

# Um olhar para dentro da organização: a procura pelo melhor serviço público

**Autores**

Manuel Baptista  
Marcelo Vegi da Conceição

**Coordenação Científica**

Henrique O'Neill

ISBN 978-989-8990-27-3



**Este Caso Pedagógico baseia-se em situações reais e em entrevistas com especialistas. É um instrumento de formação que visa gerar discussão em sala de aula. A narrativa é ficcionada e não faz juízos de valor sobre a situação apresentada ou as ações dos intervenientes.**

## RESUMO

Numa Direção-Geral, os problemas de comunicação com o exterior começavam a afetar o bom funcionamento da organização. Existiam dezenas de caixas de *e-mail* para contacto, o que resultava em que fossem dadas diferentes respostas à mesma pergunta dos utentes. Para resolver o problema, um dirigente vai precisar de encontrar um sistema de informação capaz de solucionar a situação.



**Um olhar  
para dentro da  
*organização:*  
a procura  
pelo melhor**

# Um olhar para dentro da organização: a procura pelo melhor serviço público

Carla Andrade, professora do terceiro ciclo, estava a concorrer ao processo de recrutamento de docentes, tendo colocado apenas uma escola na sua candidatura. Passara toda a vida em Miranda do Corvo, uma pequena vila nos arredores de Coimbra, e pretendia continuar próxima da sua comunidade, a ensinar na escola de Miranda. Quando as listas com as colocações foram lançadas, viu que tinha sido colocada e tudo parecia estar bem. No entanto, ao ver o sítio onde tinha sido colocada, quase saltou da cadeira. Em vez de Miranda do Corvo, na região de Coimbra, na lista aparecia que tinha sido colocada em... Miranda do Douro, no distrito de Bragança, a mais de 300 quilómetros de distância. Sabia que não se tinha enganado a escolher, tinha verificado mil vezes, e o erro deixou-a num estado de terrível ansiedade. Era a sua vida e todo o seu futuro profissional que estava em causa. Tentou acalmar-se, respirou fundo e foi procurar o *e-mail* da Direção-Geral da Gestão Escolar (DGGE) para reclamar da situação.

Passada uma semana, entre chamadas não atendidas e o *e-mail* enviado, ainda não tinha obtido qualquer resposta. Sabia que o prazo legal para responderem era de dez dias úteis, mas a ansiedade era insuportável. Na tentativa de acelerar o processo, Carla enviou um segundo *e-mail* para outro endereço da DGGE que encontrou no site. Uma semana após o segundo envio, recebeu resposta a ambos os *e-mails* enviados, mas cada um com uma resposta diferente. Algo não estava bem.

# Um problema à procura de solução

A ocorrência de situações semelhantes tinha feito soar os alarmes em Lisboa. André Nogueira, o diretor-geral da DGGE, tinha uma grande preocupação com essas falhas na comunicação com o exterior. O facto de a DGGE ter uma infinidade de endereços eletrónicos sempre o tinha deixado com os cabelos em pé.

Organizou uma reunião de dirigentes de todos os departamentos para discutir o que fazer. Era preciso encontrar uma solução eficaz para responder aos milhares de perguntas que recebiam todos os meses.

Com todos os dirigentes reunidos, André mostrou os resultados de uma monitorização que o Departamento de Sistemas de Informação (DSI) tinha feito: todos os nove departamentos tinham mais de uma caixa de correio para contacto com os utentes. No total, a Direção-Geral tinha 18 endereços de *e-mail* disponíveis para contacto com o exterior. O DSI não tinha conseguido apurar quanto tempo demoravam a responder aos *e-mails*, mas, tendo em conta a quantidade de reclamações dos utentes, suspeitava-se que era excessivo.

Diogo Curto, chefe do departamento, começou por explicar a necessidade de ir reduzindo progressivamente o número de canais disponíveis para contacto com a DGGE. Mas Diogo mostrava alguma hesitação em avançar com uma proposta concreta porque, apesar de estar ciente desta necessidade, a sua operacionalização não era fácil, pois implicava grandes mudanças ao nível do funcionamento interno da organização.

