira acrescentar?

Agradeço muito o tempo que me dispensou e acredito plenamente que a sua preciosa ajuda vai, com toda a certeza, contribuir para valorizar este projeto. Muito obrigada!



UAIG

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

Guião da entrevista aos colaboradores do Balcão da Câmara Municipal de Faro na Loja do Cidadão

Bom Dia,

Antes de mais agradeço a sua amabilidade por se ter disponibilizado para responder às minhas questões.

Estou a realizar esta entrevista no contexto do mestrado em Gestão de Recursos Humanos. O projeto que estou a desenvolver intitula-se:

“Guia do Colaborador: Um instrumento dinâmico de apoio ao atendimento no Balcão da CMF na Loja do Município”

Como tal, o objetivo geral desta entrevista é aferir da necessidade de um guia do colaborador para ser utilizado no Balcão da CMF na Loja do Município, i.e., um guia no qual exista informação detalhada sobre os procedimentos e a documentação necessários para responder o mais eficazmente aos pedidos dos munícipes.

Assim, e se me permite, passamos então às questões. Posso gravar esta nossa entrevista?

Sr./Sra. ----- vou começar por lhe perguntar a:

GRUPO I: Caracterização do entrevistado:

Idade:

Género (Será preenchido pela entrevistadora)

Categoria Profissional:

Área/Sector:

Desde quando trabalha na CMF?

Desde quando trabalha no Balcão?



GRUPO II: Identificação das necessidades administrativas:

- 1 - Na sua opinião, quais são os pedidos mais recorrentes dos cidadãos?
- 2 – Perante esses pedidos, quais são as dificuldades com que, usualmente se depara no momento de atender os munícipes?
- 3 - Na sua opinião, quais são os pedidos nos quais verifica que o munícipe tem mais dúvidas ou mais dificuldades em compreender a informação que lhe é dada?
 - 3.1. Na sua opinião, quais são os pedidos nos quais sente ter mais dúvidas ou mais dificuldades em oferecer a informação correta aos munícipes?
- 4 - Na sua opinião, onde e como é que se deve melhorar o atendimento de forma a dar resposta aos pedidos dos cidadãos?
- 5 - Tem conhecimento de reclamações efetuadas pelos munícipes no «Livro Amarelo» sobre a informação prestada no atendimento aqui no balcão? Tem noção de quantas por semana ou por mês?
- 6 - Pensa que o horário de funcionamento do Balcão está ajustado às necessidades dos Munícipes?
- 7 - Se respondeu não, qual deveria ser, na sua opinião, o horário?
- 8 – Para pedir uma licença de Ocupação de Via Pública para venda de Castanhas, por exemplo, é necessário que o munícipe preencha um requerimento e entregue cópias de diversos comprovativos, tanto pessoais, como da atividade. Na sua opinião, haveria possibilidade de agilizar este tipo de processos, talvez diminuindo o número de documentos a entregar? Ou, na sua opinião, os documentos entregues são os ideais?
- 9 – Em função do que conversámos até este momento, qual é a sua opinião sobre a existência de um guia com a listagem dos documentos necessários e dos procedimentos a realizar perante um pedido dos munícipes?
- 10 – Na sua opinião e num guia deste género, quais são as áreas que o mesmo deverá abranger?
- 11 – Na sua opinião, quais são as informações que um guia deste género deveria conter?
- 12 - Será que uma versão *online* desse guia seria útil?
- 13 - Se este guia existisse, pensa que o usaria?

GRUPO III: Avaliação do Impacto da existência do guia nos Recursos Humanos

- 14 - Pensa que a implementação deste Guia contribuirá para o bem-estar do colaborador?



15 - E do município?

16 - Pensa que a utilização deste guia teria:

Impacto Emocional:	SIM	NÃO
Tranquilidade no atendimento porque se sente mais seguro da informação prestada		
Diminuição do <i>stress</i>		
Aumento da satisfação do funcionário no ambiente trabalho		
Aumento da qualidade de resposta		
Aumento da Motivação		
Aumento da capacidade de entrega às funções desempenhadas (aumento do <i>Engagement</i>)		

Impacto Funcional:	SIM	NÃO
Maior rapidez no atendimento		
Maior eficácia no atendimento		
Maior qualidade do atendimento		
Uniformização da informação sobre procedimentos e documentos		

17 - Há alguma questão que não tenha sido feita e que queira acrescentar?

