



Para além destes instrumentos de comunicação formal necessária, existe a comunicação informal desejável. Este tipo de comunicação é desejável em virtude de a comunicação formal, por melhor que seja, não preencher todas as necessidades de comunicação dos indivíduos e da própria gestão. Os gestores podem e devem usar as redes de comunicação informal para envolver todos os trabalhadores nos objectivos e, consequentemente, facilitar a obtenção dos resultados previstos.

Quanto mais deficiente for a comunicação formal mais intensa será a informal.

O gestor, numa perspectiva contingencial, terá que, em cada momento, gerir a quantidade e qualidade de informação que fará circular no canal formal para indirectamente gerir os canais informais. Uma intensa comunicação informal pode significar a probabilidade de elevado grau de tensão e conflitualidade. Por princípio, se o gestor não gerir a comunicação informal na organização, esta vai gerir o dia-a-dia do gestor. Em suma, pode dizer-se que a comunicação é tão importante que, por vezes, é difícil dar-lhe importância.

5.4.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E QUALIDADE

A qualidade significa essencialmente a satisfação do cliente/utente/cidadão e é, em geral, reconhecida como o factor chave para obter vantagens competitivas/comparativas. A qualidade é obtida através da cooperação das pessoas que trabalham nas organizações. Assim, as políticas de gestão de recursos

humanos estão altamente correlacionadas com a qualidade de serviço e dos produtos fornecidos.

O novo conceito de qualidade de serviço:

- Satisfação dos munícipes e dos funcionários. O cliente interno (funcionários) e o cliente externo (município) encontram-se no centro de todas as actividades de uma cultura de qualidade;
- O *empowerment* e o trabalho de equipa. O desenvolvimento de melhoria contínua pressupõe a participação e o envolvimento de todos os colaboradores;

- Liderança e planeamento estratégico. Sem envolvimento directo da gestão de topo dos políticos responsáveis por uma determinada Câmara Municipal não é possível a introdução de uma cultura de qualidade;
- Consolidação de novos valores, normas e crenças. Entre estes são de destacar as situações seguintes em que:
 - As pessoas possam trabalhar em equipa;
 - As equipas trabalhem com outras equipas;
 - Os erros sejam admitidos como fonte de inovação;
 - As pessoas sejam envolvidas nas decisões;
 - As ideias novas sejam permanentemente procuradas;
 - O desenvolvimento dos funcionários seja uma prioridade;
 - Sejam encontradas soluções sustentáveis para os problemas;
 - Acabem as fronteiras entre departamentos.

A QUALIDADE NÃO É:	A QUALIDADE É:
Moda passageira	Necessidade. Questão de sobrevivência.
Discurso vazio	Algo que se traduz-se em benefícios para os cidadãos.
«Desenrasca»	Solução estruturada e consistente.

Qualidade é ter prazer em prestar ao cidadão mais do que ele esperava de um serviço público. É exceder as suas expectativas.

A satisfação dos cidadãos e dos funcionários parece não chegar como limite da qualidade. No sector privado, 65% a 85% dos clientes que mudam para a concorrência afirmam que estavam satisfeitos.

A gestão da qualidade total pode ser vista segundo duas perspectivas: a da gestão industrial e a da gestão de recursos humanos, isto é, a da fábrica/técnica ou a das pessoas. A perspectiva da gestão industrial prende-se com o conjunto de técnicas, instrumentos de gestão da qualidade: fluxogramas, análises de Pareto, diagramas de causa e efeito, mapas de dispersão e análise de regressão, investigação da causa dos defeitos, controlo estatístico do processo, etc. Estas técnicas e estes instrumentos procuram recolher dados, detectar e analisar problemas, descobrir as suas causas e propor soluções.



A perspectiva da gestão de recursos humanos relaciona-se com os conhecimentos, as capacidades e as atitudes das pessoas, o envolvimento de todos os funcionários, a cultura organizacional e as práticas de GRH.

Nesta perspectiva, a qualidade total é uma filosofia de gestão que assenta na GRH e passa por:

- Aceitar que a última responsabilidade pela qualidade total cabe à gestão de topo e não ao director fabril;
- Não constitui um aspecto da agenda de gestão da fábrica, mas é a própria agenda de gestão;
- É uma estratégia de longo prazo; não existem soluções miraculosas de curto prazo;
- Envolve todas as pessoas na organização;
- Não se limita à conformidade do produto ou serviço fornecido com o protótipo industrial;
- Não é uma panaceia para todos os males da organização.