No meio de algumas ressalvas, preocupado em escolher a palavra certa, foi apresentando a sua sugestão para abordar o problema: propôs que começassem por mapear a rede de parceiros que entravam em contacto com a Direção-Geral, ver quem eram, que funções desempenhavam, quais eram as dúvidas mais frequentes. Depois, com este diagnóstico em mãos, propunha que se entrasse em contacto com a consultora tecnológica que trabalhava com a DGGE para encontrarem juntos uma solução. O objetivo era simples, mas ambicioso: criar um canal único para a entrada de todas as perguntas feitas à DGGE. André Nogueira gostou do plano e adicionou um requisito que deixou todos os dirigentes um pouco apreensivos: queria que todas as questões fossem respondidas num prazo máximo de 72 horas.

No dia seguinte, Diogo enviou *e-mails* a todos os departamentos pedindo-lhes para elaborarem a listagem das pessoas e entidades que entravam em contacto com a DGGE. Abriu o bloco de notas que tinha levado para a reunião e viu a frase

“Prazo 72 horas” destacada. Não era uma coisa fácil de conseguir. Nem era habitual na Administração Pública comprometerem-se com uma resposta mais rápida do que a exigida por lei.

Uma semana depois, começou a sistematizar a informação que tinha recebido. Havia docentes, diretores de escola, assistentes operacionais e funcionários de secretarias que usavam indiscriminadamente as várias caixas de *e-mail* que encontravam para colocar uma panóplia de questões, desde problemas com o recrutamento até impugnações de concursos. Havia ainda funcionários dos Ministérios da Educação dos diversos países onde Portugal tinha escolas que também entravam em contacto por diversas razões, mas com menos frequência. Diogo ficou surpreendido ao perceber que até dos serviços administrativos de hospitais e prisões recebiam solicitações, já que havia professores que davam aulas nessas instituições. E havia ainda gabinetes de advogados, o Provedor de Justiça, a Procuradoria-Geral da República e outras instâncias que contactavam a DGGE a propósito de processos judiciais, autarquias a pedir informações, fornecedores a propor serviços ou a pedir esclarecimentos. E isto somente naquele ano.

Depois de terminar a listagem dos *stakeholders*, enviou um *e-mail* a Jorge Silva, um engenheiro da consultora tecnológica que fazia a manutenção dos sistemas de informação da DGGE, a pedir uma reunião.

Combinaram uma data e Jorge pediu que lhe fosse enviada toda a documentação sobre a situação. “Se me puder enviar a lista dos vossos *stakeholders* e os problemas que têm com o serviço, isso ajuda-me a encontrar a melhor solução”.

Diogo enviou o seguinte *e-mail*:

*Caro Eng. Jorge Silva,*

*Conforme me solicitou no nosso contacto anterior, envio em anexo a listagem dos stakeholders da DGGE que entram em contacto connosco (de forma frequente e não tão frequente) e o tipo de problemas que encontramos nestas comunicações.*

*Um dos problemas identificados é que há pessoas que enviam a mesma pergunta para várias caixas de correio da DGGE. Esta situação leva a que os nossos colaboradores respondam à mesma pergunta mais do que uma vez e, por vezes, dando respostas diferentes. A ocorrência destas situações tem de ser minimizada, senão mesmo eliminada.*

*Uma das conclusões a que chegámos é que temos demasiados pontos de contacto com o exterior, o que dificulta a organização interna das comunicações recebidas. Tendo isto em mente, pretendemos encontrar um sistema informático que melhore esta situação, que nos ajude a organizar o processo de distribuição de perguntas por departamentos e que permita responder de forma célere a todas as perguntas e monitorizar a qualidade de todo o processo.*