Agradeço muito o tempo que me dispensou e acredito plenamente que a sua preciosa ajuda vai, com toda a certeza, contribuir para valorizar este projeto. Muito obrigada!

O Guia do Colaborador: Um Instrumento dinâmico de apoio ao colaborador no atendimento
ao Munícipe

Apêndice 3 – Declarações de consentimento

Declaração de Consentimento

Declaro que **aceito participar** numa entrevista realizada por Ana Paula Barão, no âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos, sobre o *Projeto* intitulado:

“Guia do Colaborador: Um instrumento dinâmico de apoio ao atendimento no Balcão da CMF na Loja do Múncipe”

Faro, 11 de novembro de 2015

Maria Antónia Nascimento



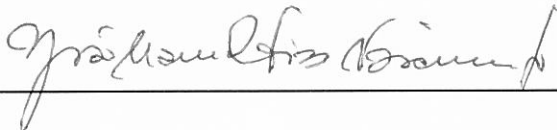
Declaração de Consentimento

Declaro que **aceito participar** numa entrevista realizada por Ana Paula Barão, no âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos, sobre o *Projeto* intitulado:

“Guia do Colaborador: Um instrumento dinâmico de apoio ao atendimento no Balcão da CMF na Loja do Múncipe”

Faro, 11 de novembro de 2015

João Nascimento



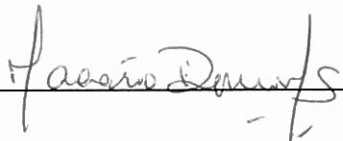
Declaração de Consentimento

Declaro que **aceito participar** numa entrevista realizada por Ana Paula Barão, no âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos, sobre o *Projeto* intitulado:

“Guia do Colaborador: Um instrumento dinâmico de apoio ao atendimento no Balcão da CMF na Loja do Múncipe”

Faro, 11 de novembro de 2015

Macário Domingos,



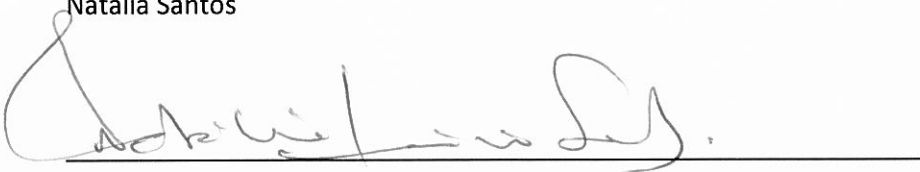
Declaração de Consentimento

Declaro que **aceito participar** numa entrevista realizada por Ana Paula Barão, no âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos, sobre o *Projeto* intitulado:

“Guia do Colaborador: Um instrumento dinâmico de apoio ao atendimento no Balcão da CMF na Loja do Múncipe”

Faro, 11 de novembro de 2015

Natália Santos

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Natália Santos', is written over a solid horizontal line.

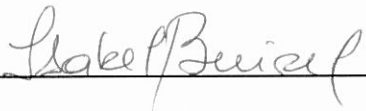
Declaração de Consentimento

Declaro que **aceito participar** numa entrevista realizada por Ana Paula Barão, no âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos, sobre o *Projeto* intitulado:

“Guia do Colaborador: Um instrumento dinâmico de apoio ao atendimento no Balcão da CMF na Loja do Múncipe”

Faro, 11 de novembro de 2015

Isabel Buisel



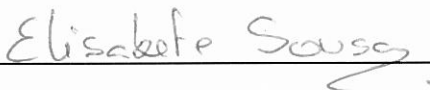
Declaração de Consentimento

Declaro que **aceito participar** numa entrevista realizada por Ana Paula Barão, no âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos, sobre o *Projeto* intitulado:

“Guia do Colaborador: Um instrumento dinâmico de apoio ao atendimento no Balcão da CMF na Loja do Múncipe”