A gestão da qualidade total tem de alterar a forma como as pessoas se comportam e que se resume da seguinte forma:

Motivação – os aspectos a considerar para se incrementar este processo podem ser através do redesenho do trabalho (análise e redesenho dos sistemas de trabalho), do estabelecimento de objectivos e análise dos sistemas de remuneração e compensação do trabalho.

Aprendizagem – sobre os processos (gestão de processos), sobre os objectivos colectivos e com as outras pessoas da organização (aprendizagem colectiva).

Mudança – de atitudes e comportamentos de forma a que os indivíduos implementem melhorias contínuas nos processos de trabalho, reduzindo as inerentes resistências às mudanças, isto é, de modo a ultrapassarem as dificuldades relativas ao processamento de informação e comprometimento emocional na relação com o cliente.

Gestão pela qualidade total: resulta da tomada de consciência de que a satisfação das exigências dos munícipes, ao menor custo, só é possível através do envolvimento e empenhamento de todos os colaboradores da organismo, que deve orientar as suas actividades segundo uma óptica do cidadão/cliente e não dos produtos ou serviços prestados.

5.4.1. PARA UMA CULTURA DE QUALIDADE

Na obra, *Winning the Service Game*, Benjamim Schneider e David E. Bowen apresentam uma visão nova para as organizações de serviços. Nesta obra, os autores ajudam a compreender o que significa fornecer um serviço, estabelecendo uma relação estreita entre a gestão de recursos humanos e a questão da qualidade.

Os seus autores, com base na sua experiência de 30 anos de ensino e consultoria em gestão de empresas de serviços, apresentam no capítulo nono as linhas mestras da construção de uma cultura de qualidade.

Partindo do princípio de que é necessário cuidar bem dos funcionários e dos clientes, citam Marriott Jr. a propósito dos ensinamentos de seu pai para quem «funcionários felizes fazem clientes felizes e estes trazem a felicidade ao nível operacional».

A ideia de funcionários que só sabem executar os trabalhos duros, cabeças fracas, fraca motivação e dependentes da gestão parece já não ser mais viável nas organizações públicas e privadas do futuro. E, em particular, não é viável em qualquer organização de serviços do futuro porque:

- Os funcionários possuem valiosos conhecimentos sobre a forma de prestar um excelente serviço aos clientes;
- Os funcionários são a própria organização de serviço junto dos clientes que servem;
- Os funcionários tomarão cada vez mais decisões, à medida que são eliminados os níveis intermédios de gestão.

Gerir através da cultura e não por intermédio de gestores.

Ao contrário do que acontece no sector industrial e de produção de bens (coisas), na oferta de serviços públicos ou privados, os funcionários não podem ser controlados na sua acção pelo chefe imediato, em virtude da sua acção não ter lugar numa fábrica, mas junto de clientes e cidadãos e, consequentemente, o controlo não poder ser efectuado através de supervisores, mas antes através da cultura (normas, valores e crenças) que caracteriza a forma como as coisas são feitas neste organismo.

A direcção do comportamento reside na cultura, não numa pessoa em concreto. A função do gestor é gerir a envolvente da prestação do serviço, gerir o clima e a cultura organizacional para que não tenha necessidade de intervir pessoalmente, quando os funcionários encontram os cidadãos.



No sector dos serviços, os funcionários actuam por si mesmos, numa relação de face a face com o cidadão/cliente, funcionam de forma autónoma, sem o olhar directo do chefe sobre o modo como se comportam.

Assim, o problema da qualidade de serviço é fundamentalmente um problema de gestão de pessoas.

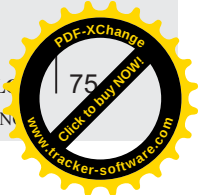
A qualidade de serviço numa organização tem lugar logo no início, no processo de admissão (recrutamento, selecção e acolhimento). Isto significa que a organização deve ter muito bem definido o perfil dos seus profissionais, em termos do saber mais, saber fazer e saber ser, numa perspectiva que integre a própria inteligência emocional e, em face deste perfil, deverá seleccionar a pessoa certa para o lugar certo, entendido com uma relativa elasticidade que se prende com a mudança e desenvolvimento organizacional e profissional. Se não se selecciona o candidato com o perfil adequado para o atendimento de público, por exemplo, é natural que a qualidade do serviço prestado possa baixar.