*Uma última nota. Para prestar o melhor serviço ao cidadão, queremos comprometer-nos com uma resposta no prazo máximo de 72 horas. A ferramenta terá de permitir a concretização deste requisito.*

*Caso necessite de mais informação, não hesite em contactar.*

*Grato pela atenção.*

*Atenciosamente,*

**Diogo Curto**

**Chefe de Departamento de Sistemas de Informação**

# A solução encontrada

Depois de receber o *e-mail*, Jorge Silva começou a pensar nas características do sistema de informação que poderia resolver o problema. Deveria existir apenas um ponto de entrada para as comunicações do exterior com a DGGE, quando o pedido entrava no sistema teria de ser direcionado para o departamento mais indicado (um dos problemas mais complexos) e o sistema deveria criar um histórico das conversas para cada utilizador (para facilitar o trabalho do técnico que responde). Era ainda preciso monitorizar o estado de resposta aos *e-mails*, saber quanto tempo demorava cada resposta e, além disso, o sistema deveria ter alarmes que avisassem quando o tempo desejável de resposta se arriscava a ser excedido.

Enquanto revia alguns documentos sobre sistemas de informação, para ajudar a pensar no problema, uma possível solução começava a ganhar forma: um *software* de *customer relationship management* (CRM) parecia responder ao cenário apresentado por Diogo Curto.

Na reunião com Diogo, Jorge descreveu as características do sistema de informação que achava que iria solucionar o problema. Diogo sabia que ia haver quem torcesse o nariz à utilização do novo sistema. Era o que acontecia sempre que tinham de fazer mudanças internas na organização. Mas o que o tinha deixado mais apreensivo era a componente de monitorização: “Ninguém gosta de ser vigiado no seu local de trabalho”, pensou Diogo. “As pessoas podem sentir isso. Esperemos que não haja problema”. Enviou uma breve comunicação a todos os trabalhadores a informá-los do projeto em curso.

Uma semana depois, Diogo estava sentado à sua secretária à espera de que o relógio chegasse às 15h00. O objetivo da reunião por videoconferência era limar as arestas de tudo o que tinha sido previamente discutido para que o departamento pudesse preparar o caderno de encargos da compra do sistema.

Já com Jorge na sala, Diogo começou a resumir tudo o que já tinham decidido. A primeira pergunta que Diogo fez foi se seria possível integrar a nova ferramenta na plataforma que já estavam habituados a usar. O problema que já tinha identificado, o facto de a monitorização poder ser vista como uma forma de vigiar o trabalho dos funcionários, podia ser ainda maior se tivessem de desenhar mais uma plataforma para trabalhar. Para seu alívio, Jorge disse que, à primeira vista, a nova ferramenta poderia ser incorporada na PGE, a Plataforma de Gestão Escolar, salientando que, se fosse incorporado na PGE, todos os parceiros teriam de se registar na plataforma. Esta era a plataforma onde, por exemplo, um professor podia gerir as suas candidaturas às escolas. Seria uma questão de adicionar uma opção para a realização do contacto

através da nova ferramenta. No entanto, Jorge deixou dois avisos: primeiro, era importante conectar os dados a um sistema de *analytics* que gerasse relatórios automáticos para monitorizar a situação; segundo, se queriam criar um histórico de interação com cada utilizador, teriam de ter muito cuidado com a proteção de dados. Neste ponto, era fundamental que o Encarregado da Proteção de Dados da DGGE estivesse envolvido na implementação do sistema, para garantir o cumprimento do Regulamento Geral da Proteção de Dados.

Depois de terminar a reunião, Diogo escreveu um resumo do que tinham discutido. Aquilo que ficou da reunião foi que o sistema a implementar teria de encaminhar a pergunta recebida ao especialista indicado e monitorizar o estado da resposta. Teria de conseguir agregar toda a comunicação recebida e organizar um histórico de cada utilizador.