Faro, 11 de novembro de 2015

Elisabete Brito Sousa



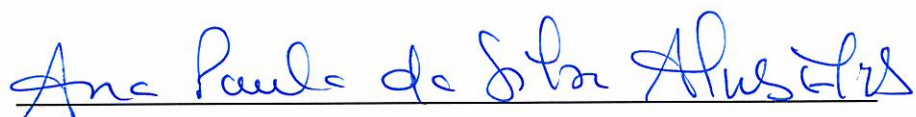
Declaração de Consentimento

Declaro que **aceito participar** numa entrevista realizada por Ana Paula Barão, no âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos, sobre o *Projeto* intitulado:

“Guia do Colaborador: Um instrumento dinâmico de apoio ao atendimento no Balcão da CMF na Loja do Município”

Faro, 11 de novembro de 2015

Ana Elias

A handwritten signature in blue ink, reading "Ana Paula de Sousa Almeida", written over a horizontal line.

O Guia do Colaborador: Um Instrumento dinâmico de apoio ao colaborador no atendimento
ao Munícipe

Apêndice 4 – Tabela de respostas da DDAF

Grelha de respostas:

Na tabela a seguir estão transcritas as **respostas da DDAF**:

Grupo	Questão	Excerto das entrevistas com unidades de significado
I	1. Quais são os serviços que o balcão da CMF na loja do Cidadão oferece aos munícipes?	O balcão da CMF oferece atualmente todos os serviços prestados pelo Município desde requerimentos das mais diversas áreas, a assuntos relacionados com Urbanismo, Taxas e Licenças, Serviços de Estrangeiros e Fronteiras e pagamentos diversos.
	2. Na sua opinião, os munícipes ao dirigirem-se ao balcão veem as suas questões solucionadas com a frequência desejada?	Os munícipes de um modo geral veem os seus problemas resolvidos, por vezes nem sempre com a rapidez desejada.
	3. Qual é o procedimento que os colaboradores tomam após o pedido do cidadão?	Os requerimentos ou processos são remetidos para os serviços administrativos das várias áreas (urbanismo, taxas e licenças, contabilidade, tesouraria, fiscalização, jurídico, etc.) e aí são tratados conforme a organização interna de cada unidade orgânica. A resposta é dada conforme indicação prestada pelo interessado aquando da instrução e entrega do requerimento.
	4. Quantos funcionários estão na linha da frente do atendimento (<i>FrontOffice</i>)? E na retaguarda (<i>BackOffice</i>)?	No <i>frontoffice</i> estão atualmente cinco colaboradores, sendo que é necessário no mínimo seis. Quanto ao <i>Backoffice</i> no balcão é apenas constituído por um elemento, i.é. o coordenador. No entanto, todos os colaboradores da CMF estão à disposição do balcão.
	5. O número de colaboradores é suficiente? Conseguem atender e resolver todas as questões que lhes são apresentadas?	Não, não é suficiente. Atualmente regista-se falta de postos de trabalho mais qualificados, tais como técnicos e técnicos superiores.
	6. Na sua opinião, existe algum aspeto no	O Balcão em primeira instância necessita de formação na área de atendimento, num segundo plano enunciam-

	<p>funcionamento do Balcão que deva ser melhorado, ou mesmo anulado, para que haja uma resposta mais célere e eficaz por parte dos colaboradores?</p>	<p>se outros aspetos a aperfeiçoar, tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Orientações precisas sobre a documentação a entregar e ou a exigir no momento da submissão, sendo necessário que superiormente exista unanimidade em todas as unidades orgânicas quanto à recusa de um processo quando este não reúna os requisitos mínimos exigidos e necessários para apreciação técnica; -Aperfeiçoamento do conhecimento técnico subjacente a cada uma das áreas de atendimento; -Não segmentação de áreas de atendimento urbanismo / taxas e restantes.
	<p>7. O que me diz da adoção de um guia com a listagem de documentos que se solicita e dos que são entregues pelos munícipes, bem como, com os procedimentos a realizar, um guia que tivesse o objetivo principal de auxiliar os colaboradores a ultrapassar as eventuais dificuldades que sintam no momento de dar informações aos munícipes?</p>	<p>Um guia de atendimento é de fundamental importância, dado que facilita a comunicação com o munícipe e, permite nivelar a exigência de bom atendimento pelo exterior, já que os colaboradores têm por obrigação ter esse conhecimento, uma vez que listas, formulários e instruções de preenchimento não faltam.</p>
	<p>8. Na sua opinião, quais são as áreas nas quais sente que um guia deste género deverá abranger?</p>	<p>A área mais necessitada é a das taxas e licenças encontrando-se atualmente em curso um trabalho de atualização de formulários que têm como objetivo facilitar a instrução processual.</p>
	<p>9. Na sua opinião, quais são os pedidos nos quais verifica que o munícipe tem mais dúvidas ou mais dificuldades em compreender a informação que lhe é dada?</p>	<p>É difícil explicar ao munícipe comum os passos que um processo deve ter</p>