Por outro lado, mesmo tendo sido seleccionado o candidato certo para o lugar certo, se este não for devidamente acolhido e socializado, de pouco servirá toda a técnica colocada na primeira fase. Por melhor seleccionado que seja um candidato, se a organização não tiver preocupações sérias com o acolhimento e a socialização, é muito natural que, em breve, este novo indivíduo milite contra, ou, pelo menos, não milite tão a favor quanto seria expectável em prol da qualidade do serviço a dar ao cliente. A socialização, incluindo a formação e o acolhimento iniciais, é a primeira das ferramentas disponíveis para transformar o recém-chegado num novo membro da comunidade de trabalho.

Após a selecção, a organização precisa de gerir os seus recursos humanos de forma concertada e estratégica a fim de evitar falhas na percepção de qualidade pelo cliente. A gestão de recursos humanos terá de desenvolver as competências adequadas ao momento e suscitar os níveis de motivação ajustados, em benefício da qualidade de serviço.

Gerir recursos humanos é, em grande medida, gerir níveis de motivação e envolvimento da equipa de trabalho e cada um dos seus elementos. Uma equipa de trabalho motivada reúne à partida uma das condições críticas para ser ganhadora, atingindo níveis de desempenho e de satisfação no trabalho mais elevados.

A gestão da satisfação no trabalho deve ser incentivada através de uma intervenção integrada das diversas componentes de gestão de recursos humanos. Aspectos, tais como o estilo de liderança, os sistemas de remunera-



ção, o desenho do posto de trabalho, a envolvente social, a política de gestão de recursos humanos, são alguns componentes a valorizar na melhoria da qualidade de vida no trabalho.

O domínio das competências, profissionais e emocionais, para o bom desempenho do posto de trabalho, é um requisito indispensável para que a organização forneça uma boa qualidade de serviço.

Se o empregado sorri muito, mas não informa tecnicamente bem o cliente, o mais certo é que este venha a abandonar o fornecedor e, tratando-se de um serviço prestado em regime de monopólio, sem alternativa no mercado, o normal é que a qualidade, vista pelo olhar do utente, atinja níveis extremamente baixos.

A modificação do comportamento organizacional pode não dar apenas origem à alteração de comportamentos numa direcção pretendida, como também ser sujeita a medição objectiva, a qual permite avaliar quer os resultados da formação, quer a distância entre a qualidade desejada e a obtida.

A gestão do desempenho também joga um papel importante no processo destinado a aumentar a qualidade de serviço, através da acção dos trabalhadores. A definição de objectivos, para cada indivíduo e para cada departamento, e o controlo do desempenho, devem ser acompanhados de entrevistas para definição partilhada de objectivos, as quais não devem centrar-se exclusivamente no desempenho passado, antes retirando dele implicações para o futuro. A organização não deve transformar a entrevista de identificação de objectivos num momento de controlo, mas numa oportunidade de desenvolvimento, aproveitando o desempenho passado para preparar e traçar metas para o futuro.

A qualidade de vida no trabalho reflecte e reflecte-se na qualidade oferecida ao cliente/cidadão. A forma como as funções se encontram desenhadas possui um impacto forte sobre a motivação, o envolvimento e a satisfação no trabalho e, em último grau, sobre a qualidade de vida no trabalho (*quality of work life* – QWL).

A qualidade de vida no trabalho diz respeito a um largo conjunto de abordagens e técnicas que têm sido implementadas nas organizações, com o objectivo de melhorar a qualidade de vida das pessoas que trabalham numa determinada organização. Muitas destas iniciativas nasceram no âmbito da conhecida democracia industrial da Europa Ocidental, tendo-se espalhado pelos EUA, Japão, Índia, Austrália.

Na prática, a qualidade de vida no trabalho salienta os seguintes pontos:

- Equipas de trabalho; círculos de qualidade;
- Participação dos trabalhadores;



- Trabalho mais flexível; remuneração flexível;
- Menos supervisão;
- Atenção à higiene e segurança no trabalho;
- Mais formação;
- Segurança de trabalho;
- Novo relacionamento empregador/empregado.

5.5.