Satisfeito com a informação que tinha, enviou um *e-mail* a André Nogueira, diretor-geral, para o pôr a par do estado do processo. Haviam diagnosticado a situação e encontrado um sistema capaz de resolver o problema. Mas, antes de finalizar o caderno de encargos, precisava do OK de André.

# Um ano depois

A implementação da nova ferramenta não foi um mar de rosas. Quando André Nogueira reencaminhou para todos os dirigentes a solução proposta por Diogo Curto, muitos começaram a torcer o nariz à ideia de “monitorizar o trabalho”. Comentários como “Parece que não faço um bom trabalho...” começavam a percorrer os corredores da Direção-Geral. Diogo, em conversa com o diretor-geral, sugeriu que fosse feita uma formação com os dirigentes em primeiro lugar, e depois com os trabalhadores. Desta forma, poderiam mostrar o que a ferramenta oferecia na prática, para desmistificar a ideia de *Big Brother* que vinha associada com a monitorização.

Esta abordagem ajudou a dissipar algumas dúvidas junto de alguns dirigentes, ainda que não de todos, reforçando a ideia de que “esta ferramenta é para vos ajudar, não para controlar”, como Diogo referiu inúmeras vezes junto dos colegas. A verdade é que só depois de colocarem em prática um plano de gestão da mudança, com alguns testes práticos com a ferramenta, é que a opinião começou a mudar, mesmo que a sua aceitação não fosse generalizada. Parte importante do processo foi a “campanha” do diretor-geral, que desde o primeiro momento assumiu a necessidade e importância da ferramenta, para “evitar quaisquer problemas com a comunicação com o exterior”. Entre avanços e recuos – alguns dirigentes precisaram de maior convencimento – a ferramenta foi implementada e o número de descrentes foi-se reduzindo.

Um ano depois, Diogo Curto tinha sobre a sua secretária os dados do primeiro ano de funcionamento do novo sistema. Tinha marcado uma reunião com André Nogueira e os restantes dirigentes para que todos ficassem a conhecer os resultados. Com um sorriso no rosto, ia colocando as estatísticas nos *slides* do PowerPoint e pensava: “Afinal, mudar nem sempre é mau”.

*E-mails* recebidos: 5312 por mês.

*E-mails* respondidos nas primeiras 12 horas: 57%.

*E-mails* respondidos nas primeiras 24 horas: 75%.

*E-mails* respondidos nas primeiras 72 horas: 98%.

Ao escrever o número 98, o ânimo com que começou a planear a reunião esmoreceu. Não era a percentagem o motivo da apreensão de Diogo – os números demonstravam um claro sucesso do objetivo “72 horas” – mas sim uma situação que ocorrera alguns meses antes.

Um técnico do Departamento de Recursos Humanos estava a tentar resolver uma situação que havia surgido, da parte de um diretor de uma escola em Timor-Leste.

O novo professor, que devia ter entrado em funções, ainda não tinha chegado e a disciplina de Português ainda não tinha arrancado. O diretor, usando o novo sistema, entrou em contacto com a DGGE para perceber o estado do concurso, recebendo a resposta “estamos a atualizar a lista, em breve o assunto deverá estar resolvido”. O diretor, sem solução à vista para o seu problema, encontrou um contacto telefónico da diretora dos RH para agilizar a resolução da situação, conseguindo assim que chegassem a uma alternativa mais rapidamente.

Diogo, quando lhe foi relatado o acontecimento, ficou apreensivo sobre o que fazer nestas situações. O sistema apenas sinalizava que a resposta tinha sido enviada. Não dizia se o problema estava resolvido, se tinha sido resolvido a contento de todos ou se estava ainda por resolver. Sabia que era necessário melhorar a qualidade da resposta e anotou essa questão para apresentar na reunião.

Será que acrescentar o contacto via telefone ao sistema montado, integrando o registo das suas comunicações às recebidas por *e-mail* poderia ser a solução?

Casos Pedagógicos  
sobre a Administração  
Pública Portuguesa  
é um projeto  
dinamizado pelo  
IPPS-Iscte