	10. E se esse guia de listagem de procedimentos fosse <i>online</i> ? Pensa que seria útil? Acredita que seria utilizado?	A divulgação de um guia e da listagem é de fundamental importância, logo a sua publicação <i>online</i> é uma via de grande utilidade.
II	11. Pensa que a implementação de um guia deste tipo contribuiria para o bem-estar do colaborador?	Um guia facilita o bom desempenho dos serviços.
	12. E do município?	Essencialmente a satisfação do município.
	13. Quadros iguais às outras entrevistas	Respostas incluídas nos quadros dos colaboradores e do coordenador.
	14. Há alguma questão que não tenha sido feita e que queira acrescentar?	<p>A existência de um guia é mais importante para o município do que para os serviços, pois estes devem estar dotados de todos os elementos que com frequência são confrontados para melhor servir (função para a qual existem).</p> <p>O novo paradigma de gestão de serviços públicos parte do pressuposto de que se o “cliente” é bem servido, isso reflete a redução de conflitualidade e litigância com os colaboradores, permitindo maior confiança dos serviços e dirigentes. Esta é a base estruturante do licenciamento zero e da desburocratização processual administrativa.</p>

O Guia do Colaborador: Um Instrumento dinâmico de apoio ao colaborador no atendimento
ao Munícipe

Apêndice 5 – Tabela de respostas dos restantes colaboradores

Grelha de respostas:

De seguida passaremos a apresentar as respostas dadas pelos **colaboradores e pelo coordenador**.

Caracterização

Grupo I	Entrevistado	Idade	Género	Categoria Profissional	Desde qd na CMF	Desde qd na Loja
	1	53	Masculino	Coordenador Técnico	1981	2011
	2	62	Feminino	Assistente técnico	1985	2009
	3	52	Masculino	Assistente técnico	1988	agosto/2015
	4	43	Feminino	Assistente técnico	2004	2010
	5	50	Feminino	Assistente técnico	2009	2013
	6	54	Feminino	Assistente técnico	1998	2009