GESTÃO PELA QUALIDADE

Em geral aceita-se que a gestão pela qualidade tem o seguinte itinerário:

- 1900 – Supervisão: o controlo da qualidade é feito pelo capataz e sai

da mão do artesão;

- 1920 – Inspeção da qualidade: assegura a conformidade do produto final com o protótipo industrial;
- 1930 – Controlo estatístico da qualidade: e centra-se na monitorização dos desvios;
- 1960 – Garantia da qualidade: nasce a preocupação com a qualidade do processo e não apenas do produto;
- 1970 – Gestão da qualidade: a qualidade faz parte e integra as funções de gestão;
- 1980 – Gestão pela qualidade total: a qualidade é uma filosofia e uma cultura, uma forma de estar e de ser.

Os modelos mais utilizados na Administração Pública são:

- As Normas ISO 9000 (International Organization for Standardization) de gestão pela qualidade;
- O modelo de excelência da European Foundation for Quality Management (EFQM);
- A Common Assessment Framework (CAF).

A família de Normas da ISO 9000 constitui um referencial normativo internacional que orienta as organizações na implementação de sistemas de gestão da qualidade através de um conjunto de requisitos. Esta família é



composta pela ISO 9000, que descreve os fundamentos do sistema de qualidade e dá precisão na terminologia utilizada, pela ISO 9001, voltada para a indústria, produção de bens e produtos, e pela ISO 9004, que estabelece as linhas de orientação, levando em linha de conta tanto a eficiência como a eficácia de um sistema de gestão da qualidade.

Os oito princípios de gestão da qualidade, que estão na base das normas de sistemas de gestão da qualidade da família ISO 9000, são:

- Focalização no cliente;
- Liderança;
- Envolvimento dos funcionários;
- Abordagem por processos;
- Abordagem da gestão na perspectiva sistémica;
- Melhoria contínua;
- Tomada de decisão baseada em factos;
- Relações mutuamente benéficas com fornecedores.

Os tribunais do Brasil estão a ser certificados de acordo com esta norma ISO.

O modelo da (EFQM) é um instrumento produzido por European Foundation for Quality Management, fundação privada, mas sem fins lucrativos. O modelo foi divulgado em 1991, em articulação com o primeiro ciclo do Prémio Europeu da Qualidade.

Esta ferramenta evidencia um conjunto de conceitos essenciais de excelência:

- Orientação para os resultados;
- Enfoque no cliente;
- Liderança e constância de propósitos;
- Gestão por processos e por factos;
- Desenvolvimento e envolvimento das pessoas;
- Aprendizagem contínua e melhoria;
- Desenvolvimento de parcerias;
- Responsabilidade pública.

O modelo da CAF (Common Assessment Framework) parece-nos ser o mais adequado à avaliação da qualidade dos serviços públicos e na Administração Local.



Este projecto surgiu durante a Presidência Austríaca, em 1998, quando os responsáveis das administrações públicas dos Estados-membros da União Europeia assumiram um compromisso de desenvolver um projecto de gestão da qualidade.

Foi criado para tanto um grupo de trabalho designado *Innovative Services Public Group*, constituído por representantes dos Estados-membros e da Comissão Europeia, da EFQM, da OCDE, da EIPA e do Instituto alemão Speyer.

A CAF veio a ser aprovada no primeiro semestre de 2000 na Reunião de Directores-Gerais da Administração Pública da União Europeia.

A CAF assenta numa estrutura de nove critérios que correspondem aos aspectos principais de uma organização. Estes critérios dividem-se em cinco, relativos aos meios e quatro, relativos aos resultados.

A pontuação dos critérios encontra-se compreendida entre zero e cinco pontos. Os critérios de meios dizem respeito à forma como a organização desenvolve as suas actividades essenciais. Os critérios de resultados referem-se ao que a organização atinge.

Os critérios de meios são:

- Liderança;
- Gestão das pessoas;
- Planeamento e estratégia;
- Parcerias e recursos;
- Gestão de processos e da mudança.

Os critérios de resultados são:

- Resultados relativos às pessoas;
- Resultados orientados para os cidadãos/clientes;
- Impacto na sociedade;
- Resultados de desempenho chave.

Independentemente da ferramenta que possa ser utilizada o que importa é que a gestão praticada nas autarquias locais seja avaliada em termos de qualidade e para tal estes modelos poderão servir de inspiração.

O século passado foi marcado pela produtividade, o actual século XXI é da qualidade, um movimento que continua de forma sustentável a impor-se na gestão privada e pública.

O poder mudará das mãos de quem é capaz de produzir para as de quem é capaz de encantar o cidadão/cliente.