Grupo	Questão	Excerto das entrevistas com unidades de significado
II	1 - Na sua opinião, quais são os pedidos mais recorrentes dos cidadãos?	<p>Os mais recorrentes são muitos pedidos de informação sobre licenciamentos e outros (nova legislação – licenciamento zero e novo regime jurídico de acesso e exercício de atividades de comércio, serviços e restauração- RJACRS). E ainda bastantes pedidos de emissão de certidões de toponímia (1)</p> <p>Pedidos de informação sobre certidões de alteração de morada e outras certidões, junção de elementos a Processos ou requerimentos, plantas de localização, saber a situação dos processos no computador, etc. etc. (2)</p> <p>Licenciamentos (3)</p> <p>Informações diversas, desde a situação do seu processo, ao tempo que irá demorar a conclusão dos seus requerimentos ou processos. (4)</p> <p>Fazer pagamentos (5)</p> <p>Um pouco de tudo, mas principalmente licenciamentos de ocupação de via pública e licenciamentos de obras (6)</p>
	2 – Perante esses pedidos, quais são as dificuldades com que, usualmente se depara no momento de atender os munícipes?	<p>-Falta de informação disponível aos colaboradores, no sentido de clarificação de legislação e falta de uniformização de critérios na aplicação dos regulamentos. (1)</p> <p>Nenhuma em especial. Todos os atendimentos levam o seu tempo, variando segundo o assunto. De qualquer forma, é de apreciar quando as pessoas são simpáticas. (2)</p> <p>Não encontro dificuldades naqueles que me dizem respeito, visto só estar a atender o serviço de Obras. (3)</p> <p>Explicar de forma clara o que pretende. (4)</p> <p>Não trazem a documentação necessária (5)</p> <p>A maior parte das vezes, falta de formação, e mau feedback por parte do <i>back office</i>. (6)</p>
	3 - Na sua opinião, quais são os pedidos nos quais verifica que o munícipe tem mais dúvidas ou mais dificuldades em compreender a informação que lhe é dada?	<p>Nos pedidos relacionados com a nova legislação, a sua filosofia e aplicação (Licenciamento zero e RJACRS) (1)</p> <p>Quando, por exemplo, o seu assunto se encontra para informação num determinado gabinete, durante alguns dias. As pessoas não entendem muitas vezes que há muitos assuntos para tratar. (2)</p> <p>_____ (3)</p> <p>Na parte das obras particulares devido a diversidade de documentos que tem de apresentar. (4)</p>

		Obras Municipais (5) Tudo o que diga respeito a Obras, talvez porque eu não me sinta muito à vontade por falta de formação. (6)
3.1. Na sua opinião, quais são os pedidos nos quais sente ter mais dúvidas ou mais dificuldades em oferecer a informação correta aos munícipes?		Nos pedidos relacionados com a nova legislação a sua filosofia e aplicação (Licenciamento zero e RJACRS) (1) As dúvidas surgem quando a pergunta é de âmbito expressamente técnico. (2) _____ (3) Nos pedidos das obras particulares pela mesma razão que mencionei, ou seja: devido a diversidade de documentos que tem de apresentar e pelas constantes alterações na Lei. (4) Obras Municipais (5) Como disse atrás tudo o que diga respeito a obras (6)
4 - Na sua opinião, onde e como é que se deve melhorar o atendimento de forma a dar resposta aos pedidos dos cidadãos?		Para um atendimento competente e eficiente é necessário, em primeiro lugar, de uma boa formação dada aos colaboradores; uniformização de critérios de análise dos pedidos e de documentação requerida para instrução dos pedidos, de acordo com a legislação; adaptação dos regulamentos à realidade atual, com critérios claros e objetivos; que seja também dada, aos colaboradores, toda a informação relacionada com a atividade da entidade (CMF) no que respeita a todos os assuntos de interesse geral dos munícipes. Verifica-se que é solicitada a mesma documentação pessoal (cartão de cidadão/BI; NIF, etc etc), aos requerentes cada vez que apresentam novo requerimento, documentos esses que já se encontram em poder do Município. (1) Por muitas que sejam as melhorias, os requerentes acham sempre que deveria ser melhor. (2) A existência de mais ações de formação (3) Na formação constante que devia haver e que existe muito pouca. (4) Com mais informação fornecida aos funcionários (5) Deveria existir para além da formação contínua, reuniões mensais ou quando necessário para se discutir o que não está a correr bem. (6)
5- Tem conhecimento de reclamações feitas pelos munícipes no «Livro Amarelo» sobre a informação prestada no atendimento aqui no Balcão? Tem noção de quantas por semana ou por mês?		Raramente acontece. (1) Tenho conhecimento de que existem reclamações, mas não posso saber o número exato. (2) Não (3) Pelo que sei existem muito poucas. (4) Muito poucas, praticamente nenhuma (5) Desde que ali estou penso que ai umas 5 ou 6. (6)
5.1 - Pode facultar-nos alguns números no que respeita à espera de atendimento, à capacidade de resposta, à totalidade de utentes atendidos por mês, etc. (esta questão foi colocada somente ao coordenador)		Relativamente ao ano de 2015, até outubro, foram efetuados 15273 atendimentos (média de 1527/mês e 77/dia) e com uma média de tempo de espera de 2 minutos. (1)
6 - Pensa que o horário de funcionamento do Balcão está ajustado às necessidades dos Munícipes?		Acho que não. (1) _____ (2) Sim (3) Não (4) Penso que não, mas não temos pessoal suficiente para assegurar um horário mais alargado (5) Não (6)
7 - Se respondeu não, qual		Acho que poderia ser melhor adequado, o que pressupõe um

	<p>deveria ser, na sua opinião, o horário?</p>	<p>regime de turnos com mais colaboradores. Devia funcionar no horário da Loja do Cidadão.(1) Penso que o horário contínuo satisfaz mais as pessoas, dado que a maioria dos utentes julga que nós temos o horário da loja, e que é contínuo, mas não é assim, o balcão fecha antes do horário da LC. (2) ---- (3) O horário deveria ser o mesmo da Loja do Cidadão. (4) Deveria ter o horário da loja (5) Deveria ser como o horário da Loja do Cidadão. (6)</p>
	<p>8 – Para pedir uma licença de Ocupação de Via Pública para venda de Castanhas, por exemplo, é necessário que o munícipe preencha um requerimento e entregue cópias de diversos comprovativos, tanto pessoais, como da atividade. Na sua opinião, haveria possibilidade de agilizar este tipo de processos, talvez diminuindo o número de documentos a entregar? Ou, na sua opinião, os documentos entregues são os ideais?</p>	<p>Toda a legislação que tem vindo a ser publicada no âmbito da Modernização administrativa – Licenciamento zero, pressupõe uma cada vez maior responsabilização dos requerentes em detrimento de toda uma validação administrativa dos elementos considerados instrutórios nos pedidos de licenças e outros. Atualmente já existe a possibilidade de validação/confirmação de uma série de informação da Classificação Portuguesa de Atividades Económicas (CAE's etc) por parte da administração pública de dados já inseridos em sistema, pelo que se torna redundante a constante obrigatoriedade de entrega da mesma documentação, sobretudo, como já foi referido, se esta já existe nas bases de dados das entidades. (1) Uma vez que as pessoas têm de fazer prova da sua atividade, é necessário apresentar documentação própria que possibilite tratar daquilo que pretendem. Se poderia ser mais agilizado o processo? Talvez... (2) Os documentos são os ideais. (3) Eu acho que o nº de documentos são os necessários para uma correta análise do pedido. (4) São demais, uma vez que já constam do processo, deveria ser uma simples comunicação seguida de pagamento (5) A meu ver deveriam preencher só o requerimento, e depois de deferido ser paga a devida taxa. Posteriormente seria visitado por fiscais, devidamente credenciados, para verificarem se está tudo conforme o pedido. (6)</p>
	<p>9 – Em função do que conversámos até este momento, qual é a sua opinião sobre a existência de um guia com a listagem dos documentos necessários e dos procedimentos a realizar perante um pedido dos munícipes?</p>	<p>Atualmente existem já “check-lists” destinadas a uniformizar os critérios e documentação requerida para cada um dos procedimentos, no entanto, como já referi, estas devem ser reavaliadas e redefinidas de acordo com os critérios mencionados anteriormente. (1) Em cada requerimento que diz respeito a determinado assunto, já existe uma pequena “listagem” da documentação a apresentar, no entanto não é a suficiente. (2) A ideia é ótima (3) Acho muito bem, mas essa listagem existe, mas ainda falta muita informação. (4) Para ajudar os munícipes, sim (5) Seria uma mais-valia, tanto para o colaborador como para o munícipe. (6)</p>
	<p>10 – Na sua opinião e num guia deste género, quais são as áreas que o mesmo deverá abranger?</p>	<p>Taxas e Licenças e Urbanismo (1) Penso já ter respondido ao assunto na pergunta anterior (já existe uma pequena “listagem” da documentação a apresentar, no entanto não é a suficiente). Penso que deveriam constar todas. (2) Todas as áreas (3) Todas (4) Obras, ocupação do espaço público, cemitérios, licenciamento zero...(5) Tudo o que diga respeito a licenciamentos que tenham que</p>

		passar por um técnico. (6)
	11 – Na sua opinião, quais são as informações que um guia deste género deveria conter?	Procedimentos-Legislação-pressupostos-documentação-formulários. (1) É preciso saber que existem pessoas que ainda não sabem ler, e outras que têm muita dificuldade em perceber bem aquilo que leem, e estas preferem ouvir qualquer explicação “ao vivo”. Contudo, todas as informações são úteis. (2) As necessárias (3) Deveria conter os procedimentos, os documentos a entregar, o que poderá tratar no Município, e os valores das taxas a cobrar. (4) Os documentos e formulários necessários a cada procedimento e o valor a pagar. (5) Todos os passos que o munícipe tem que dar para poder obter o que pretende. (6)
	12 - Será que uma versão <i>online</i> desse guia seria útil?	Sim (1) Para as pessoas mais informadas, sim.(2) Sim (3) Sim, muito.(4) Para algumas pessoas sim, para outras não. (5) Seria excelente, mas também não esquecer que temos muitos munícipes que não têm acesso a internet, e nesse caso, este guia seria fundamental pois o colaborador poderia ajudar de uma forma mais célere o munícipe. (6)
	13 - Se este guia existisse, pensa que o usaria?	Com certeza (1) Certamente. (2) Sim. (3) Claro. (4) Se fosse necessário sim.(5) Claro que sim. (6)
Grupo III	14 - Pensa que a implementação deste Guia contribuirá para o bem-estar do colaborador?	Sim (1) Talvez. Depende da utilidade e da aplicabilidade desse guia. (2) Sim (3) Sim. (4) Sim, pois facilitava-nos o trabalho. (5) Seria uma mais-valia. (6)
	15 - E do munícipe?	Sim. (1) Também. (2) Sim. (3) Sim. (4) Também, pois saberia que documento entregar e valor a pagar antecipadamente. (5) Principalmente para estes. (6)
	17 - Há alguma questão que não tenha sido feita e que queira acrescentar?	Como já referi, considero também muito importante que a informação considerada pertinente e importante para os munícipes seja disponibilizada em tempo útil aos colaboradores do balcão, que sendo um canal privilegiado no contacto com o público, possam por sua vez responder às solicitações dos utentes. (1) Não. (2) Não. (3) Não. (4) No que respeita ao horário de trabalho deveria ser melhor a jornada contínua, pois teríamos mais tempo disponível para a vida pessoal, nomeadamente ir a consultas ou outras coisas necessárias no dia-a-dia sem precisar faltar e ter mais tempo para a família e amigos, o que nos tornaria mais felizes e bem-dispostos. (5) Não. (6)

Nestes dois quadros seguintes, que fazem parte da questão n.º 16 da entrevista dos colaboradores e do coordenador e ainda da n.º 13 da DDAF, faz todo sentido as respostas serem agrupadas, pois foram colocadas de igual forma.

Assim, as respostas ao impacto emocional (quadro igual para todas as sete entrevistas) foram as seguintes:

16	Tranquilidade no atendimento porque se sente mais seguro da informação prestada	7 respostas positivas
	Diminuição do <i>stress</i>	7 respostas positivas
	Aumento da satisfação do funcionário no ambiente trabalho	7 respostas positivas
	Aumento da qualidade de resposta	7 respostas positivas
	Aumento da Motivação	7 respostas positivas
	Aumento da capacidade de entrega às funções desempenhadas (aumento do <i>Engagement</i>)	6 respostas positivas e 1 negativa

E as respostas ao impacto funcional (quadro igual para todas as sete entrevistas) foram dadas do seguinte modo:

	Maior rapidez no atendimento	6 respostas positivas e 1 negativa
	Maior eficácia no atendimento	7 respostas positivas
	Maior qualidade do atendimento	7 respostas positivas
	Uniformização da informação sobre procedimentos e documentos	7 respostas positivas

O Guia do Colaborador: Um Instrumento dinâmico de apoio ao colaborador no atendimento
ao Munícipe

Apêndice 6 – O Guia do Colaborador: Um Instrumento dinâmico de apoio ao
colaborador no atendimento ao Munícipe

Ana Paula dos Santos Tomé Barão